



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

OCTAVO INFORME

**esade**  
RAMON LLULL UNIVERSITY

Center for  
Leadership  
& Sustainability



Fundación "la Caixa"

## **Autores**

---

**Àngel Castiñeira**  
(Dirección académica)

**Ferran Curtó**  
(Dirección de contenidos  
y autoría)

**Ariadna Bello**  
(Coordinación del Informe)

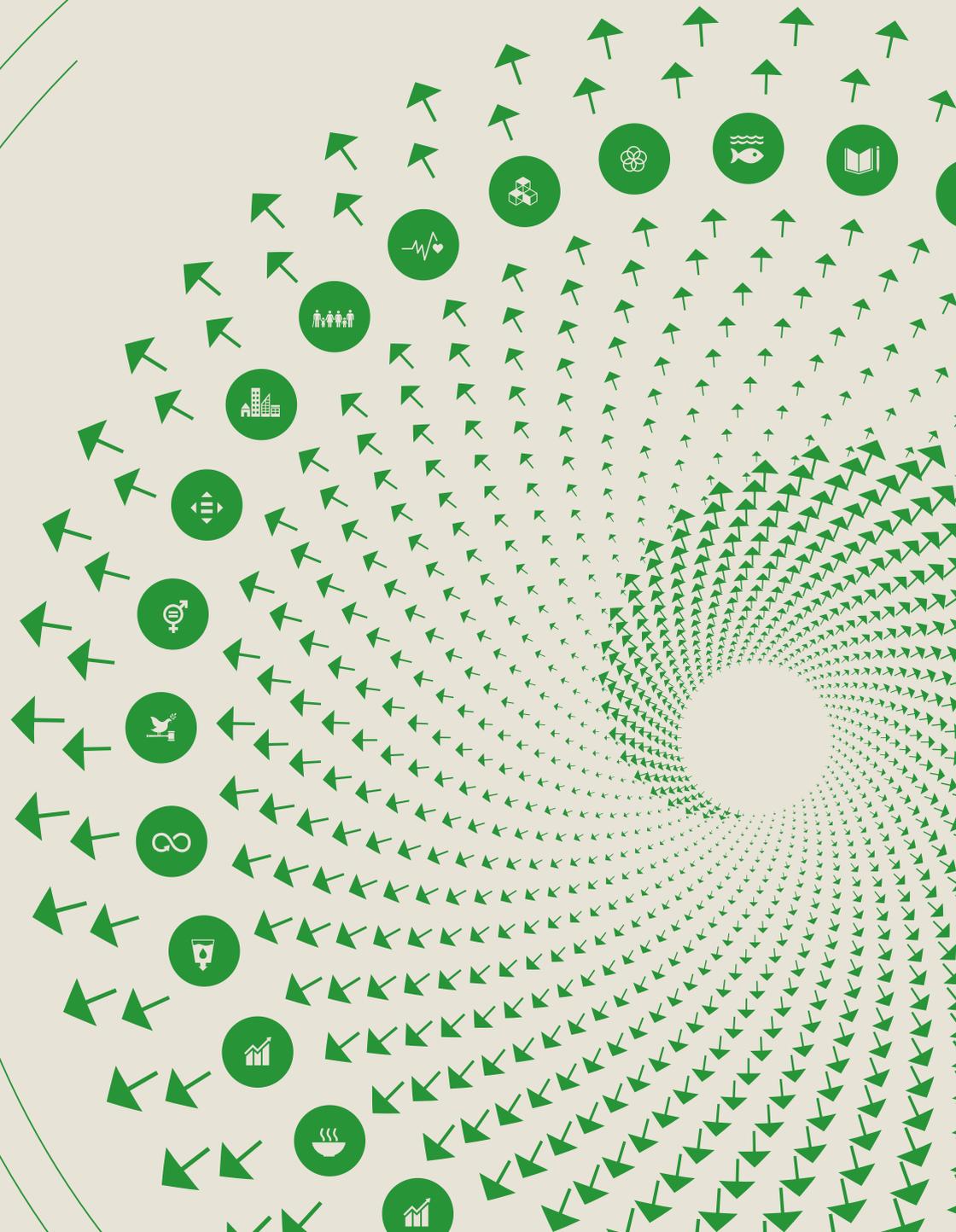
**Eloi Gummà**  
(Autoría)

**Ferran Montserrat**  
(Autoría)

**Joan Brunet**  
(Autoría)

**Manuela Moulian**  
(Diseño y visualización  
de datos)

# **SOSTENIBILIDAD, COMPETITIVIDAD Y DISRUPCIÓN GEOPOLÍTICA**



<b>04</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>06</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>
<b>10</b>	<b>AGRADECIMIENTOS</b>
<b>11</b>	<b>PARTE I LA AGENDA 2030 ANTE EL ESPEJO DE LA GEOPOLÍTICA: LAS EMPRESAS Y EL BINOMIO ENTRE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD</b>
<b>12</b>	Se desvanecen las perspectivas de cumplimiento de la agenda 2030
<b>16</b>	Las cumbres internacionales hallan dificultades para llegar a acuerdos e implementarlos
<b>18</b>	¿El ocaso de la globalización? Los síntomas de un tiempo incierto
<b>25</b>	Los planes de transición ecológica por regiones
<b>36</b>	El rol de la gran empresa española en el nuevo escenario
<b>37</b>	<b>PARTE II ¿SIN MARGEN DE MANIOBRA? LAS PYMES EN LA COYUNTURA ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD: BALANCE Y RETOS PARA EL FUTURO</b>
<b>38</b>	Metodología y muestra
<b>38</b>	Introducción
<b>40</b>	El balance de los últimos diez años en la incorporación de la sostenibilidad en las pymes es desigual
<b>43</b>	Hoy las pymes tienen todavía un reducido margen de maniobra para incorporar la sostenibilidad

<b>46</b>	Las tendencias geopolíticas actuales también impactan en la realidad de las pymes
<b>47</b>	El tsunami regulatorio europeo ha supuesto una apuesta por el “efecto cascada”, en detrimento del principio “ <i>think small first</i> ”
<b>50</b>	En el ámbito español, las pymes se encuentran con barreras considerables a la hora de acceder a financiación sostenible
<b>52</b>	Hay que reforzar la participación de las pymes en el diálogo social y equilibrar la relación desigual con la gran empresa
<b>55</b>	<b>PARTE III EL REPORTE DE LAS EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS EN RELACIÓN CON LOS ODS</b>
<b>56</b>	La divulgación de información no financiera
<b>57</b>	Modelo de análisis
<b>59</b>	Menciones a los ODS
<b>62</b>	Doble materialidad
<b>66</b>	Gobernanza
<b>72</b>	Planeta
<b>78</b>	Personas
<b>86</b>	<b>EL OBSERVATORIO DE LOS ODS</b>
<b>88</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>

## Índice de figuras

<b>12</b>	<b>Figura 1.</b> Evaluación de los progresos de los 17 Objetivos en función de las metas evaluadas, por porcentaje	<b>65</b>	<b>Figura 20.</b> Ejemplos de temas materiales más recurrentes en los <i>top-10</i> , agrupados por ámbito temático
<b>13</b>	<b>Figura 2.</b> Tabla del progreso de los ODS en España, 2024	<b>66</b>	<b>Figura 21.</b> Mujeres en los consejos de administración
<b>14</b>	<b>Figura 3.</b> Índice medio mundial de los ODS a lo largo del tiempo y puntuaciones de cada grupo de países, 2015-2023	<b>68</b>	<b>Figura 22.</b> Consejos de administración con comisiones centradas principalmente en temas de sostenibilidad
<b>19</b>	<b>Figura 4.</b> Las cinco eras de la globalización	<b>69</b>	<b>Figura 23.</b> Consejeros independientes en el consejo de administración
<b>20</b>	<b>Figura 5.</b> Cuatro escenarios globales plausibles para 2027	<b>70</b>	<b>Figura 24.</b> Divulgaciones sobre la diligencia debida en materia de sostenibilidad
<b>22</b>	<b>Figura 6.</b> Los bloques clave ampliarán los lazos existentes y se conectarán a nuevos mercados. Pero el comercio entre competidores geopolíticos disminuirá	<b>72</b>	<b>Figura 25.</b> Empresas que reportan los alcances de sus emisiones
<b>24</b>	<b>Figura 7.</b> Panorama actual del riesgo mundial. Riesgos globales a largo plazo (10 años)	<b>73</b>	<b>Figura 26.</b> Evolución de las emisiones entre 2023 y 2024, por tipo de alcance
<b>28</b>	<b>Figura 8.</b> La posición de la UE en tecnologías complejas (digitales y verdes) 2019-2022	<b>70</b>	<b>Figura 27.</b> Divulgaciones sobre biodiversidad y capital natural
<b>31</b>	<b>Figura 9.</b> Mapa de estados de EE.UU. con leyes anti ESG	<b>75</b>	<b>Figura 28.</b> Integrandos la naturaleza en la toma de decisiones empresariales: el enfoque LEAP
<b>33</b>	<b>Figura 10.</b> La energía limpia, principal motor del crecimiento económico chino en 2023	<b>76</b>	<b>Figura 29.</b> Elegibilidad y alineación de las ventas con la taxonomía verde, por sector
<b>39</b>	<b>Figura 11.</b> Las demandas prioritarias identificadas en las entrevistas	<b>77</b>	<b>Figura 30.</b> Elegibilidad y alineación de las ventas con la taxonomía verde, por objetivo
<b>56</b>	<b>Figura 12.</b> Empresas cotizadas españolas que divulgan memorias no financieras y mencionan la Agenda 2030	<b>78</b>	<b>Figura 31.</b> Mujeres en los distintos niveles de la empresa
<b>58</b>	<b>Figura 13.</b> Número de empresas en la muestra, por sector	<b>82</b>	<b>Figura 32.</b> Temáticas incluidas en la E de empleados del Modelo E.ESG
<b>59</b>	<b>Figura 14.</b> Empresas que mencionan los ODS		
<b>60</b>	<b>Figura 15.</b> Empresas que mencionan los ODS, por tipo de mención		
<b>61</b>	<b>Figura 16.</b> ODS destacados: consolidados, ascendentes y postergados		
<b>61</b>	<b>Figura 17.</b> Empresas que mencionan los ODS destacados (consolidados, ascendentes y postergados)		
<b>62</b>	<b>Figura 18.</b> Empresas que divulgan un análisis de doble materialidad		
<b>64</b>	<b>Figura 19.</b> Empresas con algún tema vinculado a los ámbitos siguientes, dentro de su <i>top-10</i>		

# Introducción

El mundo se halla en una encrucijada histórica, con importantes repercusiones para la sostenibilidad global. Mientras las consecuencias del cambio climático y la destrucción de los ecosistemas se intensifican, el sistema geopolítico y económico que ha predominado en las últimas décadas muestra signos de fragmentación, sin vislumbrarse aún un nuevo paradigma. La competencia creciente entre bloques regionales –cada vez más centrados en garantizar su propia seguridad y abastecimiento– está relegando la sostenibilidad a un segundo plano. En este contexto, la Agenda 2030 afronta un panorama verdaderamente desalentador. Diez años después de su aprobación, podemos afirmar que la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no se alcanzarán.

La interrelación entre estas dinámicas globales es el objeto de análisis del primer capítulo de esta octava edición del informe, que examina las implicaciones de la coyuntura geopolítica actual para la sostenibilidad. En él se analizan los últimos acuerdos alcanzados en el marco de las Naciones Unidas con respecto a la Agenda 2030, se reflexiona sobre el posible ocaso de la globalización y el estado actual de las cumbres de gobernanza global de la sostenibilidad, y se identifican las claves de los distintos modelos de transición para la región, centrándose especialmente en el contexto europeo.

Europa se enfrenta hoy a un complejo interrogante estratégico: cómo avanzar hacia la sostenibilidad global sin comprometer su competitividad económica. El avance de las fuerzas políticas euroescépticas, el impacto del Informe Draghi y los movimientos recientes hacia el rearme europeo están reconfigurando las prioridades políticas de la región. Las modificaciones recientes de las normativas de sostenibilidad –orientadas a relajar sus requisitos o retrasar su aplicación– plantean varios interrogantes críticos: ¿Estos ajustes contribuyen a una mayor resiliencia y competitividad económica o, por el contrario, amenazan con frenar la transición hacia una economía verde? ¿Estamos ante una oportunidad histórica para redefinir el modelo europeo o ante el riesgo de diluir

sus metas más ambiciosas a favor de unos intereses más a corto plazo? Y, finalmente, ¿qué papel deben asumir las empresas más comprometidas con la sostenibilidad ante este nuevo escenario?

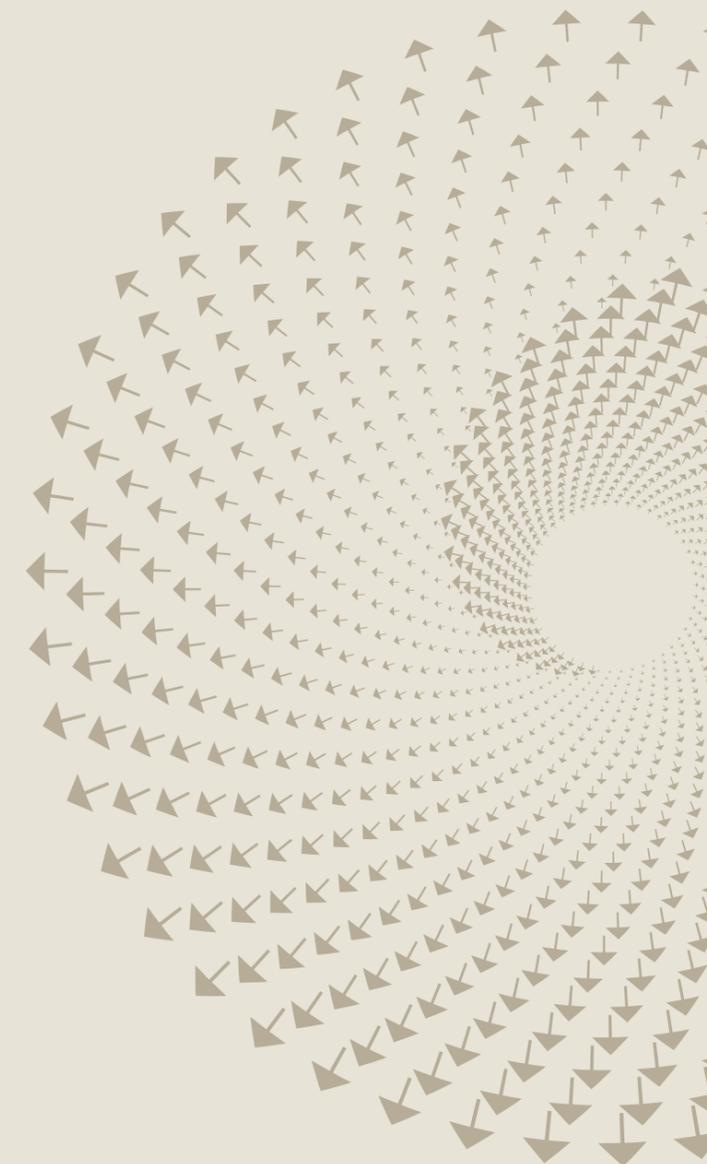
El segundo capítulo del informe se centra en hacer un balance de la situación actual de las pymes en materia de sostenibilidad. A pesar de los avances registrados en la última década, el margen de maniobra que tienen las pymes para integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio sigue siendo limitado, debido a restricciones financieras, normativas y estructurales. La sostenibilidad es percibida por la gran mayoría de pymes a la vez como una necesidad regulatoria y como una oportunidad estratégica, pero su adopción suele responder mayoritariamente a presiones externas, más que a una planificación interna proactiva. En los últimos años, la regulación europea ha impulsado un efecto “cascada”, que ha trasladado a las pymes exigencias que originariamente se habían diseñado para grandes empresas, y ello ha supuesto importantes desafíos para su implementación. Asimismo, las barreras de acceso a la financiación sostenible dificultan la transformación del sector, especialmente en países como España, donde la burocracia, los complejos requisitos de los fondos europeos y la estructura misma del sistema productivo han limitado su impacto. En este contexto, es crucial repensar el papel de las pymes en el diálogo social y su interacción con las grandes empresas, para garantizar una transición sostenible más equitativa, con responsabilidades y beneficios compartidos.

El tercer capítulo presenta un análisis de las memorias no financieras de las empresas cotizadas españolas correspondientes al ejercicio 2023-2024, con el objetivo de evaluar su desempeño en materia de sostenibilidad y su grado de alineación con la Agenda 2030. La metodología combina los enfoques cuantitativo y cualitativo, con una perspectiva sectorial y longitudinal que permite identificar áreas consolidadas, postergadas y emergentes, y destacar buenas prácticas y aspectos que requieren transformaciones signi-

ficativas. Los resultados agregados muestran una fuerte disparidad en la atención que las empresas otorgan a los distintos ámbitos de la sostenibilidad, condicionada, en gran medida, por su impacto en el negocio, la rentabilidad económica y la alineación con los marcos regulatorios y las expectativas del mercado. Esta disparidad se evidencia tanto en la vinculación a los ODS como en la priorización de los temas materiales identificados por las empresas. Entre los ODS más mencionados, destacan el ODS 8 (Trabajo y crecimiento), el ODS 13 (Clima), el ODS 12 (Producción y consumo), el ODS 7 (Energía) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura). Por el contrario, los menos mencionados son el ODS 14 (Vida submarina), el ODS 2 (Hambre), el ODS 1 (Pobreza), el ODS 15 (Vida terrestre) y el ODS 6 (Agua). La priorización de los temas materiales ofrece la imagen siguiente: la mitad de los temas analizados se centran en los ámbitos de ‘Buen gobierno y estrategia empresarial’, ‘Trabajadores’ y ‘Clientes, productos y servicios’, mientras que cuestiones clave como la biodiversidad o las comunidades locales son sistemáticamente las menos priorizadas.

Todas estas constataciones refuerzan una conclusión que este informe ha señalado reiteradamente en ediciones anteriores: la urgencia de un cambio sistémico. Para lograr un equilibrio real entre competitividad y sostenibilidad, es fundamental un cambio estructural en el sistema económico, que alinee los incentivos empresariales, las dinámicas sectoriales y los parámetros de funcionamiento del mercado con los objetivos globales de sostenibilidad. En este proceso, el sector empresarial debe asumir un papel protagonista, incorporando en sus modelos de gobernanza espacios de reflexión estratégica y diálogo colaborativo que permitan avanzar en sintonía con el sector público y la sociedad civil. En el frágil contexto geopolítico que estamos viendo, es crucial que los representantes empresariales pongan en valor su responsabilidad social y contribuyan activamente a reforzar –y fortalecer– el liderazgo de Europa en materia de sostenibilidad.

Al mismo tiempo, hacemos un llamado firme a favor de una paz justa y duradera, que permita reconstruir los vínculos de la cooperación global. Sin un liderazgo decidido por parte de los actores internacionales, los esfuerzos locales –por ambiciosos que sean– seguirán siendo insuficientes para afrontar los desafíos sistémicos de nuestro tiempo.



# Resumen ejecutivo

## PARTE 1.

### La Agenda 2030 ante el espejo de la geopolítica. Las empresas y el binomio entre competitividad y sostenibilidad.

P.I

#### 1.

**Se desvanecen las perspectivas de cumplimiento de la Agenda 2030.** La Agenda 2030 afronta un panorama desalentador, con menos del 20% de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en vías de cumplimiento y varios retrocesos debidos a crisis globales como las guerras y los desastres naturales. Es probable que muchos de los objetivos y metas no se alcancen para 2030. El Pacto para el Futuro de las Naciones Unidas busca revitalizar la cooperación a favor de la agenda, pero su débil naturaleza vinculante y la creciente polarización global plantean serias dudas sobre su capacidad de implementación efectiva.

#### 2.

**Las cumbres internacionales encuentran dificultades para llegar a acuerdos y ejecutarlos.** La situación climática global sigue empeorando: la Tierra ya ha superado el umbral de los 1,5°C y la gobernanza climática está en crisis, como lo demuestra el alcance limitado de los acuerdos de la COP29. A pesar de avances en la financiación climática y la creación de mercados de carbono, persisten grandes desafíos, como la falta de consenso sobre el abandono de los combustibles fósiles y la insuficiencia de recursos para los países más vulnerables. En la COP16 sobre biodiversidad, la presión de los lobbies empresariales impidió un acuerdo efectivo con respecto a la canalización de fondos para frenar la pérdida de biodiversidad global.

#### 3.

**La globalización parece hallarse en retroceso.** El orden económico y geopolítico global, dominado por los principios del libre mercado y la globalización, ha entrado en declive tras la crisis de 2008, el auge de la fragmentación geopolítica y las tensiones recientes. Este cambio ha llevado a la aparición de nuevas dinámicas, como el *nearshoring* y el *friendshoring*, en las cadenas de suministro, debido a la creciente incertidumbre económica y geopolítica. Asimismo, el mundo parece dirigirse hacia una reorganización en bloques regionales.

#### 4.

**Se espera que las políticas de transición ecológica y sostenibilidad sigan trayectorias divergentes entre las distintas regiones,** algunas de las cuales han adoptado enfoques más ambiciosos, mientras que otras las han postergado por razones geopolíticas, ideológicas o de equidad. Europa, aunque ha desarrollado un marco regulatorio de sostenibilidad muy robusto, afronta la presión de replantear sus prioridades a favor de la competitividad y la seguridad. En los Estados Unidos, la administración Trump ha retrocedido tanto en los compromisos internacionales de sostenibilidad como en los planes de transición nacionales, y ello ha consolidado el "ESG backlash" en las empresas norteamericanas. Mientras tanto, China se consolida como líder en infraestructuras y en energía renovable, acelerando su transición a pesar de las contradicciones de su modelo económico y político.

#### 5.

**Las grandes empresas españolas se hallan en una encrucijada.** La tensión entre competitividad y sostenibilidad domina la agenda, y el mundo empresarial debe decidir si opta por seguir apostando por la sostenibilidad como factor de competitividad o adoptar una postura más reactiva. Resulta hoy más urgente que nunca que las empresas asuman un rol de agente social proactivo sin dejarse llevar por la volatilidad regulatoria o por la polarización política.

*La Agenda 2030 afronta un panorama desalentador, con menos del 20% de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en vías de cumplimiento y varios retrocesos debidos a crisis globales como las guerras y los desastres naturales*

## PARTE 2.

### ¿Sin margen de maniobra? Las pymes en la coyuntura actual de la sostenibilidad: balance y retos para el futuro

P.II

#### 1.

**El balance de la última década en materia de sostenibilidad en las pymes muestra avances, pero sigue siendo desigual.** En los últimos diez años, las pequeñas y medianas empresas han progresado en la integración de criterios sostenibles, impulsadas principalmente por la legislación, la presión del mercado y las exigencias de las grandes compañías en sus cadenas de valor. Aunque el grado de implementación varía según el sector y el modelo de negocio, muchas pymes ya reconocen la sostenibilidad como un factor clave para su competitividad a largo plazo. No obstante, en la mayoría de los casos, su adopción sigue siendo más reactiva que estratégica.

#### 2.

**Las pymes disponen todavía de un margen de maniobra limitado para incorporar la sostenibilidad en sus modelos de negocio.** Aunque muchas identifican oportunidades asociadas a la sostenibilidad –como la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costes o el acceso a nuevos mercados–, siguen enfrentándose a barreras estructurales importantes, como la falta de recursos y de capacidades internas, y la ausencia de una planificación estratégica a largo plazo. La tensión entre competitividad y sostenibilidad supone un desafío especialmente crítico en sectores en que la transición conlleva costes adicionales, lo cual ha llevado a las pymes a reclamar incentivos específicos y ajustes en el mercado. La profesionalización de la gestión y el reporte de la sostenibilidad son retos básicos que podrían generar beneficios internos y facilitar la transición hacia modelos sostenibles.

#### 3.

**Las tendencias geopolíticas actuales también inciden en la realidad de las pymes, generando tanto oportunidades como riesgos.** El contexto internacional, marcado por la reconfiguración de las cadenas de suministro y la búsqueda de una mayor resiliencia, pueden abrir nuevas oportunidades para algunas pymes a través del *nearshoring*, que favorece la consolidación de los proveedores locales a largo plazo. Igualmente, el incremento sostenido de los precios de la energía está acelerando la adopción de soluciones sostenibles y de eficiencia energética. Sin embargo, la proliferación de los aranceles y de otras medidas proteccionistas puede afectar negativamente determinados sectores exportadores, generan incertidumbre y limitar la capacidad de competir en los mercados internacionales.

#### 4.

**El tsunami regulatorio europeo se ha basado en una apuesta por el efecto "cascada", en detrimento del principio "think small first".** La legislación europea en materia de sostenibilidad ha generado un volumen normativo considerable que, aunque dirigido principalmente a las grandes empresas, ha acabado trasladando indirectamente numerosos requisitos a las pymes, sin adaptar suficientemente su diseño a la realidad de estas. Si bien la nueva estrategia europea aspira a equilibrar la sostenibilidad con la competitividad, muchas pymes expresan su preocupación por quedar al margen de los beneficios de los nuevos fondos europeos y reclaman un apoyo más efectivo. Además, subrayan la necesidad de contar con una normativa más clara, predecible y homogénea, que reduzca la incertidumbre y facilite la planificación a medio y a largo plazo.

#### 5.

**En el ámbito español, las pymes afrontan importantes barreras para acceder a financiación sostenible.** A pesar de algunos avances impulsados por sus organizaciones de representación, las pymes operan aún sin un marco regulatorio claro en materia de sostenibilidad. El acceso a instrumentos esenciales como los fondos *Next Generation* y los PERTE, ha resultado especialmente complejo, debido a la burocracia, los plazos ajustados, los exigentes requisitos y las limitaciones derivadas de su tamaño. Ante estas dificultades, muchas pymes recurren a fuentes de financiación más accesibles, como los programas sectoriales, las ayudas autonómicas o los productos bancarios específicos.

#### 6.

**Es necesario reforzar la participación de las pymes en el diálogo social y equilibrar su relación con las grandes empresas.** En España, el diálogo social ha estado dominado históricamente por los intereses de las grandes empresas, y ello ha contribuido a configurar un marco normativo que no siempre responde a las necesidades específicas de las pymes. Para avanzar hacia una transición sostenible más equitativa, es fundamental ampliar la representación y la participación de las pymes en los espacios de concertación y de toma de decisiones. Aunque en ocasiones puedan existir intereses divergentes, la colaboración dentro de la cadena de valor es clave. En este sentido, las grandes empresas deben asumir un rol activo de corresponsabilidad, acompañando a sus pymes proveedoras en el proceso de adaptación e integración de la sostenibilidad, compartiendo recursos, conocimientos y herramientas.

# Resumen ejecutivo

## PARTE 3. El reporte de las empresas cotizadas españolas en relación con los ODS

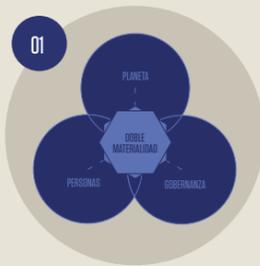
### REPORTE NO FINANCIERO Y MENCIONES A LOS ODS

**EN 2024** **91%** de las empresas cotizadas españolas divulgaron información no financiera, consolidando una tendencia al alza iniciada en 2017, cuando este porcentaje se situaba en el 50%.

**ODS CONSOLIDADOS COMO PRIORITARIOS PARA LAS EMPRESAS**



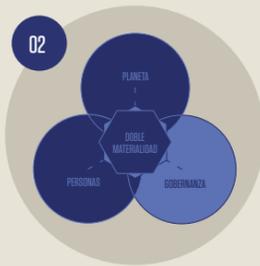
**ODS QUE SIGUEN SIENDO POSTERGADOS**



#### DOBLE MATERIALIDAD

Las empresas se anticipan a la entrada en vigor de la CSRD y la doble materialidad se consolida como marco de referencia. El 94% de las empresas cotizadas analizadas divulgan un análisis de materialidad y el 63% lo hacen bajo el enfoque de la doble materialidad, lo cual supone un crecimiento de 17 puntos con respecto al año anterior.

Entre los temas materiales que priorizan las empresas con más frecuencia destacan “Trabajadores”, “Buen gobierno y estrategia empresarial” y “Cambio climático, energía y descarbonización”, que ocupan sistemáticamente los primeros lugares del top-10. Por el contrario, los temas menos presentes en los análisis de materialidad son “Comunidades locales” y “Biodiversidad”, que ocupan las últimas posiciones del ranking.



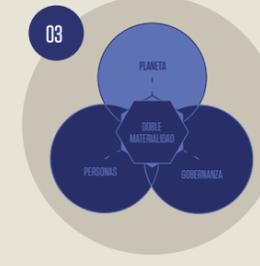
#### GOBERNANZA

En 2024, las mujeres ocupan el 35% de los puestos en los consejos de administración, un avance de 16 puntos desde 2017, pero aún por debajo del umbral del 40% exigido por la Ley Orgánica 2/2024 para 2026. Solo el 40% de las empresas alcanzan ya este umbral en la actualidad.

composición: el 73% de sus miembros son consejeros independientes y el 63% son mujeres, cifras superiores a las del conjunto de los consejos de administración.

Un tercio de las empresas cotizadas tienen comisiones específicas de sostenibilidad, lo cual representa un aumento de 9 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Estas comisiones destacan por su

El 85% de las empresas mencionan la diligencia debida en sus memorias, pero solo el 44% declaran tener un proceso formal implementado y apenas el 7% ofrecen datos verificables sobre los resultados o la efectividad de dichos procesos, lo cual revela una brecha entre el discurso y la práctica.



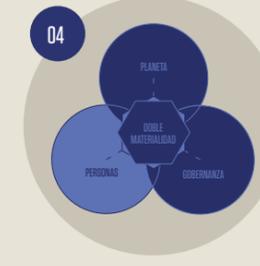
#### PLANETA

El 90% de las empresas reportan emisiones de GEI de alcances 1 y 2, lo cual consolida su seguimiento con respecto a años anteriores. En cambio, solo el 74% reportan emisiones de alcance 3, si bien esta cifra ha mejorado en 23 puntos en dos años. Mientras más del 40% de las empresas han logrado reducir sus emisiones en los alcances 1 y 2, solo el 22% informan de reducciones en las emisiones vinculadas a la cadena de valor.

El 20% declaran aspirar a un impacto neto positivo, aunque sin detallar estrategias ni mecanismos de seguimiento.

El 49% de las empresas no dedican más de una página de sus informes a la biodiversidad, pese a mencionarla de forma genérica. Solo el 26% analizan de forma específica los impactos, riesgos u oportunidades relacionados con el capital natural.

El 65% de las ventas de las empresas que reportan conforme a la taxonomía verde de la UE provienen de actividades no elegibles. De los ingresos atribuibles a actividades elegibles, menos de la mitad cumplen los criterios de alineación, eso es, apenas el 16% del total. Además, la mayor parte de los ingresos alineados se concentran en el objetivo de mitigación del cambio climático y otros objetivos ambientales, como la adaptación, la economía circular o la biodiversidad quedan excluidos.



#### PERSONAS

En 2024, las mujeres ocupan el 28% de los cargos directivos y el 38% de la plantilla, porcentajes que siguen estando por debajo de la paridad. La presencia de personas con diversidad funcional en la plantilla es del 1,5%, lejos del umbral legal del 2%, y esta es cubierta, en la mayoría de los casos, a través de centros especiales de empleo u otras medidas alternativas.

equidad e inclusión; salud, seguridad y bienestar laboral; desarrollo profesional y gestión del talento, y propósito y sentido de pertenencia.

El ámbito laboral ocupa un espacio destacado en las memorias de sostenibilidad, con una atención creciente a las personas trabajadoras como eje estratégico. Algunas empresas apuestan por prácticas ambiciosas en cinco dimensiones clave: condiciones de trabajo y relaciones laborales; diversidad,

La gran mayoría de las empresas reportan acciones relacionadas con el impacto comunitario, pero solo una minoría lo hacen desde un enfoque transformador. Predominan las iniciativas puntuales, reactivas o basadas en el voluntariado corporativo, sin una estrategia clara de contribución a largo plazo ni mecanismos de evaluación del impacto. Además, la participación activa de las comunidades en el diseño y la implementación de las iniciativas sigue siendo muy limitada.

# Agradecimientos

En la edición del octavo Informe de contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas y organizaciones que se han mostrado interesadas en la actividad del Observatorio de los ODS y que han contribuido de una u otra forma a mejorar este Informe.

**Eduardo Arechaga**, director general de Confebask.

**Joan Barfull**, director del Área de Sostenibilidad y coordinador de la Comisión de Sostenibilidad de Pimec.

**Mikel Berraondo**, consultor internacional en derechos humanos y derechos de pueblos indígenas. Socio en Akuaipa Transformation.

**Elsa Castillo**, coordinadora de Reporting y Análisis en el Pacto Mundial de la ONU en España.

**Antoni Cañete**, presidente de Pimec y vicepresidente de SMEunited.

**Gerard Gil**, técnico de Asuntos Europeos y Políticas Europeas de Pimec.

**Germán Granda**, director general de Forética.

**Manuel Hidalgo**, senior fellow de EsadeEcPol y codirector del Observatorio NextGenerationEU.

**Mario Lara**, director del centro de gobierno corporativo y de ESADE Madrid.

**Amaia López Iriondo**, responsable de Seguridad y Salud Laboral, Medio Ambiente y Asuntos Sociales en Confebask.

**Luis Piacenza**, Experto en ESG y cambio climático. Socio en Crowe Spain.

**Jacint Soler**, director de Relaciones Internacionales y Asuntos Europeos de Pimec.

**Rosa Solanes**, representante de Pimec en la UE.

**José María Torres**, presidente de Conpymes.

También queremos agradecer el apoyo recibido por parte de la Fundación “la Caixa”. Con el patrocinio de este Observatorio, la Fundación “la Caixa” contribuye a la sistematización de un método imparcial y basado en criterios académicos para la evaluación y el seguimiento de la contribución de las empresas españolas a los ODS.

Esta iniciativa permite aportar herramientas a la empresa para facilitar el cumplimiento de los ODS, y también evaluar en qué medida la empresa española, como actor social relevante de nuestra sociedad, contribuye al cumplimiento de los objetivos globales fijados en la Agenda 2030.

## CONSEJO ASESOR

**Joan Batalla**  
FUNSEAM

**María Gutiérrez**  
Fundació “la Caixa”

**María Teresa Costa**  
Cátedra de Sostenibilidad  
Energética de la UB

**Sandra González**  
CaixaBank

**Mireia Cammany**  
PIMEC

## LA AGENDA 2030 ANTE EL ESPEJO DE LA GEOPOLÍTICA

## LAS EMPRESAS Y EL BINOMIO ENTRE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

PARTE I

*“La globalización y el libre comercio están casi muertos y es poco probable que regresen. El abastecimiento local es ahora una prioridad principal. La continuidad de la cadena de suministro es ahora una de las principales prioridades para las empresas.”*

— Morris Chang,  
fundador de Taiwan Semiconductor  
Manufacturing Co.<sup>1</sup>

*“La emergencia climática pone de manifiesto las dificultades a la hora de conseguir la acción colectiva en un nuevo periodo de rivalidad durante esta nueva guerra fría. Las instituciones que surgieron tras la Segunda Guerra Mundial para instar a la acción multilateral ante desafíos comunes y para contribuir a la paz están de nuevo en apuros para poder cumplir su misión.”<sup>2</sup>*

— Robin Niblett, *La nueva Guerra Fría*

# 1 | SE DESVANECEN LAS PERSPECTIVAS DE CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA 2030

En su décimo aniversario, la Agenda 2030 afronta un panorama desalentador, con menos del 20% de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en vías de cumplimiento. **Hoy, solo el 17% de los ODS registran un ritmo de progreso suficiente para que lleguen a cumplirse**, el 18% presentan un avance moderado y el 30%, un progreso marginal, mientras que el 18% muestran un estancamiento y el 17%, un retroceso con respecto a 2015.<sup>3</sup> En 2025, a **tan solo cinco años del horizonte de 2030, podemos constatar que existe una alta probabilidad de que los ODS en conjunto –y muchas de sus metas– no se alcancen**. Este hecho no debería sorprender, teniendo en cuenta la evolución del contexto global en los últimos años.

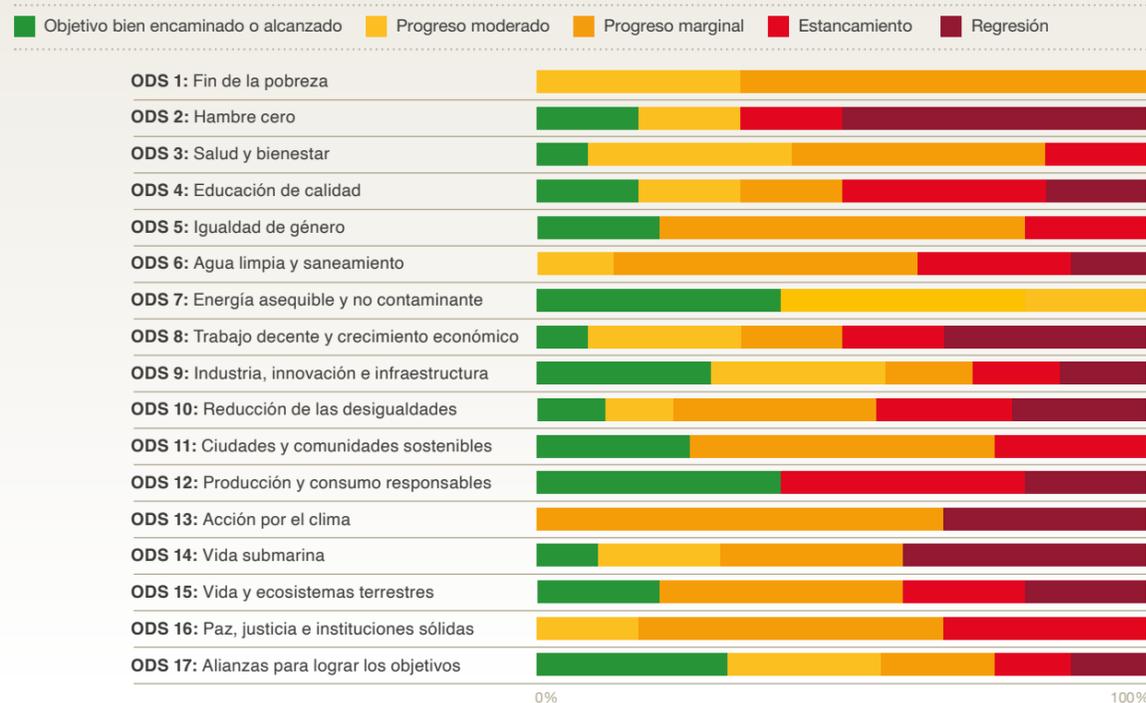
En Ucrania y en Gaza, las guerras han trastornado la vida de millones de personas y han contribuido a alcanzar un récord mundial de 37,4 millones de refugiados y casi 120 millones de desplazados forzados.<sup>4</sup> Las muertes de civiles en conflictos

armados han aumentado un 72% desde 2022, la mayor subida desde la adopción de la Agenda 2030.<sup>5</sup> Por otro lado, las crisis climáticas y medioambientales amenazan cada vez más los ecosistemas planetarios. El año más cálido registrado hasta la fecha fue 2024, superando 2023 por 0,12°C. Las emisiones globales de gases de efecto invernadero y la concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera también alcanzaron máximos históricos en 2024, con un aumento de 0,4 GtCO<sub>2</sub> respecto a los valores del año anterior.<sup>6</sup> El crecimiento del PIB per cápita en los países más vulnerables es ahora más lento que en las economías avanzadas, por primera vez en este siglo, lo cual supone un peligro para la convergencia de los ingresos y se ve agravado con unos niveles históricos de deuda externa. Además, el déficit de inversión en los ODS en los países en vías de desarrollo asciende a 4 billones de dólares anuales, mientras que su participación en la gobernanza global sigue siendo insuficiente.<sup>7</sup>

## Evaluación de los progresos de los 17 Objetivos en función de las metas evaluadas, por porcentaje

Fuente: elaboración a partir del informe *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Naciones Unidas, 2024.

01



Según el informe de las Naciones Unidas *The Sustainable Development Goals Report* de 2024, la mayoría de las metas que presentan retrasos considerables están relacionadas con los sistemas alimentarios, la biodiversidad, el uso sostenible de la tierra o la paz y las instituciones sólidas. Desde 2020, el ODS 2 (Hambre cero), el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), el ODS 14 (Vida submarina), el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) han registrado progresos mínimos en algunas de sus metas y retrocesos considerables en la mayoría de ellas. Las cinco metas de los ODS en que se ha observado un retroceso más considerable desde 2015 son la tasa de obesidad (ODS 2), la libertad de prensa (ODS 16), la extinción de especies (ODS 15), la gestión sostenible del nitrógeno (ODS 2) y, en gran medida debido a la pandemia de la COVID-19, la esperanza de

vida al nacer (ODS 3). Las metas relacionadas con el acceso básico a infraestructuras y servicios, incluidas las del ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), muestran tendencias ligeramente más positivas, aunque el progreso sigue siendo demasiado lento e irregular si se compara entre países.<sup>8</sup>

**El ritmo del progreso de los ODS varía significativamente dependiendo del país.** En el caso de España, casi el 58% de los objetivos están en camino de ser alcanzados, el 18% muestran un progreso limitado y el 24% van en retroceso. Con estas cifras, a pesar de estar por debajo de las aspiraciones iniciales, España se sitúa en el *top-15* del índice mundial de los ODS, con una puntuación de 80,7, solo un poco por debajo del primer puesto, ocupado por Finlandia.<sup>9</sup>

## Tabla del progreso de los ODS en España, 2024

Fuente: elaboración a partir del informe *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Naciones Unidas, 2024.

02

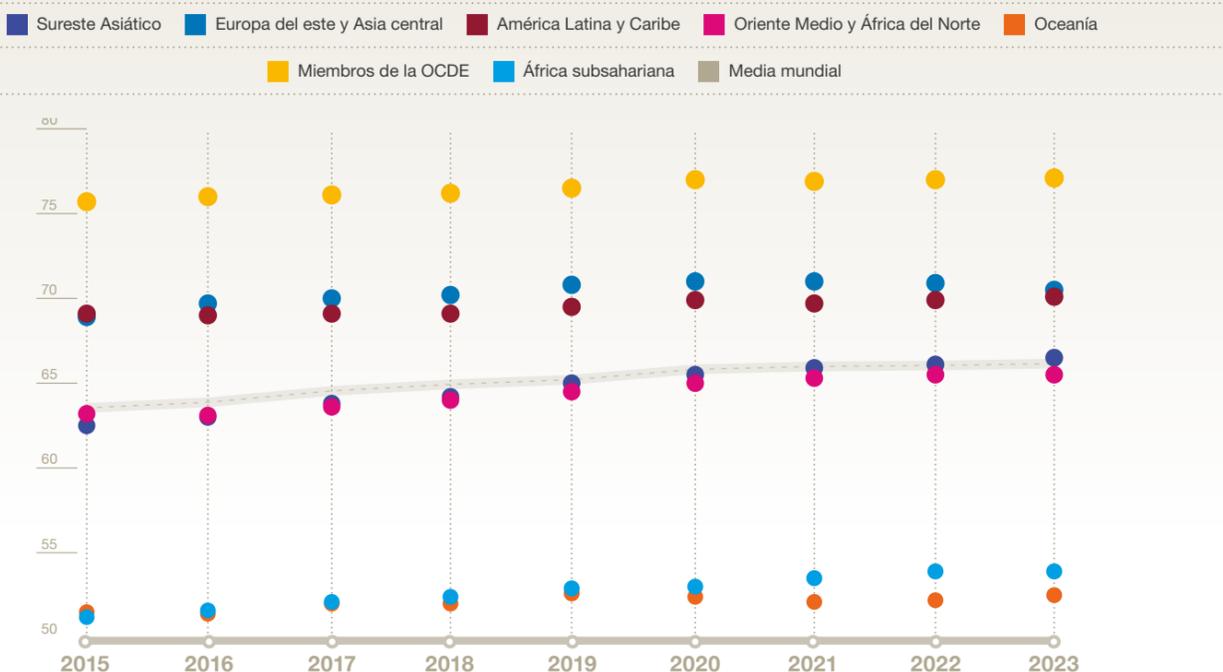


**Los países nórdicos continúan liderando el avance de los ODS. Finlandia, Suecia y Dinamarca tienen los indicadores más elevados en el índice de ODS.** Al igual que en años anteriores, los países europeos encabezan el índice de los ODS de 2024. Por su parte, los BRICS están logrando progresos significativos, pero las naciones más pobres y vulnerables se están quedando muy retrasadas. Desde 2015, el progreso medio de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y

Sudáfrica) y de los BRICS+ (Egipto, Etiopía, Irán, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos) ha superado el promedio mundial, y Asia oriental y meridional destacan como las regiones que han logrado más avances relativos. Por contra, la brecha entre el desempeño medio mundial de los ODS y el de los países más pobres y vulnerables, incluidos los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (SIDS), se ha ensanchado desde 2015.<sup>10</sup>

**Índice medio mundial de los ODS a lo largo del tiempo y puntuaciones de cada grupo de países, 2015-2023**

Fuente: elaboración a partir del informe *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Naciones Unidas, 2024.



**¿Compliance individual o cooperación global?**

Es fundamental comprender que **los objetivos de la Agenda 2030 constituyen una responsabilidad global compartida, y no simplemente una cuestión de cumplimiento individual por parte de cada país.** La implementación de los ODS a título individual –tanto a escala nacional como empresarial– no debe obstaculizar la capacidad de otros países o actores para alcanzarlos. Prácticas como el consumo insostenible, la exportación de residuos tóxicos, el comercio ilícito y la competencia fiscal desleal pueden generar impactos negativos fuera de las fronteras nacionales o empresariales propias. En sí mismos, estos efectos perjudiciales suelen estar vinculados a una implementación deficiente del ODS 17 (Alianzas para los objetivos), que busca fomentar la cooperación global para el desarrollo sostenible.

Según el *Sustainable Development Report 2024*, los países más ricos tienden a generar más impactos negativos, principalmente por los efectos colaterales de sus cadenas de valor. Un ejemplo claro es el consumo insostenible de materias primas, que contribuye a la deforestación y a otros problemas ambientales y sociales en el

resto del mundo. Algunos de estos países también figuran entre los mayores exportadores de armas, lo cual puede contribuir a agravar los conflictos y a desestabilizar otras regiones. Asimismo, el compromiso con la ayuda oficial al desarrollo es insuficiente para revertir la tendencia. Con respecto a los indicadores, solo 5 de los 31 países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE han cumplido el objetivo de destinar el 0,7% de su renta nacional bruta a la cooperación internacional, mientras que la mayoría están muy por debajo de esta meta.

**Para reducir estos impactos negativos a escala global, especialmente en el comercio, es crucial potenciar las alianzas internacionales y el multilateralismo basado en el ODS 17.** Ello implica continuar estableciendo normas y estándares ambiciosos, que superen el voluntarismo y fomenten un sistema comercial más sostenible, equitativo y alineado con el bienestar de las personas y con la protección del planeta.<sup>11</sup>

Sin embargo, el contexto global actual no parece propicio a favorecer estas alianzas. El inicio de la segunda administración Trump en los Estados Unidos, las crecientes tensiones geopolíticas y el recrudecimiento de las disputas comerciales han relegado los principios del multilateralismo y de la gobernanza climática global a un segundo plano. Asimismo, **el auge de los partidos políticos de extrema derecha ha situado los principios de la sostenibilidad en el blanco de todo tipo de críticas y ha convertido la identificación con los**

**ODS en una cuestión ideológica**, sujeta a la orientación política de cada gobierno. Esta instrumentalización también ha debilitado el consenso global y ha ralentizado su implementación. A pesar de este escenario adverso, no dejan de ser remarcables los esfuerzos de las Naciones Unidas para mantener su compromiso con la Agenda 2030, aun siendo conscientes de que la polarización creciente y las dificultades estructurales plantean serios desafíos para su éxito.

**El Pacto para el Futuro revitaliza la apuesta por los ODS, pero no resuelve las dudas sobre su capacidad de implementación**

En la Cumbre del Futuro celebrada en septiembre de 2024 en la sede de la ONU en Nueva York, se aprobó el *Pact for the Future*.<sup>12</sup> **En un escenario de crecientes tensiones geopolíticas, las Naciones Unidas presentaron este pacto como un intento de llegar a un acuerdo de amplio alcance para revitalizar la cooperación global.** Se establecen un total de 56 acciones para el seguimiento del Pacto. Por ejemplo, la acción 13 trata de construir y mantener unas sociedades pacíficas, inclusivas y justas, y abordar las causas profundas de los conflictos. La acción 16 pone el foco en promover la cooperación y el entendimiento entre los Estados miembros, la reducción de tensiones, la búsqueda de la solución pacífica de las disputas y la resolución de los conflictos. La acción 18 busca construir y mantener la paz. La voluntad del Pacto para el Futuro de revitalizar la apuesta por los ODS es clara, pero su naturaleza vinculante es débil y la predisposición de los actores para implementar los acuerdos sigue siendo dudosa.

*En un escenario de crecientes tensiones geopolíticas, las Naciones Unidas presentaron este pacto como un intento de llegar a un acuerdo de amplio alcance para revitalizar la cooperación global.*

Durante los últimos diez años de la Agenda 2030, la distancia entre los acuerdos alcanzados y los progresos sustanciales realizados en su implementación ha sido manifiesta. El Pacto para el Futuro se compromete a “acelerar” los ODS mediante acciones “audaces, ambiciosas, aceleradas, justas y transformadoras”, aun sabiendo que es difícil que dichas medidas vayan más allá de una mera declaración de intenciones.<sup>13</sup>

*... invocar aspiraciones sin un respaldo real puede dañar aún más la credibilidad de las instituciones que representan el multilateralismo*

Asimismo, se establece que el sector privado desempeñará un papel clave en la implementación de estas acciones concretas. Objetivos como fortalecer la resiliencia de las cadenas de suministro de alimentos ante crisis y disrupciones, eliminar más rápidamente los subsidios a los combustibles fósiles y reforzar la inversión privada en desarrollo sostenible y acción climática son centrales en el acuerdo de las Naciones Unidas.<sup>14</sup> Además, busca abordar los riesgos de desinformación, los discursos de odio y el uso indebido de las tecnologías emergentes, incluyendo la inteligencia artificial y las armas autónomas letales. Sin embargo, para cumplir estos compromisos se requerirá una colaboración sin precedentes en el actual contexto de polarización.

Debemos reconocer que existe una clara desconexión entre la situación geopolítica actual y la visión del Pacto, del mismo modo que existe una desconexión entre los actores firmantes y su capacidad o su predisposición para alcanzar los objetivos propuestos.<sup>15</sup> Las Naciones Unidas presentan el Pacto como un acuerdo internacional de gran alcance para “un nuevo comienzo en el multilateralismo”, pero los crecientes conflictos militares y comerciales evidencian la crisis de este modelo. Aunque lograr un pacto global en un contexto polarizado es un éxito, **invocar aspiraciones sin un respaldo real puede dañar aún más la credibilidad de las instituciones que representan el multilateralismo.** El Pacto para el Futuro corre el riesgo de convertirse rápidamente en una reliquia del pasado.

## 2 | LAS CUMBRES INTERNACIONALES HALLAN DIFICULTADES PARA LLEGAR A ACUERDOS E IMPLEMENTARLOS

La situación climática global no ha dejado de empeorar en el curso del último año. Las investigaciones científicas publicadas recientemente confirman que la Tierra ya ha traspasado, por primera vez, el umbral de temperatura de 1,5°C por encima de los niveles preindustriales.<sup>16</sup> Además, **la gobernanza climática global se halla en crisis, espe-**

**cialmente después del anuncio de la nueva administración Trump de que los Estados Unidos se desvinculan del Acuerdo de París.** Asimismo, el papel intervencionista de algunos *lobbies* empresariales actúa como factor que dificulta e incluso llega a sabotear los acuerdos de las cumbres climáticas internacionales.

### Las conclusiones de la COP29 sobre el cambio climático



La Conferencia de las Naciones Unidas sobre cambio climático de 2024 (COP29) se celebró en Bakú, Azerbaiyán, entre el 11 y el 22 de noviembre de 2024. Es importante destacar que, en esta ocasión, muchos líderes mundiales se quedaron en sus países, ocupados gestionando sus propias crisis y conflictos políticos. Al concluir la cumbre, António Guterres, secretario general de la ONU, señaló: “Esperaba un resultado más ambicioso, tanto en términos de financiación como de mitigación para hacer frente al gran desafío que afrontamos. Pero este acuerdo proporciona una base sobre la cual construir.”<sup>17</sup> A continuación, presentamos los puntos clave del acuerdo.

#### 1 La financiación climática registra progresos significativos pero insuficientes

La financiación climática fue el tema central de la COP29. Las divisiones entre los países ricos y los más vulnerables quedaron al descubierto en los debates sobre el acuerdo final. El resultado fue un compromiso de 300.000 millones de dólares anuales para 2035, un aumento significativo respecto a los 100.000 millones anteriores, pero aún muy por debajo de los 1,3 billones necesarios para cerrar la brecha de la financiación global. El grupo de los países menos desarrollados, que representa a 45 países y 1.100 millones de personas, condenó el resultado. El texto final presenta la “Hoja de ruta de Bakú a Belém hacia los 1,3 billones”, destinada a identificar formas de desbloquear fondos de financiación climática mediante subvenciones e instrumentos que no generen deuda. Sin embargo, alcanzar estas metas requiere superar algunas barreras, como los altos costes de capital en regiones como África, donde suponen el 15,6 % por término medio, más del triple que en occidente. Para superar estos obstáculos, los países menos desarrollados apuntan la necesidad de reformar el sistema financiero internacional.

#### 2 El abandono de los combustibles fósiles no consta en el acuerdo final

Durante la cumbre, hubo una gran polarización en torno al compromiso global de abandonar los combustibles fósiles y avanzar hacia los objetivos energéticos establecidos en la COP28. Sin embargo, una coalición de naciones dependientes de las exportaciones de combustibles fósiles, con el apoyo de los *lobbies* empresariales del sector, bloqueó cualquier mención a su eliminación gradual en el acuerdo final, que había sido uno de los principales hitos de la COP28.<sup>18</sup>

#### 3 Se activan los mercados de carbono globales

Después de casi una década de negociaciones, la COP29 logró un avance significativo en el artículo 6 del Acuerdo de París para que los mercados de carbono globales empiecen finalmente a ser operativos.<sup>19</sup> En concreto, el artículo 6.2 del Acuerdo de París dispone que, si un país logra reducir sus emisiones, puede transferir el resultado de esta mitigación para que cuente en las reducciones de las emisiones de otro país. Es lo que se conoce como el *resultado de mitigación transferido internacionalmente* (ITMO), que puede ser generado tanto por los Estados como por las empresas. El artículo 6.4 establece que, con el fin de facilitar el proceso para que la creación y el intercambio de créditos de reducción de emisiones contribuya a su mitigación, deben esta-

blecerse unos mecanismos o unos “estándares de oro” que definan la calidad y la veracidad de los créditos de carbono emitidos, para asegurar que las reducciones de las emisiones son reales, medibles, verificables y permanentes. Las nuevas normas del artículo 6 establecidas en Bakú suponen un avance esencial para establecer un mercado global de carbono fiable. Aportan estructura y claridad a los requisitos para los créditos y los mecanismos que los generan, en que destacan la relevancia de la transparencia y el seguimiento. Sin embargo, será necesario evitar solapamientos con otros mecanismos de carbono y establecer algunos aspectos técnicos, como el proceso de autorización de créditos y la creación de un registro internacional para su compraventa.

#### 4 Se pone en marcha el Fondo para Pérdidas y Daños

En la COP29, se tomó la decisión de garantizar la plena operatividad del Fondo para Pérdidas y Daños, un mecanismo esperado durante mucho tiempo por los países en vías de desarrollo. Hasta la fecha, el fondo ha recibido promesas de financiación de 800 millones de dólares y se espera que pueda comenzar a financiar proyectos en 2025.

#### 5 Se observa un nuevo impulso de la energía nuclear

En la COP29, seis países más suscribieron la Declaración para triplicar la energía nuclear, lo cual eleva a 31 el número de naciones que se comprometen a triplicar la capacidad nuclear para 2050. La COP de Bakú supone un paso importante en la promoción de la energía nuclear como componente necesario para la transición energética, circunstancia que requiere un enfoque integral que tome en consideración todos sus impactos, incluidos los derivados de la extracción de uranio, así como los posibles riesgos sobre las comunidades en que se despliega.



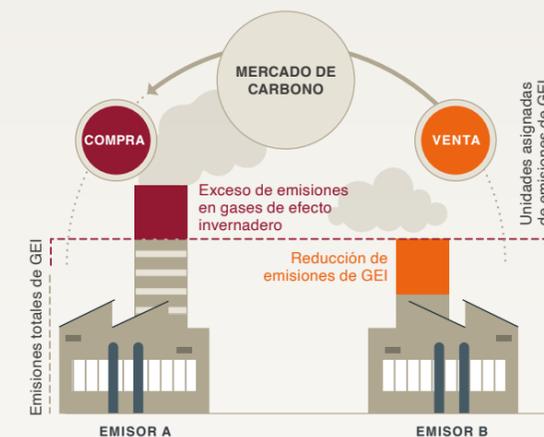
### Las conclusiones de la COP16 sobre biodiversidad

En octubre de 2024, tuvo lugar la COP16 en Cali (Colombia), la primera cumbre de biodiversidad que se celebraba después del acuerdo de Kunming-Montreal de 2022, que fijaba como objetivo detener y revertir la pérdida de biodiversidad para 2030. Entre los acuerdos alcanzados en la cumbre, cabe destacar el reconocimiento de las comunidades indígenas como garantes de la protección de la biodiversidad y el establecimiento, por primera vez, de un mecanismo de reparto de los beneficios de los recursos genéticos de origen vegetal, animal o microbiano, mayoritariamente obtenidos por empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo y utilizados para la producción de cosméticos, medicamentos y alimentos.<sup>20</sup>

En Cali, todos los países debían presentar sus planes de acción nacionales (NBSAP), pero solo 19 de los 196 países los presentaron

### LOS MERCADOS DE CARBONO

Los mercados de carbono permiten a las empresas y a los países comprar y vender créditos de emisión de CO<sub>2</sub>. Las entidades reguladoras establecen un límite a las emisiones de CO<sub>2</sub>, asignando permisos de emisión, y las empresas o los países que emitan por debajo del límite asignado o que desarrollen proyectos de reducción de las emisiones podrán obtener créditos y venderlos a los que más emiten. Este modelo genera incentivos económicos para reducir las emisiones, a la vez que permite canalizar fondos hacia los países menos desarrollados con menor huella de carbono.



### 3 | ¿EL OCASO DE LA GLOBALIZACIÓN? LOS SÍNTOMAS DE UN TIEMPO INCIERTO

*“Fuimos fundados en 1843 para defender, entre otras cosas, el libre comercio y el papel modesto del gobierno. Hoy estos valores liberales clásicos no solo son impopulares, sino que están cada vez más ausentes del debate político. Hoy, si defiendes el libre comercio en Washington, te tacharán de ingenuo sin remedio, y en el mundo emergente te tildarán de reliquia neocolonial de la época en que Occidente sabía más.”*

— The Economist<sup>24</sup>

Durante casi cuarenta años, desde los años noventa –cuando aparecieron las primeras concepciones de la globalización– hasta la actualidad, el orden económico y geopolítico del mundo ha estado regido por un conjunto de principios básicos que marcaban un destino aparentemente inevitable en el desarrollo de las sociedades. El libre mercado como modo natural de asignación de los recursos; la globalización como mecanismo de intercambio social, cultural y económico; un Estado reducido y no intervencionista, que permitiera liberar las energías sociales y reducir los impuestos; el déficit fiscal cero, y una gestión pública austera, en el marco de la extensión de los derechos civiles y culturales. Estos principios operaban como un objetivo colectivo al cual casi todos los gobiernos, empresas, académicos y líderes de opinión adecuaban sus expectativas de futuro, así como sus posibilidades de desarrollo. El mundo tenía una dirección; las sociedades, un futuro inevitable, y las empresas, un horizonte predictivo claro para organizar sus operaciones en un mercado globalizado. Durante la era de la globalización, los flujos comerciales y financieros en todo el mundo fueron impulsados principalmente por consideraciones económicas. Con la caída de los costes del transporte, las empresas de las economías avanzadas descubrieron que podían aprovechar los menores costes laborales de los países en vías de desarrollo. Además, fueron capaces de estructurar unas cadenas de suministro ágiles y eficientes, que atravesaban varios países, y ello les permitió ahorrar costes, al confiar en la especialización de diferentes países en los productos intermedios.

La llegada de la crisis económica mundial de 2008 comportó crecientes niveles de contestación social, con la aparición de nuevos movimientos políticos que se oponían a la austeridad y reivindicaban mayores cuotas de soberanía y de democracia directa. Posteriormente,

se resurgió la extrema derecha con sus discursos sobre la soberanía nacional, el proteccionismo y el abandono de las organizaciones supranacionales. A ello, le han seguido la fragmentación del orden geopolítico global, la pandemia y el retorno de la confrontación militar a gran escala. Así pues, en pocos años, **hemos entrado en un lento pero sostenido declive del viejo orden de libre mercado, con la emergencia, aún incipiente, de múltiples opciones sustitutivas**, sin que ninguna de ellas logre hasta ahora afianzarse definitivamente, lo cual da lugar a un mundo incierto en que es difícil vislumbrar un nuevo orden global.

A lo largo de los últimos 150 años, las sociedades han atravesado por distintas etapas económicas y políticas. **Lo que hoy estamos viendo en el mundo es el declive de uno de estos ciclos y el consiguiente caos sistémico que surge de este ocaso histórico.** Hoy, como anuncia el Banco Mundial, “casi todas las fuerzas económicas que impulsaron el progreso y la prosperidad en las últimas tres décadas se están desvaneciendo”.<sup>25</sup> Y el Banco Mundial también apunta que los años que faltan hasta 2030 podrían suponer una “década perdida” y prevé que el “límite de velocidad” de la economía mundial –la tasa máxima a largo plazo a que se puede crecer sin provocar inflación– caerá al nivel más bajo registrado en los últimos 30 años. El crecimiento del comercio mundial, baluarte de la globalización, se encuentra estancado o en leve retroceso desde 2009, lo cual marca el inicio de lo que el Fondo Monetario Internacional ha denominado *slowbalization*. Sin embargo, distintas voces advierten que **no podemos confundir esta ralentización con el final de la globalización como tal**, dado que hemos alcanzado un nivel de interdependencias mundiales en los ámbitos tecnoeconómico, digital, cultural y de flujos migratorios que difícilmente podrá revertirse por completo.<sup>26</sup>

#### Las cinco eras de la globalización<sup>27</sup>

Fuente: elaboración a partir del informe *Charting Globalization's Turn to Slowbalization after Global Financial Crisis*. Fondo Monetario Internacional, 2023.

04

La apertura comercial se ralentizó tras la crisis financiera mundial (suma de exportaciones e importaciones en porcentaje del PIB)



Cada uno de los cinco períodos principales del gráfico se ha caracterizado por diferentes configuraciones económicas y financieras, y por diferentes reglas y mecanismos que establecían los vínculos entre países:

- La era de la industrialización (1870-1914)** fue un período en que el comercio mundial, dominado por Europa, los Estados Unidos, la Argentina, Australia y el Canadá, se vio facilitado por el patrón oro. Fue impulsado, en gran medida, por los avances en el transporte, que redujeron los costes e impulsaron los volúmenes comerciales.
- El período de entreguerras (1914-1945)** supuso un drástico retroceso de la globalización, debido a los conflictos internacionales, y el aumento del proteccionismo. A pesar de la presión de la Sociedad de Naciones para la cooperación multilateral, el comercio se regionalizó con el establecimiento de barreras comerciales y la ruptura del patrón oro en bloques monetarios.
- La era de Bretton Woods (1945-1980)**, coincidiendo con el final de la Segunda Guerra Mundial, se caracterizó por la emergencia de los Estados Unidos como la potencia económica dominante con el dólar, entonces vinculado al oro. La recuperación de la posguerra y la liberalización del comercio fomentaron una rápida expansión en Europa, el Japón y las economías en vías de desarrollo, y muchos países relajaron

los controles de capitales. Pero la expansiva política fiscal y monetaria estadounidense, impulsada por el gasto social y militar, finalmente hizo que el sistema fuera insostenible. Los Estados Unidos pusieron fin a la convertibilidad dólar-oro a principios de la década de 1970 y muchos países pasaron a tener tipos de cambio flotantes.

- La era de la liberalización (1980-2008)** supuso la eliminación gradual de las barreras comerciales en China y otras grandes economías de los mercados emergentes y el establecimiento de una cooperación económica internacional sin precedentes, incluyendo la integración del antiguo bloque soviético. La liberalización contribuyó a una gran expansión de los flujos comerciales y la Organización Mundial del Comercio, establecida en 1995, se convirtió en el nuevo supervisor multilateral de los acuerdos comerciales, las negociaciones y la resolución de disputas. Los flujos transfronterizos de capital también aumentaron, lo cual incrementó la complejidad y la interconexión del sistema financiero mundial.

- La slowbalization (2008-actualidad)** que sigue a la crisis financiera mundial de 2008 se ha caracterizado por una desaceleración prolongada del ritmo de la reforma comercial y un debilitamiento del apoyo político al libre comercio, en un contexto de crecientes tensiones geopolíticas.

En esta nueva fase, observamos distintas tendencias que indican un descrédito político y económico de la globalización, con una nueva orientación generalizada de las políticas económicas en el mundo que conlleva el restablecimiento de aranceles y demás barreras al libre comercio. Podríamos señalar cuatro factores principales, que hoy favorecen este proceso de desglobalización:

- 1 **La policrisis.**<sup>28</sup> Las crisis energéticas, el calentamiento global, las sequías, las guerras, las pandemias y la inflación, disrupciones masivas superpuestas que interactúan y se retroalimentan entre sí de maneras inesperadas y generan desorientación y efectos imprevistos.
- 2 **La recesión geopolítica.**<sup>29</sup> Es un momento en que las instituciones globales carecen de capacidad efectiva para mediar o proponer soluciones a los conflictos y ello genera inestabilidad, por diversos motivos: 1) unos Estados Unidos fracturados social y políticamente y, por tanto, replegados sobre sí mismos; 2) la manifestación de Rusia como un poder rebelde, decidido a dinamitar la correlación de fuerzas global; 3) las contradicciones internas del modelo chino, y 4) el debilitamiento del multilateralismo y de las instituciones encargadas de liderarlo.

### ¿Hacia una segunda Guerra Fría?<sup>31</sup>

En el ámbito geopolítico, se perfilan distintos escenarios futuros, con una tendencia clara hacia una geopolítica de bloques y hacia unas políticas económicas orientadas a la soberanía nacional. Una de las principales incertidumbres es cómo evolucionarán las relaciones geopolíticas, dependiendo del desenlace de la guerra en Ucrania, el posicionamiento de China y las políticas estadounidenses y de la UE, así como el papel de países clave como la India, Arabia Saudita, Turquía y el Brasil. La cuestión central es si el mundo se organizará en alianzas flexibles o en bloques claramente diferenciados. La segunda gran incertidumbre es la orientación de las políticas económicas, en un contexto en que los gobiernos han intensificado su intervención en las economías nacionales. El futuro dependerá de si los países continúan con esta tendencia proteccionista o bien optan por una mayor liberalización. Factores como la seguridad energética, el cambio climático y el crecimiento económico influirán en la expansión de los sectores estratégicos definidos por los Estados. A partir de estas dos grandes incertidumbres –las relaciones geopolíticas y las políticas económicas–, se han planteado cuatro posibles escenarios para el futuro de la globalización, con sus implicaciones en el ámbito de la sostenibilidad:

3 **La guerra comercial.** El auge de conflictos económicos derivados de las imposiciones de aranceles o de otras medidas mercantiles contra uno o varios países, los cuales pueden, a su vez, responder con represalias. Los nuevos aranceles introducidos por la administración Trump pueden tener un efecto dominó, a la vez que también se está produciendo una escalada del conflicto comercial entre la Unión Europea y China.

4 **La carrera tecnológica.**<sup>30</sup> La tecnología se ha convertido en un campo de batalla fundamental para la lucha por la hegemonía global. En la guerra de los chips, Washington lanza una movilización sin precedentes para reorientar las cadenas productivas e impedir que China culmine su gran salto tecnológico hacia delante, y Europa trata de no perder el tren de la competitividad. Algo similar ocurre en otros frentes, como la IA o la computación cuántica.

Vivimos hoy en un mundo más inestable y conflictivo, con varias esferas separadas que compiten por reordenarlo bajo distintos paraguas regionales de seguridad. Lo que estamos presenciando es un cambio de marcha de la globalización, un nuevo *mix*, una forma más violenta, corrosiva y antagónica de relaciones globales que acaba impactando directamente también en los intentos fundamentales de resolver las emergencias ecológicas y sociales.



Aunque últimamente la tendencia parece evolucionar hacia una segunda Guerra Fría o hacia el enfoque de “los amigos primero”, acontecimientos a corto y medio plazo podrían cambiar esta trayectoria hacia otro escenario. El ascenso de políticos con tendencias más aislacionistas durante el ciclo electoral global o el deterioro de las alianzas podrían provocar un giro hacia el fortalecimiento de la autosuficiencia. Además, la proliferación de los acuerdos comerciales regionales podría impulsar un giro más amplio hacia el escenario de “los amigos primero”. Igualmente, el establecimiento de acuerdos

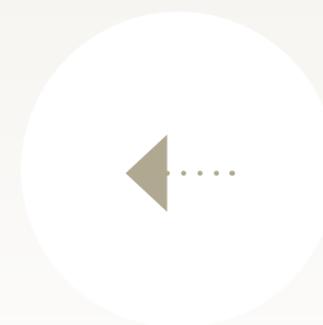
negociados para poner fin a los conflictos en curso podría revertir la tendencia y llevar al mundo de regreso a una versión más “light” de la globalización. El examen de estos escenarios puede ayudar a los líderes empresariales a estructurar la incertidumbre a que se enfrentan, para poder analizar y prepararse para las posibles consecuencias de una manera más estratégica. Igualmente, los consejos de administración deben revisar sus estrategias empresariales y desafiar los supuestos geopolíticos implícitos que las sustentan.

#### 1.

● **“Reina la autosuficiencia”**, como resultado de la decadencia de las alianzas y el débil crecimiento económico, que impulsarían a los países a promover la producción nacional y a buscar una mayor autosuficiencia. Este escenario podría dificultar la implementación de políticas climáticas globales coherentes, ya que los países priorizarían su competitividad por encima de los compromisos en materia de sostenibilidad.

#### 2.

● **La segunda Guerra Fría**, por el contrario, surgiría de un endurecimiento de las alianzas y de la competencia ideológica, combinada con unas políticas económicas nacionalistas y estatistas. Las perspectivas para una cooperación climática global empeorarían sustancialmente en este escenario.



#### 3.

● **“Los amigos primero”**. El futuro también se caracterizaría por unas fuertes alianzas geopolíticas, pero el comercio y el capital fluirían con relativa libertad entre los aliados, lo cual llevaría a las empresas al “friendshoring” de las principales operaciones y de las cadenas de suministro. En ese contexto, la formación de bloques regionales con unas economías abiertas podría fomentar la sostenibilidad dentro de cada bloque. Sin embargo, la falta de coordinación entre bloques podría generar unos estándares ambientales dispares y limitar la eficacia de las iniciativas sostenibles a escala global.

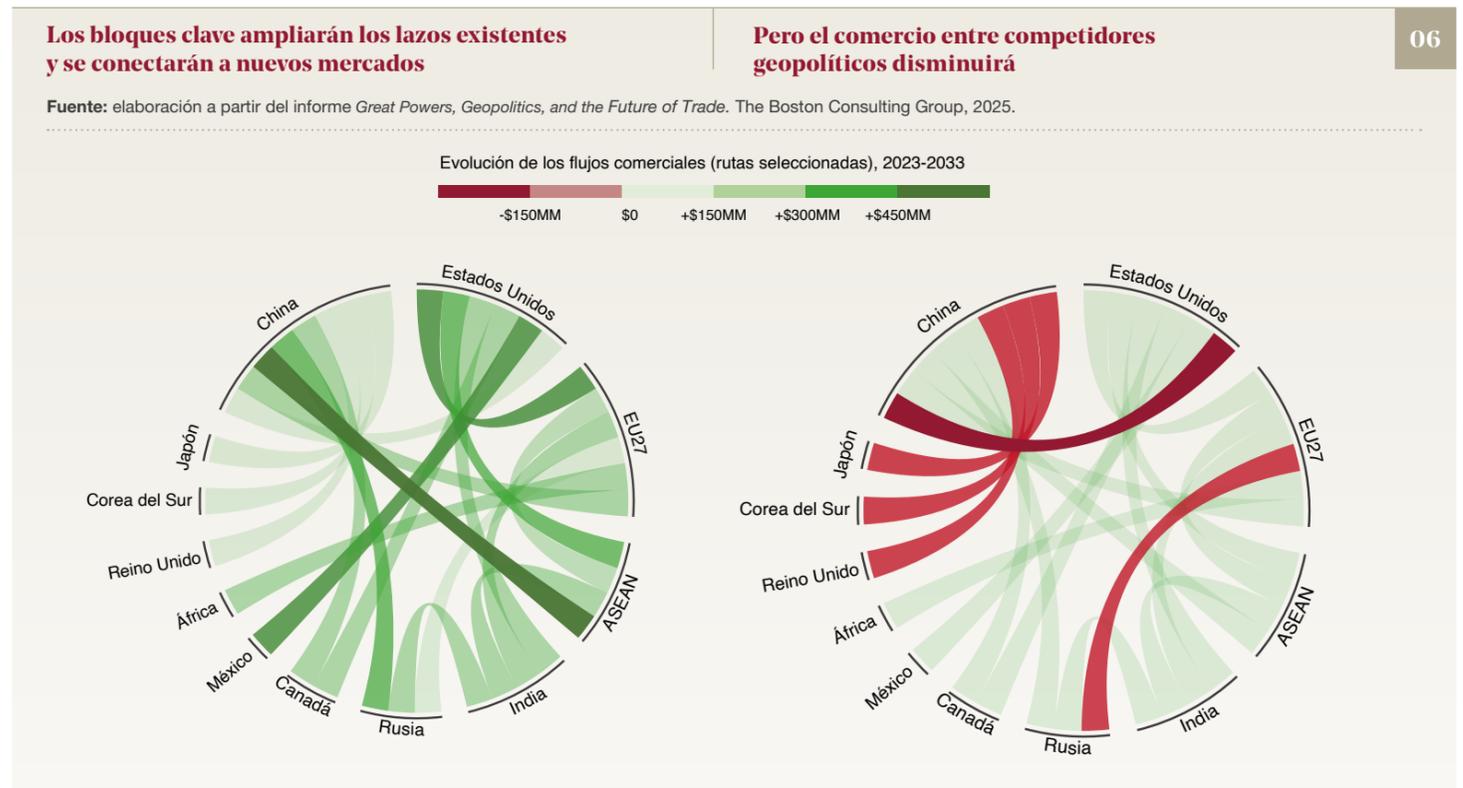
#### 4.

● **La globalización light**. Sería un entorno operativo relativamente liberalizado y globalizado, con menos tensiones geopolíticas. En ese escenario, la cooperación internacional y la apertura económica permitirían una colaboración multilateral efectiva en iniciativas climáticas. Las empresas podrían acceder a tecnologías limpias y compartir mejores prácticas a escala global, lo cual facilitaría la transición.

### El futuro de las cadenas de valor y la fragmentación del comercio en bloques

Según el McKinsey Global Institute, en 2035 el comercio de los bienes y servicios más críticos entre las economías de los grupos oriental y occidental podría caer cerca de un 90%.<sup>32</sup> Las economías del grupo occidental observan un cambio hacia el comercio

intragrupo, mientras que muchas economías de alineación intermedia reorientan sus vínculos comerciales hacia China. Es previsible que los países emergentes y en vías de desarrollo también prioricen sus relaciones con China.



Según apunta el Fondo Monetario Internacional, el uso de términos como *desacoplamiento*, *reducción de riesgos (de-risking)*, *relocalización*, *nearshoring* y *friendshoring* se ha multiplicado por más de 20 entre 2018 y 2023 en las presentaciones corporativas.<sup>33</sup> Nos encontramos en un momento de creciente inversión industrial destinada a sectores estratégicos, acompañada de una mayor diversificación de

las cadenas de suministro hacia centros de producción más cercanos y fiables. Según The Boston Consulting Group, en este escenario, para abordar los cambios geopolíticos y asegurar la continuidad de sus cadenas de suministro, los líderes empresariales deben priorizar las acciones siguientes:<sup>34</sup>

1

2

3

**Desarrollar cadenas de suministro resilientes y transparentes.**

Las empresas deben evaluar y diversificar sus estrategias de abastecimiento ampliando su base de proveedores. Es crucial fortalecer las relaciones con los principales proveedores actuales y buscar nuevos proveedores. Además, deben invertir en plataformas de control de la cadena de suministro que ofrezcan transparencia y monitoreen los choques en tiempo real, lo cual facilita la adaptación rápida ante cualquier interrupción. También deben evaluar la posibilidad de integrar verticalmente la producción de componentes críticos dentro de la empresa. Estas iniciativas asegurarán la continuidad operativa y una mayor flexibilidad en caso de disrupciones geopolíticas que afecten las cadenas de suministro.

**Adoptar estrategias inteligentes de nearshoring.**

Las empresas deben tomar en consideración estrategias de *nearshoring* que les ofrezcan costes competitivos, un entorno político favorable y ventajas en términos de resiliencia. Al reubicar la producción más cerca de los mercados locales, las empresas también pueden reducir los costes de transporte y la huella de carbono. El *nearshoring* inteligente mejora la resiliencia y facilita la adaptación a los cambios en la demanda de los consumidores.

**Apostar por la diferenciación regional.**

A medida que el comercio global se vaya fragmentando y la regionalización se vaya acelerando, las organizaciones necesitarán adoptar estructuras diferenciadas y tecnologías adaptadas a cada región. Ya no bastará con un enfoque único. Adaptar las estrategias según las necesidades regionales aumentará la agilidad y ello permitirá a las empresas seguir siendo competitivas en un mercado global cada vez más fragmentado.

La fragmentación creciente del comercio global apunta cambios profundos en las cadenas de suministro e incentiva los fenómenos siguientes:

- 1 **El nearshoring (deslocalización cercana):** la transferencia de las operaciones comerciales a países cercanos, con zonas horarias similares, como alternativa al *offshoring*, que suele buscar costes más bajos en destinos lejanos.
- 2 **El onshoring (relocalización):** la transferencia de las operaciones comerciales deslocalizadas de vuelta al país desde el cual se trasladaron originalmente.
- 3 **El friendshoring (deslocalización amiga):** la transferencia de las operaciones comerciales a países que presentan una integración geopolítica y una fuerte adhesión a un conjunto de normas y valores sobre cómo operar en la economía global.

### ➤ Riesgo geopolítico y riesgo climático<sup>35</sup>

Según corrobora el informe de riesgos publicado por el Foro Económico Mundial, dos de los tres riesgos identificados como más relevantes para 2025 son de naturaleza geopolítica. Sin embargo, **los riesgos climáticos y ambientales se consideran los más severos y potencialmente más devastadores a largo plazo:**

En la nueva era de la globalización que altera las reglas del juego, redefiniendo el terreno en que se desarrollan las economías y las

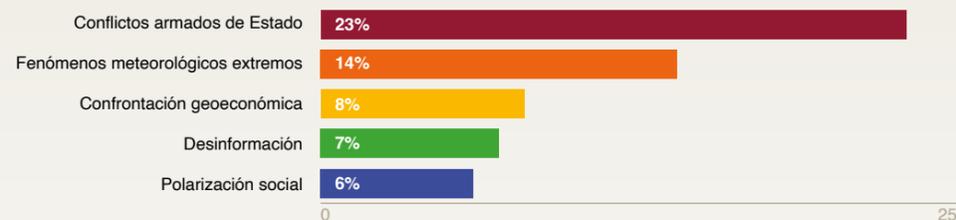
relaciones internacionales, ya no existe un modelo único y previsible, sino una fragmentación de paradigmas que varían según la región. En este contexto incierto, la sostenibilidad no tiene aún un lugar definido; su centralidad y su aplicación dependen de las dinámicas políticas y económicas específicas de cada país o bloque regional y del grado de fortaleza o de debilidad diplomática que existe con el resto de agentes internacionales.

#### Panorama actual del riesgo mundial

Fuente: Elaborado a partir *The Global Risks Report 2025*. Foro Económico Mundial.

07

Seleccione un riesgo que considere más probable que presente una crisis material a escala mundial en 2025



#### Riesgos globales a largo plazo (10 años)

Fuente: Elaborado a partir *The Global Risks Report 2025*. Foro Económico Mundial.

Estime el impacto probable (gravedad) de los siguientes riesgos



## 4 | LOS PLANES DE TRANSICIÓN ECOLÓGICA POR REGIONES

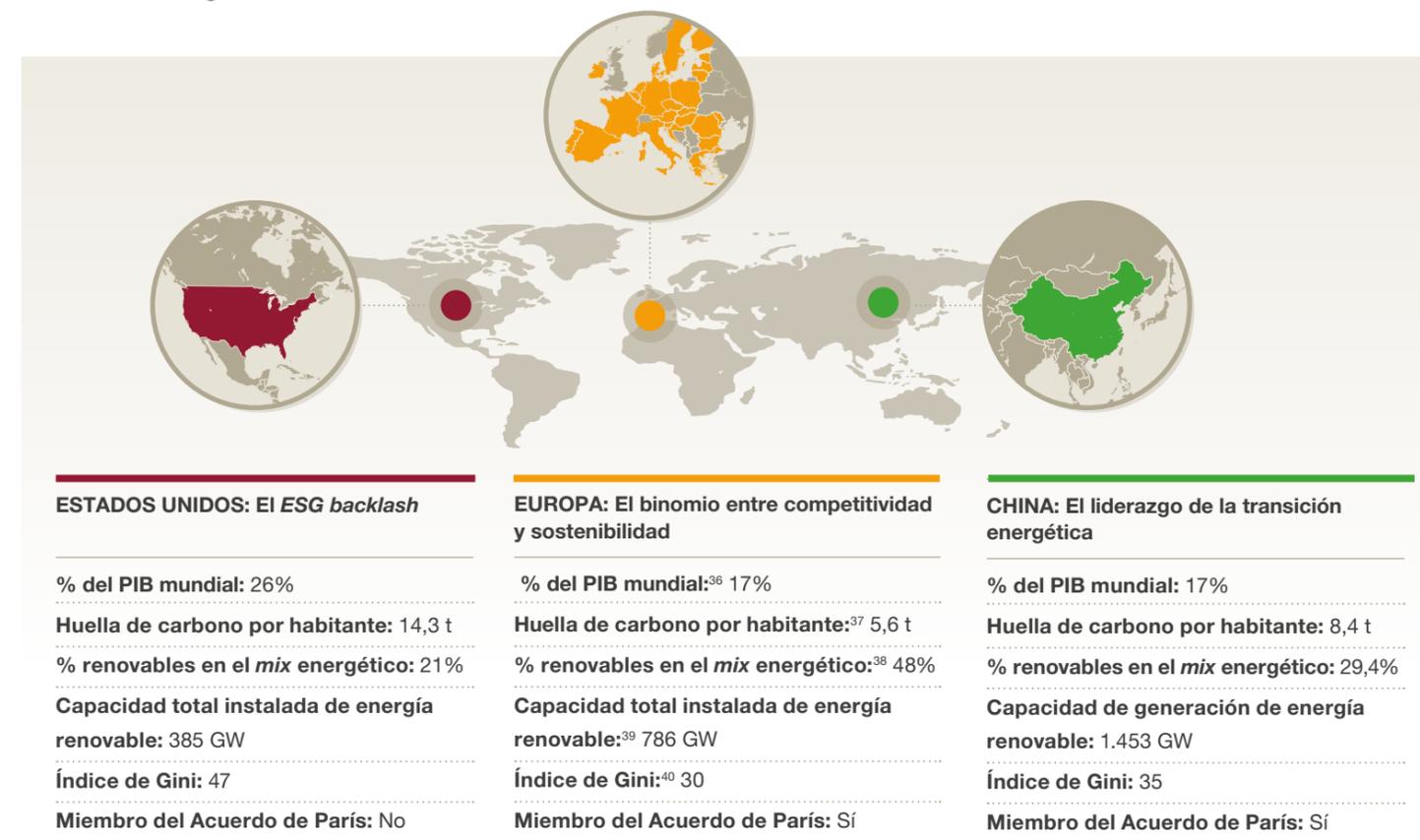
En el futuro cercano, se espera que persistan diferentes ritmos y divergencias estratégicas en las políticas de transición ecológica y de sostenibilidad en las distintas regiones del mundo. Si bien algunas regiones pueden continuar apostando por unas políticas de transición ambiciosas, otros países pueden oponerse a ellas tanto por cuestiones ideológicas como alegando que son injustas, proteccionistas o discriminatorias hacia los países en vías de desarrollo. Sin embargo, la competencia geopolítica también conllevará el aumento de las inversiones verdes como medida de construcción de resiliencia y autonomía estratégica.

Si bien Europa ha sido la región que ha desarrollado un marco regulatorio más ambicioso en materia de sostenibilidad, las nuevas tendencias económicas y geopolíticas parecen conducirla a un replanteamiento de sus prioridades ante el riesgo de pérdida de competitividad y las amenazas a su seguridad.

En los Estados Unidos, la nueva administración Trump ya ha retrocedido claramente en materia de sostenibilidad, tanto en el ámbito interno como en el internacional, con su salida de los acuerdos globales sobre la transición.

En esta situación, China parece consolidarse como el líder global en capacidad de producción de infraestructuras y en generación de energía renovable, con un modelo económico que, a pesar de sus contradicciones, presenta ventajas a la hora de acelerar los ritmos de la transición.

Ante estas coyunturas diferenciadas, es importante recalcar que la sostenibilidad es una cuestión global y que el devenir ecológico común pasa por asumir unos compromisos transnacionales que permitan compartir conocimientos, capacidades y experiencias entre regiones.



## El reequilibrio del binomio entre competitividad y sostenibilidad en la nueva legislatura europea

El proyecto europeo vive bajo una presión interna y externa creciente. La tensión geopolítica a las puertas de la Unión Europea (UE), el crecimiento de las fuerzas euroescépticas y de extrema derecha y la inestabilidad política creciente en Alemania y Francia, dos de los países clave a la hora de ejercer el liderazgo y la orientación de la UE, actúan como factores que amenazan antiguos consensos y dificultan la consolidación de nuevas orientaciones compartidas. En este contexto, las elecciones al Parlamento Europeo de junio de 2024 se presentaban como cruciales para determinar el futuro inmediato del proceso de integración europea: de la agenda verde a la futura ampliación de la UE y de la política de defensa al debate sobre sus recursos propios. Los resultados de las elecciones parecen haber descartado, por el momento, un giro brusco de la orientación de las políticas de la región. Sin embargo, **el próximo ciclo político tendrá que lidiar con una Eurocámara más conservadora, euroescéptica y reticente a poner en marcha políticas climáticas y ambientales ambiciosas.**

Aunque existe un relativo consenso en el ámbito político europeo en relación con la magnitud del desafío climático, no hay consenso sobre la profundidad de las reformas necesarias para hacerle frente.

Algunos sectores de la izquierda se preguntan si la transición verde es realmente justa y discuten sobre si los instrumentos y las propuestas actuales de la Comisión Europea, como el Mecanismo para una Transición Justa,<sup>41</sup> son realmente suficientes para lograr que nadie se quede atrás. Los impactos negativos de la transición en los grupos desfavorecidos son innegables, tal como han puesto de manifiesto las reacciones sociales virulentas en sectores que sienten que el peso desproporcionado de las reformas recae sobre sus hombros, desde el movimiento de los chalecos amarillos en 2018 hasta la oposición de los agricultores al acuerdo de diciembre de 2024 entre la UE y el Mercosur.<sup>42</sup> Precisamente como resultado de la oposición de los agricultores, la Comisión decidió eliminar el objetivo de reducir las emisiones agrícolas en un 30% para el año 2040 y retirar la propuesta para reducir el uso de pesticidas.<sup>43</sup> Para evitar excluir a las

comunidades desfavorecidas y activar una reacción social, la nueva Comisión y el Parlamento Europeo deberían desarrollar instrumentos que canalicen los beneficios de la transición verde hacia todas las personas y repartan los costes de una manera más justa.

Igualmente, en el ámbito ideológico de la derecha, en cada Estado miembro hay fuerzas políticas que argumentan que la “ideología climática” ha ido demasiado lejos y que sus costes económicos son inasumibles. En este sentido, un desafío importante lo ha planteado el Partido Popular Europeo; la familia política de la presidenta de la Comisión Ursula von der Leyen, probablemente para evitar la fuga de votos hacia la extrema derecha, pidió una moratoria en la legislación europea sobre el clima.<sup>44</sup>

En este contexto, el liderazgo de la Comisión ejercido por von der Leyen ha mostrado recientemente la voluntad de reorientar su marco de acción en relación con la sostenibilidad. **Si bien durante la pasada legislatura centró sus acciones en la elaboración de un nuevo marco regulatorio muy ambicioso en materia de sostenibilidad, el inicio de la presente legislatura parece mostrar síntomas de un replanteamiento de los plazos y las exigencias.**

En noviembre de 2024, von der Leyen anunció su intención de crear un instrumento legislativo “Ómnibus” para simplificar los procedimientos administrativos y los requisitos de los informes de sostenibilidad establecidos en las directivas sobre la *due diligence* y la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD y la taxonomía verde).<sup>45</sup> Esta propuesta responde a las solicitudes de sectores industriales que buscan reducir la carga administrativa de estas normativas y de varios Estados miembros que aún no han transpuesto la CSRD a sus legislaciones nacionales. El Ómnibus se enmarca dentro del enfoque renovado de la Comisión Europea sobre la competitividad de las empresas de la UE en comparación con sus competidores globales. En febrero de 2025, la UE dio luz verde al paquete Ómnibus con la aprobación de las medidas siguientes en relación con las principales normativas de sostenibilidad:<sup>46</sup>

...el próximo ciclo político tendrá que lidiar con una Eurocámara más conservadora, euroescéptica y reticente a poner en marcha políticas climáticas y ambientales ambiciosas



### Directiva de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD)

- ▶ Cerca del 80% de las empresas finalmente quedan fuera del alcance de la CSRD, que establece las obligaciones de informar sobre la sostenibilidad para las empresas más grandes. En concreto, solo quedarán sujetas a la normativa las empresas con más de 1.000 empleados y 50 millones de euros de volumen de negocio.
- ▶ Se pospone dos años (hasta 2028) los requisitos de información para las empresas que actualmente están afectadas por la CSRD, que debían empezar a reportar en 2026 o 2027.
- ▶ Se garantiza que los requisitos de información sobre sostenibilidad que se exigen a las grandes empresas no supongan cargas en las cadenas de valor de las pymes.
- ▶ Se revisan los Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) y no habrá informes de sostenibilidad obligatorios para las pymes que cotizan en bolsa.
- ▶ Se reduce la carga y el efecto “cascada” sobre las pymes y las empresas de mediana capitalización (SMC), limitando la cantidad de información que las grandes empresas pueden solicitar a la cadena de valor.

### Directiva de diligencia debida (CSDDD)

- ▶ Se otorga más tiempo a las empresas para adaptarse a los nuevos requisitos. La aplicación de la diligencia debida en materia de sostenibilidad para las grandes empresas se retrasa hasta el 26 de julio de 2028 (un año más), mientras que la adopción de las directrices se adelanta a julio de 2026. Además, la actualización del proceso de diligencia debida solo será obligatoria cada cinco años.

La aprobación del paquete Ómnibus se basa en una narrativa que considera la rendición de cuentas en materia de sostenibilidad como sobrecarga de costes que dificulta la competitividad de las empresas. Sin embargo, como apuntan algunos expertos, **no existe ninguna evidencia empírica sólida que demuestre que reducir estas exigencias aumente la competitividad**, y el hecho de que estas normativas sean recientes dificulta el estudio de esta relación con los costes y los beneficios de las empresas, por falta de experiencia a largo plazo.<sup>47</sup> Además, se sabe que estos costes tienden a disminuir con el tiempo, a medida que las organizaciones superan los gastos iniciales de implementación y desarrollan mejores prácticas.

**Gran parte de la discusión europea actual en relación con la sostenibilidad apunta a la polaridad entre sostenibilidad y competitividad**, una cuestión que el reciente informe Draghi también ha puesto sobre la mesa, como explicamos con más detalle en el

- ▶ Los Estados miembros de la UE no podrán imponer normativas más estrictas para abordar los impactos de las empresas en los derechos humanos.
- ▶ Se elimina la responsabilidad civil de las empresas dentro de la UE, aunque se mantiene el derecho de las víctimas a recibir una compensación completa por los daños ocasionados por el incumplimiento.
- ▶ Las instituciones financieras quedan exentas de cumplir un régimen de diligencia debida.
- ▶ En cuanto a los grupos de interés, solo será necesario involucrar a los trabajadores, las comunidades directamente afectadas y las personas impactadas. Además, se flexibiliza la obligación de poner fin a las relaciones comerciales cuando se detecten impactos en los derechos humanos.

### Reglamento de taxonomía

- ▶ Se reducen las obligaciones de información de la taxonomía de la UE, que quedan limitadas únicamente a las empresas más grandes.
- ▶ Se introduce un umbral de materialidad financiera para los informes de la taxonomía y se reduce en un 70% las plantillas de información requeridas.
- ▶ Se simplifican los criterios más complejos de prevención y control de la contaminación relacionados con el uso y la presencia de sustancias químicas, aplicables a todos los sectores económicos, en el marco de la taxonomía.
- ▶ Se ajustan diversos aspectos, incluido el principal indicador clave de rendimiento para los bancos basado en la taxonomía: la ratio de activos verdes (GAR).

apartado siguiente. La estrategia que dibuja el Plan Draghi supondría una profunda transformación estructural de la economía europea, apuntando a una transición en las dimensiones digital, medioambiental y tecnológica. Estas transiciones buscan incrementar la competitividad del sector productivo europeo, reduciendo los costes de producción, especialmente los de la energía, y lograr una mayor autonomía estratégica de la región.

Igualmente, la fragmentación del mercado interno ha impedido que Europa aproveche las economías de escala y desarrolle “campeones europeos”, y subraya la necesidad de emprender reformas clave, como la unión bancaria y la unión de capitales. El Plan Draghi también supondría el impulso de una política industrial activa a escala europea, después de décadas en que estas políticas se habían considerado obsoletas y contrarias a los principios del libre mercado.

## El Informe Draghi y la nueva estrategia industrial europea

El pasado mes septiembre de 2024, Mario Draghi, presidente del Banco Central Europeo entre 2011 y 2019 y ex primer ministro italiano, entregó un informe de diagnóstico sobre la situación de la economía europea, a petición de la Comisión Europea. El informe se presenta como una guía estratégica para la nueva etapa de la Comisión (2024-2029), para lograr uno de sus objetivos clave en

este mandato: restaurar la competitividad de la economía europea. Partiendo de la premisa de que Europa representa el 17% del PIB mundial, con niveles de crecimiento inferiores a los de los Estados Unidos y China, el informe, titulado *The future of European competitiveness*,<sup>48</sup> propone una nueva estrategia industrial europea, centrada en cinco líneas principales de actuación:

### 1 Cerrar la brecha de la innovación

“Solo 4 de las 50 mayores empresas tecnológicas del mundo son europeas”, afirma Draghi en el informe. **Europa debe tratar de reducir la brecha tecnológica con respecto a los Estados Unidos y China, y liberar todo su potencial innovador**, actualizando sus industrias con un aumento en la inversión en I+D y en infraestructuras de conectividad. Asimismo, es esencial proporcionar a los ciudadanos europeos las habilidades necesarias para aprovechar estas tecnologías, garantizando que el progreso tecnológico vaya de la mano con la inclusión social.

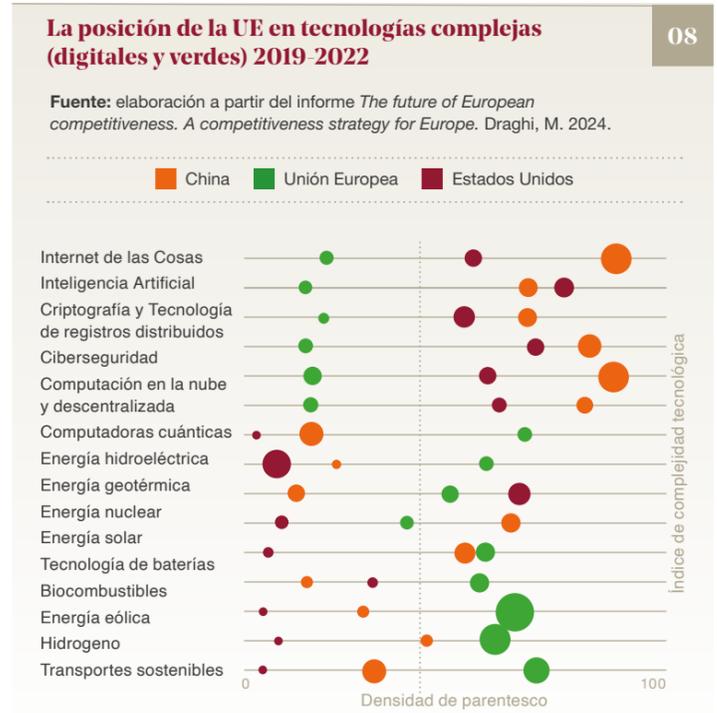
### 2 Desarrollar un plan conjunto de descarbonización y competitividad

El coste elevado de la energía es un factor que condiciona la competitividad económica de Europa y la falta de capacidad de generación energética puede suponer un reto para la electrificación del transporte necesaria para la descarbonización. **Si bien la descarbonización supone una oportunidad para reducir el coste de la energía, asegurar el abastecimiento y situar Europa como líder en tecnología limpia (clean tech), los objetivos de descarbonización europeos son más ambiciosos que los de otras regiones, lo cual supone un aumento de los costes a corto plazo para la industria.** Europa debe afrontar decisiones fundamentales sobre cómo seguir el camino de la descarbonización sin comprometer la competitividad de su industria. El Pacto Verde Europeo se basa en la creación de nuevos empleos verdes, así que su viabilidad podría verse amenazada si la descarbonización lleva a la desindustrialización de Europa.

Europa necesitará desplegar una estrategia mixta que combine diferentes herramientas políticas y regulatorias para distintas industrias. La implementación de esta estrategia requerirá un plan conjunto de descarbonización y competitividad en el cual todas las políticas estén alineadas con los objetivos de la UE.

Los aspectos que deben abordarse prioritariamente son, en primer lugar, reducir los costes energéticos para los usuarios finales, transfiriendo los beneficios y acelerando la descarbonización del sector energético de manera rentable.

En segundo lugar, aprovechar las oportunidades industriales que presenta la transición verde, manteniéndose a la vanguardia de la innovación en tecnologías limpias, y llegar a producir estas tecnologías a gran escala, aprovechando las oportunidades derivadas de la circularidad.



En tercer lugar, equilibrar las reglas del juego en los sectores más expuestos a la competencia global y que se enfrentan a objetivos de descarbonización más exigentes que sus competidores internacionales, con la aplicación de aranceles y de otras medidas comerciales, cuando sea necesario.

Según el informe, **no se puede aplicar una política climática ambiciosa sin una política industrial**. Para ello, se proponen distintos mecanismos para apoyar financieramente la descarbonización en sectores estratégicos, como los contratos por diferencias (CfD), para reducir el riesgo de las inversiones, o la combinación de subvenciones de la UE con el apoyo del BEI y de otros bancos nacionales de promoción. Asimismo, la política comercial será fundamental para compaginar la descarbonización con la competitividad, asegurando las cadenas de suministro.

### 3 Incrementar la seguridad y reducir las dependencias

La seguridad constituye un factor fundamental para mantener un entorno económico estable, pero el deterioro de las relaciones geopolíticas ha incrementado la incertidumbre y ha restringido las inversiones. **Europa depende en exceso de un grupo reducido de proveedores para acceder a materias primas esenciales, particularmente de China.** Además, la dependencia de tecnología digital importada, como los chips, cuya producción está dominada por Asia (el 75-90% de los chips provienen de esta región), agrava aún más su vulnerabilidad.

Para contrarrestar estos riesgos, el informe destaca que la UE debe formular una política económica exterior que garantice el acceso continuo a estos recursos críticos. Además, es necesario fomentar el reciclaje y promover la innovación en materiales alternativos.

En el ámbito de la defensa, Europa afronta desafíos similares. **Aunque es el segundo mayor inversor militar el mundo, la fragmentación de su industria de defensa y la falta de interoperabilidad dificultan una acción conjunta eficaz.** Además, los presupuestos destinados a la tecnología de defensa siguen siendo insuficientes para competir con potencias como los Estados Unidos y China. En marzo, la Comisión Europea anunció el *ReArm Europe Plan/Readiness 2030*, que insta a los Estados miembros a aumentar las partidas militares en un 1,5% del PIB y a movilizar 800.000 millones en gasto de defensa en la próxima década.<sup>49</sup>

### 4 Financiar las inversiones

Para llevar a cabo esta estrategia, el informe estima que **la UE necesitará una inversión adicional de entre 750.000 y 800.000 millones al año, una cifra sin precedentes, que corresponde aproximadamente al 4,5% del PIB de la UE.** Las necesidades de financiación para que la UE cumpla con sus objetivos son enormes, pero la inversión productiva es débil, a pesar de contar con amplios ahorros privados. La UE puede satisfacer estas necesidades de inversión sin sobrecargar los recursos de la economía europea, pero el sector privado necesitará apoyo público para financiar el plan. El estímulo necesario para la inversión privada tendrá un cierto impacto en las finanzas públicas, aunque los aumentos de la productividad pueden ayudar a reducir los costes fiscales. Igualmente, se propone la creación de un nuevo fondo, respaldado por deuda común, para financiar iniciativas en materia de digitalización, sostenibilidad y defensa.

### 5 Fortalecer la gobernanza y simplificar la regulación

El informe considera que la nueva estrategia industrial no tendrá éxito sin cambios paralelos en la estructura institucional y en el funcionamiento de la UE. **La toma de decisiones en la UE resulta ser más lenta y compleja que en otros países.** El resultado es un proceso legislativo que tarda una media de 19 meses en aprobar nuevas leyes y que, incluso entonces, no siempre ofrece unos resultados a la altura y al ritmo deseados. Según el informe, se debe construir **una nueva gobernanza europea, basada en tres objetivos principales: redefinir el enfoque de trabajo de la UE, acelerar la acción y la integración de la UE y simplificar la legislación.**

El informe recomienda crear un nuevo marco de coordinación de la competitividad para fomentar la coordinación en las áreas prioritarias. Este nuevo marco se centraría en las prioridades de competitividad de la UE, que serían formuladas y adoptadas por el Consejo Europeo al inicio de cada ciclo político.

Asimismo, la consolidación de los diversos mecanismos de coordinación debería ir acompañada de una canalización presupuestaria de los recursos de la UE, que deberían centrarse en financiar bienes públicos básicos para las prioridades estratégicas, como las redes eléctricas transfronterizas, que de lo contrario no serían suficientemente provistos por los Estados miembros o por el sector privado.

Finalmente, se recomienda también simplificar la regulación, con el argumento de que la carga normativa sobre las empresas europeas es alta y sigue en aumento y que la UE carece de una metodología común para evaluarla. Para comenzar a reducir el volumen regulatorio, el informe recomienda nombrar a un nuevo vicepresidente de la Comisión para la simplificación.

### La implementación del Plan Draghi: la Brújula de la competitividad

En enero de 2025, la presidenta de la Comisión Europea presentó la *Brújula de la competitividad*, la estrategia de la UE para recuperar el liderazgo industrial y fortalecer su posición en un escenario de competencia creciente con China y con los Estados Unidos. Esta iniciativa es la primera traducción directa en forma de política económica europea

que se plantea en el Informe Draghi. La Brújula de la competitividad centra su acción en tres pilares fundamentales: cerrar la brecha de la innovación, impulsar la descarbonización sin comprometer la competitividad y reducir las dependencias estratégicas para fortalecer la seguridad económica.<sup>50</sup>

#### Cerrar la brecha de la innovación. La Comisión busca:

- A. Impulsar un entorno favorable a la creación y expansión de empresas jóvenes, con una estrategia específica de EU Start-up i Scale-up.
- B. Instar a las grandes empresas a adoptar nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial (IA) y la robótica, gracias a la iniciativa "Apply AI".
- C. Fomentar la actividad de las empresas, simplificando las normas y la legislación, con la propuesta del 28º régimen jurídico, que garantizará un único conjunto de normas en toda la UE.
- D. Impulsar el desarrollo de las nuevas tecnologías, con planes de acción sobre los materiales avanzados, la cuántica, la biotecnología, la robótica y las tecnologías espaciales.

La Brújula de la competitividad representa un paso significativo en la reconfiguración de la estrategia industrial de la UE y ofrece una hoja de ruta clara para reforzar su competitividad, en un entorno geopolítico cada vez más complejo, sin abandonar el Pacto Verde. **En un contexto en que la competencia global se define cada vez más por la capacidad de desarrollar tecnologías limpias y garantizar el acceso a energía asequible, la verdadera clave de la competitividad europea, según el planteamiento de la Brújula, radica en diseñar unas políticas industriales que integren, de manera efectiva, el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad.**

El marco de la Brújula de la competitividad sitúa las empresas de sectores estratégicos como la inteligencia artificial, las telecomunicaciones, los productos químicos y las tecnologías limpias ante la oportunidad de alinear sus estrategias con las prioridades industriales de la UE. La nueva estrategia busca eliminar obstáculos a la inversión, fomentar la escalabilidad y mejorar la competitividad a través de un enfoque más coordinado. Por otro lado, las empresas europeas que han estudiado la posibilidad de relocalizarse a otros mercados en busca de mejores incentivos industriales podrían reconsiderar sus decisiones ante los cambios en la estrategia industrial de la UE.<sup>51</sup>

La propuesta ha sido recibida de forma escéptica por diversos expertos en sostenibilidad, que apuntan que podría suponer "una solución corta de miras para un desafío a largo plazo".<sup>52</sup> Pese a las declaraciones sobre el equilibrio entre la competitividad y la sostenibilidad, tanto la Brújula como el Informe Draghi y la ley Ómnibus sugieren que **la transición ecológica ha pasado a un segundo plano, pues se percibe más como un instrumento de competitividad que como un objetivo en sí mismo, hecho que podría llevar a la UE a perder su posición de liderazgo en la gobernanza de la sostenibilidad global.** Igualmente, aunque la velocidad de la transición se relaje para acompañar los ritmos de la transición del capital, los ritmos ecológicos del cambio climático seguirán avanzando.

#### Desarrollar una estrategia conjunta para la descarbonización y la competitividad. La Brújula intenta asegurar el acceso a la energía asequible mediante:

- A. La presentación del Clean Industrial Deal (CID), para ayudar a reducir las emisiones de carbono, especialmente para las empresas que tienen un consumo intensivo de energía, y facilitar su transición a tecnologías de bajas emisiones.
- B. Planes de acción sectoriales para los sectores que tienen un consumo energético intensivo, como el siderúrgico, el metalúrgico y el químico, que son los más vulnerables en esta fase de la transición.
- C. El desarrollo del Plan de Acción para una Energía Asequible, para ayudar a reducir los precios y los costes de la energía.

#### Aumentar la seguridad y reducir las dependencias excesivas. La Brújula señala la necesidad de avanzar en la diversificación de las cadenas de suministro mediante:

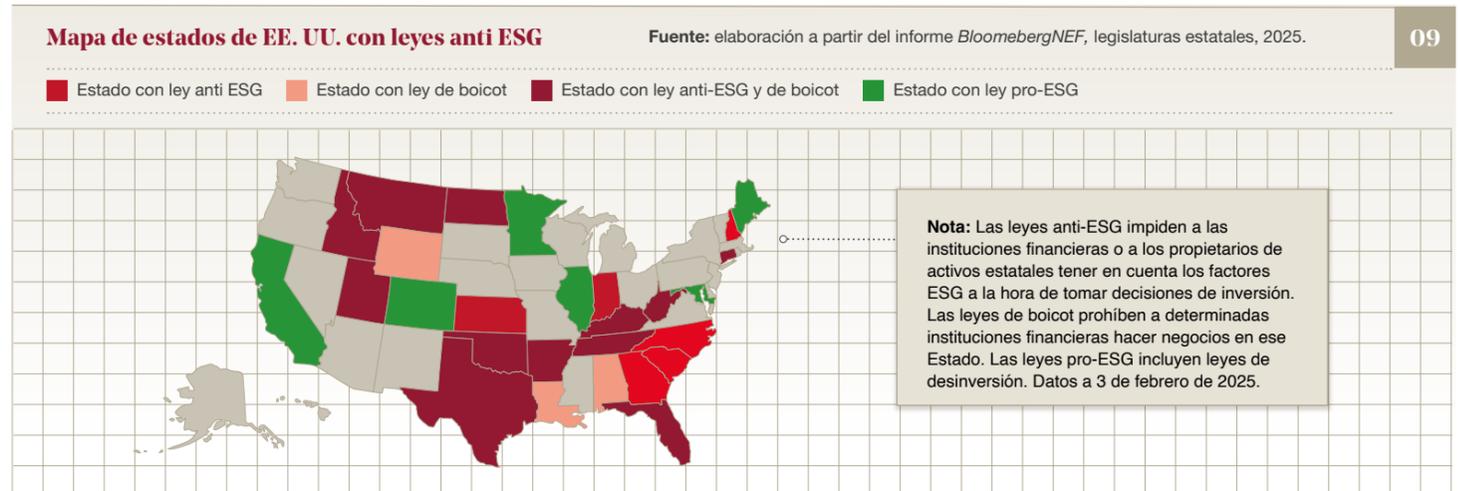
- A. El desarrollo de una nueva serie de asociaciones de comercio e inversión verde para ayudar a garantizar el suministro de materias primas, energía, combustibles sostenibles para el transporte y tecnología verde de todo el mundo.
- B. La revisión de los criterios de contratación pública para introducir criterios de preferencia europea en los sectores y en las tecnologías críticos.

### El ESG backlash en los Estados Unidos y las perspectivas de la nueva administración

Si bien en Europa se está consolidando la percepción, por parte de los reguladores y de las empresas, de que el *tsunami regulatorio* en materia de sostenibilidad genera desventajas competitivas respecto a otras regiones del mundo menos ambiciosas en sus requisitos, en los Estados Unidos este hecho está generando una polarización política aún más intensa. Los criterios ESG han pasado de ser un consenso a ser una fuente de polarización, con una tendencia de oposición creciente que se está viendo reforzada por la nueva administración Trump, que genera el efecto conocido como *ESG backlash*.

Esta situación no es nueva: en los últimos años, muchas empresas están optando por sustituir la noción de ESG por otros conceptos que pueden generar menos resistencia, como la *descarbonización*. En algunos Estados republicanos (como Florida), se han interpuesto

demandas contra los inversores y los gestores de fondos ESG para impedirles participar en concursos públicos para gestionar los planes de pensiones públicos.<sup>53</sup> Otro de los ámbitos en que se están mostrando más resistencias es el de las alianzas en clave ESG, que en algunos Estados han sido denunciadas como prácticas de anticompetencia. En este sentido, se han presentado denuncias a algunos bancos por participar en la *Net-Zero Banking Alliance*<sup>54</sup> –acusados de discriminar el sector del petróleo y el gas– y a aseguradoras de dicha alianza.<sup>55</sup> La consecuencia ha sido que algunos actores, principalmente europeos poco habituados a operar en este contexto de polarización, han abandonado estas alianzas. En el ámbito de la gestión de activos, también han sido noticia las salidas de las grandes gestoras de fondos estadounidenses, como JP Morgan, BlackRock y Pimco, de la iniciativa *Climate Action 100+*.<sup>56</sup>



La elección de Donald Trump, que ha dejado una hemeroteca de citas que van del escepticismo climático al puro negacionismo, supondrá la acentuación de estas tendencias, como ya pudo observarse con las órdenes ejecutivas que firmó durante sus primeras semanas de mandato. La orden ejecutiva *Unleashing American Energy*<sup>57</sup> presenta un programa de política energética federal que pretende reestablecer el dominio energético estadounidense mediante una combinación de nuevas medidas desreguladoras y la derogación de varios decretos del mandato de Biden, orientados a la protección del medio ambiente. Estas medidas pretenden apoyar la producción de energía fósil, reevaluar las normativas que puedan obstaculizar el desarrollo energético y económico, revisar el proceso de concesión de permisos para acelerar los proyectos de energía fósil, promover la minería nacional y el procesamiento de minerales no combustibles, y detener el desembolso de los fondos disponibles para la Ley de Reducción de la Inflación (IRA).

Las políticas de Trump con respecto a la transición ecológica son claras: seguridad energética y competitividad a cualquier coste, aunque para ello sea necesario el rechazo del multilateralismo y de los acuerdos internacionales de transición. De hecho, la orden ejecutiva *"Putting America First in International Environmental Agreements"*<sup>58</sup> pretende formalizar la salida de los Estados Unidos del Acuerdo de París y de cualquier otro pacto que forme parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Siguiendo el esquema general de los primeros meses de la administración Trump, esta orden ejecutiva pretende suspender todos los compromisos financieros, políticos y ambientales internacionales para reorientar la política federal norteamericana hacia la eficiencia económica y energética nacional, dejando el rol americano de liderazgo internacional en una posición secundaria.

La retirada de los Estados Unidos no solo reduce la determinación colectiva para afrontar el cambio climático, sino que también sienta un peligroso precedente que podría llevar a otros países a minimizar sus compromisos. Además, la ausencia de los Estados Unidos podría fomentar la resistencia de los países productores de petróleo a la transición hacia energías más sostenibles.

El segundo mandato de Trump tendrá también un impacto significativo en los aspectos sociales de la sostenibilidad. El nuevo gobierno ha prohibido los criterios de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en la contratación pública y ha ordenado investigar las empresas que cuentan con estos programas, hecho que ha llevado a grandes compañías como Meta, Amazon y Walmart a reducir sus iniciativas en este ámbito.<sup>59</sup> Prácticas como el “green hushing”, el silencio comunicativo en el reporte de las prácticas sostenibles, empiezan a ser cada vez más comunes en las empresas estadounidenses. Según informaciones recientes, de las 400 principales empresas del índice S&P 500, el 90% de las que han presentado un informe anual desde la elección de Trump han eliminado algunas referencias a la DEI y muchas han abandonado el término por completo.<sup>60</sup>

Igualmente, la estrategia de Trump en las relaciones geopolíticas dista significativamente de la de su predecesor. Si bien la administración Biden –especialmente en el período de 2020 a 2023– apostó por una política centrada en el desacoplamiento, tratando de anular cualquier lazo con China, tanto en términos económicos como de seguridad, desde mediados de 2023 apostó por reconducir esta política hacia el *de-risking*, menos confrontativo y orientado a mitigar las vulnerabilidades que suponen los profundos lazos económicos entre los Estados

Unidos y China. Sin embargo, el retorno de Trump comportará una postura más agresiva contra China, con más aranceles, restricciones tecnológicas y presión para reducir el déficit comercial, buscando fortalecer la independencia de la economía estadounidense.

En el ámbito comercial, si bien ya en su primer mandato Trump había adoptado políticas arancelarias enfocadas especialmente en China, su alcance en el nuevo mandato parece que será todavía mayor. Consolidando su política proteccionista, nacionalista y de rearmamento económico, Donald Trump anunció un nuevo paquete de aranceles dirigidos a México, el Canadá, China y la UE. La medida impone, entre otros, un arancel global del 25% sobre las importaciones de acero y aluminio, además de un 10% específico para los productos chinos. En respuesta, China ha decidido aplicar impuestos del 10 al 15% a los productos energéticos estadounidenses y Europa ha anunciado represalias en forma de impuestos a los productos estadounidenses, como el *bourbon*, los vaqueros de la marca Levi’s y las motocicletas Harley-Davidson, por valor de 26.000 millones de euros.

La estrategia de Trump podría fomentar la creación de nuevos bloques geopolíticos y económicos. Las negociaciones bilaterales con Rusia a mediados de febrero, llevadas a cabo sin previo aviso a Ucrania o a la UE, son un claro ejemplo de esta dinámica. Además, los aranceles incentivan a otros países, como China y la India, y a la Unión Europea a diversificar sus relaciones comerciales, para reducir su dependencia de Washington, y favorecer así un sistema multipolar. La política comercial de Trump profundiza la incertidumbre económica y debilita la posición estratégica de los Estados Unidos en el escenario global.

entre los Estados Unidos y China, especialmente en los sectores tecnológicos estratégicos. Poco después, el senador republicano Josh Hawley presentó una propuesta de ley que buscaba poner fin a la cooperación entre los Estados Unidos y China en materia de inteligencia artificial.<sup>61</sup> Este proyecto de ley incluye disposiciones para prohibir la exportación y la importación de tecnología de inteligencia artificial hacia y desde China, sanciones a las empresas estadounidenses que realicen investigaciones en China y restricciones a la inversión estadounidense en empresas chinas de tecnología de IA. Es un ejemplo que ilustra claramente el enfoque de la nueva administración republicana.

### El liderazgo chino de la transición energética

En términos absolutos, China es hoy el país del mundo que emite más CO<sub>2</sub>: el 30% de las emisiones globales, a pesar de que sus emisiones per cápita siguen siendo más bajas que las de los Estados Unidos. Y, como apunta Adam Tooze, el esfuerzo chino a favor de las energías renovables en los últimos años supera con creces los progresos de Europa y de los Estados Unidos.<sup>62</sup> Según Tooze, a día de hoy, “solo China puede liderar la lucha contra el cambio climático en el mundo”.<sup>63</sup> La inversión china en la transición energética en 2022 fue un 70% superior a la de Europa y de los Estados Unidos juntos, y durante ese mismo año China llevó a cabo el 90% de la inversión global en fábricas que producen equipos y componentes necesarios para la transición.<sup>64</sup> También en 2022, China fue responsable del 35% del aumento de capacidad de la energía solar y del 40% de la eólica a escala global.<sup>65</sup> Se espera que China alcance el pico de emisiones de CO<sub>2</sub> en 2026 y que en 2050 haya reducido sus emisiones un 70%, con un consumo de energías renovables del 55% en 2035 y del 88% en 2050.<sup>66</sup> Asimismo, China afronta el reto de la descarbonización como un vector central de su crecimiento económico, y las energías renovables suponen hoy la mayor fuente de crecimiento y de inversión de su economía.

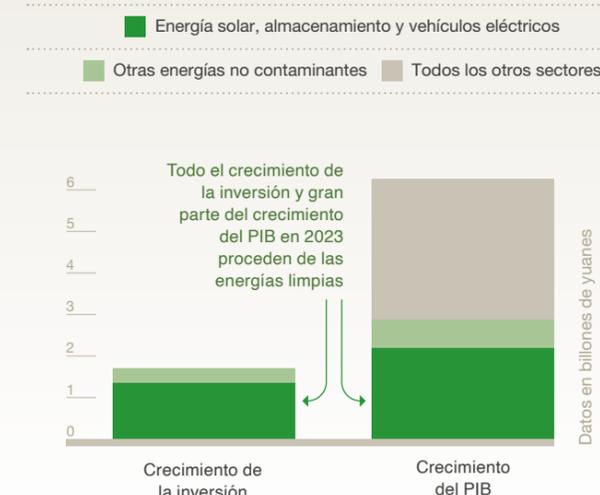
China ocupa hoy la posición más ventajosa estratégicamente en el mercado global con relación a la transición energética y, utilizando sus economías de escala, se posiciona como un actor clave para ayudar al resto del mundo a llevar a cabo la transición hacia las energías renovables. China es hoy líder indiscutible en la extracción y el procesamiento de las materias primas y de los minerales críticos para la transición, vendiendo a Europa el 97% del magnesio y el 100% de las tierras raras que se están utilizando para fabricar vehículos y turbinas eólicas.<sup>67</sup> Además, China produce hoy el 70% de las baterías de litio y está en condiciones de fabricar el 90% en las de sodio.

El predominio de China en la producción de bienes esenciales para la transición verde, así como en las materias críticas, se ha convertido en un desafío importante para Europa. Por un lado, Europa necesita aerogeneradores, paneles solares y coches eléctricos accesibles para alcanzar los objetivos de la descarbonización, pero al mismo tiempo busca reducir su dependencia y proteger las industrias europeas de un sector que recibe un fuerte apoyo del Gobierno chino. En este sentido, la UE ha implementado una serie de políticas clave para reducir su dependencia de China en las cadenas de suministro. Entre estas, destaca la Ley de Materias Primas Fundamentales (*Critical Raw Materials Act*),<sup>68</sup> que identifica una lista de materiales críticos y estratégicos esenciales para las tecnologías de la transición verde y digital, así como para la defensa y el espacio, estableciendo unos objetivos de reducción de las dependencias. Asimismo, en verano

### La energía limpia, principal motor del crecimiento económico chino en 2023

10

Fuente: elaboración a partir de Analysis: “Clean energy was top driver of China’s economic growth in 2023”. Carbon Brief, 25 de enero.



Bruselas anunció su decisión de aplicar aranceles de hasta el 48% a las importaciones de coches eléctricos provenientes de China. La UE argumenta que Pekín otorga subsidios de manera “desleal” a sus fabricantes, lo cual distorsiona el mercado y afecta los competidores europeos. Como represalia, China ha planteado responder con medidas arancelarias a los sectores cárnico, lácteo y de licores europeos, hecho que ha puesto en máxima alerta a la industria alimentaria española y al Gobierno, que ha instado a la UE a reconsiderar los aranceles al coche eléctrico chino para rebajar la tensión comercial.

Desde el punto de vista geopolítico, China busca que los BRICS, en proceso de expansión con la incorporación reciente de Egipto, Etiopía, Irán, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos e Indonesia, se conviertan en un bloque capaz de desafiar el liderazgo occidental y consolidar un orden mundial multipolar. La cooperación económica y el acceso a los recursos son claves en su estrategia, promoviendo asociaciones comerciales e infraestructuras. China, a través de la nueva ruta de la seda, ha consolidado en la última década un acercamiento a África y América Latina, donde tiende a ser percibida como un socio menos intervencionista que los Estados Unidos e intercambia la construcción de infraestructuras por el acceso a la extracción de materias primas. Además, el Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), liderado por China, prevé destinar la mitad de todas las asignaciones de capital anuales a proyectos climáticos a partir de 2025.

### LA CARRERA POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Solo unas semanas después del inicio del segundo mandato de Donald Trump, se presentó públicamente DeepSeek, el modelo de inteligencia artificial chino que supera en capacidad operativa los de OpenAI y Meta. Lo más sorprendente no era solo su rendimiento, sino el bajo coste de su desarrollo, con un presupuesto inferior a 6 millones de dólares, entre 20 y 40 veces menor que el de ChatGPT. Wall Street reaccionó con inquietud y Nvidia, líder mundial en chips computacionales, experimentó una caída del 17% en su valor bursátil, un desplome que se no veía desde marzo de 2020, a raíz de la pandemia. La noticia sacudió los mercados financieros y también avivó el debate sobre la relación económica

## ¿Puede Europa aprender lecciones del modelo chino de transición?

La comparación entre los diferentes modelos de transición está sobre la mesa. La política industrial desempeña un papel fundamental en la configuración del futuro energético de China y el Gobierno chino establece una planificación firme para dirigir la economía hacia una transformación verde. En este sentido, se está iniciando una discusión en torno al hecho de que la intervención china a favor de la transición

es de una velocidad y de envergadura que difícilmente podría producir el libre mercado de las economías occidentales. Este hecho refleja la tensión entre la necesidad de la intervención estatal y la defensa de los principios del libre mercado en el contexto europeo. A continuación, describimos algunas claves del modelo chino de política industrial:<sup>69</sup>

### 1 Planificación integral a escala nacional.

Un marco nacional de planes quinquenales domina la gobernanza. Estos planes proporcionan unos objetivos y unas metas generales, relacionados con el desarrollo socioeconómico y con la planificación industrial en sectores y regiones clave. Los bancos, las agencias de financiación de la investigación, las universidades y los institutos públicos de investigación alinean sus prioridades con los planes. El planteamiento de arriba abajo de China puede concentrar los recursos en los objetivos deseados y adoptar un enfoque orientado a la resolución de los grandes desafíos identificados, así como marcar una dirección clara en los cambios estructurales de la economía.

### 2 Implementación local y regional.

Aunque la formulación de la política climática y energética de China está centralizada, los gobiernos provinciales y locales son los agentes clave para su implementación y los líderes provinciales son responsables de cumplirla. Desde 2014, las calificaciones del desempeño de los funcionarios, un criterio que determina los ascensos, comenzaron a incluir la implementación de los objetivos climáticos.

### 3 Empresas estatales que lideran la transición.

Las empresas de propiedad estatal desempeñan un papel clave en la satisfacción de las necesidades básicas del país y son los agentes que ejecutan las políticas, a todos los niveles. Dominan el sector energético, pues son los principales inversores y los principales productores de energía. Como grandes consumidores de energía, también ayudan a comercializar las inversiones privadas, al ser compradores (por ejemplo, a través de unos requisitos para el consumo de energía verde). Las empresas de propiedad estatal son instrumentos al servicio de los objetivos estratégicos nacionales y toman la delantera en innovación, desarrollando proyectos estratégicos a largo plazo, con un horizonte de 20 a 30 años, aunque no sean comerciales a corto plazo.

### 4 Objetivos a corto y a largo plazo.

Si bien China tiene distintas agendas que dan forma a la transición, la gobernanza se orienta a desencadenar los cambios en la economía y en la estructura energética que exigen los objetivos de descarbonización anunciados por el presidente Xi Jinping en 2020. En octubre de 2021, China presentó oficialmente su estrategia de desarrollo a largo plazo y de reducción de las emisiones de GEI para mediados de siglo, y una contribución determinada a nivel nacional actualizada, en que se comprometía a alcanzar la neutralidad de carbono antes de 2060 y el pico de emisiones de CO<sub>2</sub> antes de 2030.

Muchos de estos elementos son difícilmente imaginables en una economía de mercado occidental, lo cual nos lleva a plantearnos si la pérdida de iniciativa del sector público que hemos visto en las últimas décadas en occidente no supone una desventaja competitiva en la transición energética con respecto a otros modelos más orientados a la planificación, como el chino. ¿Está hoy Europa tratando de seguir el mismo camino que China, pero ajustándose a las reglas del mercado? ¿Es posible lograr un equilibrio entre el libre mercado y la necesidad de un enfoque estratégico y coordinado a largo plazo? La respuesta a estos interrogantes podría definir el futuro de la transición energética en Europa.

## Los modelos de régimen financiero para la transición ecológica<sup>70</sup>

Según la teoría de los regímenes macrofinancieros elaborada por Gabor y Braun (2025), existen cuatro estrategias diferenciadas de política monetaria, financiera y fiscal para la transición ecológica:

**1 Terapia de shock de carbono.** Este enfoque se basa en la idea de que el mercado, a través del sistema de precios, reorientará el capital hacia sectores más verdes, sin necesidad de una intervención estatal directa. Se basa en señales de precios, como los impuestos al carbono o los sistemas de comercio de las emisiones, que incentiven a las empresas a reducir su huella de carbono. Sin embargo, puede provocar crisis económicas y desigualdades sociales, debido a la rápida desindustrialización de algunos sectores contaminantes.

**2 De-risking débil.** En este régimen, el Estado trata de ajustar el perfil de riesgo-retorno de las inversiones para reducir la huella de carbono sin alterar la estructura sectorial de la economía. Se basa en los incentivos del mercado, sin intervención estatal directa, ya que el Estado interviene indirectamente a través de asociaciones público-privadas y de otros mecanismos para atraer capital institucional hacia proyectos de infraestructuras verdes. El Estado asume parte del riesgo para hacer que los activos infraestructurales sean atractivos para los inversores privados, pero no impone una disciplina significativa al capital privado. Este enfoque es políticamente menos exigente, pero tiene limitaciones en términos de coordinación y distribución. La política energética y climática de la UE en los últimos años, basada en el *Green Deal* y en el *RePowerEU*, se acerca a este modelo, al tratar de ajustar las condiciones del mercado sin una intervención estatal profunda en la asignación de capital.

**3 De-risking robusto.** El Estado subvenciona directamente el gasto de capital con la intención de modificar la composición sectorial de la economía. A diferencia del *de-risking* débil, que busca mejorar el perfil de riesgo-retorno para atraer la inversión privada, este enfoque implica un papel más activo del Estado en la financiación y el apoyo a industrias estratégicas, como la producción de tecnología verde. Aunque el Estado utiliza incentivos fiscales y subsidios para impulsar la inversión privada, sigue sin imponer una disciplina significativa sobre el capital privado. Este régimen es más ambicioso que el *de-risking* débil, pero aún depende de los cálculos de rentabilidad del sector privado y las empresas pueden optar por beneficiarse solo de los

incentivos que les convienen. La *Inflation Reduction Act*, impulsada en los Estados Unidos durante el mandato de Biden, se acerca a este modelo. La estrategia que plantea el Informe Draghi también supondría una reorientación de la política europea hacia este modelo.

**4 El gran Estado verde.** Se basa en la planificación estatal, con altos niveles de gasto público y una fuerte disciplina sobre el capital privado. En este régimen, el Estado coordina activamente la transición, imponiendo unas regulaciones estrictas y utilizando la financiación pública para dirigir la inversión hacia los sectores estratégicos. Se considera la opción más efectiva para lograr una transición ordenada y equitativa, pero afronta desafíos políticos y económicos, especialmente en las economías de libre mercado. En este régimen, el Estado tiene un papel central en la coordinación de la inversión, utilizando una combinación de incentivos y medidas coercitivas para dirigirla hacia sectores verdes y reducir las actividades contaminantes. Este enfoque requiere una capacidad estatal significativa para planificar y disciplinar el capital. China es un ejemplo que se acerca a este régimen.

Según Gabor y Braun, los regímenes de *de-risking*, aunque resultan atractivos por su enfoque de atracción del capital privado, no son suficientemente rápidos ni equitativos para afrontar la urgencia de la transición energética. Estos regímenes priorizan el beneficio y no siempre facilitan una eliminación ordenada de los combustibles fósiles o garantizan la justicia social. El caso de China muestra cómo la inversión pública y la planificación estatal pueden acelerar la transición hacia las energías limpias, aunque conlleven desafíos de resistencia y riesgos de sobreendeudamiento. El modelo del gran Estado verde destaca por su capacidad para coordinar esfuerzos y llevar a cabo una transición estructural más rápida y eficiente, aunque no exenta de costes políticos y económicos.

## 5 | EL ROL DE LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA EN EL NUEVO ESCENARIO

### ▼ La tensión entre la competitividad y la sostenibilidad se sitúa hoy en el centro de la agenda

La competencia entre bloques económicos, la tensión geopolítica y el debilitamiento de la gobernanza global conforman un entorno adverso para la definición de unos marcos regulatorios ambiciosos y para la integración estratégica de la sostenibilidad dentro de las empresas. Además, y específicamente en el nuevo contexto europeo, la flexibilización de las reglas en materia de sostenibilidad introduce un factor de incertidumbre para aquellas empresas que ya habían avanzado bastante en este camino. **La nueva estrategia europea, en la cual se enmarcan la Ley Ómnibus, el Plan Draghi y la Brújula de la competitividad, parece partir de una narrativa que considera la sostenibilidad una sobrecarga de costes que dificulta la competitividad de las empresas: la narrativa del coste.** En este contexto, si los compromisos y la normativa de sostenibilidad se relajan, podría darse un efecto de “free rider” y el mundo empresarial podría limitarse a la *compliance* regulatoria, en lugar de adoptar un enfoque estratégico y construir su competitividad futura sobre la base de la sostenibilidad. Las empresas se hallan hoy ante la opción de seguir apostando por la sostenibilidad como factor de competitividad o adoptar una postura más reactiva.

**Hoy vuelve a ser necesario reconstruir una narrativa que vincule la rendición de cuentas en materia de sostenibilidad con la creación de valor empresarial:**<sup>71</sup> *la narrativa del valor*. Los marcos de regulación europeos fueron diseñados para ayudar en esta tarea. Recopilar y analizar información ESG ayuda a poner precio a las externalidades, mejora la comprensión de los riesgos estratégicos básicos de una empresa, incentiva y motiva a los empleados y también mejora las relaciones con los principales actores externos. Además, la presentación de informes ESG proporciona a los inversores datos esenciales para mejorar la toma de decisiones. Pasar de la *narrativa del coste* a la *narrativa del valor* no significa confiar ciegamente en la idea de que la sostenibilidad siempre tiene un *business case* evidente; muchas empresas deberán esforzarse para encontrar la manera en que los problemas de la sostenibilidad y su propia competitividad interactúan de manera positiva y significativa, y encajarlos en un marco temporal cada vez más urgente.

Por otro lado, consideramos que **es necesario ir más allá de la narrativa del valor, con una nueva narrativa sistémica. La tensión entre la competitividad y la sostenibilidad que pueden afrontar las empresas responde, en gran medida, a dinámicas estructurales de un sistema económico diseñado para maximizar la rentabilidad a corto plazo.** Un sistema que prioriza los indicadores financieros inmediatos sobre las consideraciones ambientales y sociales futuras, lo cual genera incentivos que penalizan la adopción de prácticas sostenibles y favorece unos modelos de negocio basados en la explotación de recursos y en la externalización de los impactos negativos. Si bien la adopción de un enfoque estratégico permite mejorar el equilibrio interno entre sostenibilidad y competitividad, para lograr un equilibrio efectivo de este binomio es imprescindible un cambio de naturaleza sistémica, promoviendo la alineación de los incentivos del sistema económico con los objetivos globales de la sostenibilidad.

Hoy es más urgente que nunca que las empresas adopten un rol de agente social proactivo, sin dejarse llevar por la volatilidad regulatoria o por la polarización política. Ello implica que **las empresas y sus directivos deben asumir un rol de liderazgo sistémico, no solo actuando como catalizadores de los cambios organizativos, sino promoviendo una regulación más ambiciosa e incentivando una reestructuración de los mercados para que la sostenibilidad sea la opción más rentable y competitiva a largo plazo.**

---

*Hoy vuelve a ser necesario reconstruir una narrativa que vincule la rendición de cuentas en materia de sostenibilidad con la creación de valor empresarial: la narrativa del valor*

## ¿SIN MARGEN DE MANIOBRA?

## LAS PYMES EN LA COYUNTURA ACTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD: BALANCE Y RETOS PARA EL FUTURO

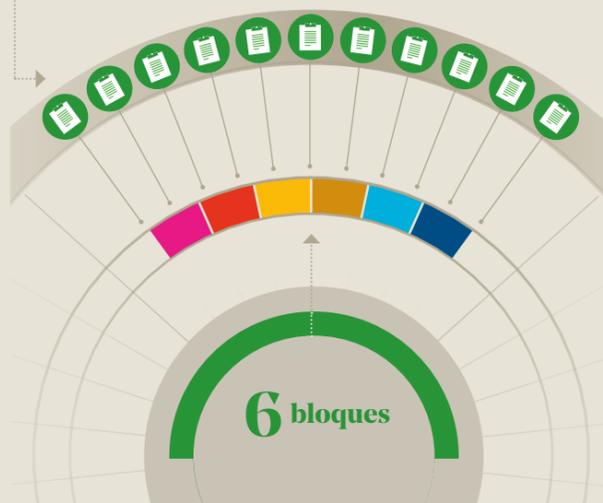
El segundo capítulo del presente informe está elaborado en base a un proceso de entrevistas orientado a examinar como la coyuntura actual impacta en la realidad específica de las pymes. Los resultados nos ayudan a comprender la situación actual de las pymes con relación a sus

avances en la incorporación de la sostenibilidad en sus modelos de negocio. Igualmente, queremos entender como las directivas, políticas y estrategias europeas y nacionales están impulsando esta transformación.

## METODOLOGÍA Y MUESTRA

Para el desarrollo de este capítulo, se ha adoptado una aproximación metodológica de carácter cualitativo, centrada en once entrevistas semiestructuradas. En la muestra de este año, han participado profesionales y miembros de organizaciones que representan los intereses de la pyme en España y en Europa, así como expertos en distintos ámbitos de la sostenibilidad. Se ha entrevistado a representantes de Pimec y ConfeBask –de ámbito autonómico–, de CONPYMES –de ámbito estatal–,<sup>72</sup> de SMEUnited –de ámbito europeo–, de Forética, del Pacto Mundial de la ONU España y del Observatorio de los fondos *NextGenerationEU* de EsadeEcPol. El presente capítulo se organiza en torno a seis bloques a partir de los cuales hemos dado continuidad a los análisis desarrollados a lo largo de estos años en el marco del Observatorio de los ODS y, específicamente, en torno a la situación de las pymes con relación a su proceso de integración de la sostenibilidad.

11 entrevistas



## INTRODUCCIÓN

El equilibrio del binomio competitividad-sostenibilidad aparece hoy como una de las grandes cuestiones que orientan la geopolítica y la geoeconomía mundiales y, muy especialmente, la política europea y las operaciones de la gran empresa. **Para el caso de las pequeñas y medianas empresas, equilibrar este binomio supone un reto particularmente complejo, dado su menor margen de maniobra** a escala operativa, financiera, estratégica y de recursos humanos. Asimismo, los marcos legislativos y de diálogo social para orientar la regulación en materia de sostenibilidad, tanto a escala española como europea, han tendido a elaborarse, en los últimos años, sobre la base de la realidad y la capacidad de las grandes empresas. Ello ha generado un "efecto cascada" que ha acabado trasladando, de forma indirecta, los efectos de la legislación a las pymes, al tiempo que ha promovido una integración reactiva de la sostenibilidad a partir de los requisitos que las grandes empresas han ido exigiendo a su cadena de valor.

Cabe constatar, asimismo, en general, que **la incorporación de la sostenibilidad no figura hoy como la gran prioridad de las pymes, de manera transversal**. Eso es así porque las pymes afrontan una serie de problemáticas diversas que actúan como condición de posibilidad para que puedan avanzar hacia la sostenibilidad. Aspectos como la morosidad, las dificultades para acceder a mecanismos de financiación y el exceso de burocracia, entre otros, dificultan la capacidad de las pymes de abordar el reto de la sostenibilidad. A esta coyuntura, se suma la inexistencia de un marco legislativo adaptado en materia de sostenibilidad y de una política de estímulos específica para las pymes que funcione como catalizador para la integración de la sostenibilidad a sus modelos de negocio.

**Las organizaciones de representación de las pequeñas y medianas empresas reclaman tener más voz y más fuerza en las instancias donde se toman las decisiones a escala**

**europea y española.** Estas entidades ponen sobre la mesa, de nuevo, la necesidad de legislar conforme al principio "think small first", ante la avalancha regulatoria de los últimos años, así como el insuficiente acompañamiento tanto de los gobiernos como de la gran empresa con respecto a las pymes. **Las grandes empresas, especialmente en el caso español, actúan en ocasiones más como agentes extractores** –con demandas crecientes de rendición de cuentas en materia de sostenibilidad, sin proporcionar el acompañamiento necesario– **que como los agentes tractores que deberían ser para guiar a las pymes en la integración de la sostenibilidad.** Pese a los avances registrados, este capítulo pone de manifiesto que la gran empresa, en su conjunto, debe asumir una mayor responsabilidad de acompañamiento en este proceso.

**Por otra parte, las pymes no son una realidad homogénea y conforman un ecosistema muy diverso, y las diferencias entre ellas pueden llevar a generar un contexto de ganadores y perdedores en la transición ecológica.** Las que operan en sectores estratégicos de alto valor añadido, como el sector industrial y de la ingeniería, el tecnológico, el farmacéutico o el bioquímico, presentan unos niveles de avance superiores, y tienen más facilidades para obtener financiación sostenible y verse favorecidas por la nueva estrategia europea. En este sentido, las amenazas derivadas de las nuevas disrupciones geopolíticas (que pueden conducir a la relocalización de cadenas enteras de suministro de sectores estratégicos) se presentan también como una oportunidad para aquellas pymes que forman parte de dichos ecosistemas. La otra cara de la moneda son las pymes

que operan en sectores de menos valor añadido, como el turismo, la restauración u otros servicios, o en el sector primario, que se están quedando relegadas y reciben menos estímulos que les faciliten la transición ecológica. Para estas pymes, la sostenibilidad supone a menudo solo un coste que puede implicar una pérdida de competitividad a corto plazo e incluso una amenaza para la continuidad de su modelo de negocio.

**La cooperación y una gestión cada vez más integrada de las cadenas de suministro, impulsada por las nuevas directivas en materia de sostenibilidad, serán cuestiones cada vez más determinantes,** que marcarán posiblemente los diferentes ritmos de incorporación de la sostenibilidad en los próximos años. Ante esta realidad, las demandas de las pymes ponen de relieve la necesidad no solo de legislar sin que nadie se quede atrás, sino también de poner al alcance de las pymes herramientas adecuadas e incentivos que les faciliten esta transición, teniendo en cuenta su heterogeneidad.

Desde 2015, año de aprobación de la Agenda 2030, hasta hoy (2025), ha transcurrido una década de avances positivos en materia de sostenibilidad.<sup>73</sup> Pero estos se han producido a un ritmo desigual y con un alcance modesto. La presión legislativa y de algunos fondos de inversión ha sido la punta del iceberg que ha permitido estos avances, **pero el desarrollo futuro vendrá determinado por la capacidad de los reguladores para considerar la situación específica de las pymes y procurarles un mayor margen de maniobra para que puedan impulsar cambios relevantes.**

### Las demandas prioritarias identificadas en las entrevistas

Fuente: elaboración propia

11



# 01.

## EL BALANCE DE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS EN LA INCORPORACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES ES DESIGUAL



En los últimos diez años, las pymes han avanzado en la integración de la sostenibilidad, tanto por convicción como por exigencias de la legislación y por presión del mercado, aunque el balance presenta diferencias sustanciales en función del sector de la empresa, su tamaño o su modelo de negocio. Asimismo, muchas pymes han asumido que la sostenibilidad es una condición importante para el mantenimiento de sus operaciones y para su competitividad a largo

plazo. El avance y la integración de la sostenibilidad también han servido para que numerosas pymes hayan empezado a identificar y a catalogar actividades y procesos que ya hacían como contribuciones a la sostenibilidad. Igualmente, el retroceso en el ámbito de la sostenibilidad que se observa hoy a escala global parece tener menor impacto en las pymes, que siguen sus propios ritmos.

*“Han avanzado las que están muy expuestas a las cadenas de valor de las grandes empresas; las que están internacionalizadas o pertenecen a sectores específicos regulados –financiero, energía, infraestructuras, farmacéutico, agroalimentario– cada vez tienen más exigencias. Las más pequeñas y, salvo excepciones, las que están expuestas solo al consumidor local seguramente han avanzado menos.”*

— Germán Granda, Forética

*“Hay dos grandes mundos: el mundo industrial y el resto. El mundo industrial está muy presionado por sus emisiones y su impacto ambiental, y es el primer foco de atención de la regulación y la penalización; es el más sensible y el que más está avanzando. En cuanto al resto, es más disperso, y depende de la propia sensibilidad de la propiedad y de si se observa como una razón de diferenciación de marca.”*

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

*“El marco de la Agenda 2030 fue un hito fundamental para empezar a contextualizar que muchas cosas que estaban haciendo las pymes ya eran sostenibilidad y estaban contribuyendo a los ODS. Otra cuestión importante es que las pymes empiezan a asumir que, si no cumplen los criterios ESG, no van a poder seguir formando parte de las cadenas de suministro y su subsistencia se va a ver limitada.”*

— Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España

*“Existe una doble velocidad entre las grandes empresas españolas y las pymes; el grado de madurez en la implantación de los aspectos ESG está claramente determinado por el tamaño de la empresa. A medida que crece la empresa, no solo se analiza el impacto de la sostenibilidad, sino que se establecen planes y objetivos en que se implica la dirección. Esta brecha podría reducirse mediante la sensibilización y la formación, la difusión de plantillas y guías simplificadas aplicables a las pymes, y también a través de incentivos y reconocimientos.”*

— José María Torres, CONPYMES

*“Los ODS y la sostenibilidad tienen un momentum cuando salen, una arrancada de caballo, y ahora se produce una parada de burro. En las tendencias políticas que observamos en el mundo de hoy, la sostenibilidad se halla en un momento crítico de cuestionamiento. Pero con las pymes se ha producido una situación inversa: al principio, las pymes no sabían de qué iba la sostenibilidad y la veían como un añadido más a todas las normas y peticiones, como un coste, y ahora empiezan a percibirla como una inversión, como un elemento estratégico en algunas o, en cualquier caso, como un elemento a tomar en consideración.”*

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

Uno de los componentes centrales que han llevado a las pymes a integrar la sostenibilidad ha sido la presión ejercida por las grandes empresas a lo largo de su cadena de valor. Ello muestra que, aunque buena parte de la nueva regulación en materia de sostenibilidad impacta en mayor medida en las grandes empresas, las pymes se ven indirectamente afectadas por ello. Esta integración de la sostenibilidad a través de la cadena de valor de las grandes empresas conlleva, como mínimo, que las pymes tienden a mostrarse reactivas y a adaptarse a las necesidades y exigencias de las grandes sin acabar de integrar la sostenibilidad de forma estratégica en sus propios modelos de negocio. Las preferencias del consumidor, ligadas a menudo a sus características socioeconómicas y culturales, también son un factor que determina la velocidad de integración de la sostenibilidad.

*“Aunque muchas de las regulaciones se apliquen solo a la gran empresa, muchas veces las pymes acaban viéndose afectadas indirectamente a través de las cadenas de valor; la gran empresa que trata con una pyme le pide que cumpla con unas condiciones medioambientales o sociales.”*

— Jacint Soler, Pimec

*“Las grandes empresas más afectadas por la legislación están pidiendo a su cadena de valor, en que muchos de sus proveedores son pymes, que demuestre o comience a trabajar en los aspectos de sostenibilidad a que ellas están obligadas. Este es un elemento importante que cada vez observamos más: pymes que explican que los clientes les piden calcular la huella de carbono, etc.”*

— Joan Barfull, Pimec

*“Los avances pueden ser por convicción, por exigencias regulatorias o, muchas veces, en el caso de las pymes, por exigencias de la cadena de valor de una gran empresa que está mucho más sujeta a la normativa de sostenibilidad, que especialmente en los últimos años está siendo muy intensa y acelerada.”*

— Amaia López, ConfeBask

*“La mayoría de las pymes simplemente están cumpliendo con las políticas de sostenibilidad que las grandes empresas les exigen por cuestiones de normativa, pero esa sostenibilidad no se está integrando en sus modelos de gestión. No están aprovechando las oportunidades y, al final, lo único que hacen es cumplir con la parte que les exigen las grandes empresas. Ese es un reto muy importante: que las pymes integren la sostenibilidad en su modelo de negocio, no en función de los riesgos y las oportunidades de otra organización, sino de los suyos propios, porque, si no, para ellas la sostenibilidad no va a ser negocio.”*

— Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España

*“Hay casos en que el propio sector impone la sostenibilidad como una obligación; empresas que son grandes consumidoras de agua o de energía tienen que reducir el consumo y saben que pueden poner en valor la sostenibilidad. Pero también depende del tipo de cliente; las empresas cuyos consumidores son jóvenes han de incorporar sí o sí este relato y este valor.”*

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited



La incorporación de la sostenibilidad en las pymes va ligada también al establecimiento de mecanismos que permitan mejorar su competitividad y que implican cambios de regulación. La certeza reguladora, la seguridad jurídica, la reducción de la morosidad, la ayuda en la digitalización, un mayor acceso a la contratación pública, la simplificación

administrativa o la armonización de las reglas de juego en términos de regulación, en los ámbitos español y europeo, se identifican como elementos importantes para proteger su competitividad. Parece que la sostenibilidad puede ser un elemento de competitividad para las pymes si va acompañada de la resolución de estas cuestiones.

*“La plataforma contra la morosidad es probablemente el movimiento económico y empresarial más importante que se ha dado en los últimos años, y los grandes lobbies multinacionales han intentado detenerlo. En España, las grandes empresas tienen 82.000 millones en facturas de más de 60 días; si eso se resolviera sería un flujo de liquidez muy importante para las pymes. También la contratación pública es clave; es un elemento tractor muy importante, y la CNMV ha reconocido que las grandes empresas han alterado la contratación durante 25 años. Tenemos un problema sistémico con todo esto, que son prioridades urgentes y elementos que son una precondición de la sostenibilidad para las pymes.”*

— **Antoni Cañete, Pimec/SMEunited**

*“La morosidad es importante porque, cuando eres proveedor de una gran empresa, si tardan mucho en pagarte no tienes dinero para invertir y hacer crecer tu empresa o no puedes asumir un shock. Las grandes empresas lo saben y es una manera que tienen de financiar sus inversiones, y lo hacen sin pagar ningún interés bancario. Este es un problema de envergadura y muchas pymes acaban cerrando por ello. Otro problema importante es que la legislación tiende a solaparse y, cuando los gobiernos quieren ir más allá de la UE, te encuentras que no sabes a quién hacer caso, y aquí surgen problemas de seguridad jurídica.”*

— **Gerard Gil, Pimec**

*“A nivel europeo, hay una propuesta de reglamento sobre morosidad que todavía está en trámite y no existe consenso entre los Estados miembros. Business Europe defiende el principio de la libertad de contrato entre empresas, pero nosotros tenemos el principio de que aquí no hay igualdad de condiciones. Hay también la revisión de la directiva de compra pública, porque en sus diez años de aplicación no se ha fomentado la participación de las pymes en la contratación pública, y después hay todo un ámbito de reducción de la burocracia que también es uno de los focos de actividad en los próximos años. Queremos incidir en estos ámbitos.”*

— **Jacint Soler, Pimec**

*“Hay que simplificarles la vida a las pymes; más que reducir impuestos, hay que simplificar administrativamente, y ello implica no solo hacer más fácil el proceso administrativo, sino no atorar las empresas con cambios constantes en la regulación. Certidumbre regulatoria, básicamente. Hay que introducir certidumbre en todas las facetas, también en las subvenciones, que las pymes sepan que la subvención la van a recibir rápidamente, que no tengan que hacer la inversión con sus propios recursos y esperar a ver si la reciben más adelante.”*

— **Manuel Hidalgo, EsadeEcPol**

*“Es necesario tener unos marcos regulatorios estables, sin que cada Gobierno esté introduciendo cambios constantemente. Las políticas que realmente funcionan son las que tienen un objetivo claro y una mirada a largo plazo, validada por todos los actores. Hay que ir construyendo, aprendiendo y mejorando, no ir reseteando y volviendo a la casilla de salida. En el País Vasco, llevamos décadas trabajando así. Ello da certeza a las empresas a la hora de invertir en un panorama geopolítico y sociopolítico caótico. Cuantos más cambios haya, menos tiempo tendrán las empresas, y especialmente las pymes, para desarrollar proyectos estratégicos de sostenibilidad.”*

— **Amaia López, ConfeBask**



## 02.

# HOY LAS PYMES TIENEN TODAVÍA UN REDUCIDO MARGEN DE MANIOBRA PARA INCORPORAR LA SOSTENIBILIDAD



Las principales oportunidades que identifican las pymes en la integración de la sostenibilidad son la mejora de la eficiencia, la reducción de costes, el acceso a nuevos mercados, la retención y la atracción

de talento, el acceso a financiación sostenible, el acceso a contratación pública y el aumento del negocio con las grandes empresas.

*“En cuanto a las oportunidades, nosotros identificamos el acceso a nuevos mercados, la retención y la atracción de nuevo talento, el acceso a financiación sostenible, el ahorro por reducción de costes y el aprovechamiento de las oportunidades, el acceso a subvenciones y la contratación pública, y el aumento del negocio con las grandes empresas.”*

— **Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España**

*“Formar al personal en materia de prácticas sostenibles ayuda a que pueda identificar oportunidades de ahorro y eficiencia dentro de sus operaciones. Igualmente, las pymes comprometidas con la sostenibilidad pueden acceder a fuentes de financiación sostenible, que ofrecen mejores condiciones que las tradicionales. Comunicar las iniciativas sostenibles de la empresa contribuye también a construir una imagen positiva y a generar lealtad entre los consumidores. Al adoptar estas prácticas, las pymes no solo pueden reducir su impacto ambiental, sino también mejorar su reputación, atraer a consumidores sensibilizados y generar eficiencias que impactan positivamente en la rentabilidad a largo plazo.”*

— **José María Torres, CONPYMES**

La menor disponibilidad de recursos humanos, financieros y de tiempo constituye una barrera muy importante para las pymes en la integración de la sostenibilidad, así como una menor capacidad para hacer planificaciones estratégicas a largo plazo. Estos hechos otorgan

menos margen de maniobra a las pymes a la hora de incorporar la sostenibilidad. La profesionalización de la gestión de la sostenibilidad en las pymes se identifica como uno de los retos principales.

*“Las pymes piensan a corto plazo en materia de sostenibilidad: cómo cumplir con el tiempo y los recursos que tienen. Van más lentas y no suelen planificar a largo plazo, con unos objetivos medibles y cuantificables. Es difícil para las pymes no pensar solo a corto plazo y esperar a lo que venga de forma indirecta a través de las grandes empresas. A pesar de ello, poco a poco las pymes avanzan y ya un 28% de ellas, según la consulta empresarial que realizamos desde Pacto Mundial de la ONU España, disponen de estrategias de sostenibilidad.”*

— **Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España**

*“Algunos de los desafíos más relevantes son:*

- 1. los costes asociados a la sostenibilidad, que pueden suponer una barrera de entrada (tecnológicos, formativos, de aprovisionamiento, etc.);*
- 2. los requerimientos regulatorios, dado que resulta complejo obtener información de sostenibilidad comparable y de calidad;*
- 3. la mejora del conocimiento sobre las opciones de financiación y de aseguramiento sostenible;*
- 4. la falta de conocimientos en materia de sostenibilidad de los profesionales de las pymes, que dificulta que los aspectos ESG sean tenidos en cuenta en la elaboración de las estrategias o la ejecución de las acciones.”*

— **José María Torres, CONPYMES**

*“La sostenibilidad requiere conocimientos, recursos humanos, reflexión estratégica, innovación, inversión y tiempo. Además, el lenguaje de la sostenibilidad a veces es demasiado confuso y complejo, y no está anclado en el día a día de las pymes. Habría que definir mejor los parámetros, los indicadores y las métricas de la sostenibilidad. Estos son los grandes retos para incorporar la sostenibilidad en las pymes.”*

— **Amaia López, ConfeBask**

*“En España, el gran reto que tienen las pymes es la cualificación, no solo de los trabajadores, sino también de los gestores; profesionalizarse al máximo. Hace poco, se publicaba un informe que concluía que, si las pymes tuvieran el mismo nivel de capital humano que tienen las grandes empresas, la productividad en España crecería un 5%. Este reto tiene que ver con incentivar su crecimiento porque, cuando las empresas son grandes, se profesionalizan.”*

— **Manuel Hidalgo, EsadeEcPol**



En algunos sectores, la sostenibilidad supone principalmente un coste para las pymes, y ello genera una vulnerabilidad que puede situarlas como perdedoras de la transición si no existen mecanismos de compensación. La tensión entre competitividad y sostenibilidad se presenta de una forma más acentuada en el caso de las pymes, que

reclaman el establecimiento de más sistemas de incentivos y cambios en los mecanismos de funcionamiento del mercado que ayuden a equilibrar la ecuación. En este sentido, se propone estudiar la incorporación de los *costes ocultos*<sup>74</sup> como mecanismo que permita crear un mercado que pueda avanzar al ritmo de la transición ecológica.

*“El margen de maniobra de las pymes es realmente muy limitado, porque no tienen capacidad financiera, ni recursos humanos, ni conocimientos para realizar este cambio. Hay sectores donde la sostenibilidad solo supone costes, y quizá en este aspecto las administraciones deberían ayudar.”*

— **Gerard Gil, Pimec**

*“Las pymes también necesitan un cambio en la mentalidad de la sociedad europea a la hora de consumir, y aquí las instituciones deben hacer un esfuerzo de sensibilización dirigido al consumidor. Tiene que haber un vínculo entre la oferta y la demanda en los mercados.”*

— **Amaia López, ConfeBask**

*“Algunos sectores han sido objeto de profusa regulación de manera específica en sostenibilidad como el financiero, el energético, la automoción o el agroalimentario. Han sido significativas las respuestas defensivas de pymes de este último sector ante la visión de un elevado riesgo de incumplimiento, con nuevos requisitos y calendarios exigentes donde sienten un desequilibrio en la relación coste-beneficio de algunas medidas y el impacto en su competitividad. Apoyar y facilitar la transformación sostenible de las pymes es fundamental.”*

— **Germán Granda, Forética**

*“No sé si diría que existe tensión entre competitividad y sostenibilidad, pero sí que muchas veces la sostenibilidad no resulta tangible. Muchas pymes fabrican productos con ecoetiqueta más por convicción que por la respuesta del mercado. Si esta convicción no te ayuda a ser más competitivo, a vender más o a destacar respecto a la competencia, no se explotará más, porque los números son los que son. La Administración debería pensar en cómo incidir en los criterios de compra si queremos que la empresa sostenible sea competitiva.”*

— **Joan Barfull, Pimec**

*“En ocasiones, la sostenibilidad no aporta ningún valor y solo dificulta la competitividad, sobre todo cuando no todo el mundo está siguiendo las mismas normativas. La transición ha de venir acompañada de unos mecanismos que hagan que a las pymes les interese; ha de permitir que tengan menos costes y sean más competitivas. Las inversiones necesitan amortizaciones, y si nos hacen cambiar de un día para otro no podemos amortizar y esto perjudica más al pequeño, porque el grande puede mover su negocio. Si el mercado valorara la sostenibilidad, podría ser una inversión. O comenzamos a tener en cuenta los costes ocultos o no seremos capaces de crear un mercado que pueda dar respuesta a la transición. Por ejemplo, el comercio de proximidad es fundamental, porque da vida, seguridad y sostenibilidad, pero este comercio no puede competir con Amazon, y aquí hemos formulado la propuesta de incorporar los costes ocultos del comercio online.”*

— **Antoni Cañete, Pimec/SMEunited**

*“El respaldo a la sostenibilidad debe priorizarse, por parte de los reguladores y de otros actores relevantes, mediante un sistema de valores y beneficios compartidos que faciliten esta tarea a través de unos esquemas basados en incentivos. Es crucial avanzar en los programas de ayudas, incluyendo la perspectiva de los incentivos fiscales.”*

— **José María Torres, CONPYMES**

La incorporación del reporte de sostenibilidad de las pymes se presenta como un de los retos clave para los próximos años, que se

identifica no solo como un requisito para cumplir con la regulación, sino como una oportunidad que puede comportar beneficios internos.

*“En el futuro las pymes se van a ver afectadas en materia de reporte de información corporativa, de forma directa o indirecta. Es un punto fundamental que comiencen a trabajar y a recopilar determinado tipo de información y a plasmarla en documentos. Tienen que entender también que el reporte es un beneficio interno, porque ayuda al autodiagnóstico, a identificar los riesgos, a comunicarse con los grupos de interés, a aportar información a los inversores y a poner en valor lo que ya hacen.”*

— **Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España**

*“Las pymes estamos de acuerdo en comenzar a reportar sobre sostenibilidad; queremos participar en ello. Si decimos que queremos excluirnos porque es demasiado complicado, estamos perdiendo mercado. Tenemos ganas de demostrar que somos sostenibles y que hacemos las cosas bien hechas, pero a veces el estándar es muy farragoso. Y las grandes empresas no tienen que pedirnos lo que ellas reportan; han de centrarse en el estándar voluntario y no pedirnos más de lo que podemos dar.”*

— **Rosa Solanes, Pimec**

## 03.

### LAS TENDENCIAS GEOPOLÍTICAS ACTUALES TAMBIÉN IMPACTAN EN LA REALIDAD DE LAS PYMES



Las tendencias geopolíticas están afectando las pymes y su relación con la sostenibilidad. El auge del *nearshoring*<sup>75</sup> está llevando a algunas grandes empresas a buscar a proveedores de proximidad a largo plazo, fenómeno que puede suponer una oportunidad para las pymes más avanzadas en materia de sostenibilidad para actuar

como proveedoras de confianza a largo plazo. Asimismo, el auge de los precios de la energía también ha supuesto un impulso en la adopción de soluciones sostenibles. Últimamente, la proliferación de aranceles y sus contrapartidas pueden afectar negativamente a determinados sectores.

*“El componente geopolítico ha asustado mucho a las pymes. Cuando estalló la guerra en Ucrania, empezaron a subir los precios de la energía, y nosotros emprendimos acciones para quejarnos de cómo se marcaban los precios. Esto también ha hecho que las pymes se den cuenta de que tienen ser más eficientes en el uso de la energía; que ser más eficientes en el uso de los recursos puede suponer un ahorro.”*

— Rosa Solanes, Pimec

*“Tras la pandemia y la invasión de Ucrania, y ante el incremento de costes y la incertidumbre geopolítica, surge también la oportunidad de dirigir la mirada de las grandes empresas a pymes como proveedores locales. Además de la seguridad de abastecimiento y menor riesgo, la economía circular y la descarbonización juegan a favor de esta tendencia.”*

— Germán Granda, Forética

*“Nos llegan quejas por cuestiones como los aranceles que ha puesto ahora China en el mercado cárnico como respuesta a los aranceles de la UE a los vehículos eléctricos. Ello impacta mucho en las empresas del sector de la cárnica, que son muy exportadoras.”*

— Gerard Gil, Pimec

*“Hay que entender bien qué significa la relocalización; no necesariamente tiene que ser en tu territorio, sino en un territorio cercano. Tenemos que revisar nuestras cadenas de valor, las dependencias de ciertos países, que pueden llevarnos a situaciones de fragilidad ante determinados eventos. Igualmente, la relocalización tiene sentido en determinadas industrias. Con el cambio tecnológico y la automatización, es posible volver a traer determinadas industrias a Europa, que pueden ser rentables y eficientes, y con ello beneficiar también a nuestras pymes, porque participan mucho en las cadenas de valor, y esa oportunidad se tiene que explotar. En España, esto tiene sentido en sectores como la industria química, la farmacéutica, la automoción y las baterías de todo tipo, la ingeniería y los servicios a empresas, e incluso la minería. Son sectores en que España tiene tradición y ventajas comparativas y, si lo hacemos bien, podemos tener más.”*

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

## 04.

### EL TSUNAMI REGULATORIO EUROPEO HA SUPUESTO UNA APUESTA POR EL “EFECTO CASCADA”, EN DETRIMENTO DEL PRINCIPIO “THINK SMALL FIRST”



El tsunami regulatorio en materia de sostenibilidad que se ha producido a escala europea en los últimos años no ha tenido suficientemente en cuenta la realidad de las pymes. Parece que el principio *“think small first”*, que aparece en varias comunicaciones europeas, no se ha trasladado a la hora de elaborar la regulación y aplicarla. Lo que ha predominado ha sido el “efecto cascada”, que ha trasladado los

requerimientos de las grandes empresas a las pymes. Las organizaciones de representación de las pymes, con una voz cada vez más fuerte en el debate público, reclaman estar más presentes a la hora de elaborar la legislación y que se introduzcan planes piloto para valorar sus impactos.

*“Hace muchos años que el principio «think small first» está en las comunicaciones de la UE, pero en la práctica no se piensa suficientemente en la realidad de las pymes. A menudo, existe una visión muy macro que no se centra lo suficiente en el día a día de las pymes; se habla mucho de impacto agregado al PIB, pero no se incluyen matices de sectores y territorios. Hay buenas intenciones, pero a menudo no se piensa en los efectos colaterales: ¿Quién piensa en un pequeño horno de pan de un pueblo de 300 habitantes que está generando capital social en un territorio en riesgo de despoblación?”*

— Gerard Gil, Pimec

*“Somos grandes defensores del «think small first», pero vemos que no siempre se aplica. Una mejor regulación pasaría por evaluar el impacto de la legislación para las pymes; es lo que se conoce como el SME Test. Es preciso que ello se aplique no solo antes de presentar la propuesta legislativa, sino también durante las enmiendas que se formulan en el procedimiento legislativo. Ello llevaría a actuar no solo de forma reactiva, sino también anticipativa.”*

— Rosa Solanes, Pimec

*“No se había tenido suficientemente en cuenta que las grandes empresas obligadas a cumplir con las nuevas normativas iban a pedir la información a sus proveedores de formas distintas. Cada una podría exigir una cosa diferente a las pymes, y ello supondría una carga administrativa. Igualmente, a la hora de legislar se tiene que pensar específicamente en las pymes y reestructurar las directivas; no pueden ser una reducción o un copipega de determinadas cuestiones que se han aplicado a las grandes.”*

— Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España

*“El tsunami regulatorio es una palanca necesaria, pero debe darse más tiempo a las pymes para su adaptación. Observamos que, por ejemplo, el porcentaje de microempresas familiarizadas con cada una de las regulaciones no llega al 50%.”*

— José María Torres, CONPYMES

*“El enfoque europeo de que las grandes apoyen a las pequeñas es correcto, pero las pymes han de tener sus herramientas para poder seguir el ritmo, y para ello es importante desburocratizar, simplificar y apoyar la inversión.”*

— **Eduardo Arechaga, ConfeBask**

*“Con el COVID, el BCE efectúa una compra masiva de activos financieros y da dinero a las grandes empresas cotizadas para que tengan liquidez, y sostiene que llegará a las pymes, pero no funciona así. El SME Relief Package es una muestra de cómo estamos logrando que, por vez primera, se comience a legislar pensando en pequeño.”*

— **Antoni Cañete, Pimec/SMEunited**

*“En temas de normativa, está claro que Europa es líder, pero desde el punto de vista práctico China ha realizado muchos progresos. En diez años, ha hecho un cambio muy significativo, con un equilibrio entre obligación e incentivos. Lo que ha logrado con el vehículo eléctrico es una combinación de ambas cosas: muchos de los fabricantes comenzaron siendo pymes en determinadas provincias, y el Gobierno de la provincia las ayudaba a crecer. Quizá lo que ha ocurrido es que allí hay demasiada política industrial, muchos incentivos en los ámbitos local y regional, mientras que aquí tenemos demasiado pocos. Allí han tenido una combinación de prohibiciones e incentivos y acaso en Europa hemos tenido demasiadas prohibiciones y pocas ayudas.”*

— **Jacint Soler, Pimec**

La nueva estrategia europea, muy marcada por las conclusiones del Informe Draghi, parece orientarse a buscar el equilibrio entre sostenibilidad y competitividad, al no centrarse solo en regular, sino también en proporcionar incentivos a las empresas. Aun valorando positivamente esta reorientación, las pymes se muestran preocupadas de que no les lleguen estos fondos, y reclaman más acompañamiento y ayuda en la implementación de la regulación. Asimismo, esta nueva estrategia parece orientarse a promover la concentración y la competitividad

de las grandes empresas europeas en sectores de alto valor añadido, sin incluir un plan específico para proteger la competitividad de las pymes. Esta orientación puede beneficiar al menos a las pymes proveedoras de industrias de alto valor añadido. También se identifica como prioridad un cambio en la forma europea de legislar que permita mayor claridad y homogeneidad en su aplicación y reduzca la incertidumbre reguladora.

*“Creo que ahora vendrá una retención en términos de sostenibilidad, porque desde los partidos de derechas, que han ganado mucho terreno en estas elecciones, se va frenando este discurso. La primera legislatura de Von der Leyen se ha centrado mucho en la sostenibilidad y ahora queremos que se centre en la competitividad, en hallar un equilibrio entre estos dos aspectos. El competitiveness check, mencionado en el Informe Draghi, debería tener también un enfoque para las pymes; ver cómo afecta la legislación a la competitividad de las pymes. De cara al futuro, pedimos una pausa reguladora y centrarnos más en la implementación, en ayudar a las empresas a cumplir con las normativas: es lo que llamamos ‘more tools, less rules.’”*

— **Rosa Solanes, Pimec**

*“En el caso de la sostenibilidad, ahora el foco está en intentar evitar una nueva regulación y centrarnos en la implementación y el acompañamiento; que la UE disponga de herramientas de acompañamiento y que las pymes no tengan que hacer solas todo el esfuerzo de adaptarse. Hay que poner el foco en los programas de ayuda y de aligeramiento para las pymes, y no solo dar más tiempo o prorrogar, sino intentar que puedan adaptarse más fácilmente. Nosotros hemos analizado los informes Letta y Draghi, y no consta en ellos una atención especial a las pymes. Estamos un poco preocupados.”*

— **Jacint Soler, Pimec**

*“Sostenibilidad y competitividad tienen que ir de la mano. En Europa, en estos momentos, va a haber un antes y un después. Si hasta ahora en ese binomio ha primado la sostenibilidad, en detrimento de la competitividad, ahora toca reequilibrar y apostar por la competitividad sin ralentizar mucho la sostenibilidad. El ejemplo de la industria del automóvil es una muestra de intentar llevar un sector y un mercado a una velocidad que no puede seguir.”*

— **Eduardo Arechaga, ConfeBask**

*“La nueva estrategia europea debe pasar por asumir que, en determinados sectores estratégicos, haya seis o siete grandes empresas europeas. No tenemos grandes campeones en los sectores punteros internacionales, porque no nos hemos preocupado de eliminar las barreras entre países y ello ha fragmentado el mercado y ha hecho que no podamos aprovechar las economías de escala. Tenemos también un problema grave de inversión: somos países con mucho ahorro y superávit comercial, pero no reinvertimos en Europa porque no tenemos un mercado de capitales único. Para ello, es necesaria una unión bancaria y de capitales. Estas reformas están contempladas en el Informe Draghi, sobre todo en sectores de mucho valor añadido y en que la innovación tiene que ser muy potente. Aquí las pymes tienen cabida en todo el ecosistema de empresas auxiliares que dan apoyo, prestan servicios, suministros e insumos a esas grandes empresas.”*

— **Manuel Hidalgo, EsadeEcPol**

*“China fabrica, los Estados Unidos innovan y Europa regula. Esta es la realidad con que nos encontramos: un exceso de regulación. Y, aunque la sostenibilidad había estado muy presente en la agenda, hoy Europa tiene otras prioridades. Pero orden y contraorden es desorden, y Europa está desordenando el tema de la sostenibilidad. Cuando empieza a fijar los objetivos de la transición y, posteriormente, por presiones o por la situación con que se encuentra cambia, genera incertidumbre tanto al fabricante a la hora de invertir como al consumidor a la hora de comprar. Europa no está desarrollando una política clara. Igualmente, no podemos funcionar con directivas europeas, que son procesos largos que después tienen que trasponerse y adaptarse, sino que debemos legislar con reglamentos.”*

— **Antoni Cañete, Pimec/SMEunited**

## THINK SMALL FIRST<sup>76</sup>

El principio “*think small first*” exige a los encargados de formular las políticas que tengan en cuenta las necesidades y los puntos de vista de las pymes al elaborar la legislación, las políticas y los reglamentos, así como las repercusiones que estos puedan tener en dichas empresas. Este principio parte del reconocimiento de que no existe un enfoque “único y válido para todos”, lo cual implica que la elaboración de las políticas ha de tener en cuenta los efectos desproporcionados que tiene la reglamentación en las empresas de distintos tamaños y prever unos requisitos simplificados que todos los usuarios finales puedan cumplir con facilidad.

Las pymes representan la mayor parte de la ocupación y de la actividad económica de todos los países del mundo. No obstante, su participación en los procesos de consulta de las políticas suele ser difícil y se enfrentan a más cargas y costes a la hora de cumplir con los requisitos de las políticas. El principio “*think small first*” constituye una directriz básica que los encargados de formular las políticas pueden adoptar para tener en cuenta las peculiaridades de las pymes en las fases de elaboración, aplicación y evaluación de la reglamentación. La adopción de este principio permite reducir la complejidad normativa y los costes de cumplimiento que las nuevas políticas puedan tener para las pymes. Las políticas que simplifican las normas y los procedimientos administrativos para las pymes facilitan, en última instancia, que estas puedan cumplir la ley.

## “EFECTO CASCADA”<sup>77</sup>

Un “efecto cascada” es una cadena de eventos derivada de un acto o conjunto de actos que acaban afectando un sistema y a los diversos agentes que forman parte de él. En algunos casos, los impactos derivados de esa afectación pueden ser negativos. En los últimos años, la Comisión Europea ha impulsado ambiciosas normativas en materia de sostenibilidad, estableciendo unos estándares más estrictos en materia de información no financiera, diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente, entre otros aspectos ESG, para posicionarse a la cabeza mundial en un modelo de producción verde y sostenible. Esta decisión, pensada sobre todo para las grandes empresas, generaba un exceso de burocracia y podía afectar negativamente la capacidad de las pymes para competir. La nueva ley “Ómnibus”, aprobada en febrero de 2025, supone la adopción de un enfoque integral en simplificación, con las siguientes implicaciones para las pymes:

- ▶ Se elimina a cerca del 80% de las empresas del alcance de la CSRD, centrandó las obligaciones de presentar informes de sostenibilidad en las empresas más grandes.
- ▶ Se garantiza que los requisitos de los informes de sostenibilidad para las grandes empresas no impongan cargas a las pymes dentro de sus cadenas de valor.
- ▶ Se revisan las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) y no habrá informes de sostenibilidad obligatorios para las pymes que cotizan en bolsa.
- ▶ Se reducen la carga y el “efecto cascada” sobre las pymes y las empresas de mediana capitalización (SMC), limitando la cantidad de información que las grandes empresas pueden solicitar dentro del mapeo de la cadena de valor.

# 05.

## EN EL ÁMBITO ESPAÑOL, LAS PYMES SE ENCUENTRAN CON BARRERAS CONSIDERABLES A LA HORA DE ACCEDER A FINANCIACIÓN SOSTENIBLE



No existe en la actualidad un marco regulador suficientemente claro para las pymes en el ámbito español, aunque últimamente se estén registrando algunos avances fruto de la mayor capacidad de incidencia de sus organizaciones de representación. Asimismo, el balance de los fondos *NextGenerationEU* y de los PERTE en términos de financiación para las pymes no es demasiado positivo. El conocimiento

de las ayudas, el volumen de los fondos que se otorgan, las exigencias burocráticas que se requieren, los plazos de presentación de solicitudes y de cobro de las ayudas y los avales que se exigen son las principales dificultades con que se han encontrado para acceder a ellas. Las convocatorias descentralizadas y administrativamente simples pueden favorecer el acceso de las pymes a estos fondos.

*“La ley ‘Crea y Crece’<sup>78</sup> que se ha elaborado en España intenta legislar pensando en el pequeño empresario. También se ha reducido el impuesto de sociedades del 25% al 20% a las pymes, porque pagaban porcentualmente más impuestos que las grandes empresas. Asimismo, el Pacte Nacional para la industria del Govern de la Generalitat destina un 60% de los recursos para pymes. Todo esto son apuestas para legislar pensando en pequeño. El problema, con todo, es el incumplimiento de estas leyes: hay que dejar menos ambigüedades y oportunidades para eludir las.”*

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

*“Si no hay intermediarios como Pimec, es muy complicado que el conocimiento de estos fondos llegue a las empresas. Las líneas de ayudas tendrían que ser más simples y llegar de forma más directa. Los plazos de pago han ido con una lentitud exagerada. Asimismo, la percepción que tenemos de los PERTE es que no aterrizan en las pymes y suelen ir solo a las grandes, con proyectos muy ambiciosos. Son instrumentos demasiado grandilocuentes para una pyme y, a veces, requieren colaboración. Esto todavía nos cuesta y tenemos que trabajarlo.”*

— Joan Barfull, Pimec

*“Nosotros hemos hecho difusión de los NextGenerationEU para pymes y, en algunos casos, incluso hemos participado en su ejecución; en concreto, en el caso del Kit Digital, que se ha considerado un caso de éxito. Es un programa muy descentralizado, pensado por y para las pymes. Además, la primera convocatoria fue sin papeles: las pymes se daban de alta y la mayor parte de la documentación la tenía el propio Gobierno, que se conectaba con el Registro Mercantil. Fue un sistema muy ágil con respecto a otras convocatorias, en que la mayoría de los fondos han ido a las grandes empresas y el concepto ha sido distinto.”*

— Jacint Soler, Pimec

*“Las pymes se enfrentan a dificultades para acceder a los recursos financieros necesarios para adoptar prácticas sostenibles. Este desafío se ve agravado por la falta de conocimientos sobre las opciones disponibles y los beneficios asociados. La mayor parte de esta financiación ha beneficiado a grandes empresas, dejando un amplio margen de mejora para que las pymes accedan a estos recursos. Una de las principales ventajas de la financiación sostenible para las pymes es el acceso a unas condiciones financieras más favorables, como unos tipos de interés más bajos y unos plazos de amortización más flexibles, lo cual puede mejorar su competitividad. Pero la falta de conocimientos sobre sostenibilidad, la burocracia y la complejidad de los requisitos son los principales obstáculos a que se enfrentan las pymes para acceder a este tipo de financiación.”*

— José María Torres, CONPYMES

*“Tenemos que rebajar nuestra esperanza de que los fondos europeos van a cambiar la economía española. Por un lado, tenemos un problema de oferta: es difícil trasladar esos fondos al tejido productivo, porque existen muchos cuellos de botella dentro de la Administración. Por otro lado, tenemos un problema de demanda en relación con las pymes. En primer lugar, por su principal caracterización, en general, de empresas de sectores de poco valor añadido: son empresas que tienen dificultades para absorber los fondos europeos. En segundo lugar, las dificultades que las administraciones ponen para conceder, ejecutar y acreditar la ejecución de fondos entorpecen su gestión por parte de las pymes. Estas solicitan pocos fondos, porque muchas veces el precio que tienen que pagar supera los costes de oportunidad de no pedirlos. Ha habido convocatorias de fondos europeos que han quedado desiertas, tanto por la complejidad y las barreras de entrada como por el hecho de que, en algunos ámbitos, no había empresas que pudieran pedir esas ayudas.”*

— Manuel Hidalgo, EsadeEcPol

A raíz de estas dificultades, con frecuencia las pymes optan por acceder a otras fuentes de financiación sostenible más ágiles y de

menor volumen, como ciertas iniciativas sectoriales, autonómicas, o proyectos de finanzas sostenibles de los bancos.

*“Las pymes se han visto beneficiadas por las convocatorias del Plan de Recuperación ejecutadas directamente por la Administración General del Estado. Cabe destacar la importancia de líneas como las de Emprendedoras Digitales y PYME Agroalimentaria (ENISA), las garantías financieras (CERSA), las ayudas a la creación y consolidación de empresas de base tecnológica (NEOTEC) o el programa Kit Digital.”*

— José María Torres, CONPYMES

*“A veces, las empresas optan por líneas más locales o autonómicas, que son más ágiles y consolidadas: los Cupones ACCIÓ Green o de la Agencia de Residuos. Para las pymes, a veces eso funciona mejor, pues les permite trazar una hoja de ruta y cubrirla con estas ayudas, y ello las incentiva. Sin estas líneas, la transición costaría mucho más.”*

— Joan Barfull, Pimec

*“Aquí rompería una lanza a favor de cómo han avanzado los proyectos de finanzas sostenibles del sector financiero español. Bancos y aseguradoras tienen ahora a grandes expertos en sostenibilidad en equipos que trabajan con las pymes y les ayudan a financiar o adaptar productos o servicios más rentables, incluso crear nuevos proyectos con elementos específicos de sostenibilidad. Este creciente apoyo experto del sector financiero en sostenibilidad a las pymes es una muy buena noticia.”*

— Germán Granda, Forética

# 06.

## HAY QUE REFORZAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL DIÁLOGO SOCIAL Y EQUILIBRAR LA RELACIÓN DÉSIGUAL CON LA GRAN EMPRESA



Las pymes necesitan instancias de representación propias y más posibilidades de participación en el diálogo social, cuestión especialmente relevante en el caso español, en que hace muchas décadas que este diálogo social está limitado a las organizaciones de representación de las grandes empresas. Este hecho se traduce en un marco

regulatorio poco adaptado a la realidad de las pymes, que dificulta su crecimiento. El reto para las organizaciones de representación de las pymes es reforzar su proactividad e intervención en el proceso de elaboración de la legislación.

*“En las mesas de negociación del diálogo social, solo están sentados los representantes de las grandes empresas. Esto origina regulaciones que impiden el crecimiento y la competitividad de las pymes. El monopolio respecto a la representatividad, que se produce cuando se instaura la democracia en España en los años setenta, provoca que las pymes, que representamos el 99% del tejido empresarial y el 75% del empleo, no estemos incluidas en la representación institucional y en la concertación. El diálogo social es un pilar fundamental de la democracia y, para garantizar que España sea competitiva e inclusiva, se debe permitir la entrada a interlocutores que representen a las pymes con voz propia e independiente.”*

— José María Torres, CONPYMES

*“Lo que intentamos hacer en Pimec es activismo empresarial. Si somos el motor de la economía, hemos de estar en el puente de mando donde se toman las decisiones. Hay que legislar pensando primero en las pymes para que puedan crecer, pero para ello hay que tener en cuenta nuestra realidad. Hasta que en España las pymes no tengan voz propia en el diálogo social no habrá acabado la transición democrática. Esto es una dificultad que explica por qué en España las pymes son más pequeñas, porque las leyes las hacen grandes corporaciones con intereses particulares y se comen la parte que pertenece a las pymes. Ahora estamos intentando empezar a cambiar todo esto.”*

— Antoni Cañete, Pimec/SMEunited

Las pymes y las grandes empresas presentan, en ocasiones, intereses contrapuestos. El terreno común en que tienen que trabajar juntas, al menos, es la cadena de valor, y las grandes empresas tienen una responsabilidad a la hora de acompañar a las pymes y dotarlas de

herramientas para integrar la sostenibilidad. Las grandes empresas deben asumir que su sostenibilidad pasa por ayudar a garantizar la integración de la sostenibilidad a sus pymes proveedoras.

*“Las empresas grandes deben ser una fuerza impulsora de las pymes para generar beneficios globales, no solo para las grandes. La gran empresa tiene un papel fundamental de mentor; no se debería limitar a exigir a la pyme determinada información, sino que tendría que ser formadora, tratar de explicar a la pyme cómo aportar ese dato y cómo calcularlo. La cadena de suministro es el terreno común, es el punto de encuentro para alinear valores y estrategias, y establecer planes de sostenibilidad conjuntos.”*

— Elsa Castillo, Pacto Mundial de la ONU España

*“De momento, la gran empresa no ayuda demasiado a la pyme, pero podría hacerlo. Es una cuestión que aparece en la Directiva de Due Diligence: el rol de la gran empresa como tractora. La idea es muy buena, pero aún no se está viendo cómo se traslada en la práctica; se debería defender este diálogo y abrirlo con la gran empresa.”*

— Rosa Solanes, Pimec

*“Aquí tenemos mucha cultura de colaboración entre grandes empresas y pymes, con las grandes ejerciendo un rol de tractoras de los proveedores locales clave de su cadena de valor. Las grandes empresas no pueden ser sostenibles si toda su cadena de proveedores no es sostenible. Los clústeres industriales de las cadenas de fabricación concentradas geográficamente son importantes porque trasladan conocimientos y permiten trabajar proyectos con las pymes para que vayan introduciendo la sostenibilidad. Se hacen talleres de información, formación y vías de acción.”*

— Eduardo Arechaga, ConfeBask

*“Cada vez más grandes empresas tienen una visión sistémica de la sostenibilidad e incorporan a su cadena de valor en sus compromisos de mejora de su impacto social y ambiental. Metodologías como el «scoring» de proveedores en sostenibilidad, acompañamiento con herramientas de gestión y formación, y compromisos a largo plazo son muestra de esa dirección.”*

— Germán Granda, Forética



## Organizaciones y personas entrevistadas

ANEXO

- **CONFEBASK:**  
Eduardo Arechaga, director general y Amaia López Iriondo, responsable de Seguridad y Salud Laboral, Medio Ambiente y Asuntos Sociales.
- **CONPYMES:**  
José María Torres, presidente.
- **EsadeEcPol:**  
Manuel Hidalgo, *senior fellow* de EsadeEcPol y codirector del Observatorio *NextGenerationEU*.
- **FORÉTICA:**  
Germán Granda, director general.
- **PACTO MUNDIAL DE LA ONU ESPAÑA:**  
Elsa Castillo, coordinadora de *Reporting* y Análisis.
- **PIMEC:**  
Antoni Cañete, presidente y vicepresidente de **SMEunited**; Jacint Soler director de Relaciones Internacionales y Asuntos Europeos; Rosa Solanes, representante de Pimec en la UE; Joan Barfull, director del Área de Sostenibilidad y coordinador de la Comisión de Sostenibilidad; Gerard Gil, técnico de Asuntos Europeos y Políticas Europeas.

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

PARTE III

La divulgación de información no financiera se ha consolidado como un pilar esencial de la acción corporativa para avanzar hacia un modelo socioeconómico más sostenible y resiliente. Constituye una herramienta clave dentro de las políticas de sostenibilidad de la UE, orientada a movilizar la inversión, fortalecer la transparencia corporativa y garantizar condiciones de competencia equitativas.

Para las empresas, no solo representa un ejercicio de rendición de cuentas, sino también una oportunidad para comprender mejor sus impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, que facilita la toma de decisiones estratégicas alineadas con los criterios ESG. Su análisis es clave para evaluar el papel del sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en el cumplimiento de la Agenda 2030.

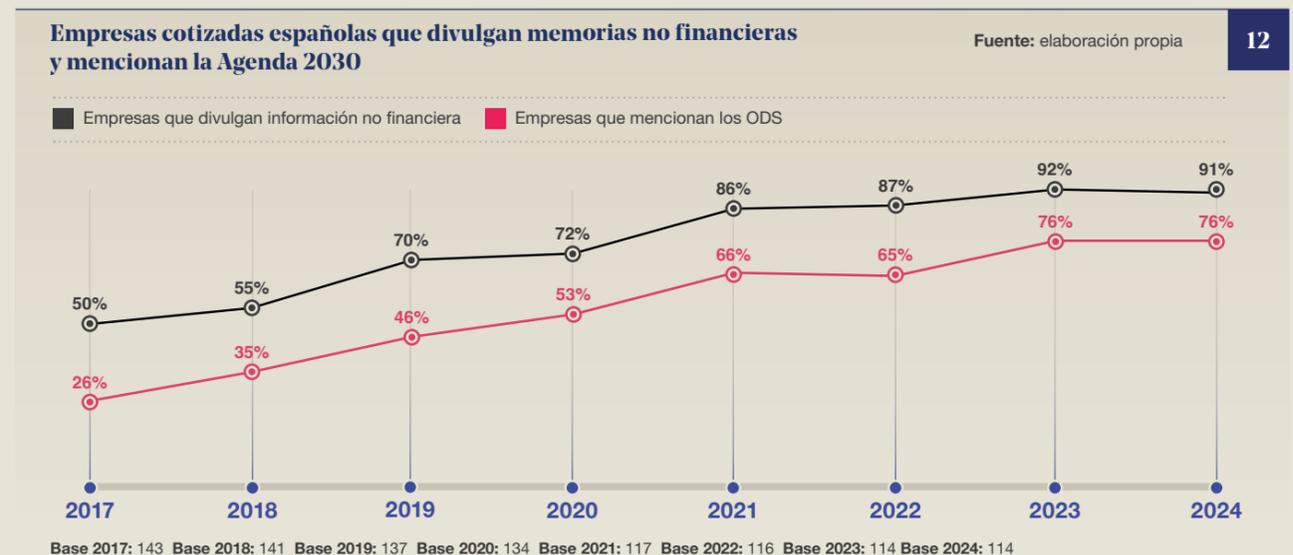
# LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

Este capítulo ofrece un análisis de la información no financiera divulgada por las empresas cotizadas españolas, consolidando ocho años de seguimiento continuo sobre su evolución y su contribución a la Agenda 2030. A través del análisis de la vinculación a los ODS, de la materialidad y de los ámbitos de la gobernanza, el planeta y las personas, se examina de manera integral la sostenibilidad empresarial y el grado de alineación del sector privado con los desafíos globales indicados por las Naciones Unidas y por otros organismos internacionales. El estudio combina un enfoque cuantitativo y cualitativo, con una perspectiva sectorial y longitudinal, que permite identificar áreas consolidadas, postergadas y emergentes, así como destacar buenas prácticas y aspectos que requieren una transformación significativa. Este análisis se complementa con los resultados de otros informes de referencia, con avances normativos recientes y con las aportaciones de expertos y de organizaciones clave, que proporcionan una visión contextualizada amplia y orientada a la toma de decisiones.

La divulgación de información no financiera ha experimentado una evolución positiva en los últimos años, impulsada tanto por la exigencia progresiva del marco regulatorio como por la creciente demanda de transparencia por parte de los grupos de interés. Desde la publicación de nuestro primer informe en 2018, el número de empresas cotizadas españolas que

reportan información no financiera ha crecido de forma significativa, pues ha pasado del 50% en 2017 al 91% en 2024. Sin embargo, este progreso no siempre ha ido acompañado de una mejora proporcional en la calidad y la profundidad de los informes. Las empresas muestran niveles de ambición muy diversos y, aunque se observa una tendencia clara a favor de una mayor exhaustividad y rigor, el avance ha sido más modesto.

La entrada en vigor de la nueva Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD)<sup>79</sup> en 2023, que sustituye la Directiva sobre divulgación de información no financiera (*Non-financial Reporting Directive*, NFRD),<sup>80</sup> en vigor desde 2018, marca un punto de inflexión en este proceso, ya que introduce un marco más exigente que obligará a ciertas empresas a garantizar una mayor coherencia y comparabilidad en la divulgación de su información no financiera, incorporando el principio de la *dobles materialidad* y ampliando el alcance del reporte a toda la cadena de valor. La directiva se apoya en las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad, NEIS (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS), un conjunto de estándares detallados que establecen los requisitos específicos de reporte en materia ambiental, social y de gobernanza, con el objetivo de armonizar y estandarizar la información publicada por las empresas a escala europea.



# MODELO DE ANÁLISIS

El modelo de análisis del Observatorio de los ODS se basa en un sistema de indicadores, agrupados en cuatro grandes bloques considerados prioritarios por organizaciones e instituciones internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la *Global Reporting Initiative* (GRI) o la Unión Europea (UE), entre otros. Uno de estos pilares centrales corresponde al concepto de *materialidad*. El resto se reparten en tres dimensiones específicas que relacionan la empresa con su entorno: los principios de la gobernanza, de las personas (sociedad) y del planeta (medio ambiente).

## Componentes del modelo de análisis

### Análisis de (doble) materialidad.

Proceso a través del cual se identifica, evalúa e informa tanto de aquellos temas relacionados con la sostenibilidad que pueden repercutir internamente en el valor de la empresa en su conjunto (materialidad financiera), como de los impactos positivos y negativos que la empresa provoca externamente al medio ambiente y a las personas y sus comunidades (materialidad de impacto).



**Personas.** Incluye tanto los elementos vinculados a las condiciones de empleo que generan las empresas, como los relacionados con la equidad y la inclusión en términos de género, las prácticas implementadas para priorizar la sostenibilidad de las personas trabajadoras o el impacto local en las regiones y comunidades donde estas operan.

**Gobernanza.** Incluye tanto los aspectos relacionados con la integración de la sostenibilidad en la organización y el sistema de buen gobierno corporativo que determina el funcionamiento de la empresa, como la proporción de mujeres y consejeros independientes en los consejos de administración, la existencia de comisiones de sostenibilidad o los procesos de diligencia debida, entre otros.

**Planeta.** Incluye los aspectos relativos al impacto de la organización en el cambio climático, el medio ambiente y su preservación para las necesidades de las generaciones futuras, así como los relacionados con la descarbonización y los alcances de las emisiones atmosféricas, las políticas vinculadas a la biodiversidad y al capital natural, o el alineamiento de la actividad empresarial con la taxonomía verde europea.<sup>81</sup>

## GUÍA DE LECTURA

### La relación con los ODS

Para enlazar los componentes de nuestro modelo de análisis con los distintos ODS, se ha colocado, junto a cada título, una referencia al objetivo y a la meta interrelacionados por el contenido del apartado correspondiente.

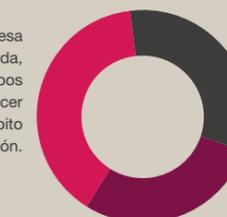


### La ambición y la intencionalidad en las divulgaciones no financieras

En el análisis cualitativo de las memorias, en ocasiones se ha establecido un doble criterio de clasificación (ambiciosa/intencional), en función del grado de concreción con que se divulga la información y su coherencia con los requisitos legalmente exigidos, o por otros estándares.

#### Tipología de menciones, según el nivel de detalle

**AMBICIOSA:** La empresa ofrece información detallada, de forma que los grupos de interés pueden conocer cómo aborda el ámbito en cuestión.



**NO REPORTA:** La empresa no incluye datos sobre el tema investigado en sus memorias no financieras.

**INTENCIONAL:** La empresa menciona la cuestión analizada, pero no facilita suficiente información para evaluar la situación y su evolución en este aspecto.

### Muestra

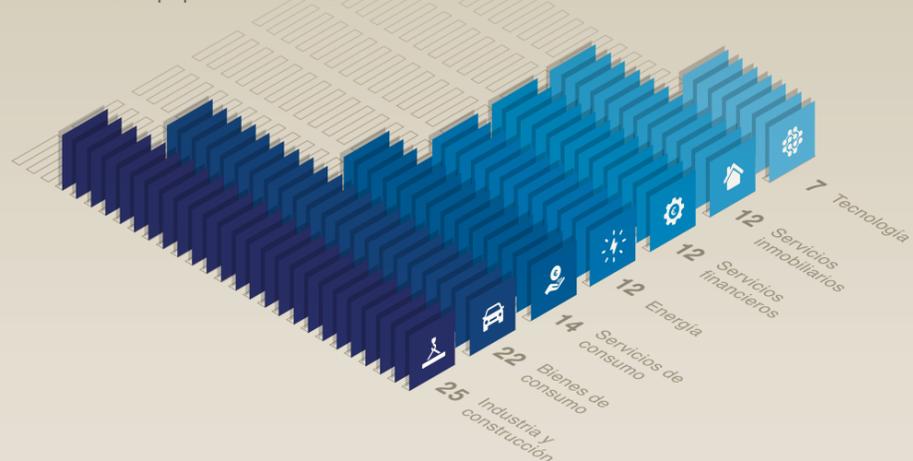
La muestra de este informe está compuesta por el conjunto de empresas cotizadas en Bolsas y Mercados Españoles (BME), con sede en España, que divulgaron información no

financiera antes del 15 de septiembre de 2024. Este año, hay 104 empresas que satisfacen estos criterios, una menos que en la edición anterior.

**La distribución sectorial de la muestra se mantiene estable en comparación con la edición anterior.** Todos los sectores conservan el mismo número de empresas, excepto el de la Energía, que cuenta con una compañía menos que en la edición anterior. Los sectores de los Bienes de consumo y la Industria y construcción agrupan casi la mitad de la muestra, con un total de 47 empresas de las 104 analizadas. Por otro lado, el sector de la Tecnología es el menos representado.

#### Número de empresas en la muestra, por sector

Fuente: elaboración propia Base 2024: 104



13

**La lista de empresas analizadas presenta variaciones mínimas con respecto al año anterior.** El 98% de las empresas analizadas ya fueron analizadas en el ejercicio anterior. Esta estabilidad en la muestra permite interpretar los cambios observados entre 2023 y 2024 como resultado de una evolución en el comportamiento o en los resultados de las empresas, y no como una consecuencia de modificaciones en la composición muestral.

proporción de empresas que, por su tamaño o su volumen de negocio están exentas de esta obligación según la normativa vigente tienden a optar por informes más concisos y adaptados a sus características.

El análisis de las memorias no financieras de las empresas se ha complementado con el examen de los informes de gobierno corporativo que las empresas cotizadas presentan anualmente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Estos informes, de carácter estandarizado, proporcionan información detallada sobre los consejos de administración. Su análisis permite enriquecer, completar y contextualizar el análisis de la gobernanza en materia de sostenibilidad.

Las grandes empresas cotizadas o de interés público, de acuerdo con la Ley 11/2028 que traspuso la NFRD, publican sus estados de información no financiera (EINF), debidamente verificados por auditores externos, como informes de sostenibilidad independientes, como parte del informe de gestión o de manera integrada en sus cuentas financieras anuales. Por otro lado, una pequeña

## MENCIONES A LOS ODS

### Las diferencias sectoriales en la vinculación a la Agenda 2030 persisten, pero la brecha se estrecha año tras año

El análisis de la presencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las memorias de información no financiera de las empresas cotizadas ofrece una visión general de cómo abordan su contribución a la sostenibilidad. Evaluar la frecuencia con que se mencionan los ODS y su grado de ambición permite comprender las áreas de sostenibilidad prioritarias para las empresas, identificar nuevas tendencias y detectar aquellos ámbitos que son objeto de menos atención en sus estrategias corporativas. En este apartado, analizamos la frecuencia con que las empresas vinculan sus informes de sostenibilidad a la Agenda 2030, desde una perspectiva sectorial, la ambición de las menciones a los distintos ODS y la evolución longitudinal de los ODS destacados en esta edición.

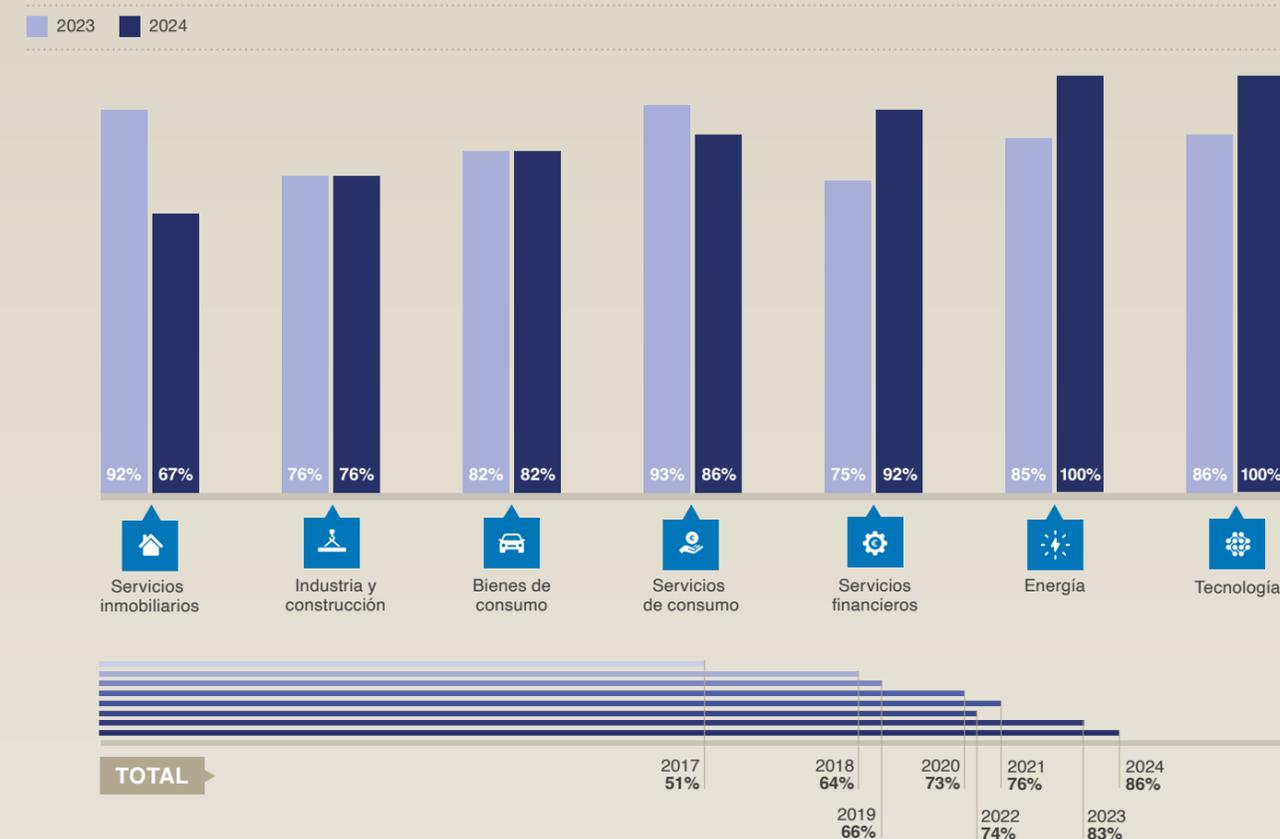
**Más del 92% de las empresas de los sectores de la Tecnología, la Energía y los Servicios financieros vinculan sus informes de sostenibilidad a los ODS.** En el extremo opuesto, los Servicios inmobiliarios presentan el menor grado de integración, con un 67%. El resto de los sectores registran niveles intermedios, que se sitúan en torno al 75%. A nivel agregado, se observa una evolución positiva en el número de empresas que mencionan los ODS en sus informes de sostenibilidad, con un incremento de 3 puntos respecto a la edición anterior.

**100%** de las empresas de los sectores de Energía y Tecnología vinculan sus informes de sostenibilidad a los ODS

#### Empresas que mencionan los ODS

Fuente: elaboración propia

14



TOTAL

2017 51%  
2018 64%  
2019 66%  
2020 73%  
2021 76%  
2022 74%  
2023 83%  
2024 86%

Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

### La desigualdad en las menciones a los ODS revela una adopción diferenciada en función de su impacto en el negocio y de su alineación con marcos normativos y expectativas del mercado

Los ODS con unos niveles de mención más altos, iguales o superiores al 60%, reflejan aspectos fundamentales para la sostenibilidad y la resiliencia de los modelos de negocio. Encontramos el **ODS 8** (Trabajo y crecimiento), el **ODS 13** (Clima), el **ODS 12** (Producción y consumo) y el **ODS 7** (Energía). Estos ODS están estrechamente relacionados con la eficiencia operativa, la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio o la necesidad de demostrar un compromiso tangible con la sostenibilidad ante los inversores.

En segundo plano, con unos niveles de mención de entre el 50% y el 59%, encontramos el **ODS 9** (Industria, innovación e infraestructura), el **ODS 17** (Alianzas), el **ODS 3** (Salud y bienestar) y el **ODS 5** (Género). Tienen un papel relevante en el desarrollo organizacional y en la generación de valor compartido, y su presencia evidencia un esfuerzo por equilibrar el crecimiento económico con el impacto social positivo.

Con un nivel de menciones más modesto, de entre el 41% y el 49%, se incluyen los objetivos vinculados a la responsabilidad social corporativa y a la contribución de las empresas a un entorno social más equitativo y sostenible. Sin embargo, su integración en la estrategia empresarial tiende a ser más parcial y varía en función del sector de actividad. En este grupo se encuentran el **ODS 10** (Desigualdades), el **ODS 11** (Ciudades y comunidades), el **ODS 4** (Educación) y el **ODS 16** (Paz, justicia e instituciones).

Finalmente, los ODS con menor presencia, inferior al 40%, son el **ODS 6** (Agua), el **ODS 15** (Vida terrestre), el **ODS 1** (Pobreza), el **ODS 14** (Vida submarina) y el **ODS 2** (Hambre). Estos ODS abordan aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las sociedades y los ecosistemas a largo plazo, como el acceso a los recursos básicos y la protección del capital natural. Aunque su vinculación con la sostenibilidad global es innegable, su adopción empresarial sigue siendo baja, lo cual refleja su percepción como áreas de riesgos e impactos indirectos o a largo plazo.

La desigualdad en las menciones a los ODS pone de relieve una priorización de aquellos objetivos con un impacto más inmediato en la competitividad empresarial, lo que refleja un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad esencialmente condicionado por los resultados financieros a corto plazo y la búsqueda de ventajas competitivas. Este patrón evidencia los desafíos estructurales que enfrenta el tejido empresarial en su transición hacia modelos verdaderamente sostenibles.

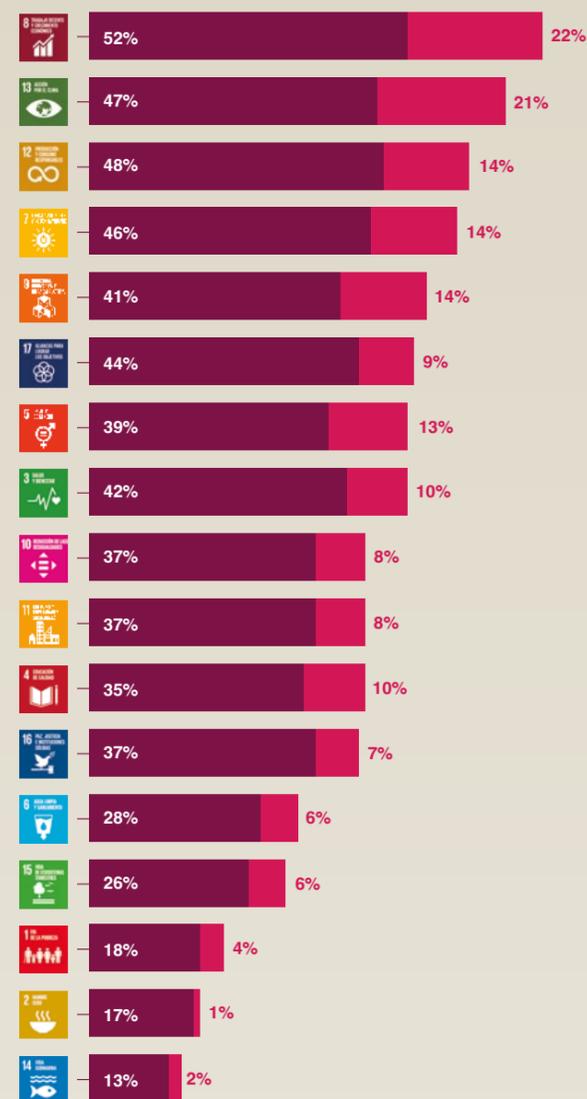
### Empresas que mencionan los ODS, por tipo de mención

15

Fuente: elaboración propia Base 2024: 104

**INTENCIONAL:** Se expone la contribución de la empresa a los ODS, pero no se detallan las acciones concretas para alcanzar su cumplimiento.

**AMBICIOSA:** Se detallan las acciones concretas que lleva a cabo la empresa para contribuir al cumplimiento de los ODS.



### ODS destacados: consolidados, ascendentes y postergados

16

Fuente: elaboración propia



En esta edición, destacamos como objetivos más **consolidados** en el ámbito corporativo el ODS 8 (Trabajo y crecimiento) y el ODS 13 (Clima), presentes en el 68% o más de las memorias analizadas. En 2021, ambos objetivos ya eran mencionados por dos terceras partes de la muestra.

El ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 7 (Energía) y el ODS 12 (Producción y consumo) se posicionan como objetivos **ascendentes**, con aumentos superiores al 83% en los últimos cinco años. Los tres

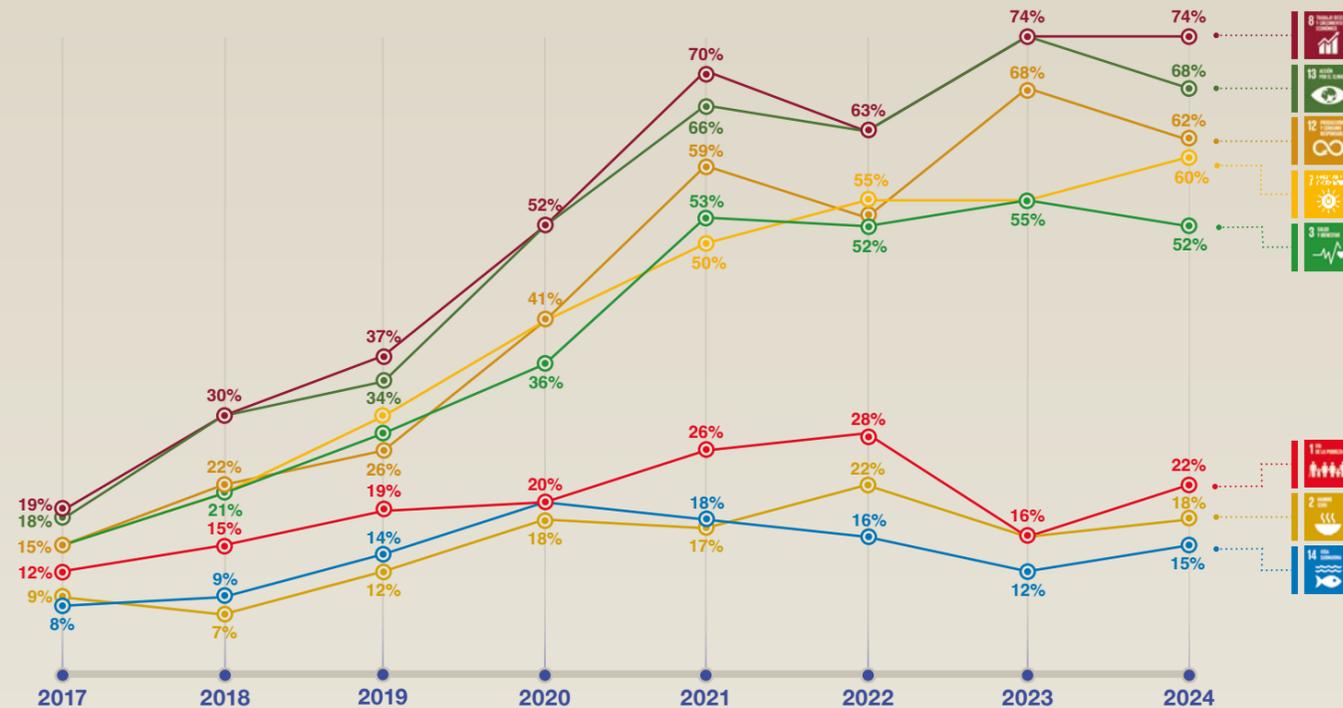
objetivos no superaban el 30% de menciones en 2019, pero en 2024 los valores registrados ya superan el 50%.

En el extremo opuesto, encontramos, como objetivos **postergados** por el sector privado, el ODS 1 (Pobreza), el ODS 2 (Hambre) y el ODS 14 (Vida submarina). Menos del 22% de las empresas los mencionan en esta edición. A pesar de mostrar una tendencia de crecimiento moderado entre 2017 y 2022, la presencia de los tres objetivos en las memorias de sostenibilidad ha disminuido entre 2022 y 2024.

### Empresas que mencionan los ODS destacados (consolidados, ascendentes y postergados)

Fuente: elaboración propia

17



Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

# DOBLE MATERIALIDAD



## La mayoría de las empresas cotizadas realizan sus análisis de materialidad siguiendo el criterio de la doble materialidad

16 17  
16.7 17.14

La doble materialidad es un concepto clave en la divulgación de información no financiera. Su puesta en práctica permite a las empresas identificar y reportar tanto los aspectos ESG que afectan financieramente su desempeño económico como aquellos que generan impactos significativos en su entorno social o ambiental. La implementación de la *doble importancia relativa*, según la terminología de las NEIS, será obligatoria para las empresas sujetas a la Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD), que marca un paso esencial para la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y la rendición de cuentas. En mayo de 2024, el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) publicó la *Guía de implementación. Análisis de materialidad* (EFRAG IG1),<sup>82</sup> destinada a apoyar las empresas en la aplicación del concepto de doble materialidad en sus informes de sostenibilidad conforme a la CSRD.

### El 94% de las empresas divulgan un análisis de materialidad y el 63% lo realizan desde la perspectiva de la doble materialidad.

La integración de la doble materialidad en el reporte no financiero ha aumentado 17 puntos respecto a la edición anterior. La evolución es positiva en todos los sectores. Destacan los sectores de la Energía y los Servicios financieros, donde más del 75% de las empresas aplican este enfoque, con un incremento superior a 30 puntos con respecto al año anterior. Por contra, los sectores de los Bienes de consumo y de los Servicios inmobiliarios presentan peores resultados, con valores que no superan el 50%.

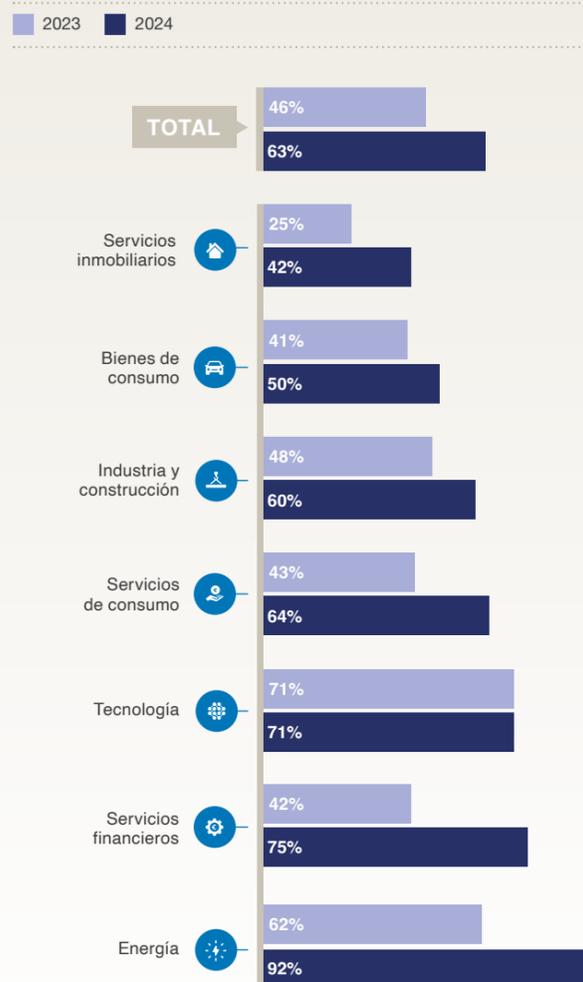
### El porcentaje de empresas que mencionan la intervención de los grupos de interés (stakeholders) en alguna etapa del análisis de materialidad ha aumentado significativamente este año, creciendo 9 puntos hasta alcanzar el 66%.

Este porcentaje es aún mayor en los procesos realizados desde la perspectiva de la doble materialidad, pues llega al 75%. La participación de los grupos de interés se asocia a las fases de identificación de temáticas materiales, valoración de los temas seleccionados y/o validación de los resultados del análisis. Aunque la mayoría de las empresas mencionan esta participación en sus análisis de materialidad, las divulgaciones suelen ser insuficientes para detallar aspectos básicos, como el alcance del proceso, los actores concretos que han participado dentro de cada grupo de interés o la influencia de las respuestas obtenidas en la definición de los temas materiales y en la gestión empresarial.

## Empresas que divulgan un análisis de doble materialidad

18

Fuente: elaboración propia Base 2023: 105 Base 2024: 104



## DOBLE MATERIALIDAD: DE LO ESTRATÉGICO A LO ESPECÍFICO



Por Luis Piacenza  
EXPERTO EN ESG Y CAMBIO CLIMÁTICO.  
SOCIO EN CROWE SPAIN

La doble materialidad es ya un eje central de la normativa en materia de sostenibilidad, impulsada por estándares como la CSRD. Sin embargo, su implementación práctica sigue siendo un desafío. Uno de los conceptos más útiles, pero a menudo malentendidos, es la identificación de los impactos, los riesgos y las oportunidades (IRO). La dificultad principal es debida a que las prácticas que seguimos para la *Global Reporting Initiative* (GRI) eran muy genéricas para llegar a la raíz de lo que hace realmente que algo sea material o no: los IRO.

El reto no es descubrir verdades ocultas: en muchos sectores, los temas materiales no son un misterio. El cambio climático, los derechos humanos o la eficiencia energética no son ajenos al conocimiento de cada industria. La clave está en entender cómo estos aspectos se manifiestan de forma concreta en el contexto único de cada empresa, para asegurar una comunicación transparente y relacionar las medidas con lo que realmente importa.

### De las alturas a la Tierra: materializar lo material

Muchas empresas han tratado la sostenibilidad como si la estuvieran viendo desde un avión, identificando los temas materiales de manera general y distante. Este enfoque puede haber sido útil para captar grandes tendencias, pero ya no es suficiente. La doble materialidad nos pide estos temas, entender cómo impactan directamente en el modelo de negocio, en las operaciones, en los grupos de interés y en los objetivos estratégicos de cada organización. Se trata de pasar de la vista panorámica a un enfoque práctico y cercano.

El análisis de los IRO no puede tratarse como un catálogo genérico. Un aspecto de sostenibilidad puede manifestarse de múltiples formas y este es precisamente el valor del ejercicio: analizar no solo qué es relevante, sino cómo se materializa en cada caso particular.

Por ejemplo, el cambio climático afecta de forma distinta a una empresa minera que a un banco. Para la minera, el riesgo puede ser una interrupción operativa; para un banco, está relacionado con unas carteras de crédito expuestas a sectores vulnerables. Ambos se enfrentan al mismo tema material, pero su concreción y las políticas, acciones y objetivos que activan son diferentes.

### Evitar el laberinto: Pensar claro y conectar los puntos

Un error común en la doble materialidad es asumir que se trata de un ejercicio complejo, cuando en realidad es intuitivo. En muchos sectores, los riesgos y los impactos no son incógnitas. El cambio climático, la

transición energética o los derechos humanos son temas conocidos; lo que requiere una reflexión es cómo afectan a las decisiones de la empresa y qué oportunidades generan.

El valor consiste en conectar los puntos: entender cómo se manifiestan estos temas en costes, cronogramas y procesos internos. El análisis de los IRO no es cuestión de catalogar los riesgos genéricos, sino de individualizar el ejercicio para que sea relevante.

### Hacerlo bien: Cinco recomendaciones para el análisis de los IRO

1. Evitar el *overthinking*: muchas empresas pierden el tiempo buscando riesgos "nuevos", cuando los temas materiales suelen ser bien conocidos.
2. El enfoque debe estar en el *cómo* y no solo en el *qué*. Por supuesto que hemos de ser exhaustivos, pero rumiar demasiado puede llevar a ver riesgos donde no los hay.
3. Priorizar la relevancia y la acción: identificar los riesgos inherentes es el punto de partida, pero el impacto real está en cómo se gestionan y qué oportunidades generan.
4. Involucrar a múltiples *stakeholders*: la colaboración entre las finanzas, la sostenibilidad y las operaciones mejora la calidad del análisis, pero es esencial retomar periódicamente las conversaciones profundas con los interesados y con los afectados por los impactos de la organización. No podemos presumir de conocer sus percepciones.
5. Comunicar con claridad: el análisis debe traducirse en decisiones accionables, que se comprendan fácilmente en toda la organización.

### Conclusión: Liderar en sostenibilidad

La implementación de la doble materialidad no consiste en inventar algo nuevo, sino en redescubrir el impacto de lo que ya conocemos. Analizar los IRO permite vincular la sostenibilidad con la estrategia, convirtiendo ideas abstractas en acciones concretas.

Hoy en día, las empresas tienen la responsabilidad de mostrar cómo estos temas materiales se convierten en riesgos y oportunidades específicos. Este es el verdadero cambio de enfoque: dejar de ver los temas desde una perspectiva lejana para integrarlos en el núcleo de la toma de decisiones empresariales.

# DOBLE MATERIALIDAD



16.7 17.14

## Los temas vinculados a los derechos humanos, la cadena de valor, la innovación y la tecnología ganan peso en los análisis de materialidad

Esta sección analiza los resultados de los análisis de materialidad divulgados por las empresas en sus memorias de sostenibilidad, centrándose en los diez principales temas considerados materiales (su “top-10”). Aunque algunas empresas no publican un ranking detallado con un orden de priorización, muchas incluyen matrices de materialidad. En estos casos, se ha estimado la prioridad de los temas asumiendo la misma importancia relativa entre los dos ejes de las matrices. El análisis abarca un total de 750 temas materiales identificados por 75 empresas. Para facilitar la interpretación, se han agrupado en 10 categorías o ámbitos temáticos.

La presencia de los distintos ámbitos de la sostenibilidad entre las prioridades empresariales varía considerablemente. Algunos temas, como los vinculados a los trabajadores, el buen gobierno y el cambio climático aparecen de forma recurrente entre las prioridades,

mientras que otros —como los relacionados con biodiversidad o las comunidades locales— tienen una presencia residual. En conjunto, más de la mitad de los temas analizados se concentran en los tres primeros ámbitos, mientras que menos del 6 % se relacionan con los segundos.

Las prioridades que las empresas asignan a los distintos ámbitos temáticos reflejan una aproximación estratégica a la sostenibilidad, centrada en aquellos aspectos con mayor impacto directo sobre el negocio. Esto explica la mayor presencia de temáticas vinculadas a los trabajadores, el cambio climático o el buen gobierno, asociadas a la eficiencia operativa, la gestión del riesgo o el cumplimiento normativo. No es casual que los ODS más citados —ODS 8, 13, 12 y 7— coincidan con aquellos ámbitos temáticos que ofrecen ventajas competitivas claras y responden a exigencias regulatorias o del mercado. En cambio, otros temas como las

comunidades locales o la biodiversidad —vinculados a los ODS 1, 2, 14 y 15—, que requieren una mirada más estructural y de largo plazo, siguen ocupando un lugar secundario. Esta convergencia entre los resultados de los análisis de materialidad y de las menciones a los ODS pone de relieve un reto persistente: integrar en el núcleo del modelo de negocio aquellas dimensiones cuya relevancia sistémica es innegable, pero que escapan a los marcos tradicionales centrados en la rentabilidad a corto plazo.

Los ámbitos del buen gobierno, los trabajadores y el cambio climático son los más priorizados. La relevancia atribuida varía según el sector, pero en todos los casos se encuentran entre las cuatro categorías más priorizadas. Estos ámbitos no solo ocupan sistemáticamente las primeras posiciones en los rankings, sino que también son los que se repiten con mayor frecuencia dentro del top-10. Del total de 750 temas analizados, más de la mitad pertenecen a estas tres categorías.

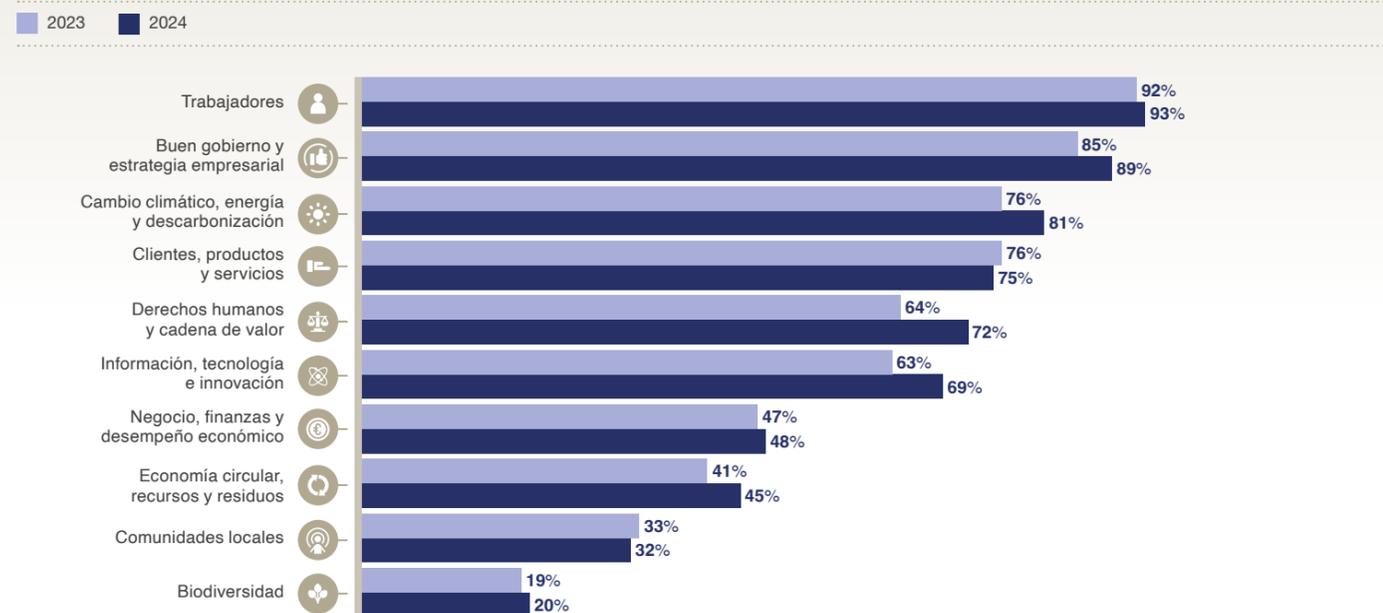
Los ámbitos de los derechos humanos y la cadena de valor y de la tecnología y la innovación han experimentado un crecimiento notable este año, tanto en su posición media como en términos de frecuencia de aparición. A diferencia de los ámbitos más priorizados, estos muestran una mayor variabilidad sectorial, logrando situarse en la mitad superior de la lista en algunos sectores. La atención creciente a la cadena de valor, impulsada por la reciente aprobación de la Directiva sobre diligencia debida (Corporate Due Diligence Directive, CDDD), junto con la creciente relevancia de temas como la inteligencia artificial (IA) y la ciberseguridad, permiten contextualizar la evolución de estos ámbitos temáticos.

La biodiversidad, las comunidades locales y la circularidad son los ámbitos temáticos menos priorizados en casi todos los sectores. A pesar de su presencia creciente en el discurso público y experto, la biodiversidad sigue siendo el ámbito más desatendido en los análisis de materialidad, con valores similares a los del año anterior. Ocupa la última posición en cinco de los siete sectores analizados y no supera, en ningún caso, el séptimo lugar. De manera similar, los temas relacionados con las comunidades locales se sitúan entre las dos últimas posiciones, aunque destaca positivamente el sector de la Energía, que lo sitúa en la quinta posición. En una situación ligeramente mejor encontramos los temas vinculados a la circularidad. Aunque aparece en casi la mitad de los top-10 (45%), las empresas nunca incluyen más de un tema vinculado a este ámbito entre sus prioridades y lo sitúan, por término medio, en la octava posición. Destaca el sector de los Servicios inmobiliarios como el que más la prioriza, que alcanza la quinta posición en su top-10.

## Empresas con algún tema vinculado a los ámbitos siguientes, dentro de su top-10

19

Fuente: elaboración propia Base 2023: 74 Base 2024: 75



## Ejemplos de temas materiales más recurrentes en los top-10, agrupados por ámbito temático

20

Fuente: elaboración propia

- Trabajadores**
  - Salud y seguridad
  - Bienestar y calidad del empleo
  - Atracción, desarrollo y retención de talento
  - Derechos e igualdad
- Información, tecnología e innovación**
  - Ciberseguridad y protección de datos
  - Tecnología y digitalización
  - Transformación digital (I+D)
- Buen gobierno y estrategia empresarial**
  - Cumplimiento normativo
  - Cultura corporativa
  - Ética, integridad y anticorrupción
  - Transparencia y divulgación no financiera
- Negocio, finanzas y desempeño económico**
  - Desempeño económico y continuidad del negocio
  - Creación de valor para inversores y accionistas
  - Gestión de riesgos financieros
- Cambio climático, energía y descarbonización**
  - Descarbonización y huella de carbono
  - Energía renovable
  - Mitigación del cambio climático
  - Adaptación al cambio climático
- Economía circular, recursos y residuos**
  - Uso sostenible de los recursos
  - Gestión de residuos
  - Ecoeficiencia y ecodiseño
- Clientes, productos y servicios**
  - Experiencia del cliente/usuario
  - Calidad de productos y servicios
  - Reputación corporativa
- Comunidades locales**
  - Participación, diálogo y licencia social
  - Creación de oportunidades y de riqueza local
- Derechos humanos y cadena de valor**
  - Gestión responsable de la cadena de suministro
  - Compra local y/o sostenible
  - Trabajadores en la cadena de valor
- Biodiversidad**
  - Gestión del capital natural
  - Preservación de los ecosistemas

# GOBERNANZA



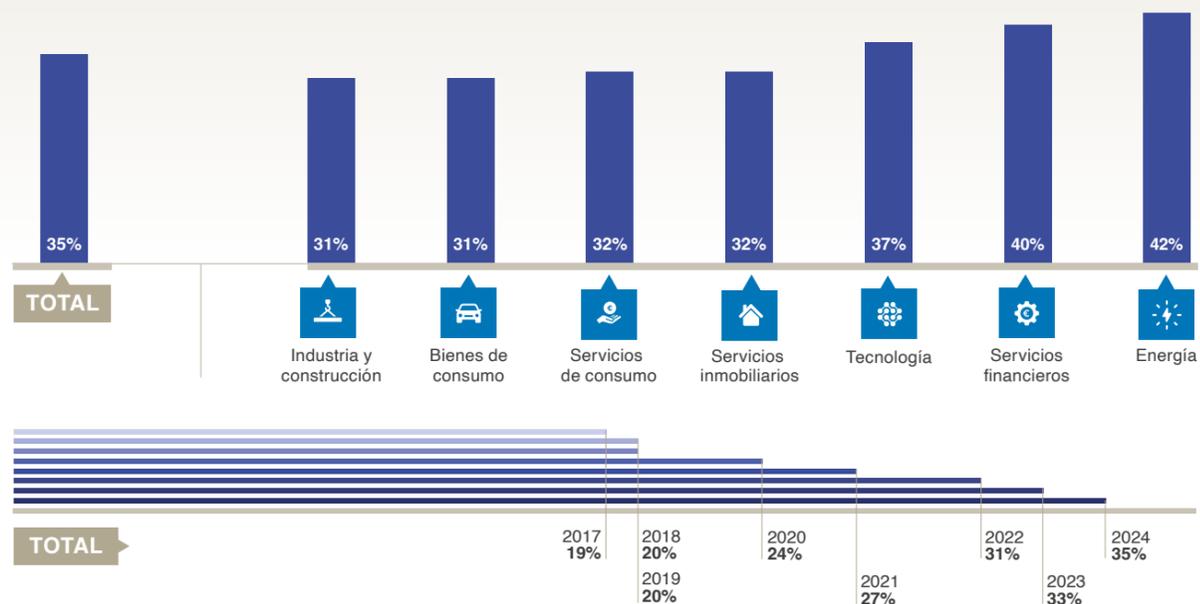
## La representación femenina en los consejos de administración sigue creciendo, pero a un ritmo más lento

5  
10  
5.5 10.2

### Mujeres en los consejos de administración

Fuente: elaboración propia Base 2024: 102

21



Las mujeres ocupan, por primera vez, más de un tercio de los puestos en los consejos de administración, cifra que se sitúa aún muy lejos de la paridad de género. Existen diferencias importantes entre sectores. Destacan positivamente los sectores de los Servicios financieros y la Energía, en que las mujeres representan más del 40% de los miembros de los consejos, superando en 10 puntos a sectores como la Industria y construcción o los Bienes de consumo.

Desde 2017, la representación femenina en los consejos ha aumentado en 16 puntos porcentuales. El análisis longitudinal revela tres periodos diferenciados. Entre 2017 y 2019, la cifra se mantuvo entre el 19% y el 20%. A partir de 2020, se produjo un incremento notable, con subidas anuales de entre 3 y 4 puntos porcentuales, hasta alcanzar el 31% en 2022. Este repunte coincidió con la actualización del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de

la CNMV en 2020, que incluía nuevas recomendaciones en materia de sostenibilidad, como las relativas a la paridad en los consejos de administración. Sin embargo, entre 2022 y 2024, el ritmo de crecimiento se ha ralentizado, mostrando aumentos de tan solo 2 puntos al año.

En agosto de 2024, el Consejo de Ministros aprobó la Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres,<sup>83</sup> que transpone la Directiva europea sobre el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas. Una de las disposiciones más relevantes de esta ley es la obligación de las sociedades cotizadas y las entidades de interés público de garantizar que al menos el 40% de los puestos del consejo de administración estén ocupados por el sexo menos representado. Las empresas deberán alcanzar esta cuota antes de que finalice el año 2026. En 2024, solo 4 de cada 10 empresas reportan un valor que iguala o supera este umbral.

## LA SOSTENIBILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA DE LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS ESPAÑOLAS 2020-2025



Por Mario Lara  
DIRECTOR DEL CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y DE ESADE MADRID

La reforma del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CBG) en 2020, desde el ámbito de la sostenibilidad, supuso, en primer lugar, un cambio formal –terminológico, en muchos casos– al cambiar la referencia que hasta entonces se hacía de la competencia del consejo sobre la responsabilidad social corporativa a una competencia sobre las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y, en segundo lugar, supuso un acicate para las sociedades cotizadas para reforzar la acción de los consejos en ese ámbito, impulsando la creación de comisiones de sostenibilidad y adoptando una actitud más proactiva e impulsora del conocimiento y el apoyo de la acción de los ejecutivos en estas áreas. El CBG elevó, el nivel de atención y de supervisión de los consejos, y supuso un cambio de tendencia en la gobernanza, que se alineó con el cambio a favor del compromiso con la sostenibilidad que se estaba generando en la sociedad, especialmente entre las nuevas generaciones, potenciando las empresas pioneras y atrayendo el resto del mercado.

En marzo de 2021, un año más tarde, un estudio del Centro de Gobierno Corporativo de Esade ya identificaba que el 60% de las empresas del IBEX 35 contaban, en sus consejos, con una comisión que incluía explícitamente la sostenibilidad entre sus funciones (en unos casos, de forma exclusiva, y en otros, híbrida). Por una parte, la necesidad de supervisión de las nuevas exigencias en materia de regulación y, por otra, la posibilidad de obtener mejores condiciones financieras (financiación sostenible) contribuyeron notablemente a reforzar las agendas de los consejos en ese ámbito.

Hoy podemos identificar, en los consejos de administración, a consejeros especializados en sostenibilidad, que contribuyen a conectarla al debate estratégico; aportan capacidad al consejo para supervisar mejor los riesgos asociados a aspectos no financieros, y motivan a los ejecutivos a continuar avanzando en los retos en materias como el control no financiero, la adopción de nuevas tecnologías que lo facilitan y la preparación adecuada, ante los niveles de verificación más complejos que están por llegar. Porque los inversores y los analistas esperan rigor en la información no financiera de las empresas en que invierten, de modo que puedan comparar fácilmente entre empresas, con la seguridad de obtener el mismo nivel de calidad que en la información financiera.

El interés de los inversores y de los accionistas por comprobar el compromiso real de las sociedades cotizadas con la sostenibilidad ha incrementado el nivel de exigencia, y ello incluso ha llevado a varias cotizadas a someter sus planes medioambientales al voto consultivo en las juntas generales de accionistas o a reportar de forma explícita y concreta en los informes anuales de remuneración dicho compromiso, integrado en los planes de retribución variable de los consejeros ejecutivos en forma de objetivos de sostenibilidad.

En los últimos cinco años, se ha registrado el mayor avance que recordamos en el compromiso de las empresas cotizadas a favor de la sostenibilidad, que se ha integrado en la dimensión estratégica, en las operaciones y en la gestión diaria de muchas sociedades. En los consejos, la sostenibilidad ha pasado de ser anecdótica a constituir una parte relevante de sus agendas, además de influir en el perfil de los consejeros y en la organización de los consejos.

No obstante, los retos que tenemos por delante siguen siendo muchos y van a seguir exigiendo más esfuerzos a los consejos. Para avanzar de un enfoque centrado en el cumplimiento en materia de sostenibilidad a un enfoque más estratégico y de negocio, es preciso continuar reforzando los conocimientos y las competencias de muchos consejos, especialmente los de las sociedades cotizadas de menos capitalización, e integrar objetivos de sostenibilidad en todos los planes de incentivos a largo plazo de los consejeros ejecutivos, y no solo en los de corto plazo; la nueva *Guía técnica sobre comisiones de auditoría* de la CNMV ha llevado algunas empresas a replantearse el papel de sus comisiones de sostenibilidad en el ámbito del *reporting* y del control de la información financiera; el desacople regulatorio (*decoupling*) en materia de sostenibilidad entre Europa y los Estados Unidos (y también China) plantea nuevos dilemas a los inversores que invierten en diferentes geografías y a los consejos de las sociedades globales; los organismos supervisores (ESMA, CNMV) afinan sus estrategias y revisan con celo la coherencia entre los compromisos reportados en las memorias de sostenibilidad y los datos financieros que deben permitir comprobar que las inversiones y los costes necesarios para darles respuesta se han realizado efectivamente.

Una última reflexión: el enfoque en los ámbitos social y medioambiental de los consejos, debido al impulso de las nuevas regulaciones, quizás nos ha distraído un poco de la importancia del tercer elemento ESG: la buena gobernanza. Y, en los últimos cinco años, ya hemos visto que la sostenibilidad no es sostenible sin una buena gobernanza. Una buena gobernanza facilita que los debates del consejo se orienten no solo a los aspectos más formales del cumplimiento (*“tick the box”*), sino hacia lo que es nuclear, desde el punto de vista del negocio. La sostenibilidad puede impactar positivamente en nuestro balance y en la cuenta de resultados, porque puede generar eficiencias (costes energéticos) y oportunidades de negocio, y es el consejo quien debe situar estos temas en el centro de su debate estratégico, al revisar sus operaciones corporativas, su cadena de suministro o cuando se plantee una nueva alianza o partenariado. La sostenibilidad nos ayuda a transformar la manera tradicional de operar en muchos sectores de actividad y claramente tiene un sentido económico. La responsabilidad de los administradores es inspirar, motivar y acompañar a los ejecutivos en este camino.

# GOBERNANZA



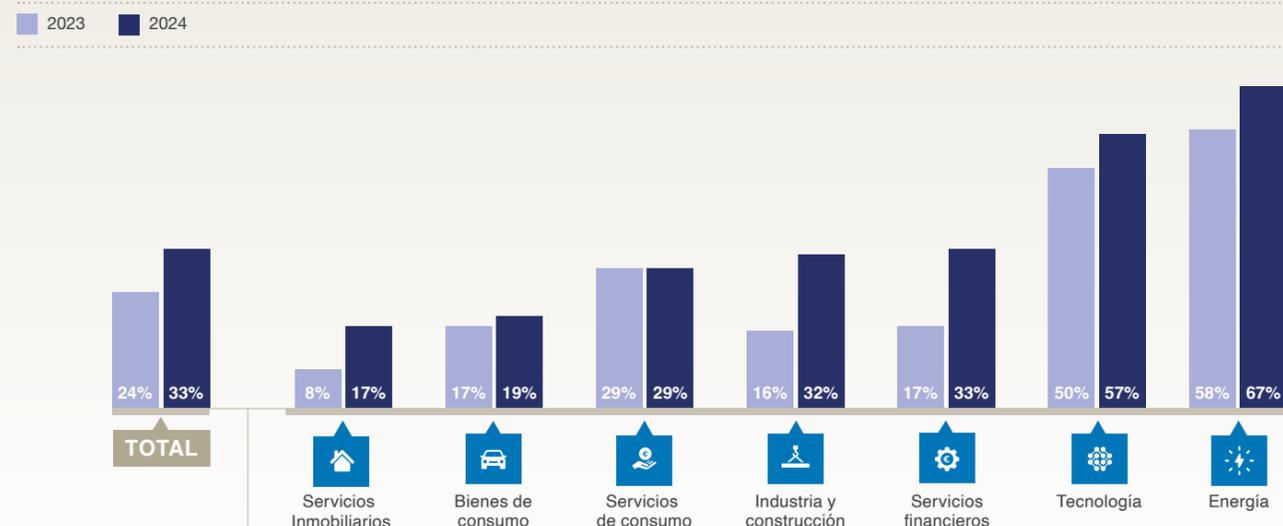
12.6 16.6

## La sostenibilidad gana espacio en los consejos de administración

### Consejos de administración con comisiones centradas principalmente en temas de sostenibilidad

22

Fuente: elaboración propia Base 2023: 104 Base 2024: 103



En los últimos años, la sostenibilidad ha adquirido un papel central en la gobernanza corporativa de las empresas cotizadas españolas. La CNMV, a través de la actualización de su *Código de buen gobierno* en junio de 2020,<sup>84</sup> establece unas directrices específicas para integrar los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en las comisiones del consejo de administración. Sugiere que la supervisión de la sostenibilidad recaiga en una comisión específica de sostenibilidad o, en su defecto, en la comisión de nombramientos y retribuciones, asignándoles funciones clave, como la supervisión de las políticas medioambientales y sociales, el monitoreo de su alineación con la estrategia corporativa y la evaluación periódica de su efectividad. Asimismo, el código también recomienda otorgar a la comisión de auditoría la responsabilidad de supervisar la elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, garantizando su fiabilidad y conformidad con la normativa vigente. A este marco, se suma la actualización en 2024 de la *Guía técnica sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*,<sup>85</sup> que refuerza la importancia de fortalecer los mecanismos de control sobre

la información de sostenibilidad y fomentar la coordinación entre las distintas comisiones para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.

**Un tercio de las empresas cuenta con comisiones de sostenibilidad, lo cual representa un aumento de 9 puntos porcentuales respecto al 24% registrado en el ejercicio anterior.** Las diferencias entre sectores son notables, con una brecha de hasta 50 puntos porcentuales entre los sectores con mayor y menor representación. Los sectores de la Tecnología (57%) y la Energía (67%) presentan unos valores más elevados, mientras que los Servicios inmobiliarios (17%) y los Bienes de consumo (19%) son los que cuentan con una menor presencia de estas comisiones. En términos de evolución anual, destacan positivamente el sector de la Industria y la construcción, así como el de los Servicios financieros, ambos con un incremento de 16 puntos. Por contra, los sectores de los Bienes de consumo y de los Servicios de consumo han registrado un crecimiento marginal, con aumentos que no superan 1 punto.

**Las comisiones de sostenibilidad cuentan con una mayor representación de consejeros independientes y de mujeres que los consejos de administración.** En línea con las recomendaciones de la CNMV, el 73% de sus integrantes son consejeros independientes, con solo 9 empresas con un porcentaje inferior al 50%. Además, el 91% de las presidencias de estas comisiones también están ocupadas por consejeros independientes. En términos de género, la representación femenina en las comisiones de sostenibilidad es del 63%, mientras que en sus presidencias alcanza el 61%, casi duplicando los valores observados en el conjunto de los consejos de administración.

**Los consejos de administración incorporan funciones vinculadas a la sostenibilidad en sus comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.** En las comisiones de auditoría, es común que se mencionen responsabilidades como la evaluación y la supervisión de la elaboración y la integridad de la información no financiera, la gestión y el control de riesgos ESG o el establecimiento y la supervisión de los canales de denuncia para los distintos grupos de interés. En cuanto a las comisiones de nombramientos

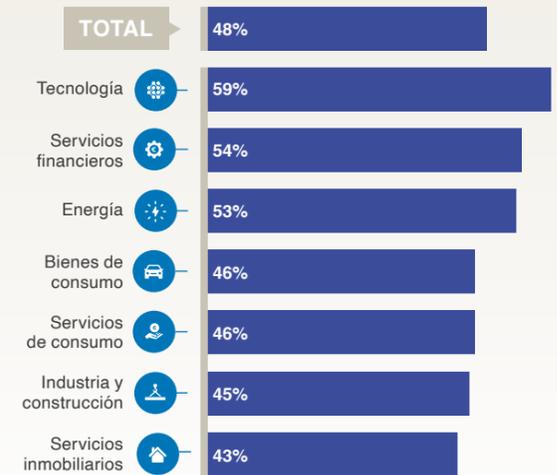
y retribuciones, sus funciones suelen incluir la fijación de objetivos para la representación del sexo menos representado, la evaluación de las políticas retributivas del consejo y la dirección, incluyendo en ocasiones la vinculación de los criterios ESG a la retribución variable, la supervisión de la gestión del talento y el análisis de los resultados del clima laboral. Además, cuando no coexisten con comisiones de sostenibilidad, estas comisiones hacen mención directa de sus responsabilidades en términos de sostenibilidad y destacan entre sus funciones la evaluación periódica de los sistemas de gobernanza corporativa y las políticas sociales y medioambientales, y la supervisión de que las prácticas y los resultados ESG se ajusten a las políticas y a las estrategias fijadas. Cuando coexisten con comisiones de sostenibilidad, las comisiones suelen coordinarse para la realización de estas funciones.

Según el *Global Corporate Sustainability Report 2024* de la OCDE,<sup>86</sup> más de la mitad de la capitalización bursátil mundial corresponde a empresas con comités dedicados a la supervisión de los riesgos y las oportunidades de sostenibilidad, reportando directamente al consejo de administración. En los Estados Unidos, el 75% de las empresas por capitalización de mercado cuentan con estos comités, mientras que, en Europa, Asia (excluyendo a China y al Japón) y otras economías avanzadas (como Australia, Canadá e Israel), la adopción media supera el 50%. A escala global, casi 3.000 empresas, que representan el 53% de la capitalización de mercado, han informado que sus consejos supervisan las cuestiones climáticas, aunque no siempre a través de comisiones específicas, con cifras superiores al 70% en el Japón y en Europa. Además, el 85% de las empresas han vinculado la compensación ejecutiva al rendimiento, y tres quintas partes incorporan criterios de sostenibilidad, con Europa liderando esta tendencia (80%), seguida de otras economías avanzadas (74%) y de los Estados Unidos (60%). Estos datos reflejan la integración creciente de la sostenibilidad en la gobernanza corporativa global.

### Consejeros independientes en el consejo de administración

23

Fuente: elaboración propia Base 2024: 103



**El porcentaje de consejeros independientes en el consejo de administración alcanza el 48%, tras aumentar un punto porcentual cada año desde 2021.** No obstante, solo la mitad de las empresas cumplen con la recomendación del *Código de buen gobierno* de la CNMV, que establece que al menos el 50% de los consejeros deben ser independientes. La evolución es positiva, aunque modesta, en casi todos los sectores. Las diferencias sectoriales son pocas, con valores que oscilan entre el 43% y el 59%. En concreto, destacan los sectores de la Energía, los Servicios financieros y la Tecnología, que superan el 53%.

# GOBERNANZA



## Las empresas mencionan la diligencia debida, pero sus divulgaciones carecen de concreción, compromisos claros y resultados verificables



8.7 16.3

La diligencia debida constituye un principio fundamental de la sostenibilidad corporativa. Este principio se orienta a garantizar que las empresas identifiquen, prevengan y mitiguen los posibles impactos adversos derivados de su actividad, tanto directa como a lo largo de su cadena de valor, en materia de derechos humanos, medio ambiente y sociedad en conjunto. Este enfoque, cuyo marco conceptual se desplegó inicialmente en instrumentos internacionales de carácter voluntario, como los desarrollados por la OCDE<sup>87</sup> y la ONU,<sup>88</sup> se ha consolidado en el ámbito normativo de la UE mediante la aprobación, en 2024, de la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD).<sup>89</sup> Pocos meses después, en febrero 2025, el Decreto Ómnibus ajustó los umbrales y los plazos de aplicación de la CSDDD, retrasando su implementación un año y modificando al alza los requisitos sobre el tamaño y la facturación de las empresas obligadas. Anteriormente, desde la transposición de la NFRD al ordenamiento jurídico español en 2018, esta normativa ya obligaba a las grandes empresas cotizadas a reportar la existencia de estos procesos, su aplicación y sus resultados, aunque no exigía su implementación.

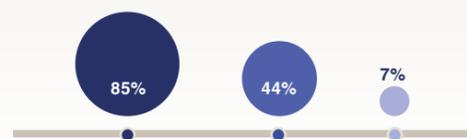
elementos fundamentales, como la asignación de responsabilidades, la participación de los grupos de interés o la aplicación de medidas de mitigación, las divulgaciones son poco concretas y aparecen de manera fragmentada en las memorias analizadas. Por lo general, las empresas describen unas políticas generales o algunos instrumentos, como la homologación de proveedores, las auditorías externas o los canales de denuncia. Sin embargo, pocas veces explican cómo están conectadas entre ellas estas acciones ni cómo se integran en un proceso continuo y estructurado de diligencia debida.

### Divulgaciones sobre la diligencia debida en materia de sostenibilidad

21

Fuente: elaboración propia Base 2024: 104

- Empresas que mencionan la diligencia debida
- Empresas que declaran tener un proceso formal implementado
- Empresas que proporcionan datos verificables sobre resultados y efectividad



**El 7% de las empresas proporcionan datos medibles o información verificable sobre la efectividad y los resultados de sus acciones de diligencia debida.** Unas pocas empresas reportan informes específicos sobre la gestión de riesgos o sobre el impacto de las medidas adoptadas, definen unos objetivos claros o comparten la evolución de los indicadores cuantitativos. La divulgación de resultados concretos y de documentación verificable –como auditorías, evaluaciones de impacto o mecanismos de seguimiento– permite comprobar el cumplimiento efectivo y evaluar la transparencia de estos procesos. **La participación de los grupos de interés es un componente esencial de la diligencia debida, pero las empresas suelen proporcionar pocos detalles al respecto.** Aunque las empresas mencionan el diálogo con las comunidades como parte de su enfoque hacia la sostenibilidad, rara vez especifican el rol de los grupos de interés en los procesos específicos de diligencia debida. Las referencias suelen limitarse a consultas puntuales o a diálogos formales, sin desarrollar la existencia de los mecanismos formales para integrar sus expectativas y sus aportaciones en los procesos de diligencia debida.

### Etapas del proceso de diligencia debida previstas en la CSDDD

- 1 **Integrar** la diligencia debida en las políticas y en los sistemas de gestión.
- 2 **Detectar** y evaluar los efectos adversos en los derechos humanos y en el medio ambiente.
- 3 **Prevenir, interrumpir o minimizar** los efectos adversos reales y potenciales en los derechos humanos y en el medio ambiente.
- 4 **Supervisar y evaluar** la eficacia de las medidas.
- 5 **Comunicar**
- 6 **Reparar**

**Las empresas mencionan la diligencia debida en sus memorias, pero la mayoría realizan divulgaciones generales y fragmentadas, sin ofrecer una visión completa ni detallar los procesos implementados.** El 85% de las empresas aluden a la diligencia debida, pero solo el 44% declaran haber implementado un proceso formal de diligencia debida. Aunque muchas de ellas mencionan

## LA DILIGENCIA DEBIDA EN LOS DERECHOS HUMANOS. UN CAMBIO DE MODELO QUE VA MÁS ALLÁ DE LA DIRECTIVA SOBRE DILIGENCIA DEBIDA EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA (CSDDD)



**Por Mikel Berraondo**  
CONSULTOR INTERNACIONAL EN DERECHOS HUMANOS Y DERECHOS DE PUEBLOS INDÍGENAS. SOCIO EN AKUAIPA TRANSFORMATION

Que el respeto y la garantía de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional suponga una condición de posibilidad de los proyectos empresariales empieza a dejar de ser una utopía, a medida que la vulneración de los derechos y la impunidad tienden a disminuir. La última sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el caso del pueblo U'wa contra Colombia (del pasado 20 de diciembre de 2024) es una buena muestra del cambio de paradigma, que ya es una realidad en el mundo empresarial y que deja algunos mensajes claros para todos aquellos actores que quieran recibirlos.<sup>90</sup> La justicia y los mecanismos internacionales de protección de los derechos humanos son lentos, pero pueden acabar llegando y, cuando llegan, la doctrina y los estándares internacionales de derechos humanos dejan poco lugar a las interpretaciones de las empresas, y mucho menos a las malas prácticas y a las vulneraciones de los derechos humanos. El derecho internacional público y los estándares internacionales de derechos humanos se acaban imponiendo frente a leyes nacionales y a unas políticas públicas contradictorias; la diligencia debida en materia de derechos humanos es el mecanismo preventivo que cualquier empresa que quiera desarrollar sus proyectos debería aplicar para garantizar que sus modelos de negocio no son contradictorios con los derechos humanos; la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial no sirven de nada si por otro lado se vulneran derechos humanos.

una licencia imprescindible para desarrollar cualquier proyecto. La licencia social, como complemento de la diligencia debida, significará, en un futuro muy cercano, el cambio de paradigma definitivo en la forma de desarrollar los negocios, con un enfoque transversal de los derechos humanos.

La CSDDD, junto con las demás normativas relacionadas que se han desarrollado en los últimos años, ha llegado para afianzar un proceso de transformación que trasciende las propias normativas y fortalece los estándares internacionales de derechos humanos. Esta transformación va a imponer el enfoque del riesgo y el enfoque de la prevención en los modelos de negocio, y va a exigir planes de remediación como condición de continuidad de los proyectos. Y ello va a tener un efecto dominó en toda la cadena de valor de las empresas y llegará a implicar a las pymes a corto o medio plazo; va a fortalecer los mecanismos sancionadores y las posibilidades de llevar a los tribunales a aquellas empresas que vulneren los derechos humanos, y va a potenciar el protagonismo de los grupos de interés a través de los espacios obligados de participación social.

Lo realmente relevante de la CSDDD no son los contenidos jurídicos de la propia norma (que no contentaron a nadie), sino la consolidación, como concepto jurídico, de la diligencia debida y la determinación de una serie de elementos que componen dicha diligencia debida y que generan obligaciones para los actores. Y ello es muy relevante en un momento, como el actual, en que muchas empresas ya han construido sus propias teorías sobre el cumplimiento de la diligencia debida, muy alejados de los elementos que impone la CSDDD. Y también será relevante el efecto dominó que va a tener la diligencia debida en toda la cadena de valor de las empresas: los proveedores, por muy pequeños que sean, y los socios empresariales van a tener que adaptarse a los estándares de la diligencia debida que establece la CSDDD. E igualmente relevante será la transformación de la sostenibilidad, tal como la entendemos en la actualidad, para adaptarla e integrarla con la diligencia debida.

# PLANETA



## Solo el 22% de las empresas reducen las emisiones indirectas generadas en la cadena de valor

La divulgación de las emisiones asociadas a la quema de combustibles fósiles (alcance 1) y las vinculadas al consumo de electricidad adquirida (alcance 2) han alcanzado un nivel de consolidación cercano al 90%. El valor se mantiene estable respecto al año anterior, después de crecer casi cada año desde 2017. La convergencia entre el reporte de las emisiones de alcances 1 y 2 y su consolidación en un valor próximo al total de la muestra sugiere una maduración y una integración importante en los sistemas de evaluación y de reporte de estas emisiones en la gestión de las empresas cotizadas españolas.

Tres cuartas partes de las empresas analizadas reportan las emisiones indirectas generadas a lo largo de la cadena de valor (alcance 3). El análisis longitudinal evidencia una tendencia creciente y sostenida desde 2019, con un avance particularmente significativo a partir de 2022, que ha aumentado 23 puntos en los dos últimos años. Este comportamiento podría reflejar una estrategia de anticipación por parte de las empresas cotizadas españolas frente a los requisitos establecidos por la nueva CSRD.

La obligatoriedad de divulgar las emisiones de alcance 3, introducida por la CSRD y especificada en las NEIS, plantea unos desafíos significativos para las empresas, pero también supone una oportunidad estratégica. Las empresas afectadas deberán reportar las emisiones en la cadena de valor siempre que sean materiales y tengan un impacto significativo en términos de sostenibilidad o de riesgos financieros, aplicando estándares reconocidos y justificando cualquier exclusión por falta de datos o por materialidad limitada. Para cumplir con estas demandas, las empresas deberán implementar unos sistemas de gestión que integren la sostenibilidad en sus operaciones, establecer unos mecanismos efectivos de trazabilidad y fomentar una colaboración estrecha con su cadena de valor. Más allá de garantizar el cumplimiento normativo, la integración de las emisiones de alcance 3 en los informes de sostenibilidad permite a las empresas identificar riesgos, optimizar procesos y fortalecer su posicionamiento, en el marco de una economía más verde y sostenible.

La evolución de las emisiones reportadas con respecto al año anterior muestra un comportamiento similar en los alcances 1 y 2, mientras que en el alcance 3 se evidencian diferencias significativas. En 2024, el 47% de las empresas han logrado reducir sus emisiones de alcance 1 con respecto al ejercicio anterior, frente al 31% que han registrado un incremento. En el caso del alcance 2, los resultados son comparables a los del alcance 1, aunque con un desempeño ligeramente inferior, con un 41% de las empresas reportando reducciones. Sin embargo, en el alcance 3, aunque el porcentaje de empresas que reportan aumentos es similar al de los otros alcances, solo el 22% han logrado reducir sus emisiones, aproximadamente la mitad, en comparación con los alcances 1 y 2.

Tanto la reducción de las emisiones como la transición hacia modelos de negocio sostenibles avanzan a un ritmo insuficiente para abordar la emergencia climática actual. Según un informe de Oxfam Intermón publicado en 2024,<sup>91</sup> las emisiones directas de CO<sub>2</sub> de las 50 mayores empresas de España representaron el 40% del total estatal en 2022, con una reducción de solo un 1,5% con respecto al año anterior. De mantenerse esta tendencia, no alcanzarían la descarbonización total hasta el año 2090. Además, apenas el 12% de su actividad contribuye significativamente a la mitigación y a la adaptación al cambio climático, y el 53% de las empresas analizadas no están realizando esfuerzos significativos para reorientar su modelo de negocio hacia la sostenibilidad.

### EL ALCANCE 3 BAJO LA LUPA DEL CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP): AVANCES INSUFICIENTES Y URGENCIA DE ACCIÓN



El CDP alerta de que las empresas europeas se enfrentan a importantes desafíos en la reducción de las emisiones de alcance 3, con un ritmo de avance lento y con dificultades en la recopilación de los datos y la colaboración con los proveedores.<sup>92</sup> A pesar de que las emisiones de alcance 3 representan el 92% de las emisiones totales divulgadas por las empresas europeas en 2022, solo el 37% de ellas se están abordando con medidas de descarbonización. Además, se estima que las empresas tardan entre 3 y 5 años en lograr reducciones significativas desde que comienzan a medir estas emisiones.

Para abordar esta situación, es fundamental disponer de datos precisos a nivel de producto, ya que permiten a las empresas tomar decisiones informadas y diseñar estrategias más efectivas.<sup>93</sup> Sin embargo, solo el 2% de los proveedores han reportado huellas del ciclo de vida a nivel de producto, lo cual evidencia una clara limitación a la hora de disponer de información detallada.

Otro de los principales desafíos es la falta de objetivos concretos para reducir las emisiones en la cadena de suministro, ya que solo el 15% de las empresas han establecido metas específicas para las emisiones *upstream*, a pesar de que estas pueden ser hasta 26 veces superiores a las emisiones operacionales.<sup>94</sup>

Además del reto ambiental, la inacción en el alcance 3 comporta importantes riesgos financieros. Según datos de CDP, el cambio climático y otros riesgos ambientales podrían comprometer más de 1,26 billones de dólares en ingresos empresariales en los próximos cinco años, lo cual pone de manifiesto la urgencia de adoptar estrategias más ambiciosas y colaborativas para la descarbonización.

### Empresas que reportan los alcances de sus emisiones

Fuente: elaboración propia 25

■ GEI 1 ■ GEI 2 ■ GEI 3



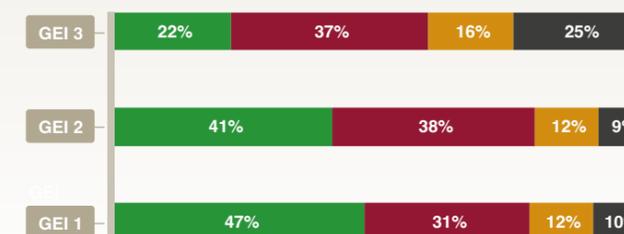
Base 2017: 72 Base 2018: 77 Base 2019: 96 Base 2020: 97 Base 2021: 101 Base 2022: 101 Base 2023: 105 Base 2024: 104

### Evolución de las emisiones entre 2023 y 2024, por tipo de alcance

26

Fuente: elaboración propia Base 2024: 104

■ Disminución ■ Aumento  
■ Primer año de reporte o igual al año anterior ■ No reporte



100%

# PLANETA

PLANETA  
DOBLE MATERIALIDAD



## La integración de la biodiversidad en la divulgación y la gestión empresarial avanza a un ritmo insuficiente para revertir la degradación de los ecosistemas

La biodiversidad es mencionada como un componente relevante en la estrategia de sostenibilidad ambiental de casi todas las empresas, pero más de la mitad no le dedica ni una página en sus reportes. Este porcentaje ha experimentado un crecimiento de 5 puntos con respecto al ejercicio anterior, hasta alcanzar el 49%. Aunque muchas empresas plantean objetivos generales o describen acciones relacionadas, solo el 26% analizan y divulgan de manera específica sus dependencias, impactos, riesgos u oportunidades vinculados al capital natural. Son pocos los casos en que las empresas detallan mecanismos de gestión, presentan planes de acción estructurados, realizan evaluaciones rigurosas o comparten resultados concretos.

El 20% de las empresas españolas señalan en sus reportes que buscan un impacto positivo en el capital natural. El valor ha incrementado 6 puntos con respecto al año anterior. Sin embargo, estas menciones suelen limitarse a narrativas amplias sobre la gestión de la biodiversidad o a la descripción de acciones puntuales, sin desarrollar cómo se integra este enfoque en términos de evaluación, gestión o estrategia. Son ejemplos de acciones en este ámbito la reforestación, la restauración de los suelos degradados, la implementación de prácticas de agricultura regenerativa y el fomento de la biodiversidad en áreas de alto valor ecológico.

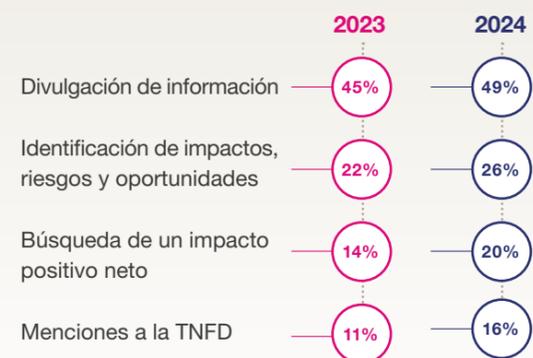
La biodiversidad sigue siendo un ámbito relegado, frente a otras dimensiones de la sostenibilidad, lo cual es debido tanto a su inherente complejidad como a la percepción limitada de su relevancia en el sector empresarial. Este desinterés se refleja en el bajo porcentaje de menciones a los ODS relacionados, como el ODS 14 (Vida submarina) y el ODS 15 (Ecosistemas terrestres), que se encuentran entre los más postergados, pues tan solo el 15% y el 32% de las empresas los mencionan en sus memorias. Además, solo el 20% de las empresas incluyen un tema relacionado con la biodiversidad o con el capital natural entre sus diez principales temas materiales, mostrando apenas un incremento de 1 punto porcentual con respecto al año anterior.

El 16% de las empresas analizadas mencionan la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) en sus memorias, aunque su integración en la gestión empresarial sigue siendo limitada. Estas empresas destacan el seguimiento de sus recomendaciones, la participación en grupos de trabajo o la realización de pruebas piloto. Sin embargo, son pocas las que utilizan el marco para

El reciente informe de la Intergovernmental Platform for Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), titulado *Nexus Assessment*,<sup>96</sup> destaca que la pérdida de biodiversidad avanza a un ritmo alarmante, con consecuencias irreversibles para los ecosistemas y para la economía. Aunque se han identificado oportunidades significativas para integrar la biodiversidad en las estrategias empresariales, persisten algunas barreras, como la falta de unos estándares claros, de herramientas específicas y de datos sólidos. Según el informe, muchas empresas aún no perciben la biodiversidad como un aspecto estratégico, lo cual dificulta la movilización de recursos y la implementación de acciones efectivas. Esto subraya la necesidad urgente de una transformación empresarial que vaya más allá de la mera divulgación y priorice unas medidas concretas e integradas para proteger y restaurar los ecosistemas.

### Divulgaciones sobre biodiversidad y capital natural

Fuente: elaboración propia Base 2024: 104



divulgar unos resultados concretos o explicar cómo incorporan su metodología en sus estrategias de gestión. El 4% de las empresas han adoptado la metodología LEAP (Localizar, Evaluar, Analizar y Preparar),<sup>95</sup> un marco estructurado para evaluar y gestionar los impactos en la naturaleza y sus dependencias.

### Integrando la naturaleza en la toma de decisiones empresariales: el enfoque LEAP

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

Fuente: elaboración propia a partir de la guía TNFD (2023). *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The Leap approach.*



# PLANETA



9.4 12.6 13.1

## Según los estándares de la taxonomía verde europea, las empresas cotizadas españolas solo contribuyen al objetivo de mitigación del cambio climático

La taxonomía verde europea es un sistema de clasificación diseñado para promover y canalizar las inversiones hacia actividades económicas sostenibles, en línea con los objetivos climáticos y ambientales de la UE. Su reglamento identifica un conjunto de actividades económicas elegibles, es decir, que entran dentro del ámbito de la taxonomía, por su posible contribución a los seis objetivos ambientales definidos. Sin embargo, para que una actividad, además de ser elegible, se considere alineada con la taxonomía, debe cumplir también algunos criterios técnicos específicos que demuestren su contribución sustancial, al menos, a uno de estos objetivos. Además, debe respetar el principio de no causar un perjuicio significativo (*Do No Significant Harm*, DNSH), garantizando que su impacto positivo no afecte negativamente a los demás objetivos ambientales, así como cumplir con las salvaguardas sociales mínimas establecidas por la normativa.

### Los seis objetivos de la taxonomía verde europea

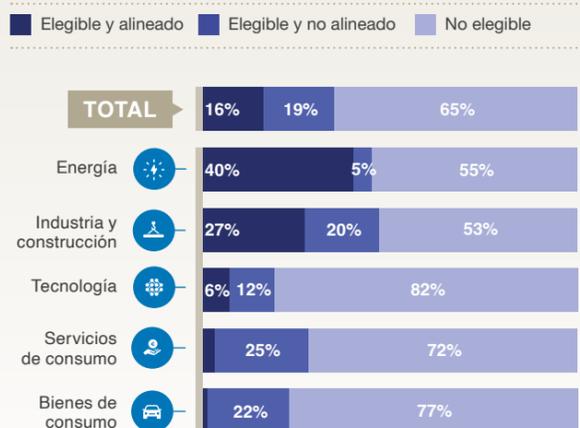
- 1 Mitigación del cambio climático (CCM)
- 2 Adaptación al cambio climático (CCA)
- 3 Uso sostenible y protección de los recursos hídricos y marinos (WTR)
- 4 Transición hacia una economía circular (CE)
- 5 Prevención y control de la contaminación (PPC)
- 6 Protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas (BIO)

El 78% de las empresas incluyen en sus memorias no financieras la divulgación de información conforme a la taxonomía europea. Desde 2023, el reglamento de la taxonomía europea<sup>97</sup> obliga a las empresas sujetas a la NFRD a divulgar qué proporción de su volumen de negocio (ventas), gastos de capital (CAPEX) y gastos operativos (OPEX) está vinculada a actividades elegibles y alineadas con los objetivos ambientales de la taxonomía. Las empresas del sector de los Servicios financieros (el 12% de la muestra), desde su posición de entidades bancarias o aseguradoras, realizan un tipo de divulgaciones distintas, por lo cual quedan excluidas del análisis que sigue.

### Elegibilidad y alineación de las ventas con la taxonomía verde, por sector

29

Fuente: elaboración propia Base 2024: 68



El 65% del volumen de negocio de las empresas corresponde a actividades económicas que no cumplen los criterios para ser consideradas elegibles, según el reglamento de la taxonomía.

De las actividades elegibles, menos de la mitad cumplen los requisitos de alineación, representando solo el 16% del total del volumen de negocio. Entre las empresas que han reportado su evolución con respecto al año anterior, se observa un aumento de 8 puntos porcentuales en el volumen de ventas vinculadas a actividades económicas elegibles para la taxonomía y de 1 punto porcentual en aquellas alineadas con ella. Un patrón similar se refleja en los gastos operativos y de capital, lo cual evidencia una limitada alineación de las actividades económicas con los objetivos ambientales de la taxonomía.

Existen diferencias significativas entre sectores de actividad por su grado de elegibilidad y de alineación con la taxonomía europea. El sector energético destaca como el que más se ajusta a la taxonomía, reportando un 40% de ventas alineadas y un 45% de elegibles.

La Industria y la construcción, aunque presentan un nivel similar de elegibilidad, solo alcanzan un 27% de alineación. Por el contrario, los sectores de Servicios y Bienes de consumo, con una elegibilidad sustancialmente inferior, muestran alineaciones marginales. Finalmente, el sector tecnológico, a pesar de ser el menos elegible, logra un 7% de alineación, superando los servicios de consumo. Cabe señalar que solo una empresa del sector de los Servicios inmobiliarios ha reportado conforme al reglamento.

El desarrollo de taxonomías de sostenibilidad ha ganado terreno a nivel escala como herramienta clave para canalizar inversiones hacia actividades económicas responsables. Según el informe *Harnessing Taxonomies to Help Deliver Sustainable Development*<sup>98</sup> del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y Deloitte, ya existen más de 50 taxonomías en fase de desarrollo o de implementación, cada una adaptada a las prioridades económicas, regulatorias y ambientales de su región. Este aumento, aunque refleja un esfuerzo por guiar las inversiones hacia actividades sostenibles, también se enfrenta a importantes riesgos. La ausencia de armonización entre marcos puede

generar barreras comerciales, confusión para los inversores y una falta de coherencia global que dificulte la transición hacia unas economías más sostenibles. A pesar de ello, el informe resalta avances hacia la convergencia de los principios fundamentales, como la adopción de criterios técnicos claros y el cumplimiento del principio de “no causar un perjuicio significativo”.

La información divulgada muestra que, de momento, la actividad económica de las empresas analizadas se alinea únicamente con uno de los seis objetivos de la taxonomía europea: la mitigación del cambio climático. Por el contrario, la contribución a los demás objetivos es residual, con un porcentaje de ventas de actividades alineadas sobre el total de ventas inferior al 0,01%. Menos del 5% de las actividades económicas son elegibles para estos objetivos, mientras que, para la mitigación, el porcentaje de actividades elegibles alcanza el 27%. La baja elegibilidad de las actividades económicas con relación al resto de objetivos ambientales de la taxonomía podría estar desmotivando a las empresas a mejorar la alineación de sus actividades con relación a estos.

### Elegibilidad y alineación de las ventas con la taxonomía verde, por objetivo

30

Fuente: elaboración propia Base 2024: 60



La inclusión del gas natural (fósil) y de la energía nuclear en la taxonomía verde europea ha desatado un intenso debate que cuestiona la coherencia del marco regulatorio con los objetivos climáticos de la UE. Aunque se justificó como una medida para garantizar la seguridad y la transición energética,<sup>99</sup> esta decisión ha sido calificada como un ejemplo de *greenwashing* que podría desviar inversiones de tecnologías verdaderamente limpias y sostenibles.<sup>100</sup> Esta decisión, además de generar preocupación por su impacto ambiental al desviar inversiones

de tecnologías verdaderamente sostenibles, refleja cómo la influencia de determinados intereses económicos y políticos de algunos Estados puede debilitar un marco que debería ser una herramienta clave para la transición ecológica. Al comprometer la credibilidad de la taxonomía, estas controversias dificultan su capacidad para dirigir inversiones hacia actividades que respondan, de manera efectiva, a la emergencia climática y a los objetivos ambientales de la Unión Europea.

# PERSONAS



6 **ENERGÍA LIMPIA** 8 **TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO** 10 **REDUCCIÓN DE LA DESIGUALDAD**

5.5 8.5 10.2

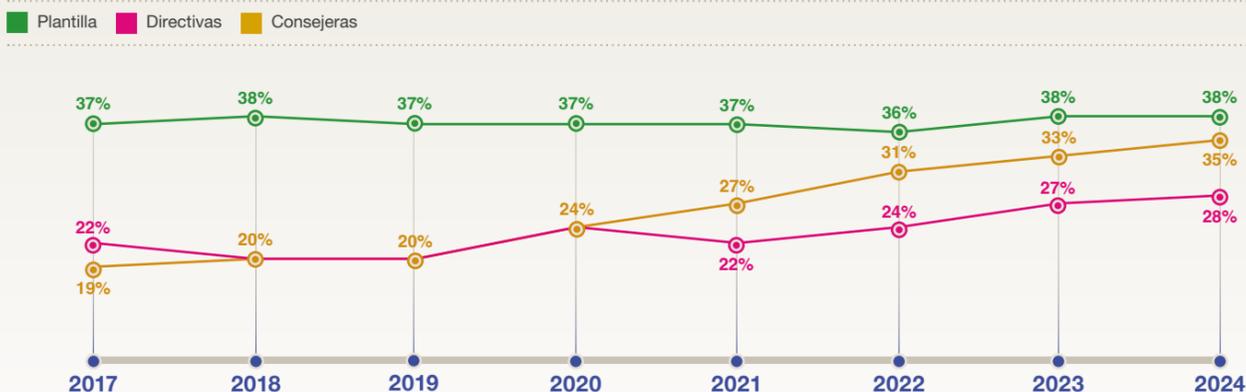
## El sector privado avanza paulatinamente hacia la inclusión de las diversidades

### Mujeres en los distintos niveles de la empresa

Fuente: elaboración propia

Base: **Plantilla:** 2017 (68), 2018 (64), 2019 (86), 2020 (88), 2021 (89), 2022 (92), 2023 (98), 2024 (99); **Directivas:** 2017 (39), 2018 (43), 2019 (64), 2020 (53), 2021 (63), 2022 (50), 2023 (56), 2024 (72); **Consejeras:** 2017 (59), 2018 (69), 2019 (91), 2020 (87), 2021 (90), 2022 (84), 2023 (90), 2024 (100)

31



La inclusión de mujeres en posiciones de responsabilidad muestra un progreso constante pero modesto. Actualmente, el 35% de los puestos en los consejos de administración y el 28% de los puestos directivos son ocupados por mujeres, cifras que han aumentado entre 1 y 2 puntos porcentuales con respecto a los resultados de la edición anterior. Estas ratios se alejan del 20% que representaban en 2018 y se aproximan al porcentaje de mujeres en la plantilla, que se mantiene en el 38% por segundo año consecutivo, 12 puntos por debajo de la paridad de género.

valores superan en 4 puntos los registrados en las empresas cotizadas españolas analizadas. El informe también señala que la brecha entre los niveles de entrada y los puestos ejecutivos (*C-suite*) alcanzó los 21,5 puntos porcentuales, evidenciando una disminución significativa de la presencia femenina a medida que se asciende en la jerarquía empresarial. Aunque las mujeres ocuparon casi la mitad de los puestos de nivel de entrada, su representación en la alta dirección permaneció por debajo del 25%. Además, la contratación de mujeres en roles de liderazgo experimentó un retroceso, al descender del 37,5% en 2022 al 36,4% en 2024. El informe también señala que las condiciones macroeconómicas adversas agravan esta situación, ya que la contracción del mercado laboral suele traducirse en una menor proporción de mujeres contratadas para puestos de liderazgo.

Según el *Global Gender Gap Report 2024*,<sup>101</sup> la representación de las mujeres en la fuerza laboral mundial fue del 42%, mientras que en roles de liderazgo sénior se situó en el 31,7%. En ambos casos, estos

El porcentaje de personas con diversidad funcional en la plantilla ha aumentado solo 0,1 puntos porcentuales y se ha situado en el 1,5% en 2024. La Ley general de discapacidad de 2013<sup>102</sup> establece que las empresas con más de 50 trabajadores deben garantizar que al menos el 2% de su plantilla esté compuesta por personas con una discapacidad reconocida igual o superior al 33%.

Sin embargo, la mayoría de las empresas analizadas no alcanzan este objetivo y recurren a medidas alternativas previstas en la normativa, como la subcontratación a centros especiales de empleo (CEE) o la realización de donaciones destinadas a la inserción laboral de personas con discapacidad. Se estima que el 72% de los contratos a personas con discapacidad se gestionan a través de los CEE.<sup>103</sup>

## LA DIRECTIVA (UE) DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA

La Directiva (UE) 2023/970,<sup>104</sup> adoptada el 10 de mayo de 2023, establece un conjunto de medidas innovadoras diseñadas para abordar la desigualdad salarial de género en la Unión Europea. Basada en el principio de igual retribución por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor, busca garantizar que todos los trabajadores reciban un salario justo e igualitario, sin discriminación por cuestiones de género. Este marco normativo no solo pretende corregir las desigualdades existentes, sino también prevenir su aparición futura, fomentando una cultura de la transparencia y de la justicia retributiva en toda la UE.

La Directiva aborda la desigualdad salarial de género desde un enfoque dividido en tres áreas esenciales: la transparencia previa al empleo, la transparencia durante el empleo y los mecanismos de supervisión y cumplimiento. Este enfoque sistémico es crucial porque establece unas normas claras desde el inicio de la relación laboral, promueve la equidad dentro de las organizaciones y garantiza unos mecanismos efectivos para la corrección y la supervisión de posibles desigualdades.

### Principales medidas previstas en la directiva:

- 1 Transparencia retributiva previa al empleo**
  - Información salarial en las ofertas de empleo:** Los empleadores están obligados a proporcionar información sobre la retribución inicial o su rango en la descripción del puesto o antes de la entrevista de trabajo.
  - Prohibición de preguntas sobre el historial salarial:** Los empleadores no pueden solicitar a los candidatos información sobre sus salarios anteriores, con el objetivo de prevenir la perpetuación de las desigualdades salariales preexistentes.
- 2 Transparencia retributiva durante el empleo**
  - El derecho de los empleados a la información salarial:** Los trabajadores tienen derecho a solicitar información sobre su retribución individual, así como sobre los niveles salariales medios, desglosados por sexo, para categorías de puestos de igual valor.
  - Criterios objetivos para determinar la retribución:** Los empleadores deben establecer los salarios y las promociones utilizando unos criterios transparentes, objetivos e imparciales, en términos de género.
  - Informes sobre las brechas salariales de género:** Las empresas con al menos 100 empleados están obligadas a reportar periódicamente las diferencias salariales entre hombres y mujeres. En caso de detectar una brecha salarial igual o superior al 5%, si esta no puede justificarse con criterios objetivos, la empresa deberá llevar a cabo una evaluación conjunta con los representantes de los trabajadores.
- 3 Supervisión y mecanismos de cumplimiento**
  - Evaluaciones salariales conjuntas:** Las empresas que presenten brechas salariales significativas deben colaborar con los representantes de los trabajadores para identificar las causas de las disparidades y definir medidas correctivas.
  - Acceso a la justicia y protección de los trabajadores:** En casos de discriminación salarial, se invierte la carga de la prueba, de modo que corresponde al empleador demostrar la ausencia de discriminación. Además, se establecen garantías para proteger a las víctimas de represalias y facilitar su acceso a compensaciones.
  - Sanciones efectivas y disuasorias:** Los Estados miembros deben implementar sanciones específicas, como multas, para los empleadores que incumplan las disposiciones en materia de transparencia retributiva.

Los Estados miembros de la Unión Europea deben transponer la Directiva (UE) 2023/970 a sus legislaciones nacionales antes del 7 de junio de 2026. Para ello, deberán establecer sanciones efectivas y disuasorias por incumplimiento, recopilar y reportar datos desglosados por género sobre las brechas salariales, y asegurar un seguimiento uniforme de su aplicación. La efectividad de estas medidas dependerá de la implementación de unos sistemas sancionadores sólidos y de un control riguroso. Además, los Estados deberán sensibilizar a empleadores y trabajadores sobre la igualdad retributiva, proporcionar mecanismos accesibles para la defensa de los derechos de las víctimas de la discriminación salarial y garantizar que las instituciones públicas lideren con el ejemplo la aplicación de estas disposiciones.

# PERSONAS



5.5 8.5 10.2

## ➤ Poner a las personas primero: ejemplos de buenas prácticas empresariales

Algunas empresas comprometidas con la sostenibilidad empiezan a poner a los trabajadores en el centro de sus prioridades corporativas, integrando la sostenibilidad de sus equipos en la gestión empresarial. A través de políticas y prácticas pioneras, estas organizaciones están transformando la relación con sus empleados, apostando por su bienestar, su desarrollo profesional y su participación activa. Este compromiso no solo refuerza su atractivo como empleadores, sino que también contribuye a construir unos entornos laborales más resilientes y alineados con los valores de la sostenibilidad y el propósito empresarial.

A continuación, presentamos una selección de buenas prácticas identificadas en las memorias de las empresas cotizadas, que reflejan cómo algunas organizaciones están avanzando en esta dirección. Estas prácticas se han organizado siguiendo la categorización temática propuesta en el informe *Del ESG al Modelo E.ESG: la centralidad de las personas trabajadoras en la sostenibilidad de las empresas*, publicado por la Cátedra de LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade.<sup>105</sup>

### CONDICIONES DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

- ▶ Establecimiento de unas retribuciones dignas, siempre superiores al salario mínimo vital, para garantizar una calidad de vida adecuada en todos los países donde opera la empresa.
- ▶ Inclusión de los criterios ESG en las compensaciones variables, vinculados a unos objetivos corporativos e individuales medibles y transparentes, y divulgación de los empleados beneficiados.
- ▶ Reducción al mínimo de la contratación temporal, reservando el recurso a empresas de trabajo temporal (ETT) para casos excepcionales.
- ▶ Supervisión constante y auditorías para prevenir sobrecargas laborales, garantizar los descansos adecuados y proteger los derechos de los empleados, incluso en períodos de alta demanda.
- ▶ Creación de comités, formados por representantes de diferentes departamentos y regiones, para fomentar la conciliación laboral y personal, garantizando la igualdad y la no discriminación en el acceso a estas medidas.
- ▶ Introducción de programas piloto de trabajo remoto para los empleados en la producción, con el objetivo de adaptar los procesos y ofrecerles flexibilidad y conciliación.

### DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

- ▶ Establecimiento de una estructura de gobernanza para supervisar los avances en diversidad, que incluya los órganos y roles internos dedicados a supervisar los avances, monitorizar el cumplimiento de los indicadores y objetivos estratégicos, y asegurar la implicación de la alta dirección.
- ▶ Desarrollo de redes internas de diversidad e inclusión, que recogen iniciativas de los empleados, conectan a personas de distintas sedes y niveles, escalan la estrategia global a una realidad local, y favorecen el sentido de pertenencia.
- ▶ Fomento de la representación femenina en posiciones clave mediante planes de sucesión y programas de mentoría inversa.
- ▶ Aplicación de medidas para garantizar la equidad retributiva, como análisis de contrataciones, evaluación de promociones, revisión del mapa de puestos, ajustes salariales específicos, así como el uso de herramientas avanzadas para monitorear y reducir la brecha de manera efectiva.
- ▶ Fomento de la diversidad socioeconómica y cultural mediante el desarrollo de programas como academia subvencionada, prácticas laborales y mentorías, para eliminar las barreras económicas y apoyar a las minorías infrarrepresentadas o vulnerables.

### SALUD, SEGURIDAD Y BIENESTAR LABORAL

- ▶ Revisión constante de las condiciones retributivas y de los beneficios económicos, adaptados a cada región, para mantener el poder adquisitivo en contextos de alta inflación.
- ▶ Fomento de la participación activa de los empleados y otras partes interesadas en salud y seguridad, a través de comités paritarios que aseguren la consulta y el diálogo continuo, para mantener unos entornos de trabajo seguros y saludables.
- ▶ Compromiso con la prevención y la gestión de los riesgos psicosociales mediante evaluaciones continuas y la promoción del bienestar emocional.
- ▶ Programas de ayuda psicológica disponibles las 24 horas, que ofrezcan un apoyo inmediato a situaciones emocionales complejas.
- ▶ Capacitación en primeros auxilios de salud mental para apoyar emocionalmente a los empleados, promoviendo un entorno laboral seguro y comprensivo.

### DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

- ▶ Realización de procesos integrales de *onboarding*, con acciones como la comunicación previa, la asignación de un *buddy*, la formación intensiva y los procesos de recogida de *feedback*.
- ▶ Desarrollo de proyectos para mejorar la experiencia de los profesionales en transiciones internas, incluyendo los análisis de brechas de capacidades, la sistematización de las comunicaciones y la asignación de un referente para ofrecer apoyo durante los primeros meses.
- ▶ Implementación de procesos de planificación estratégica de capacidades, para alinear las competencias internas con las necesidades del negocio, combinando el desarrollo interno con la captación de talento externo, para cerrar brechas importantes.
- ▶ Establecimiento de servicios de *outplacement* con apoyo individual, talleres grupales y plataformas tecnológicas, para facilitar la recolocación laboral o el emprendimiento tras la desvinculación.
- ▶ Optimización del proceso de salida mediante acciones de *offboarding*, como diagnósticos de mejora y programas para *alumni* que refuercen la relación con los antiguos colaboradores y promuevan futuras colaboraciones.

### PROPÓSITO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

- ▶ Desarrollo y divulgación de un modelo de propuesta de valor para el empleado con distintos pilares, e incorporación de iniciativas vinculadas en las distintas fases del ciclo de vida del empleado.
- ▶ Creación de un comité corporativo, con canales accesibles para todos los trabajadores, para recoger propuestas de mejora de los empleados y darles continuidad, fomentando la implementación de ideas y una cultura de la innovación constante.
- ▶ Desarrollo de un sistema de verificación y control para asegurar el cumplimiento de los compromisos laborales con los trabajadores, que incluya auditorías independientes, visitas a proyectos seleccionados y entrevistas directas a los trabajadores.

# PERSONAS



4.4 8.3 11.3 17.17

## EL MODELO E.ESG: HACIA UNA SOSTENIBILIDAD CENTRADA EN LAS PERSONAS

El modelo E.ESG redefine la gestión empresarial sostenible al priorizar a las personas trabajadoras como grupo de interés prioritario. Este enfoque amplía los criterios tradicionales ESG para incluir la sostenibilidad de los empleados (E) como pilar fundamental.

Para que una práctica empresarial se alinee con el enfoque del modelo E.ESG, debe garantizar el bienestar de los trabajadores, generar impactos positivos en la sociedad y en el medio ambiente, y estar integrada estratégicamente en los objetivos del negocio, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

### Temáticas incluidas en la E de empleados del Modelo E.ESG

Fuente: Esade (2025). *Del ESG al Modelo E.ESG. La centralidad de las personas trabajadoras en la sostenibilidad de las empresas.*

32



## Para lograr un impacto comunitario efectivo, las empresas deben adoptar un enfoque estratégico, orientado a resultados a largo plazo

Las empresas reportan una amplia variedad de acciones sociales para generar un impacto positivo en las comunidades. Uno de los ámbitos más destacados es el de la **formación y la capacitación**, con programas que mejoran las competencias técnicas y promueven la inclusión laboral, a menudo desarrollados en colaboración con instituciones educativas y ONG. También destacan las **alianzas institucionales**, orientadas a responder a necesidades específicas de las comunidades, desde iniciativas culturales hasta proyectos de regeneración urbana.

La manera en que las empresas abordan su impacto comunitario varía considerablemente: desde enfoques más puntuales hasta estrategias integradas y de largo plazo. Sin embargo, la mayoría de las empresas centran sus esfuerzos en acciones filantrópicas, como donaciones de productos esenciales, la colaboración en iniciativas o actos para recaudar fondos, o la participación en campañas de voluntariado. Estas acciones, aunque valiosas, suelen responder a necesidades inmediatas y carecen de un marco estratégico que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, muchas empresas impulsan la **mejora de las infraestructuras y de los servicios básicos**, como la construcción de escuelas, hospitales o viviendas sociales, así como el acceso a electricidad, agua o telecomunicaciones. **Las donaciones y la asistencia humanitaria**, especialmente en situaciones de emergencia, junto con el **voluntariado corporativo**, que moviliza a empleados hacia actividades sostenibles, son otras prácticas comunes. Además, muchas empresas combinan su impacto social con la **sostenibilidad ambiental**, desarrollando proyectos que fomentan las energías renovables, la biodiversidad o la economía circular.

El 15% de las empresas adoptan un enfoque ambicioso, orientándose a resultados medibles y sostenibles en el tiempo, o empezando a integrar el impacto comunitario en su estrategia global. Estas iniciativas buscan alinear los objetivos corporativos con los desafíos locales; sin embargo, son muy pocas las ocasiones en que se especifica la participación activa de las comunidades desde la fase de diseño de los proyectos hasta su implementación. Algunos de los ámbitos de acción más priorizados en este enfoque son las alianzas para la educación, el desarrollo económico local y la regeneración de los espacios compartidos, con el objetivo de generar unos beneficios sostenibles tanto para la empresa como para la comunidad.

### ÁMBITOS DE ACCIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA, POR SECTOR:

#### ENERGÍA

- ▶ **Capacitación técnica:** formación en energías renovables para fomentar la empleabilidad en sectores emergentes.
- ▶ **Infraestructuras básicas:** desarrollo de redes eléctricas y proyectos de electrificación en comunidades rurales.
- ▶ **Sensibilización comunitaria:** campañas para fomentar la aceptación de las energías renovables a través de información transparente y educativa.
- ▶ **Soluciones basadas en la naturaleza:** proyectos de reforestación y restauración de los ecosistemas, en colaboración con las comunidades locales.

#### INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN

- ▶ **Construcción comunitaria:** edificación de escuelas, centros de salud y viviendas sociales, en colaboración con ONG y con las administraciones locales, para fortalecer el tejido comunitario.
- ▶ **Colaboración educativa:** alianzas con universidades y escuelas técnicas locales para formar talento especializado y promover oportunidades laborales.
- ▶ **Planificación social:** integración de las necesidades de las comunidades desde las primeras fases de los proyectos.
- ▶ **Contratación local:** priorización de los proveedores locales para dinamizar la economía regional.

# PERSONAS



## SERVICIOS FINANCIEROS

- ▶ **Educación financiera:** programas para mejorar la alfabetización económica de los colectivos vulnerables.
- ▶ **Fondos de impacto:** creación de instrumentos financieros para proyectos con impacto social y ambiental.
- ▶ **Apoyo económico local:** financiación de proyectos que fomenten el desarrollo del tejido productivo comunitario.
- ▶ **Inclusión financiera en zonas rurales:** iniciativas para garantizar el acceso a los servicios bancarios en municipios remotos y mejorar el bienestar económico de las comunidades vulnerables.



## SERVICIOS INMOBILIARIOS

- ▶ **Regeneración urbana:** rehabilitación de barrios mediante la mejora de las infraestructuras y de los espacios públicos, con un enfoque en la accesibilidad y la sostenibilidad.
- ▶ **Proyectos de impacto comunitario:** desarrollo de espacios culturales, sociales y deportivos que fomentan la cohesión y la participación comunitaria en las áreas urbanas regeneradas.
- ▶ **Vivienda asequible:** desarrollo de proyectos residenciales dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión social.
- ▶ **Construcción sostenible:** incorporación de materiales ecológicos y medidas de eficiencia energética en nuevas promociones o rehabilitaciones.



## SERVICIOS DE CONSUMO

- ▶ **Facilitación del acceso a los servicios básicos:** alianzas con entidades para garantizar el acceso equitativo a los servicios esenciales, como las telecomunicaciones, el alojamiento o la distribución.
- ▶ **Apoyo logístico:** transporte y gestión de recursos para iniciativas sociales.
- ▶ **Concienciación social:** campañas para promover hábitos responsables entre los consumidores, como el reciclaje o el consumo ético.
- ▶ **Asistencia en emergencias locales:** programas para proveer el apoyo logístico y organizativo en situaciones de crisis o desastres naturales.



## TECNOLOGÍA

- ▶ **Educación digital inclusiva:** implementación de herramientas tecnológicas en las escuelas y comunidades, para mejorar el acceso a la educación y reducir la brecha digital.
- ▶ **Formación en competencias digitales:** capacitación en habilidades tecnológicas, para promover la empleabilidad y la inclusión social en sectores con alta demanda digital.
- ▶ **Apoyo tecnológico comunitario:** provisión de asistencia técnica y asesoramiento, para facilitar la adopción de soluciones digitales adaptadas a las necesidades locales.
- ▶ **Innovación social digital:** desarrollo de soluciones tecnológicas avanzadas, como plataformas de telemedicina o de acceso a información crítica, que contribuyen al bienestar comunitario.



## BIENES DE CONSUMO

- ▶ **Donación de productos:** distribución de alimentos, medicamentos y otros productos básicos para cubrir las necesidades esenciales.
- ▶ **Formación y educación:** programas educativos dirigidos a jóvenes y colectivos vulnerables.
- ▶ **Agricultura sostenible:** proyectos para fomentar la sostenibilidad en el ámbito rural.
- ▶ **Campañas solidarias:** iniciativas lideradas por empleados para generar un impacto positivo en las comunidades.

A pesar de los avances en la divulgación de las acciones sociales, persisten importantes desafíos en la manera en que las empresas abordan su impacto en las comunidades. La mayoría de las iniciativas siguen siendo puntuales o reactivas, orientadas principalmente a dar respuesta a situaciones de emergencia o vulnerabilidad, sin una integración real dentro de las estrategias globales de sostenibilidad de las empresas. Esta falta de un enfoque sistémico limita la capacidad de generar impacto a largo plazo y dificulta la creación de valor sostenible para las comunidades. Además, la ausencia de unos indicadores claros o de unos sistemas de seguimiento adecuados complica la evaluación de la eficacia de las acciones y restringe las oportunidades de aprendizaje para mejorar las iniciativas futuras. En este contexto, resulta fundamental avanzar hacia compromisos estructurados que garanticen la continuidad y la sostenibilidad de las acciones, para evitar que se conviertan en esfuerzos aislados, desconectados de los objetivos globales de la empresa.

Para avanzar hacia un impacto comunitario más sólido y sostenible, es crucial integrar prácticas que refuercen tanto la eficacia como la coherencia de las acciones. Una de las claves es la implicación activa de las comunidades en todas las etapas del proyecto, desde el diseño hasta su implementación. Este enfoque asegura que las iniciativas respondan a necesidades reales y promuevan un beneficio compartido. También destacan las alianzas multisectoriales, que permiten combinar recursos y conocimientos entre las empresas, ONG y actores locales, con lo cual se amplía tanto el alcance como la efectividad de las acciones. El establecimiento de unos objetivos claros y unos indicadores alineados con los criterios ESG facilita la evaluación del progreso y el ajuste continuo de las estrategias. Además, la evaluación y la monetización de los impactos generados constituye una herramienta esencial para medir el valor real de las iniciativas, fomentar la transparencia e integrar el impacto comunitario en la gestión empresarial.

## VALUE BALANCING ALLIANCE: MEDIR Y MONETIZAR EL IMPACTO EMPRESARIAL EN EL ENTORNO



La *Value Balancing Alliance (VBA)* es una iniciativa global que busca estandarizar la forma en que las empresas evalúan y comunican sus impactos sociales, ambientales y económicos. Su enfoque innovador se centra en la monetización de estos impactos, traduciendo sus efectos positivos y negativos en términos financieros para facilitar su comprensión y comparación. La VBA colabora con empresas multinacionales, instituciones académicas y organismos reguladores para desarrollar herra-

mientas que integren estos resultados en la estrategia corporativa. A través de diversos estudios piloto, valida la viabilidad de sus metodologías, que ayudan a las empresas a tomar decisiones más informadas y alineadas con los criterios de sostenibilidad. Al ofrecer un marco común y transparente, la VBA promueve una mayor responsabilidad empresarial, que permite a las empresas demostrar el valor real de sus iniciativas y maximizar su impacto positivo en las comunidades.

# El Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

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

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



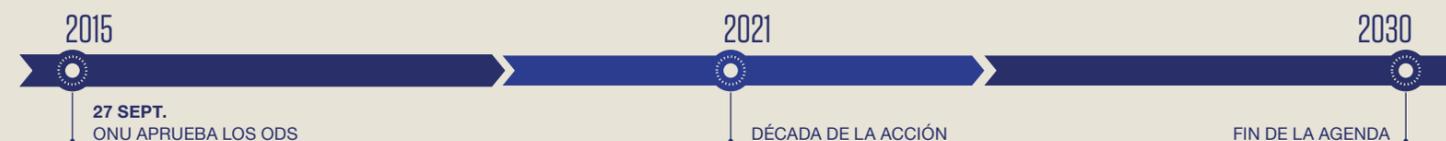
## La misión del Observatorio:

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

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

## Origen y definición de los ODS

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



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

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

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



<sup>1</sup> **Alexandre, Antonio (2023):** "Redefinir la globalización, por Morris Chang". *Le Grand Continent*, 8 de julio. Disponible en: <https://legrandcontinent.eu/es/2023/07/08/redefinir-la-globalizacion-por-morris-chang/>

<sup>2</sup> **Niblett, Robin (2024):** La nueva guerra fría. Barcelona: RBA, p. 184.

<sup>3</sup> **Naciones Unidas (2024a):** *The Sustainable Development Goals Report 2024*. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

<sup>4</sup> **Naciones Unidas (2024a):** *Op. cit.*

<sup>5</sup> **Naciones Unidas (2024a) :** *Op. cit.*

<sup>6</sup> **Naciones Unidas (2024a) :** *Op. cit.*

<sup>7</sup> **Naciones Unidas (2024b):** *The SDGs and the UN Summit of the Future*. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/>

<sup>8</sup> **Naciones Unidas (2024a):** *Op. cit.*

<sup>9</sup> **Naciones Unidas (2024c):** "Spain". En: *Sustainable Development Report 2024*. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/spain>

<sup>10</sup> **Naciones Unidas (2024c):** "Interactive Map". En: *Sustainable Development Report 2024*. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/map>

<sup>11</sup> **Remaking Trade for a Sustainable Future (2023):** *Remaking Trade for a Sustainable Future Project*. Disponible en: <https://remakingtradeproject.org/>

<sup>12</sup> **Naciones Unidas (2024d):** *Pact for the Future*. Disponible en: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future>

<sup>13</sup> **Naciones Unidas (2024d):** *Op. cit.*

<sup>14</sup> **IHRB (2024):** "Unpacking the UN Pact for the Future. What does it mean for the responsible business agenda?". Disponible en: <https://www.ihrb.org/latest/unpacking-the-un-pact-for-the-future-what-does-it-mean-for-the-responsible-business-agenda>

<sup>15</sup> **Mathiasen, Karen (2024):** "The UN Pact for the Future: Mired in the Past and Hamstrung by the Present". Center for Global Development, 25 de septiembre. Disponible en: <https://www.cgdev.org/blog/un-pact-future-mired-past-and-hamstrung-present>

<sup>16</sup> **Tollefson, Jeff (2025):** "Earth breaches 1.5 °C climate limit for the first time: what does it mean?". *Nature*, 10 de enero. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/d41586-025-00010-9>

<sup>17</sup> **Naciones Unidas (2024e):** "COP 29". Disponible en: <https://www.un.org/en/climatechange/cop29>

<sup>18</sup> **Rathi, Akshat; Dlouhy, Jennifer A.; Ainger, John (2024):** "How Saudi Arabia Turned Back Climate Progress at COP29". Bloomberg, 25 de noviembre. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-11-25/cop29-how-saudi-arabia-and-its-allies-undermined-progress>

<sup>19</sup> **Clyde&Co (2024):** "Article 6 developments at COP29 and their implications for carbon markets". Disponible en: <https://www.clydeco.com/en/insights/2024/12/carbon-trading-and-article-6-at-cop29>

<sup>20</sup> **CBD (2024):** "Biodiversity COP16: Important agreements reached towards making peace with nature". Disponible en: <https://www.cbd.int/article/agreement-reached-cop-16>

<sup>21</sup> **CarbonBrief (2024):** "COP16: Principales resultados acordados en la conferencia de la ONY sobre biodiversidad en Cali, Colombia". Disponible en: <https://www.carbonbrief.org/https-www-carbonbrief-org-translations-cop16-key-outcomes-agreed-at-the-un-biodiversity-conference-in-cali-colombia/>

<sup>22</sup> **CarbonBrief (2024):** *Op. cit.*

<sup>23</sup> **Greenpeace (2024):** "Greenpeace lamenta que la COP16 de la biodiversidad fracase por no alcanzar un acuerdo sobre financiación tras un lobby empresarial sin precedentes". Disponible en: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/greenpeace-lamenta-que-la-cop16-de-la-biodiversidad-fracase-por-no-alcanzar-un-acuerdo-sobre-financiacion-tras-un-lobby-empresarial-sin-precedentes/>

<sup>24</sup> **The Economist (2023):** "Are free markets history? Governments are jettisoning the principles that made the world rich". *The Economist*, 5 de octubre. Disponible en: <https://www.economist.com/leaders/2023/10/05/are-free-markets-history>

<sup>25</sup> **Banco Mundial (2023):** "Se prevé que el 'límite de velocidad' de la economía mundial caerá al nivel más bajo de las tres últimas décadas". 27 de marzo. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/03/27/global-economy-s-speed-limit-set-to-fall-to-three-decade-low>

<sup>26</sup> **Lincicome, Scott (2023):** "Globalization Isn't Going Anywhere". Cato Institute. Disponible en: <https://www.cato.org/publications/globalization-isnt-going-anywhere>

<sup>27</sup> **Elaborado a partir del artículo de Shekhar Aiyar, Anna Ilyina (2023):** "Charting Globalization's Turn to Slowbalization after Global Financial Crisis". Fondo Monetario Internacional, 8 de febrero. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/02/08/charting-globalization-turn-to-slowbalization-after-global-financial-crisis>

<sup>28</sup> **Tooze, Adam (2022):** " Welcome to the world of the polycrisis". *Financial Times*, 28 de octubre. Disponible en: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>

<sup>29</sup> **Pomeroy, Robin; Bruce-Lockhart, Anna (2022):** "We are in a geopolitical recession - Ian Bremmer on globalization, populism and the power of crisis". World Economic Forum, 20 de junio. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/ian-bremmer-crisis-geopolitical-recession-davos-2022/>

<sup>30</sup> **Miller, Chris (2022):** *Chip War: The Fight for the World's Most Critical Technology*. Nueva York: Simon & Schuster.

<sup>31</sup> **Elaborado a partir de Jones, Oliver; Rickert McCaffrey, Courtney; Krumbmüller, Famke (2024):**"Prepare now for the new era of selective globalization". EY, 27 de marzo. Disponible en: [https://www.ey.com/en\\_uk/geostrategy/future-of-globalization](https://www.ey.com/en_uk/geostrategy/future-of-globalization)

<sup>32</sup> **Seong, J.; White, O.; Birshan, M.; Woetzel, L.; Lamanna, C.; Condon, J.; Devesa, T. (2024):** *Geopolitics and the geometry of global trade*. *McKinsey Global Institute*, 17 de enero. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=183a3c93e37d-4fe4a46cb9bdbb9fcf89&hctky=11984944&hdpid=7531e28f-bed0-4bfa-8d27-528512e2d67d>

<sup>33</sup> **Aiyar, Shekhar, et al. (2023):** *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*. Fondo Monetario Internacional, 15 de enero. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266>

<sup>34</sup> **Arbour, P., et al. (2025):** Great Powers, Geopolitics, and the Future of Trade. The Boston Consulting Group, 13 de enero. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2025/great-powers-geopolitics-global-trade>

<sup>35</sup> **Elaborado a partir de Elsner, M.; Atkinson, G.; Zahidi, S. (2025):** *The Global Risks Report 2025*. Foro Económico Mundial. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>

<sup>36</sup> **Draghi, Mario (2024):** The future of European competitiveness. Disponible en: [https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-b4c-f152a8232961\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-b4c-f152a8232961_en)

<sup>37</sup> **Our World in Data (2023):** "Per capita CO<sub>2</sub> emissions". Disponible en: [https://ourworldindata.org/grapher/co-emissions-per-capita?country=USA-OWID\\_EU27~CHN&focus=~USA](https://ourworldindata.org/grapher/co-emissions-per-capita?country=USA-OWID_EU27~CHN&focus=~USA)

<sup>38</sup> **Enerdata (2024):** "Renewable capacity statistics 2024". Disponible en: <https://yearbook.enerdata.net/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html>

<sup>39</sup> **IRENA (2024):** "Renewable Energy Capacity Tracker". Disponible en: <https://www.irena.org/Publications/2024/Mar/Renewable-capacity-statistics-2024>

<sup>40</sup> **Banco Mundial (2023):** "Gini index". Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>

<sup>41</sup> **Comisión Europea (s. d.):** "El Mecanismo para una Transición Justa". Disponible en: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_es)

<sup>42</sup> **Comisión Europea (2024):** "La UE y el Mercosur culminan las negociaciones políticas para un innovador acuerdo de asociación". 6 de diciembre. Disponible en: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_24\\_6244](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_24_6244)

<sup>43</sup> **CIDOB (2024):** *Núvols negres a l'horitzó: el futur incert de l'agenda verda de la UE*. Disponible en: <https://www.cidob.org/ca/publicacions/nuvols-negres-lhoritzo-el-futur-incert-de-lagenda-verda-de-la-ue>

<sup>44</sup> **Hancock, Alice; Fleming, Sam (2023):** "Von der Leyen at odds with her party over green rules". *Financial Times*, 29 de junio. Disponible en: <https://www.ft.com/content/35e393f9-5262-4227-98a5-df9c1ece50cf>

<sup>45</sup> **Herbert Smith Freehills (2024):** "The EU's Sustainability 'Omnibus': major reform of the EU's sustainable finance system or tinkering at the margins?". *ESG Notes*, 17 de diciembre. Disponible en: <https://www.herbertsmithfreehills.com/notes/esg/2024-posts/The-EU-s-Sustainability--Omnibus---major-reform-of-the-EU-s-sustainable-finance-system-or-tinkering-at-the-margins->

<sup>46</sup> **Pacto Mundial (2025):** "Ómnibus: se aprueba el paquete normativo simplificador en sostenibilidad empresarial". Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/omnibus-se-aprueba-el-paquete-normativo-simplificador-en-sostenibilidad-empresarial/>

<sup>47</sup> **Rache, Andreas; Kell, Georg (2025):** "Sustainability 'Post-Omnibus' – In Search of a New Narrative". Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-post-omnibus-search-new-narrative-andreas-rasche-8y0tf/>

<sup>48</sup> **Draghi, Mario (2024):** *Op. cit.*

<sup>49</sup> **Comisión Europea (2025):** "Questions and answers on ReArm Europe Plan/Readiness 2030". Disponible en: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_25\\_790](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_790)

<sup>50</sup> **Gil Iglesias, Daniel (2025):** "La Brújula de Competitividad de la UE". *The Political Room*, 13 de febrero. Disponible en: <https://thepoliticalroom.com/blog/la-brujula-de-competitividad-de-la-ue>

<sup>51</sup> **The Boston Consulting Group (2024):** "The Draghi Report and the Future of the EU's Industrial Strategy". Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2024/draghi-report-future-of-eus-industrial-strategy>

<sup>52</sup> **Nuttall, Philippa (2025):** "EU 'competitiveness compass' under fire for focus on deregulation". *Sustainable Views*, 29 de enero. Disponible en: <https://www.sustainableviews.com/eu-competitiveness-compass-under-fire-for-focus-on-deregulation-98958371/>

<sup>53</sup> **Temple-West, Patrick; Masters, Brooke (2022):** " Florida to pull \$2bn from BlackRock in spreading ESG backlash". *Financial Times*, 1 de diciembre. Disponible en: <https://www.ft.com/content/38f87ec9-41c6-441d-a6c2-314ff0435166>

<sup>54</sup> **Johnson, Lamar (2023):** "22 Republican state attorneys general accuse a financial services climate alliance of potential antitrust violations". *ESG Dive*, 18 de septiembre. Disponible en: <https://www.esgdive.com/news/republican-attorneys-general-accuse-net-zero-financial-service-alliance-antitrust-esg/693910/>

<sup>55</sup> **Reggiori Wilkes, Tommy; Hübner, Alexander; Slims, Tom (2023):** "Insurers flee climate alliance after ESG backlash in the U.S.". *Reuters*, 26 de mayo. Disponible en: <https://www.reuters.com/business/allianz-decides-leave-net-zero-insurance-alliance-2023-05-25/>

<sup>56</sup> **Jiménez, Miguel (2024):** "Cuatro gigantes financieros de EE UU dan un paso atrás en materia climática ante la presión política". *El País*, 19 de febrero. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2024-02-19/cuatro-gigantes-financieros-de-ee-uu-dan-un-paso-atras-en-materia-climatica-ante-la-presion-politica.html>

<sup>57</sup> **Broughton, Molly (2025):** "Executive Order: Unleashing American Energy". Holland & Knight Eyes on Washington Blog, 20 de enero. Disponible en: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/01/executive-order-unleashing-american-energy>

<sup>58</sup> **Holland & Knight (2025):** "Executive Order: Putting America First in International Environmental Agreements". Holland & Knight Eyes on Washington Blog, 20 de enero. Disponible en: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/01/executive-order-putting-america-first-in-international-environmental>

<sup>59</sup> **Thomson Reuters Foundation (2025)** "Trump's second term is not the end of ESG, but a crossroads moment". *Eco-Business*, 14 de febrero. Disponible en: <https://www.eco-business.com/opinion/trumps-second-term-is-not-the-end-of-esg-but-a-crossroads-moment/>

<sup>60</sup> **Taylor, Nicole Rogers; Murray, Clara; Xiao, Eva (2025):** "US companies drop DEI from annual reports as Trump targets corporate values". *Financial Times*, 16 de marzo. Disponible en: <https://www.ft.com/content/c2320415-dcf6-4b69-acd4-3187507d762c>

<sup>61</sup> **Tech Informed (2025)** "US moves to ban Chinese AI with jail time and \$100m fines". 6 de febrero. Disponible en: <https://techinformed.com/josh-hawley-ai-ban-china-legislation/>

<sup>62</sup> **Tooze, Adam (2024b):** "Chartbook Carbon Notes 10: In China, clean energy is now THE driver of overall economic growth". *Chartbook Carbon Notes*, 31 de enero. Disponible en: <https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-carbon-notes-10-in-china>

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<sup>63</sup> **Tooze, Adam (2024b):** “Only China can now lead the world on climate”. *Financial Times*, 4 de diciembre. Disponible en: https://www.ft.com/content/fe397ced-432c-430f-b6e4-336ba5084e5b

<sup>64</sup> **Tooze, Adam (2023):** “Carbon Note 2: The “Western” energy transitions - narcissism of small differences”. Chartbook Carbon Notes, 7 de abril. Disponible en: https://adamtooze.substack.com/p/carbon-note-2-the-western-energy

<sup>65</sup> **Lovegrove, Peter (2024):** “DNV’s Energy Transition Outlook China”. *News from DNV*, 23 de abril. Disponible en: https://www.dnv.com/news/china-energy-transition-outlook/

<sup>66</sup> **Lovegrove, Peter (2024):** *Op. cit.*

<sup>67</sup> **CIDOB (2023):** “L’hegemonia xinesa en el futur sense CO2”. *L’Econòmic*, 10 de septiembre. Disponible en: https://www.cidob.org/CIDOB-en-medios/lhegemonia-xinesa-en-el-futur-sense-co2

<sup>68</sup> **Comisión Europea (2023):** “Critical Raw Materials Act”. Disponible en: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/critical-raw-materials-act\_en

<sup>69</sup> **Elaborado a partir de Lovegrove, Peter (2024):** *Op. cit.*

<sup>70</sup> **Elaborado a partir de Gabor, D.; Braun, B. (2025):** “Green macrofinacial regimes”. *Review of International Political Economy*, 1-27. Disponible en: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2025.2453504#d1e145

<sup>71</sup> **Rache, Andreas; Kell, Georg (2025):** “Sustainability ‘Post-Omnibus’ – In Search of a New Narrative”. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-post-omnibus-search-new-narrative-andreas-rasche-8y0tf/

<sup>72</sup> En este ámbito, no ha sido posible incluir a CEPYME como parte de la muestra del informe.

<sup>73</sup> Así lo corroboran los informes del Pacto Mundial (2024): Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas. *Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024*. Disponible en: https://www.pactomundial.org/biblioteca/implantacion-agenda-2030-ods-desarrollo-sostenible-2024/

<sup>74</sup> En materia de sostenibilidad, los costes ocultos son los impactos ambientales, sociales o económicos negativos de las operaciones de una empresa que no son reconocidos o son infravalorados en los balances financieros.

<sup>75</sup> El *nearshoring* o “deslocalización cercana” es la transferencia de las operaciones de la empresa a países más próximos con preferencia frente a los países más lejanos.

<sup>76</sup> **Elaborado a partir de Trade 4 MSMEs:** “¿Qué es el principio «pensar primero a pequeña escala» o «desde el prisma de las pequeñas empresas?»”. Disponible en: https://trade4msmes.org/es/guides/think-small-first/ https://trade4msmes.org/es/guides/think-small-first/

<sup>77</sup> **Elaborado a partir de Pacto Mundial (2025):** “Ómnibus: se aprueba el paquete normativo simplificador en sostenibilidad empresarial”. Disponible en: https://www.pactomundial.org/noticia/omnibus-se-aprueba-el-paquete-normativo-simplificador-en-sostenibilidad-empresarial/

<sup>78</sup> La Ley de creación y crecimiento de empresas, conocida como la ley “Crea y Crece”, fue aprobada en septiembre de 2022 por el Congreso de los Diputados. Esta ley pretende fomentar la creación de nuevas empresas, reducir las trabas administrativas, aumentar el dinamismo del tejido empresarial y luchar contra la morosidad. Introduce la obligatoriedad de la factura electrónica en las operaciones entre empresarios y profesionales.

<sup>79</sup> **Directiva (UE) 2022/2464** del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871

<sup>80</sup> **Directiva 2014/95/UE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica 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. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-83373

<sup>81</sup> **Vid.** https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\_en

<sup>82</sup> **EFRAG (2024):** Implementation guidance. Materiality Assessment. Disponible en: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment\_final.pdf

<sup>83</sup> **BOE (2024):** Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. *BOE*, núm. 186. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936

<sup>84</sup> **CNMV (2020):** *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\_2020.pdf

<sup>85</sup> **CNMV (2024):** *Guía técnica 2/2024 sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*. Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guías-Técnicas/GT\_ComisionesAuditorías.pdf

<sup>86</sup> **OCDE (2024):** *Global Corporate Sustainability Report 2024*. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/global-corporate-sustainability-report-2024\_8416b635-en.html

<sup>87</sup> **OCDE (2023):** Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable. Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable\_7abea681-es.html

<sup>88</sup> **Naciones Unidas (2011):** Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Disponible en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\_sp.pdf

<sup>89</sup> **BOE (2024):** Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-81037

<sup>90</sup> **Vid.** https://jurisprudencia.corteidh.or.cr/es/vid/1048554331

<sup>91</sup> **Oxfam Intermón (2024):** *Desigualdad S.A., Filial en España*. Disponible en: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/davos-2024-desigualdad-sa-filial-espana.pdf

<sup>92</sup> **CDP (2023):** *From stroll to sprint. A race against time for corporate decarbonization*. Disponible en: https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/05/CDP-Capgemini-Invent\_Report-July-2023\_From-stroll-to-sprint.pdf

<sup>93</sup> **CDP (2024a):** *Call to Action. Companies need to provide product-level data to properly address Scope 3 decarbonization challenges*. Disponible en: https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/008/928/original/CDPx-CO2\_ai\_call\_to\_action.pdf

<sup>94</sup> **CDP (2024b):** *Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies*. Disponible en: https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/007/834/original/Scope-3-Upstream-Report.pdf

<sup>95</sup> **TNFD (2023):** *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach*. Disponible en: https://tnfd.global/publication/additional-guidance-on-assessment-of-nature-related-issues-the-leap-approach/#-publication-content

<sup>96</sup> **IPBES (2024):** *Thematic assessment of the interlinkages among biodiversity, water, food, and health*. Disponible en: https://www.ipbes.net/nexus-assessment

<sup>97</sup> **EUR-Lex (2020):** Reglamento de la taxonomía europea. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng

<sup>98</sup> **WBCSD y Deloitte (2024):** Harnessing taxonomies to help deliver sustainable development. Disponible en: https://www.wbcsd.org/wp-content/uploads/2024/07/Harnessing-taxonomies-to-help-deliver-sustainable-development-WBCSD-and-Deloitte.pdf

<sup>99</sup> La Comisión Europea consideró que la inversión privada en gas y energía nuclear jugaba un papel en la transición ecológica y, por tanto, propuso que determinadas actividades relacionadas con el gas fósil y la energía nuclear se considerasen actividades de transición que contribuyen a mitigar el cambio climático. La inclusión de dichas actividades estará limitada en el tiempo y deberá cumplir unos requisitos específicos en condiciones de transparencia.

<sup>100</sup> **Greenpeace (2024):** *Greenwashing in the EU taxonomy*. Disponible en: https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2024/10/Report\_Greenwashing\_in\_the\_EU\_taxonomy.pdf

<sup>101</sup> **Foro Económico Mundial (2024):** Gender Gap Report 2024. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF\_GGGR\_2024.pdf

<sup>102</sup> **BOE (2013):** Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE, núm. 289. Disponible en: https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632

<sup>103</sup> **Fundación ONCE (2024):** *Observatorio sobre discapacidad y Mercado de trabajo en España*. Disponible en: https://www.consaludmental.org/publicaciones/Informe-odismet-2024.pdf

<sup>104</sup> **Directiva (UE) 2023/970** del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-80668

<sup>105</sup> **ESADE (2025):** *Del ESG al Modelo E.ESG*. Disponible en: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra\_liderazgos/Informe\_1\_%20Modelo\_E-ESG.pdf

