



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

LOS RETOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARA  
COVERTIRSE EN EMPRESAS SOSTENIBLES Y  
CÓMO ABORDARLOS

*Autor: Patricia Olivares de la Morena*

*Clave: 201901074*

*Coordinador: María Rosa Aguerreta Ferraz*

Madrid | Junio 2023

# ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Justificación e interés del tema</i> .....	5
1.2 <i>Objetivos</i> .....	6
1.3 <i>Metodología</i> .....	6
1.4 <i>Estructura</i> .....	7
<b>2 Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>La sostenibilidad en las empresas</i> .....	7
2.1.1 <b>La sostenibilidad</b> .....	8
2.1.2 <b>La importancia de la sostenibilidad</b> .....	10
2.1.3 <b>La evolución de la sostenibilidad</b> .....	11
2.1.4 <b>Beneficios de la sostenibilidad</b> .....	12
2.1.5 <b>Riesgos y preocupaciones sobre la sostenibilidad</b> .....	14
2.1.6 <b>Empresas sostenibles</b> .....	17
2.2 <i>La presión externa hacia la sostenibilidad</i> .....	20
2.2.1 <b>Los cambios regulatorios</b> .....	21
2.2.2 <b>La presión de las grandes instituciones activistas</b> .....	22
<b>3 Radiografía de la situación actual .....</b>	<b>24</b>
3.1 <i>Aspectos ESG en las organizaciones actuales</i> .....	25
3.1.1 <b>Medioambiental</b> .....	27
3.1.1.1 <b>Cambio climático</b> .....	28
3.1.1.2 <b>Economía circular</b> .....	29
3.1.1.3 <b>Capital natural</b> .....	30
3.1.2 <b>Social</b> .....	31
3.1.2.1 <b>Impacto en grupos de interés internos</b> .....	31
3.1.2.2 <b>Impacto en grupos de interés externos</b> .....	33
3.1.3 <b>Gobernanza</b> .....	35
3.1.3.1 <b>Presencia en el Consejo de Administración</b> .....	35
3.1.3.2 <b>Remuneración vinculada al desempeño ESG</b> .....	38
3.2 <i>Retos y cómo abordarlos</i> .....	39
3.2.1 <b>Retos a los que se enfrentan las compañías</b> .....	40
3.2.2 <b>Acciones para abordar los retos</b> .....	42
<b>4 Conclusiones .....</b>	<b>44</b>
<b>5 Bibliografía .....</b>	<b>45</b>

## **Resumen**

En el ámbito empresarial, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los temas más relevantes y urgentes en la actualidad. Las empresas españolas enfrentan retos significativos para transformarse en entidades sostenibles y abordar eficazmente los desafíos medioambientales, sociales y de gobernanza. En este estudio, se analizarán minuciosamente 85 empresas del IBEX 35 y de la Bolsa de Madrid en relación con su desempeño en estos aspectos clave. Se busca identificar las mejores prácticas y estrategias para lograr una verdadera sostenibilidad corporativa. En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad, es fundamental que las empresas españolas se mantengan al día y se conviertan en líderes en este ámbito. El objetivo es comprender cómo estas empresas pueden integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio y generar un impacto positivo en el entorno y en la sociedad.

## **Palabras clave**

Sostenibilidad

ESG

Medioambiente

Social

Gobernanza

Retos

IBEX 35

Bolsa de Madrid

## **Abstract**

Nowadays, in the business field, sustainability has become one of the most relevant and pressing topics. Spanish companies face significant challenges to transform into sustainable entities and effectively address environmental, social and governance issues. In this study, 85 companies from the IBEX 35 and the Madrid Stock Exchange will be thoroughly analyzed in terms of their performance in these key areas. The aim is to identify best practices and strategies to achieve true corporate sustainability. In an increasingly aware world of the importance of sustainability, it is essential for Spanish companies to stay updated and become leaders in this field. The objective is to understand how these companies can integrate sustainability into their business models and generate a positive impact on both the environment and society at large.

## **Key words**

Sustainability

ESG

Environment

Social

Governance

Challenges

IBEX 35

Madrid Stock Exchange

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas e instituciones que han contribuido de manera significativa en la realización de mi trabajo de fin de grado. Sin su apoyo y orientación, este proyecto no habría sido posible.

En primer lugar, quiero agradecer sinceramente a Transcendent por proporcionarme la base de datos necesaria para llevar a cabo el análisis en este trabajo. Su generosidad al compartir este recurso ha sido fundamental para el desarrollo de mi investigación. Además, estoy realmente agradecida a Transcendent por impartirme el conocimiento necesario para abordar este tema de manera efectiva. Gracias a la experiencia y dedicación de todo el equipo, he logrado adquirir una comprensión más profunda del campo y escribir con confianza.

También me gustaría extender mi agradecimiento a mi tutora, María Rosa Aquerreta Ferraz, por su apoyo, orientación y consejo a lo largo de todo el proceso de elaboración de este trabajo. Su compromiso, experiencia y paciencia han sido invaluable para mi crecimiento académico.

Además, quiero expresar mi gratitud a la Universidad Pontificia de Comillas por brindarme la oportunidad de llevar a cabo este trabajo de fin de grado. Agradezco a esta institución académica por su compromiso con la excelencia educativa y su apoyo en mi formación.

Aprovecho esta ocasión para dar las gracias a mis familiares y amigos por su apoyo y motivación durante todo el proceso. Sus palabras de ánimo han sido una fuente invaluable de inspiración para mí. Agradezco de corazón su presencia en mi vida y el papel fundamental que han desempeñado en mi éxito académico.

# 1 Introducción

## 1.1 Justificación e interés del tema

La sostenibilidad es un concepto que ha revolucionado la toma de decisiones en el mundo corporativo en los últimos años. He sido partícipe de este cambio debido a que fui escogida para coordinar un proyecto de carácter social de una multinacional en Inglaterra. Este proyecto me abrió las puertas al apasionante mundo de la sostenibilidad corporativa, haciéndome consciente del impacto que las empresas pueden tener en la sociedad. Es impresionante la cantidad de recursos que las empresas dedican a esta área. De acuerdo con el informe anual Spainsif 2021, en España se destinaron alrededor de 345.15 millones de euros a iniciativas de sostenibilidad. Este dato refleja el compromiso creciente de las empresas españolas con la sostenibilidad y la importancia que se le otorga a impulsar prácticas empresariales responsables y respetuosas con el medio ambiente y la sociedad.

Es importante ser consciente de los problemas a los que se están enfrentando las empresas en términos de sostenibilidad y cómo los están afrontando. Es un tema que va a perdurar en el tiempo debido a que es un proceso continuo, no es algo que se pueda conseguir y luego deje de tener relevancia. En mi opinión, es una mentalidad y una forma de pensar que debe integrarse continuamente en nuestra forma de vivir, trabajar y hacer negocios.

Los actuales retos medioambientales y sociales a los que nos enfrentamos, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la desigualdad social, no se pueden resolver de una forma rápida, sino que requieren un compromiso y una acción a largo plazo por parte de individuos, empresas y gobiernos.

Sin embargo, también hay que señalar que la tendencia hacia la sostenibilidad está ganando impulso y cada vez es más importante que las empresas tengan un enfoque sostenible e informen sobre sus avances en sostenibilidad, así como que los individuos sean conscientes de sus elecciones de consumo y estilo de vida.

Por las razones mencionadas anteriormente, la sostenibilidad no es un objetivo que tenga una fecha límite establecida, es un proceso duradero que necesita el esfuerzo y el compromiso continuos de todos los sectores de la sociedad para lograr un futuro mejor.

A mi parecer, es de gran importancia poder formar parte de una empresa que sea consciente de las repercusiones que tiene su actividad y sobre todo que tome medidas para corregirlas. Por este motivo, me introduje en el mundo financiero a través de una compañía que había sido pionera en inversiones ESG. Es determinante que las empresas que financian inversiones estén alineadas con el cuidado del planeta puesto que indirectamente las consecuencias recaen sobre ellas.

Finalmente, el interés en realizar este trabajo de fin de grado viene dado por mi experiencia como analista de negocio en Transcendent, una consultora especializada en la sostenibilidad y en el impacto empresarial. Durante la primera semana de las prácticas, ayudé a realizar un *whitepaper*, publicado en noviembre del 2022, sobre cómo las empresas cotizadas gestionaban los aspectos ESG en el 2021. El *whitepaper* muestra la evolución respecto al año anterior, 2020, haciendo hincapié en las diferencias de las empresas del IBEX 35 y de la bolsa de Madrid.

## 1.2 Objetivos

El propósito general de este trabajo es investigar las dificultades a las que las empresas se enfrentan al comprometerse con el futuro sostenible. Para ello, se han fijado los siguientes objetivos que darán respuesta a la pregunta planteada:

- Recopilar los datos de los informes no financieros de las 85 empresas investigadas.
- Diseccionar las compañías según el sector, tamaño, tipo de gobierno corporativo, forman parte del IBEX 35 y las que cotizan en la bolsa de Madrid.
- Identificar las brechas que existen entre las diferentes empresas.
- Plantear los retos de las empresas en relación a la sostenibilidad.
- Construir una hoja de ruta para ser líder en sostenibilidad.
- Determinar los recursos necesarios para abordar los retos.

La finalidad del trabajo es servir de análisis en profundidad para que las empresas españolas tengan una hoja de ruta que les permita gestionar la sostenibilidad para alcanzar el éxito. Resulta de gran importancia que las grandes empresas sean conscientes de la oportunidad que les otorga invertir en la sostenibilidad y que sirvan como ejemplo para el resto de las empresas. Es necesario demostrar al mundo empresarial que, al realizar proyectos relacionados con la estrategia de la compañía, se puede mejorar el desempeño del negocio que aportarán valor en el largo plazo. Además, aporta una mayor visibilidad a la hora de conseguir clientes, empleados e inversores ya que es un tema muy mediático.

## 1.3 Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se ha seleccionado una base de datos realizada por Transcendent, que como se ha indicado en el apartado de justificación de este trabajo es una consultora especializada en la sostenibilidad y en el impacto empresarial, que será utilizada como herramienta principal del proyecto. Recoge la información no financiera de 85 empresas para el año 2021, de las cuales 35 forman parte del IBEX 35 y 50 empresas de la bolsa de Madrid. Las empresas están distribuidas entre los siguientes siete sectores: Servicios Inmobiliarios, Servicios de Consumo, Servicios Financieros, Petróleo y Energía, Bienes de Consumo, Tecnología y Telecomunicaciones, y por último Materiales Básicos, Industria y Construcción. La selección de las empresas ha sido de forma aleatoria, con la condición de que la muestra representase la composición real de los sectores. El estudio de este trabajo de fin de grado incluirá un análisis exhaustivo de las 85 empresas en materias sociales, medioambientales y de gobernanza para tener una visión completa de la gestión de las compañías.

A partir de la base de datos se comparará la evolución respecto al año 2020. De esta forma se podrá observar cómo las empresas van adoptando nuevas medidas relacionadas con los aspectos ESG a medida que pasan los años.

El análisis estará constituido por tres ejes: los objetivos medioambientales, los objetivos sociales y los objetivos de gobernanza. Esta disección de la información permitirá identificar los retos específicos de cada una de las áreas y consecuentemente llegar a unas soluciones más detalladas. Adicionalmente, se construirán gráficos para poder visualizar la información de una manera más objetiva.

Una vez realizado el estudio de la realidad actual de las compañías, se procederá a identificar los líderes en las diferentes materias y se investigarán los posibles objetivos de los próximos años. De este modo, facilitará la determinación de los retos y la búsqueda de soluciones.

## **1.4 Estructura**

En un primer lugar se pondrá en contexto la sostenibilidad en las empresas españolas y cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años. A continuación, se va a hacer hincapié, en los principales promotores de este cambio, en las presiones regulatorias y a la influencia de las grandes instituciones activistas. De esta manera, quedarán cubiertos los conceptos claves sobre la sostenibilidad para entender el cuerpo del trabajo. Asimismo, se explicarán los beneficios y los riesgos para tener en cuenta lo relevante que son los aspectos sostenibles. Se expondrán una serie de ejemplos de compañías mundiales que son líderes en términos de sostenibilidad sin haber perdido competitividad.

La radiografía de la situación actual es el cuerpo de este trabajo de investigación y está compuesto por dos partes. La primera, engloba el análisis de las 85 empresas españolas. Está dividido en tres secciones, las cuales corresponden a los tres aspectos que se van a investigar, el medioambiental, el social y la gobernanza. El ámbito de los datos investigados es cualitativo y estará respaldado por material visual, mayoritariamente gráficos, para dar estructura al proyecto.

Una vez que se haya analizado la situación actual de las compañías españolas, se identificarán los posibles retos que tendrán que abordar. Además, se incluirá un apartado que contenga los recursos que necesitarán para hacer frente a las dificultades y alcanzar el liderazgo en términos de sostenibilidad.

Por último, se proporcionarán una serie de conclusiones que engloben los resultados del proyecto. Las conclusiones darán una visión global y resumida de la hoja de ruta que deberán seguir las empresas para conseguir ser sostenibles sin perder competitividad.

## **2 Marco teórico**

### **2.1 La sostenibilidad en las empresas**

El concepto de sostenibilidad ha sido ampliamente estudiado y no existe consenso sobre una definición única. Por ejemplo, el diccionario de la RAE define la sostenibilidad como "Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente" (Real Academia Española, s.f.). Esta definición servirá de referencia a la hora de mencionar conceptos relacionados con la sostenibilidad a lo largo del ensayo. Debido a la creciente influencia de la alerta mundial, las organizaciones están cada vez más concienciadas de la repercusión que puede tener su actividad en el mundo. Según Leslie Paul Thiele (2013), "la sostenibilidad ha sido calificada como una mega tendencia, es decir, un fenómeno con un impacto masivo y duradero en la cultura, la economía, la política, la sociedad y la tecnología." Por lo tanto, es un nuevo método de gestión empresarial que ha ganado mucha popularidad en la actualidad.

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en una cuestión cada vez más importante para las compañías. Muchas empresas están tomando medidas para reducir su huella ambiental y promover prácticas sostenibles, como reducir el consumo de energía y agua, utilizar materiales y métodos de producción más sostenibles o aumentar las medidas para el cuidado de los empleados. Además, las empresas reconocen los beneficios económicos de la sostenibilidad e invierten en energías renovables y otras tecnologías sostenibles para reducir sus costes operativos (Ulrich et al. 2019). Al tratar correctamente a los empleados, dándoles beneficios adicionales, reduce el coste causado por la rotación del personal.

Las organizaciones tienen muchas formas de incorporar la sostenibilidad a sus operaciones y estrategias (Langenwaller, 2010). Una de ellas consiste en fijar objetivos y metas sostenibles y, a continuación, elaborar y poner en marcha planes para alcanzarlos. Esto puede implicar minimizar el uso de recursos naturales, reducir los residuos y mejorar la eficiencia energética. Asimismo, las empresas pueden trabajar para integrar prácticas sostenibles en su cadena de suministro, adquiriendo materiales y productos a proveedores con un sólido historial de responsabilidad socioambiental o a proveedores locales para impulsar el comercio local.

Otra forma en que las empresas pueden promover la sostenibilidad es ofreciendo productos y servicios respetuosos con el medioambiente. Las empresas producen y comercializan cada vez más productos fabricados con materiales sostenibles, energéticamente eficientes o de menor impacto ambiental. Esto beneficia a las empresas ya que atraen a los clientes concienciados por los problemas actuales y “Generan confianza y credibilidad para los distintos grupos de interés a través de las buenas prácticas de gobierno implementadas.” (Ospina Rivera, y Sotelo Bula, 2016).

En resumen, las empresas reconocen cada vez más la importancia de la sostenibilidad y toman medidas para reducir su impacto ambiental, promover prácticas sostenibles e invertir en energías renovables y otras tecnologías sostenibles. A medida que los consumidores son más conscientes del impacto ambiental de los productos que compran y exigen opciones más sostenibles, las empresas también se adaptan a esta tendencia ofreciendo productos y servicios respetuosos con el medioambiente y con la sociedad.

### 2.1.1 La sostenibilidad

Una vez explicado el término de la palabra sostenibilidad, es sumamente importante definir dos conceptos claves en el contexto de este trabajo. A continuación, se va a incluir una descripción detallada del significado de la palabra ESG y del capitalismo humano.

#### ESG

ESG son las siglas en inglés de *Environmental, Social, and Governance*. Se trata de tres amplias categorías que se utilizan para valorar la sostenibilidad y el impacto social de una empresa u organización en el mundo (Taylor, 2021).

Los factores medioambientales se refieren al impacto de una empresa en el entorno natural y su gestión de recursos como la energía, el agua, los residuos y su impacto en el

medioambiente (Sotelo, J. 2020). Incluye el cambio climático, la biodiversidad o la contaminación del ambiente.

Los factores sociales se refieren al impacto de una empresa en la sociedad, incluidas cuestiones como las normas laborales, los derechos humanos, el desarrollo del capital humano y las relaciones con la población (Sotelo, J. 2020). Se tienen en cuenta las comunidades locales, los gobiernos nacionales y los internacionales, ya sean empleados, clientes, inversores, etc. La cadena de suministro es otro factor clave que se tiene en cuenta, la cual incluye, que los proveedores sean locales o naciones, el tipo de contrato de los empleados...

Los factores de gobernanza se refieren al liderazgo, la gestión y la ética general, la transparencia y la responsabilidad de una empresa. A su vez, incluye la composición y la diversidad del Consejo Administrativo o la remuneración de los directores que va ligada a los aspectos ESG. Una correcta gestión de la gobernanza de una compañía puede permitir auditarse a sí misma, medir los resultados de su actividad, gestionar los riesgos adecuadamente (EcoVadis, 2022).

Los inversores, analistas y agencias de calificación utilizan el análisis ESG para evaluar la sostenibilidad a largo plazo y el impacto social de una empresa u organización (EcoVadis, 2022). También pueden utilizarlo los consumidores, los responsables políticos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) para evaluar los resultados medioambientales, sociales y de gobernanza de las empresas y de esta manera se pueden beneficiar de la transparencia de las empresas.

Los criterios ESG son cada vez más importantes para las empresas, ya que afectan a su reputación y a su capacidad para atraer inversores y clientes, y también permiten vislumbrar el rendimiento futuro de la empresa (Ospina Rivera, y Sotelo Bula, 2016).

### **Capitalismo humano**

Según Tony Wilkinson en su libro *Capitalism and human values* (2015), el capitalismo humano es una filosofía económica y social que hace hincapié en la importancia de crear valor para todas las partes interesadas, y no sólo para los accionistas. Promueve la idea de que las empresas deben dar prioridad al bienestar de sus empleados, clientes y comunidades, además de maximizar los beneficios.

Los principios básicos del capitalismo humano incluyen (Wilkinson, 2015):

Priorizar los intereses de todas las partes involucradas, incluidos los accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Dar importancia a la creación de valor a largo plazo. Adoptar una visión holística del impacto de la empresa en la sociedad y el medioambiente e invertir en prácticas sostenibles que incrementen la rentabilidad de la empresa y tener en cuenta a las partes interesadas en el largo plazo.

Enfatizar el valor de la innovación fomentando la creatividad, la experimentación y la financiación de la inversión en I+D para avanzar y promover el desarrollo.

Promover la integridad y la transparencia, y responsabilizar a las corporaciones por sus acciones para fomentar un comportamiento moral y responsable.

El capitalismo humano busca establecer un sistema económico más justo y duradero en el que las empresas contribuyan a la sociedad y trabajen para crear valor común para todas las partes involucradas. Alberto de Paoli (2022) afirma que “El capitalismo está en plena transformación y tiene que entrar en una nueva dimensión que incluya a la sostenibilidad en su modelo de negocios. De esta manera, el concepto de creación de valor también está evolucionando y tiene que plantearse el objetivo final de diseñar, optimizar y distribuir valor en beneficio de todas las partes interesadas”. El capitalismo humano busca crear y distribuir valor para todas las partes interesadas al mismo tiempo que maximiza las ganancias de los accionistas.

En el actual marco impulsado por la sostenibilidad, las empresas tienen un propósito renovado y más ambicioso. No se trata solo de maximizar beneficios, sino de abordar los desafíos medioambientales y sociales de nuestro tiempo. Las empresas comprenden que su éxito a largo plazo está intrínsecamente ligado a la sostenibilidad, y esto implica adoptar prácticas empresariales responsables y respetuosas con el entorno. Según un artículo publicado en el periódico Expansión (De las Casas, 2022), las compañías están implementando estrategias que buscan minimizar su huella de carbono, promover la diversidad e inclusión, así como fomentar la economía circular. En este nuevo paradigma, las empresas se esfuerzan por generar valor no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad en su conjunto.

### **2.1.2 La importancia de la sostenibilidad**

En los últimos años ha habido una creciente tendencia hacia la sostenibilidad en diversas industrias y sectores. Esta tendencia se ha visto impulsada por una mayor concienciación sobre el impacto de las actividades humanas en el medioambiente, así como por un creciente reconocimiento de la necesidad de abordar el cambio climático y otros retos medioambientales (Thiele, 2013). Como resultado, muchas empresas, gobiernos y organizaciones están tomando medidas para reducir su huella medioambiental, promover prácticas sostenibles e invertir en energías renovables y otras tecnologías sostenibles. Además, los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental de los productos que compran y exigen opciones más sostenibles.

Es difícil cuantificar la cantidad de recursos que se dedican a la sostenibilidad, ya que se trata de una cuestión multidisciplinar que abarca diversas industrias, sectores y ámbitos de la sociedad. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un aumento significativo de los recursos dedicados a la sostenibilidad, impulsado por la creciente concienciación sobre la necesidad de abordar retos medioambientales y sociales.

En términos de inversión, según el Estudio anual Spainsif 2021 en España se invirtieron alrededor de 345.15 millones de euros en la sostenibilidad. “La inversión con criterios ESG crece un 21% en 2020 y supera por primera vez a la tradicional con una cuota de mercado del 54%.” Cada vez son más los inversores que buscan alinear sus inversiones

con sus valores y apoyar a las empresas que tienen un impacto positivo en el medioambiente y la sociedad. Además, los gobiernos y las organizaciones están invirtiendo en proyectos e iniciativas de sostenibilidad, como las energías renovables, el transporte sostenible y la gestión de residuos.

En cuanto a los recursos humanos, también se ha producido un aumento significativo del número de puestos de trabajo dedicados a la sostenibilidad, como en los sectores de las energías renovables, el transporte sostenible y la construcción ecológica, así como en funciones centradas en la elaboración de informes de sostenibilidad, la evaluación del impacto ambiental y el desarrollo de estrategias de sostenibilidad.

A pesar de la dificultad de cuantificar el número exacto de recursos dedicados a la sostenibilidad, está claro que se ha producido un aumento significativo en los últimos años y que la tendencia hacia la sostenibilidad está ganando impulso.

En definitiva, el cambio de mentalidad es una necesidad si queremos que las futuras generaciones puedan vivir en el mundo tal y como lo ha hecho la humanidad anteriormente (Solís, 2021). El informe “Nuestro futuro común” de la Organización de las Naciones Unidas (Brundtland, 1987), presenta el término desarrollo sostenible, que se refiere a la satisfacción de las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En definitiva, es la búsqueda de un comportamiento de concienciación sobre cómo utilizamos los recursos que nos permiten tener la calidad de vida que tenemos, y también el término abarca otras áreas como el desarrollo social y económico bajo una convergencia en la que todavía tenemos que trabajar.

### **2.1.3 La evolución de la sostenibilidad**

La evolución de la sostenibilidad en las empresas ha sido un proceso gradual. Como previamente se ha mencionado, ha sido impulsado por la creciente concienciación sobre la necesidad de abordar retos medioambientales y sociales. Las crisis financieras y los escándalos empresariales también han sido factores que han influenciado a la sociedad para ser más sensibles respecto en el ámbito socioambiental (García-Santos & Madero-Gómez, 2016). El avance tecnológico ha sido otro de los grandes impulsores debido a que han proporcionado nuevas oportunidades y herramientas para que las empresas mejoren sus resultados. Por lo tanto, todos estos factores han contribuido a impulsar la responsabilidad social de las empresas y a promover un modelo empresarial más sostenible.

La sostenibilidad nace cuando las empresas pusieron el foco en la responsabilidad social corporativa (RSC) como solución a los problemas que estaban surgiendo. De hecho, el concepto de la RSC fue nombrado en los años cincuenta por Howard R. Bowen (García-Santos & Madero-Gómez, 2016). Según el diccionario de la RAE (Real Academia Española, s.f.), la RSC se refiere a las acciones voluntarias emprendidas por una empresa para ser un ciudadano responsable y contribuir al bienestar de la sociedad. Incluye acciones como el apoyo a las comunidades locales, proporcionar condiciones de trabajo dignas o protección al medioambiente. Estas iniciativas pueden estar impulsadas por los valores internos de una empresa, la presión de las partes interesadas o el deseo de mejorar su reputación. En los años noventa, los gobiernos empezaron a promover leyes sobre el

reporte de información y se crearon instituciones que promocionaban la RSC, como la publicación del Informe de Brundtland por las Naciones Unidas en 1987.

A medida que fue incrementando la investigación y la concienciación, las empresas se empezaron a centrar en reducir su impacto medioambiental. Por ejemplo, reduciendo los residuos, conservando la energía y usando sus recursos eficientemente. Con el tiempo, el enfoque se ha ampliado para incluir el ámbito social, y se reconoce cada vez más la importancia de abordar cuestiones como las condiciones laborales justas, el apoyo a los negocios locales y los derechos humanos. Como se ha descrito anteriormente, este cambio de mentalidad surgió con las dificultades económicas que hicieron sensibilizar a la humanidad. Con el crecimiento del movimiento de sostenibilidad, ha aumentado el número de iniciativas y normas centradas en la sostenibilidad, como *Global Reporting Initiative* (GRI), el *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Estas iniciativas han contribuido a normalizar y popularizar los informes de sostenibilidad, proporcionando a las empresas un marco para medir y comunicar sus resultados en materia de sostenibilidad.

En la actualidad, el término referente para la elaboración de las estrategias empresariales es ESG, el cual requiere un mayor nivel de implicación al englobar el aspecto social, medioambiental y de gobernanza. La evolución de la RSC a la incorporación del ESG en la estrategia refleja un creciente reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad para el éxito empresarial a largo plazo. Implica que existe una necesidad de que las empresas aborden las nuevas amenazas. Este cambio también está impulsado por la creciente concienciación de los inversores, que cada vez buscan más alinear sus inversiones con sus valores y apoyar a las empresas que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. El artículo *“It’s Time for Institutional Investors to Embrace the S in ESG”* de la consultora BCG (Buck et al., 2022) incita a las instituciones a invertir en el aspecto social. Esto se debe a que el COVID-19 ha agravado la situación de millones de personas, sobre todo de grupos vulnerables como personas de color o mujeres que, según este artículo, por su tipo de trabajo están más expuestas a infectarse o a perder el trabajo. De hecho, durante la pandemia global en 2020, 64 millones de mujeres dejaron de trabajar que equivale a una extracción de 800.000 millones de dólares de ingresos en la economía global. BCG quiere que las instituciones aprovechen esta situación para ayudar y obtener rentabilidad con las inversiones sociales. Anteriormente, las instituciones subestimaron el potencial que tenía Alpha en las inversiones medioambientales, como con las energías renovables.

La sostenibilidad se ha integrado cada vez más en los procesos de toma de decisiones, y las empresas reconocen que la sostenibilidad no es una acción pasajera, sino el impulsor del éxito en el largo plazo (Agulló, 2021). El crecimiento de la inversión sostenible también ha contribuido a impulsar esta tendencia, ya que cada vez más inversores buscan alinear sus inversiones con sus valores y apoyar a las empresas que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

#### **2.1.4 Beneficios de la sostenibilidad**

La incorporación de la sostenibilidad a la estrategia empresarial tiene muchas ventajas que van a ser mencionadas a continuación. En primer lugar (Langenwaller, 2010), permite una mayor eficiencia operativa y un ahorro de costes. Esto se debe a la reducción de los residuos, el consumo de energía y al mejorar la gestión de los recursos. La tecnología ha

permitido a las empresas hacer un mejor seguimiento y gestión de sus cadenas de suministro, ayudando a identificar y abordar los riesgos y oportunidades socioambientales. Los avances tecnológicos en las energías renovables han facilitado que las empresas reduzcan su huella de carbono generando su propia energía limpia. Esto no solo ayuda a reducir el impacto medioambiental de la empresa, sino que también ahorra dinero en los costes energéticos.

Las empresas consideradas responsables desde el punto de vista medioambiental y social tienen más probabilidades de atraer clientes, empleados e inversores, y de mantener una buena reputación (Ospina Rivera, & Sotelo Bula, 2016). Cada vez hay más problemas relacionados con la atracción y retención del talento y las empresas que son conocidas por su compromiso se ven menos afectadas por esta nueva situación. Uno de los factores que ha facilitado que las empresas se comprometan con los empleados es la tecnología. Por ejemplo, proporcionando recursos de formación en remoto y utilizando la gamificación para fomentar comportamientos sostenibles.

De acuerdo con la revisión literaria de Juan José García-Santos y el Dr. Sergio M. Madero-Gómez (2016) relatan que “Esta ventaja competitiva de las empresas que implementan programas de RSC, surge de la imagen que los individuos perciben sobre las acciones llevadas a cabo por la empresa. La admiración: (1) alienta a los clientes a incrementar la cantidad y/o frecuencia de compra y ser leales, (2) alienta a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño dentro de la organización, (3) provoca que los proveedores sean más flexibles y comprensivos, y (4) permite que los accionistas sean leales.” Por ello, tener una cultura empresarial en la que destacan los valores sostenibles resulta beneficioso para conseguir el compromiso de todas las partes interesadas.

Las empresas que son proactivas a la hora de abordar los riesgos relacionados con la sostenibilidad están mejor posicionadas para gestionar estos riesgos y mantener su competitividad a largo plazo. Adicionalmente, tienen la posibilidad de impulsar la innovación, mejorar sus procesos y productos y mantenerse por delante de su competencia puesto a que están constantemente invirtiendo. Las compañías que apuestan por la sostenibilidad tienen más probabilidades de ser vistas como líderes en su industria, esto les permite tener acceso a nuevos mercados y oportunidades que otras empresas pueden tener una mayor dificultad. Consecuentemente, favorece a tener una mayor visibilidad de su actividad y sobre todo a que la compañía se fije objetivos para cumplir en los próximos años. Según Pablo Legna (2007) “Las empresas tienen la necesidad de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE de forma de mostrar a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad, lo que le repercute en una mayor fiabilidad por parte de los clientes y consecuentemente mejorando la imagen de marca.” Al tener la sostenibilidad incorporada en la estrategia, es más probable que se cumplan las normativas medioambientales y sociales, así como las normas y expectativas del sector. Concluyentemente, la medición del impacto permite a las empresas que pueden comprender mejor sus resultados medioambientales, sociales y de gobernanza y poder mejorarlos con el tiempo.

Acorde con el estudio Beneficios empresariales de usar normas sostenibles de Iseal Alliance (2017) los beneficios adquiridos pueden variar dependiendo de las características de la empresa, del sector o del sistema de normas. El estudio ha comprobado que “Existe una relación directa entre los servicios y el alcance de una norma

y los beneficios empresariales de utilizarla.” (Molenaar, J.W. y Kessler, J.J., 2017). Las variaciones de los beneficios dependen de las particularidades del sector, resulta ventajoso que la cadena de suministro sea más corta y menos segmentada o que las relaciones comerciales estén bien establecidas y sean duraderas. Se hace hincapié en los diferentes beneficios según el tipo de empresa, se dividen en dos tipos, las abastecedoras (*upstream*) y las comercializadoras (*downstream*). Las empresas abastecedoras se benefician mayoritariamente de la eficiencia operativa o de la remuneración o bonificación vinculado a la involucración de las partes interesadas. Las empresas comercializadoras obtienen beneficios cuando tienen una estrategia de sostenibilidad o de mercado o cuando los empleados están muy involucrados. El estudio establece que las compañías pueden obtener un beneficio mayor si son capaces de analizar cuáles son sus puntos fuertes y sacar provecho de ellos, independientemente de su tamaño. Seis años después, en septiembre del 2022, el estudio de Iseal Alliance se volvió a realizar con el nombre de “The business benefits of adopting sustainability standards: A review of literature and evidence in the last six years”. En el cual, se obtuvieron las conclusiones de que una estrategia de sostenibilidad le permite a la compañía a tener una mejor reputación, mayor rentabilidad y reducir sus costes. “La evidencia muestra que todo tipo de actores a lo largo de la cadena de valor obtienen beneficios comerciales al adoptar estándares para respaldar la puesta en marcha de estrategias de sostenibilidad.” (Molenaar, 2022). Adicionalmente, influye positivamente en el crecimiento de la producción o la mejora de la seguridad.

Según el estudio, los estándares de sostenibilidad ofrecen beneficios significativos en eficiencia operativa y gestión de riesgos, abarcando el 60% de las fuentes consultadas (Molenaar, 2022). Mejoras en sistemas de gestión y procesos, gobernanza y participación de los miembros, y gestión de riesgos operativos son algunos de los beneficios destacados. Al adoptar estándares, las empresas mejoran su eficiencia y crecimiento al planificar estratégicamente y fortalecer sus sistemas de gestión. Esto permite un seguimiento más efectivo del rendimiento y los impactos ambientales. Asimismo, los estándares apoyan la gestión de riesgos operativos, asegurando el cumplimiento de regulaciones locales y mitigando accidentes laborales y abusos. La importancia de una gobernanza sólida y la participación de los miembros se resalta, promoviendo transparencia, toma de decisiones democrática y servicios de calidad para los miembros y clientes. Especialmente en empresas de producción primaria como asociaciones de agricultores o cooperativas, estos beneficios son evidentes.

En definitiva, la incorporación de la sostenibilidad a la estrategia empresarial puede aportar muchos beneficios, como una mayor eficiencia, reputación y competitividad, así como una mejora de la innovación, la atracción y retención de talentos y las oportunidades de mercado.

#### **2.1.5 Riesgos y preocupaciones sobre la sostenibilidad**

Existen varios riesgos y preocupaciones que las empresas tienen en cuenta a la hora de emprender iniciativas de sostenibilidad. Entre ellos, se van a analizar los siguientes: los costes iniciales, riesgos relacionados con la cadena de suministro, riesgos normativos, riesgo reputacional, la falta de conocimiento, la información falsa y la pérdida de competitividad.

La implantación de prácticas sostenibles puede requerir importantes inversiones iniciales, lo que podría ejercer presión sobre los resultados financieros a corto plazo. Algunos empresarios perciben la sostenibilidad como una carga económica en lugar de reconocer su potencial como una inversión estratégica a largo plazo (Sustainable Brands Staff, 2022). Según el estudio "A World in Balance: Why sustainability ambition is not translating to action" realizado por Capgemini Research Institute (Slatter, Samtani y Puttur, 2022), más de la mitad de los encuestados (53%) considera que el coste de las iniciativas de sostenibilidad supera los beneficios potenciales. Además, la mayoría de los participantes (64%) percibe la sostenibilidad como una carga financiera que su empresa debe asumir. Las empresas deben evaluar cuidadosamente los costes y beneficios de las iniciativas de sostenibilidad para asegurarse de que son financieramente viables. La aprobación presupuestaria para dedicar recursos a la sostenibilidad depende de si los altos cargos directivos apuestan por ella o no.

De acuerdo con un artículo de Forbes (Rafi, 2021), se destaca que la importancia de la sostenibilidad es reconocida por un 90% de los directivos. Sin embargo, existe una preocupante realidad "El 48% de los directivos cree que la mayoría de las compañías medianas no saben por dónde empezar cuando se trata de medir la sostenibilidad. Este aspecto refleja la falta de enfoque y conocimiento en este ámbito" (Romano et al., 2021). A pesar de que hay un consenso generalizado sobre la relevancia de la sostenibilidad, solo alrededor del 60% de las compañías ha incorporado efectivamente esta perspectiva en su estrategia (Rafi, 2021). Esto se debe en parte a la falta de compromiso de algunos CEOs, quienes no asignan suficiente presupuesto a estas iniciativas o tienen dudas sobre si los beneficios superarán los costes involucrados. Sin embargo, es fundamental comprender que abordar la sostenibilidad de manera integral es una inversión estratégica a largo plazo que puede generar beneficios tanto para la empresa como para el medio ambiente.

Las iniciativas de sostenibilidad a menudo implican trabajar con proveedores y socios para garantizar que sus prácticas también sean sostenibles. Esto puede introducir riesgos adicionales en la cadena de suministro, como mayores costes, riesgos para la reputación y posibles interrupciones en la cadena de suministro. Por ejemplo, Sheu et al. (2005) desarrollaron un modelo de programación multiobjetivo para optimizar las operaciones de logística directa y logística inversa en una cadena de suministro verde específica. Mediante un estudio de caso, demostraron que el modelo propuesto aumenta las ganancias netas totales en un 21,1%.

Un artículo escrito por la consultora estratégica McKinsey (Cherel-Bonnemaison et al., 2021) sobre la adquisición de una cadena de valor más sostenible enfatiza que para lograr una cadena de suministro más sostenible, se requiere una colaboración y un compromiso significativos de todas las partes interesadas, incluidos los proveedores, los fabricantes, los minoristas y los consumidores. El artículo destaca que la sostenibilidad en la cadena de suministro puede brindar beneficios económicos, ambientales y sociales a largo plazo.

Las compañías deben ser conscientes del entorno normativo en el que operan, ya que las iniciativas de sostenibilidad pueden estar sujetas a nuevas normativas o requisitos que podrían impactar en su empresa. Por ejemplo, la propuesta de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa de la UE busca ampliar la divulgación de información no financiera. Esta directiva obligará a todas las grandes empresas y a aquellas que cotizan en los mercados regulados de la UE a presentar informes de sostenibilidad basados en estándares obligatorios (Centeno, 2021). Además, se exigirá que proporcionen garantías

externas para respaldar la veracidad de la información de sostenibilidad. La directiva respalda el Pacto Verde Europeo y forma parte de un paquete más amplio de finanzas sostenibles. Se espera que los 27 Estados Miembros de la UE transpongan la directiva a su legislación nacional antes de finales de 2022, y su entrada en vigor está prevista para el 1 de enero de 2023 en la mayoría de las empresas.

Se debe considerar el impacto de las actividades sostenibles en la reputación de las compañías, puesto que cualquier percepción negativa podría tener un impacto negativo en su imagen y en sus resultados. Según el diccionario de la RAE (Real Academia Española, s.f.), el riesgo reputacional se refiere al riesgo de que la reputación de una empresa pueda verse dañada como resultado de sus acciones o decisiones. David Echeverry Botero (2015) escribió un artículo sobre el riesgo reputacional y la RSC en el que investigaba cómo las políticas de RSC podían ser atractivas para los negocios. El autor opina “Entonces, con el fin de prevenir los abusos y los daños al medio ambiente, muchos sectores de activistas y los gobiernos están comenzando a examinar el papel de estas organizaciones. Este tipo de fiscalización genera un riesgo reputacional que puede afectar gravemente las ganancias de las empresas.” De este artículo (Echeverry Botero, 2015), se puede extraer la conclusión de que cuando una empresa participa en actividades de RSC, puede reducir su riesgo reputacional demostrando a las partes interesadas que se compromete a operar de forma ética y responsable en todos los aspectos de ESG. Por otro lado, una empresa que no aborda las cuestiones ESG, o que participa en actividades menos éticas, puede sufrir un daño reputacional que puede impactar significativamente en sus resultados financieros a largo plazo.

Las compañías están preocupadas por la falta de conocimiento sobre la sostenibilidad en su plantilla. En un artículo periodístico de Expansión (De las Casas, 2022), el director de seguimiento y estrategia de sostenibilidad de CaixaBank, Severiano Solana, opina que si queremos que una organización se guíe por principios de sostenibilidad, es necesario invertir tiempo y esfuerzo en la formación de los equipos. Poner en marcha iniciativas sostenibles requiere conocimientos y una amplia experiencia que pueden no estar disponibles dentro de la empresa. Dado que es un tema relativamente reciente, hay muchas empresas que no tienen un departamento de sostenibilidad integrado o personas especializadas en ello. Cabe la posibilidad de que las empresas tengan que invertir en formación o contratar más personal para apoyar a las iniciativas de sostenibilidad. Esto está sustentado por un informe de Vodafone Business (2022) titulado *Fit for the future* en el que se realiza una encuesta a más de 3.000 compañías y se concluye que la falta de conocimiento es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas. Incita a que la tecnología es una herramienta clave que los negocios han de utilizar para ser más eficientes cuando implementan iniciativas relacionadas con la sostenibilidad.

El engaño acosta de la popularidad de la sostenibilidad es otra de las preocupaciones de la sociedad. Se trata de un tipo de publicidad engañosa que pretende hacer parecer que una empresa o producto es respetuoso con el medioambiente cuando no lo es, de hecho, (Agurto, 2019) “Proviene de los vocablos en inglés “green” que significa “verde” y “whitewashing” que es la actividad de esconder hechos incómodos. En otras traducciones, también, se usa el término “wash” que significa lavado, lo que quiere decir “lavado verde”.”. El término *greenwashing* se utilizó por primera vez a finales de la década de 1980 para describir la práctica de hacer afirmaciones medioambientales que no están respaldadas por pruebas o hechos (Agurto, 2019). Su propósito es persuadir a los consumidores para que compren productos basados en afirmaciones ambientales falsas o

engañosas en lugar del impacto ambiental real del producto. Por lo tanto, induce a los consumidores a pensar que están tomando decisiones de compra ambientalmente responsables, cuando realmente no es cierto. Es negativo porque le quita valor a los esfuerzos de compañías que realmente están comprometidas con la sostenibilidad (Vázquez Parra & Gonzalez, 2020). Adicionalmente, dificulta a los consumidores que quieran consumir productos y servicios respetuosos con el medioambiente.

Por último, una de las mayores preocupaciones de las empresas al incorporar estrategias sostenibles es la pérdida de competitividad. Según Andrea Simon (2013), muchas compañías se resisten al cambio y mantienen la creencia de que sus hábitos empresariales actuales son más eficientes. Sin embargo, la sostenibilidad y la competitividad no son excluyentes. Investigaciones como las de Thiele (2013) indican que las acciones empresariales sostenibles pueden aumentar la competitividad a largo plazo. Las empresas que abordan los riesgos ESG de manera proactiva están mejor posicionadas para mantener su competitividad a largo plazo (Samaniego, 2022).

Como se mencionó anteriormente, al adoptar prácticas sostenibles, como la gestión de riesgos medioambientales (García-Cubillana Vázquez-Reina & Satrústegui Silvela, 2023), las empresas pueden evitar riesgos reputacionales, lograr una mayor eficiencia y una mejor gestión de riesgos. Esto, a su vez, aumenta su competitividad en el futuro al evitar la degradación del suelo, la contaminación del agua, los daños a los ecosistemas y la mala calidad del aire. Algunas empresas, como WTW, ofrecen soluciones analíticas para la resiliencia organizacional y han colaborado en la implementación de programas de gestión medioambiental que fortalecen su posición y enfoque hacia la sostenibilidad (García-Cubillana Vázquez-Reina & Satrústegui Silvela, 2023).

Una medida importante para mantener la competitividad en el ámbito medioambiental es la implementación de estándares reconocidos internacionalmente, como ISO 9001 e ISO 14001, junto con el establecimiento de políticas eficientes de gestión medioambiental (García-Cubillana Vázquez-Reina & Satrústegui Silvela, 2023). Estas medidas garantizan que la gestión diaria de los impactos medioambientales cumpla con los protocolos establecidos y se realice de manera altamente eficiente.

Las empresas deben ser conscientes de los riesgos y preocupaciones señalados a la hora de incorporar la sostenibilidad a su estrategia. De acuerdo con los hallazgos de Romano et al. (2021), la sostenibilidad emerge como una estrategia fundamental para adaptar las empresas y alcanzar el éxito. Además, se señala que las empresas del mid-market consideran que la sostenibilidad puede tener un impacto financiero positivo en su negocio, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. Asimismo, se destaca que la sostenibilidad ayuda a preparar estratégicamente las empresas hacia el futuro, mejorar la satisfacción de las expectativas de los clientes, cumplir con las leyes y regulaciones, y aumentar la reputación corporativa (Romano et al., 2021). Por consiguiente, será posible desarrollar un modelo de negocio sostenible que sea tanto viable desde una perspectiva financiera como responsable desde el ámbito social.

### **2.1.6 Empresas sostenibles**

En febrero de 2023, la consultora Transcendent realizó una presentación en la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE, sobre la sostenibilidad (Transcendent, 2023). Según su análisis, existen dos tipos de empresas comprometidas con los aspectos

ESG: aquellas que nacen con el propósito de ser sostenibles y las que adaptan su modelo de negocio para ser más sostenibles. Estos enfoques diferentes conllevan características distintivas para cada tipo de empresa.

Según Natalia Godoy Consultores Organizacionales (2021), "el propósito es el punto de unión entre la estrategia, marca y cultura organizacional". Al optar por la sostenibilidad, las empresas tradicionales que cambian su propósito se enfrentan a cambios significativos en su cultura y estrategia, así como a obstáculos por parte de las partes interesadas resistentes al cambio (Simon, 2013). Por otro lado, las empresas fundadas con un propósito sostenible se benefician de una mayor adopción de tecnología e innovación, lo que se ha demostrado que mejora su rendimiento (Vodafone Business, 2022). Estas empresas, al tener su propósito sostenible integrado desde el inicio, tienen una mayor facilidad para que su cultura sostenible prospere. No obstante, tanto las empresas tradicionales como las nuevas empresas sostenibles se enfrentan a barreras como la falta de recursos y experiencia (Ricart Costa et al., 2006).

La relevancia de diferenciar estos tipos de empresas radica en comprender las diferentes formas en que abordan la sostenibilidad, los desafíos y las oportunidades que enfrentan. Además, resalta la importancia de que las empresas actuales consideren activamente la sostenibilidad como parte integral de su estrategia empresarial (Transcendent, 2023). Esta diferenciación también es relevante para que las empresas futuras reconozcan que tanto el enfoque sostenible desde su origen como la transformación de su estrategia pueden generar beneficios tanto para los resultados empresariales como para el impacto en el mundo.

A continuación, se van a presentar algunos negocios que son líderes en términos de sostenibilidad:

Ecoalf es una empresa española de moda que fue creada en 2009 con la visión de "Nacimos para proteger los recursos naturales del planeta y crear una marca de estilo de vida sostenible, liderando el cambio con cada producto que creamos." Según Javier Goyeneche (2021), el presidente y fundador de la compañía, quería crear una empresa con el fin de asegurar las necesidades de las futuras generaciones. Tuvo esta visión al darse cuenta de la importancia de la sostenibilidad y la necesidad de cambiar el enfoque en la industria de la moda. Tras enfrentar la liquidación de sus dos empresas anteriores, Goyeneche aprendió la importancia de tomar decisiones prudentes y adoptó un enfoque cauteloso en el desarrollo de Ecoalf (Juárez, 2022). La empresa ha experimentado un crecimiento firme pero pausado, centrándose en el mercado internacional y destacándose como referente de la moda sostenible en España. Además, Ecoalf ha llevado a cabo iniciativas sociales, como *Upcycling the Oceans*, para abordar el problema de la basura marina y transformarla en tejido. A lo largo de su trayectoria, Ecoalf ha demostrado su compromiso con la sostenibilidad y su visión de crear productos de moda de alta calidad y diseño, utilizando materiales reciclados y reduciendo su impacto en el medio ambiente.

Interface es una compañía estadounidense de pavimentos modulares que ha puesto la sostenibilidad en el centro de su estrategia. Las moquetas, forman parte del segundo sector más contaminante, el textil (Sánchez, 2019) e Interface quiso revolucionar la fabricación de sus productos para que no dejasen huella. Fue fundada en 1973 y el año 1994 decidieron eliminar el impacto medioambiental de su cadena de suministro "Desde iniciativas de reciclaje hasta la primera moqueta modular con emisiones de carbono

negativas.” (Interface n.d.). Interface ha integrado el propósito de ser sostenible en su cultura porque se ha fijado el objetivo de convertirse en la primera empresa industrial sostenible del mundo. Interface examina todas sus operaciones, desde el taller hasta la sala de juntas, reinventando el comercio y cambiando sus relaciones con empleados, clientes y proveedores (Bertolucci et al., 1998). Su compromiso con la sostenibilidad se basa en la visión e integridad de su presidente, Ray C. Anderson, quien dedicó su vida y la influencia colectiva de la empresa a la sostenibilidad ambiental. A través de iniciativas y programas, Interface ha logrado progresos significativos en los últimos años, demostrando que hacer las cosas de manera sostenible puede ser beneficioso. Adicionalmente, gracias a la innovación y al apoyo del equipo directivo de Interface, en 2012 (Compromiso RSE, 2012), fue reconocida como la “Gran empresa más sostenible” en los International Green Awards. Lindsey Parnell, la CEO y presidente de Interface EMAI en 2012 (Compromiso RSE, 2012), explicó cómo la sostenibilidad ha brindado a Interface beneficios económicos reales, les ha incitado a crear sus productos más vendidos, ha inspirado a los empleados, ha mejorado la reputación y ha resultado en un ahorro de más de 438 millones de dólares desde el 1995.

IKEA es una empresa sueca de muebles que ha adoptado un enfoque holístico de la sostenibilidad, integrando el propósito de ser sostenible en su cultura. Esta integración se ha llevado a cabo debido a la creciente conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales (IKEA IBÉRICA S.A.U., 2022). A medida que la empresa ha crecido, ha implementado prácticas y políticas sostenibles para reducir su impacto ambiental, promover el uso de materiales renovables y reciclados, y fomentar la eficiencia energética. Estas acciones reflejan su compromiso con la responsabilidad corporativa y la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las futuras generaciones. Recientemente, IKEA ha integrado la estrategia “People & Planet Positive” (IKEA, 2020), la cual se caracteriza por la transparencia en cuanto al impacto que generan en las personas, la sociedad y el planeta. Su objetivo es equilibrar el aumento del beneficio y la influencia positiva en la sociedad, al mismo tiempo que protegen y cuidan del medio ambiente. Para abordar los desafíos a los que se enfrentan, como la desigualdad, el consumo insostenible y el cambio climático, han diseñado una hoja de ruta que establece la forma de actuación para superarlos. Asimismo, IKEA busca compartir su estrategia con el fin de generar un mayor impacto positivo en el mundo.

Unilever es una multinacional británica fundada en 1929. Es una empresa que se ha ido adaptando para crear un mundo en el que las personas vivan mejor y que se resuelvan los retos medioambientales (Unilever, 2023). El objetivo principal de Unilever es promover la sostenibilidad y hacer que sea algo común en su empresa y en la industria en general. Esto se debe a que han tomado conciencia de los desafíos ambientales y sociales que enfrentamos y reconocen su responsabilidad corporativa para abordarlos. Integrar la sostenibilidad en su cultura y operaciones es una forma de asumir esa responsabilidad y trabajar hacia un futuro más sostenible. Para el año 2030, tienen como objetivo usar en todas sus operaciones el 100% de energía renovable (Unilever, 2023). Cabe destacar que las marcas de Vida Sostenible de Unilever experimentaron un crecimiento del 69% más

rápido que el resto de la empresa, generando el 75% del crecimiento total de la compañía (Unilever, 2019). Esto demuestra que integrar un propósito ambiental o social en las marcas puede ser beneficioso tanto en términos de crecimiento empresarial como de impacto positivo en el mundo.

Se puede observar cómo estas empresas han puesto la sostenibilidad en el centro de su estrategia. Su compromiso con la sostenibilidad se ve reflejado en sus productos, operaciones y en la estrategia. Independientemente de si su actividad está directamente relacionada con la sostenibilidad, ponen el foco en potenciar los aspectos ESG en todo su negocio. Leslie Paul Thiele (2013) argumenta sobre la importancia de usar la tecnología como herramienta para desarrollar la sostenibilidad empresarial. Esto concuerda con los esfuerzos que están realizando estas empresas, ya que invierten la innovación para desarrollar productos sostenibles. Estas empresas se han convertido en un ejemplo a seguir, son reconocidas por sus buenas prácticas y por la visión que tienen sobre el mundo.

## **2.2 La presión externa hacia la sostenibilidad**

La presión externa para implementar la sostenibilidad viene provocada por muchos agentes. Los principales impulsores de la sostenibilidad son los cambios regulatorios, las grandes instituciones activistas y los diferentes grupos de interés. Según Gary Langenwaller (2010), los gobiernos y los reguladores, así como los accionistas, clientes y consumidores, presionan cada vez más a las empresas para que consideren la sostenibilidad en la toma de decisiones. Para Langenwaller, la sostenibilidad ya no es solo una cuestión de RSE; más bien, se ha convertido en un imperativo estratégico.

Los gobiernos están cambiando el marco regulatorio para ser más sostenibles y proteger a sus ciudadanos, especialmente aquellos en situaciones de vulnerabilidad social y económica (Gobierno de España, 2021). Tienen que cumplir con compromisos internacionales y aprovechar los beneficios económicos que ofrece la sostenibilidad.

Las grandes instituciones activistas juegan un papel importante en el avance de la sostenibilidad. Entre estas instituciones se pueden considerar inversores institucionales como BlackRock o Vanguard u organizaciones sin ánimo de lucro como Greenpeace o WWF, que utilizan su influencia financiera para influir en el cambio (Mas de Xaxàs, 2018). Estas organizaciones tienen el poder de obligar a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles y de persuadir a los gobiernos para que refuercen sus normas de sostenibilidad.

Según el informe realizado por la National Retail Federation (NRF) e IBM en el año 2020, se evidencia que tanto las empresas como los consumidores están cada vez más comprometidos con la promoción de la sostenibilidad. Existe un creciente reconocimiento por parte de las compañías sobre la importancia de adoptar prácticas comerciales sostenibles. Por su parte, los consumidores están mostrando una preferencia por adquirir productos y servicios que se producen de manera más sostenible. Esta elección consciente de los consumidores está generando presión en las empresas para que modifiquen sus prácticas y se alineen con principios sostenibles en su forma de operar.

### 2.2.1 Los cambios regulatorios

Los gobiernos están implementando leyes y políticas de sostenibilidad para proteger el medioambiente, reducir la contaminación y aumentar la resiliencia al cambio climático. Debido a la modernización global, según la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (Grupo Interministerial 2007), España necesita estar a la altura del reto y aprovechar la oportunidad que presenta un paradigma de desarrollo sostenible que equilibre la dinámica de la prosperidad económica, el avance social y la mejora ambiental.

Los cambios regulatorios son fundamentales ya que establecen marcos legales y regulaciones que obligan a las empresas a tomar medidas para disminuir los impactos sociales y ambientales negativos. Por ejemplo, los gobiernos pueden implementar impuestos sobre las emisiones de carbono, exigir la divulgación de ESG o establecer requisitos de eficiencia energética para inmuebles y vehículos.

La Unión Europea (UE) está firmemente comprometida con el futuro sostenible y ha establecido seis objetivos: el Pacto Verde Europeo, una economía centrada en el bienestar de las personas, una Europa capacitada para la era digital, protección de nuestro modo de vida europeo, una Europa más fuerte y el fortalecimiento de la democracia europea (de la Colina et al., 2021).

El Pacto Verde, que promueve una economía baja en carbono (de la Colina et al., 2021), es una iniciativa importante de la Comisión Europea para contribuir a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Europa se ha comprometido a alcanzar la neutralidad climática para 2050 y para ello ha tenido que aprobar una serie de leyes y planes estratégicos. La Comisión Europea ha aprobado la Ley Europea del Clima, el Reglamento de Taxonomía y 13 reformas sobre la energía, transporte, clima e impuestos con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en al menos un 55% para 2030. Según Forética (de la Colina et al., 2021), España ha aprobado “Ley de Cambio Climático y Transición Energética, la publicación del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 y del Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030, así como la aprobación de la Estrategia de Descarbonización a Largo Plazo (ELP 2050)” con el fin de conseguir estar alineado con la Comisión Europea.

El Boletín Oficial del Estado (Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico, 2022) aprobó la Ley 7/2022 sobre los residuos y suelos contaminados para una economía circular. Tiene como objetivo principal reducir los efectos negativos de los residuos en la salud humana y el medio ambiente, promoviendo el uso eficiente de los recursos y la participación de las administraciones y agentes económicos y sociales. Esta legislación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, especialmente en producción y consumo sostenibles, acción por el clima y vida submarina. Para las empresas, se establecen impuestos sobre envases de plástico no reutilizables y el depósito de residuos en vertederos, se prohíbe la comercialización de plásticos de un solo uso y se regulan requisitos para comercios minoristas de alimentación en relación a productos sin embalaje y envases reutilizables (Pacto Mundial Red Española, 2022). Se fijan plazos y porcentajes mínimos de plástico reciclado en botellas PET, se promueve el uso de agua no embotellada, se prohíbe la destrucción de excedentes no vendidos y se establecen obligaciones de recogida separada de diversos tipos de residuos. Los productores iniciales de residuos peligrosos deben contar con un plan de minimización. Esta ley busca

transformar el modelo de gestión de residuos hacia una economía circular más sostenible y contribuir a la protección del medio ambiente.

En el ámbito social, se destaca el esfuerzo de la Unión Europea (UE) por buscar la igualdad de oportunidades laborales, trato y salario entre hombres y mujeres. Para lograrlo, la UE está poniendo en marcha una serie de programas como “La Directiva relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de progenitores y cuidadores”, la “Directiva de Transparencia Salarial” y la “iniciativa legislativa de debida diligencia corporativa en derechos humanos y medio ambiente” (de la Colina et al., 2021). La UE quiere facilitar una hoja de ruta para que las empresas puedan abordar y dar respuesta a los riesgos sociales, priorizando los asuntos más críticos.

Además, la Ley 4/2022, de 25 de febrero, de protección de los consumidores y usuarios frente a situaciones de vulnerabilidad social y económica, establece implicaciones significativas para las empresas. Su objetivo es asegurar la protección de los derechos de los consumidores en situaciones de vulnerabilidad, garantizando su acceso a bienes y servicios esenciales (Boletín Oficial del Estado, 2022). Para lograrlo, se fomenta la implementación de medidas y mecanismos de protección por parte de las empresas. Estas medidas abarcan la adopción de políticas de atención y asistencia personalizadas, la flexibilización de las condiciones contractuales y la prohibición de prácticas abusivas. En esencia, la ley busca fomentar la equidad y la inclusión social al asegurar que las empresas contribuyan al bienestar de todos los consumidores.

En el ámbito de la gobernanza, cabe destacar la relevancia del Plan de Acción de Finanzas Sostenibles, elaborado en 2018, el cual ha impulsado el desarrollo de iniciativas para las empresas (de la Colina et al., 2021). Este plan, presentado por la Comisión Europea, tiene como objetivo movilizar el sector financiero y promover una economía más sostenible. En línea con este enfoque, el Boletín Oficial del Estado (BOE) aprobó la Ley 11/2018 de Información no Financiera y Diversidad. Dicha ley busca ampliar la obligación de reporte de riesgos por parte de las empresas, incrementar la transparencia de la información y fomentar la confianza de los grupos de interés (Sainz & Pueyo, 2022). Según esta normativa, las empresas con más de 250 empleados deben reportar información relevante, como resultados económicos, indicadores clave, modelo empresarial y el impacto en las materias ESG.

Por otro lado, la Ley 7/2021, conocida como la Ley del Cambio Climático y Transición Energética, establece implicaciones significativas para las organizaciones en relación con la gestión del cambio climático (Boletín Oficial del Estado, 2021). En concreto, el artículo 32.5 de esta ley requiere que las organizaciones detallen la estructura de gobierno, las funciones y las responsabilidades del órgano de gobierno en relación con la identificación, evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático. Además, se debe mencionar las políticas y planes de acción relacionados con el cambio climático, así como la formación recibida por el órgano de gobierno en materia ESG. Asimismo, se espera que las organizaciones comuniquen los compromisos internacionales y nacionales que han adoptado para abordar el cambio climático. Esta ley tiene como objetivo impulsar una transición hacia una economía más sostenible y resiliente al cambio climático, promoviendo la mitigación y adaptación a los efectos del calentamiento global.

### **2.2.2 La presión de las grandes instituciones activistas**

Los grupos de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel crucial en la promoción de políticas públicas y la participación ciudadana para avanzar en la sostenibilidad. Además de la Business Round Table (2019), una asociación sin ánimo de lucro compuesta por ejecutivos y líderes empresariales de las principales empresas de Estados Unidos, existen otros institucionales activistas que gestionan grandes sumas de dinero, lo que demuestra su auténtica relevancia.

Por ejemplo, BlackRock, una de las gestoras de activos más importantes a nivel mundial, tiene un total de \$9.1 billones en activos bajo gestión según datos de Advratings (2023) a fecha del 31 de marzo de 2023. La influencia de BlackRock en los mercados financieros es significativa, ya que sus decisiones de compraventa de activos pueden afectar los precios de mercado y a otros inversores. En 2021, BlackRock publicó una encuesta llamada "Sustainability goes mainstream: 2020 Global Sustainable Investing Survey", en la que participaron 425 inversores institucionales, lo que refleja el interés generalizado en la inversión sostenible. La encuesta reveló que el 88% de los inversores considera que la inversión sostenible es esencial para la rentabilidad a largo plazo de sus carteras de inversión, y el 80% opina que los altos estándares ESG hacen que las empresas sean más atractivas para los inversores a largo plazo. Estos datos demuestran que los inversores institucionales están poniendo un mayor énfasis en la inversión sostenible y en la consideración de los factores ESG para la toma de decisiones de inversión acertadas.

CalPERS es una institución activista con una influencia significativa, que se destaca por su participación en la iniciativa Climate Action 100+ (CalPERS, 2019). Esta colaboración reúne a inversores de todo el mundo con un valor total de \$32 billones, comprometidos en la lucha contra las emisiones de gases de efecto invernadero y el fortalecimiento de la divulgación financiera relacionada con el clima. Como parte de esta iniciativa, CalPERS juega un papel crucial al involucrarse con los principales emisores de gases de efecto invernadero, buscando reducir las emisiones y promoviendo prácticas más sostenibles. Esta participación demuestra el liderazgo y la influencia de CalPERS en la promoción de acciones concretas para abordar el cambio climático a nivel global. Además, el programa de Inversiones Sostenibles de CalPERS ayuda a la Oficina de Inversiones a obtener rendimientos al identificar, analizar y gestionar los riesgos y oportunidades de inversión sostenible de alto valor que pueden afectar nuestros retornos de inversión. Como institución activista, CalPERS utiliza su voz y recursos financieros para impulsar un cambio positivo y sostenible en la industria, alineando así sus inversiones con los objetivos medioambientales y financieros a largo plazo (CalPERS, 2023).

En España, otra organización relevante es Forética, referente en sostenibilidad y RSE en empresas públicas. Aunque no se mencionan cifras específicas de inversión, se destaca su papel como referente en el sector. En 2021, realizaron un informe titulado "La Sostenibilidad en las Empresas Públicas desde la triple perspectiva ESG", que analiza el estado de las empresas públicas españolas en diversos sectores (de la Colina et al., 2021). El estudio señala áreas de mejora y destaca el sólido desempeño ESG de las empresas públicas españolas. Si bien no se mencionan cifras específicas de inversión, este informe muestra cómo la implementación de requisitos ESG puede aumentar el valor y la rentabilidad de las empresas públicas.

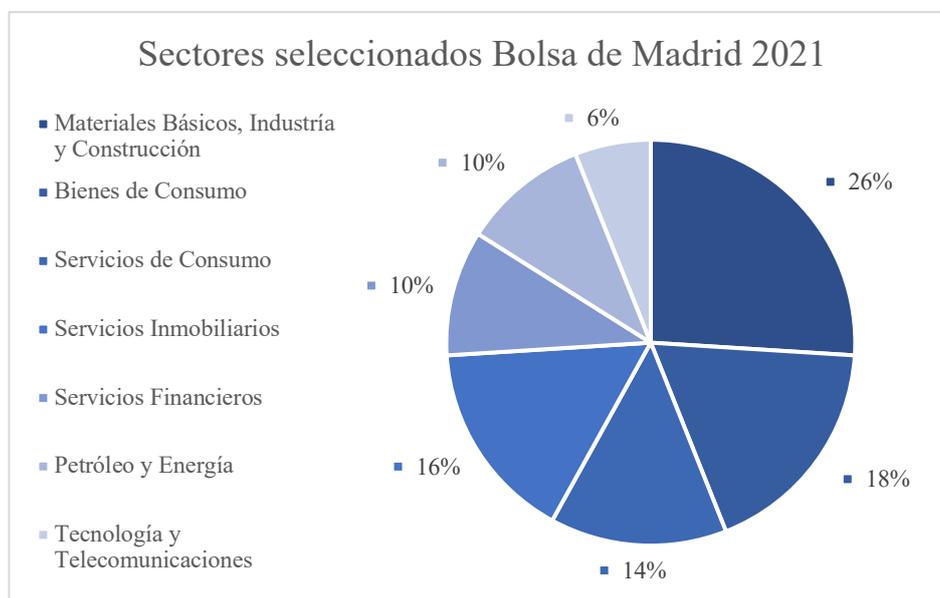
Además de los inversores institucionales activistas, también existen organizaciones internacionales que respaldan la cooperación internacional en temas de sostenibilidad.

Algunas de estas organizaciones incluyen las Naciones Unidas (ONU) y la Unión Europea (UE), que han adoptado metas y objetivos de sostenibilidad globales y regionales, respectivamente. Por ejemplo, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó en 2001 el Libro Verde, que promueve la necesidad de un marco común para promover la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas europeas. Esta iniciativa resalta la importancia del compromiso y la colaboración de múltiples actores para lograr avances significativos en la sostenibilidad a nivel global.

### 3 Radiografía de la situación actual

Como se ha mencionado previamente, tanto a nivel mundial como en el mundo empresarial, la sostenibilidad es un tema muy relevante. Debido a los problemas que enfrenta nuestro planeta, cada vez más empresas están adoptando la tendencia sostenible. Los tres mayores problemas que enfrenta nuestra sociedad hoy en día son las desigualdades sociales y económicas y la crisis de gobernanza. Es necesario hacer un análisis de los factores ESG para comprender mejor la situación actual de sostenibilidad en las empresas españolas.

Este trabajo recoge un análisis exhaustivo de 85 empresas españolas, incluidas 50 de la Bolsa de Madrid y 35 del IBEX 35. Las 50 empresas seleccionadas representan los sectores presentes de la Bolsa de Madrid, los sectores son materiales básicos, industria y construcción, servicios inmobiliarios, servicios de consumo, servicios financieros, bienes de consumo y petróleo y energía. A continuación, se muestra un gráfico que representa la distribución de los sectores de las 50 empresas seleccionadas, el cual refleja la proporción de los sectores que están presentes en la Bolsa de Madrid de 2021.



Los factores ESG serán el foco principal del análisis, y se observarán los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo de cada empresa. Con este análisis, esperamos obtener una imagen más clara de la situación de sostenibilidad en la que se encuentran actualmente las empresas españolas. Los principales obstáculos que deben superar las empresas españolas para convertirse en empresas sostenibles se determinarán una vez se haya realizado esta radiografía. También se investigará el uso de estrategias por parte de las empresas para enfrentar estos desafíos y evitar problemas en el futuro.

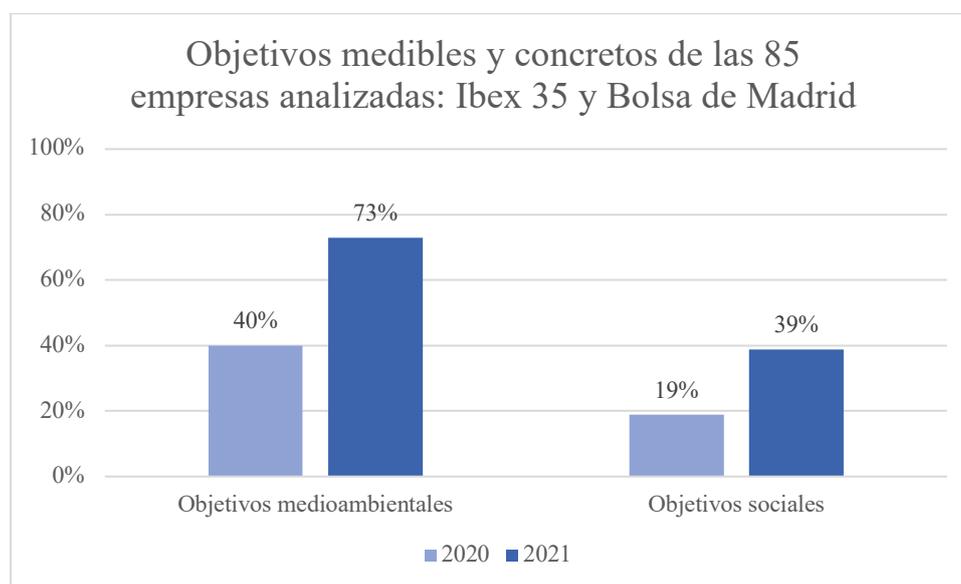
Es importante enfatizar que el objetivo de este trabajo es promover la adopción de prácticas empresariales sostenibles en España y aumentar la conciencia pública sobre el valor de la sostenibilidad corporativa. La sostenibilidad es necesaria para la preservación del futuro de nuestra sociedad y, en consecuencia, para el futuro de las empresas. Como resultado, es fundamental que se entiendan las dificultades a las que se enfrentan las empresas y la importancia de encontrar soluciones efectivas.

### 3.1 Aspectos ESG en las organizaciones actuales

Para analizar la radiografía de la situación actual de las empresas españolas, en esta primera sección se van a examinar en términos medioambientales, sociales y de gobernanza. Toda la información se ha obtenido de los informes publicados de las 85 compañías para los años 2020 y 2021.

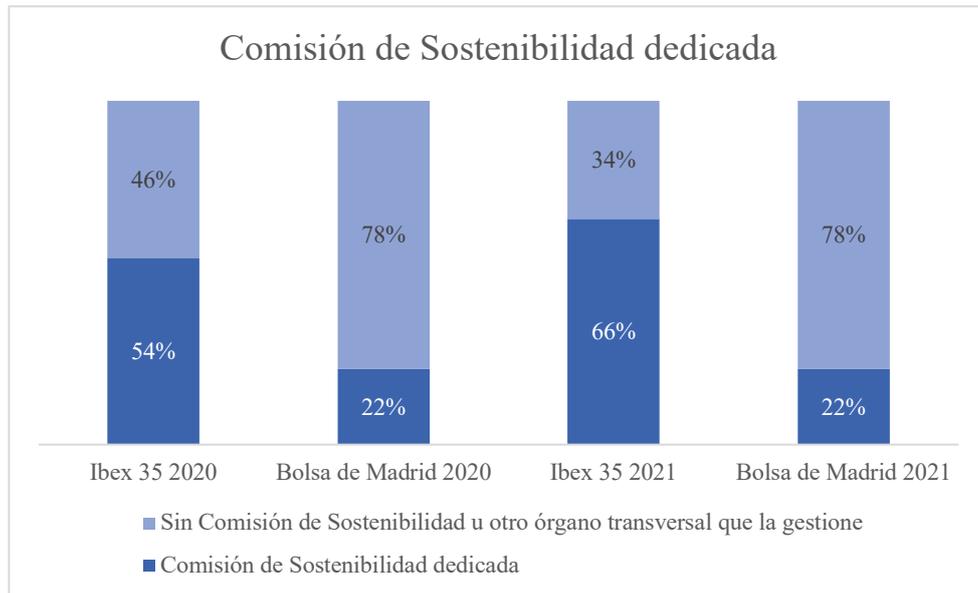
Se va a hacer un foco especial en las empresas del IBEX 35. Suelen tener más recursos, como ventajas de financiación e inversión, debido a su mayor liquidez y capitalización de mercado. Por este motivo, resulta interesante analizar detalladamente lo que hacen las empresas españolas que tienen una mayor capacidad de financiación.

A continuación, se puede observar un gráfico que recoge la información de las empresas que han comunicado públicamente objetivos medibles y concretos en el ámbito medioambiental y social. Se ha separado interanualmente para determinar la evolución de los objetivos empresariales.



Según la información obtenida de las 85 empresas, en 2020 un 40% de empresas había fijado y comunicado objetivos medioambientales. Este número incrementa exponencialmente en el año 2021, un 73% de las empresas estudiadas comunicó objetivos medioambientales. En cuanto a los objetivos sociales, se puede apreciar como un menor número de empresas han fijado este tipo de objetivos, de hecho, en 2020 únicamente un 19%, aunque en 2021 aumenta hasta un 39%.

Por otra parte, se ha analizado la gestión de la sostenibilidad en términos de gobernanza. Para ello, se ha proporcionado un gráfico que permite visualizar el porcentaje de empresas que tienen una comisión de dedicada a la sostenibilidad.

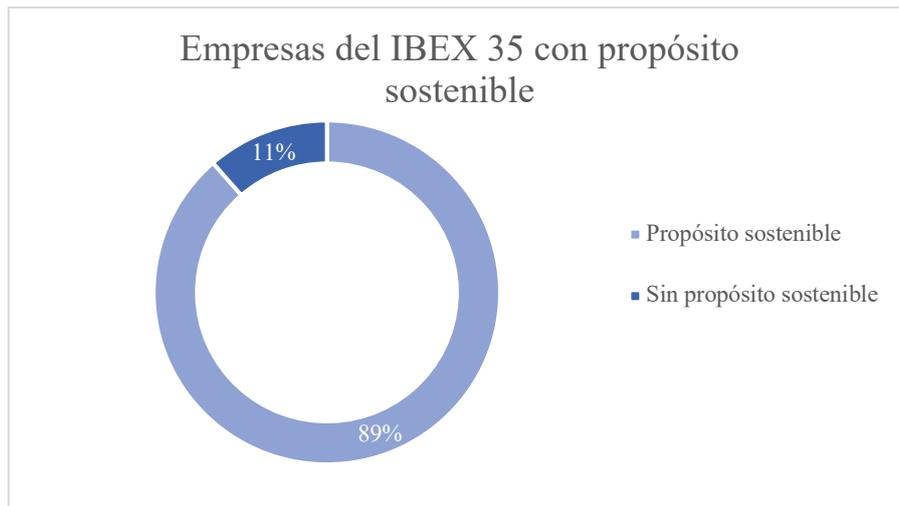


En el análisis sobre la gobernanza en empresas del IBEX 35 y la Bolsa de Madrid durante los años 2020 y 2021, se evidencia una evolución positiva en la implementación de estructuras de gobernanza en las empresas del IBEX 35.

En el caso del IBEX 35, en 2020 el 54% de las empresas contaban con una comisión dedicada exclusivamente a la sostenibilidad, mientras que el 46% restante no tenían una comisión específica ni otro órgano transversal encargado de gestionarla. Para 2021, se observa un progreso significativo, ya que el 66% de las empresas del IBEX 35 disponen de una comisión dedicada a la sostenibilidad, pero el 34% no cuentan con una comisión específica ni otro órgano transversal para gestionarla.

En el caso de la Bolsa de Madrid, los datos revelan una situación similar a lo largo de ambos años. En 2020, el 22% de las 50 empresas seleccionadas contaban con una comisión dedicada a la sostenibilidad, mientras que el 78% restante no tenían una comisión específica para la sostenibilidad. Estos números se mantienen constantes en 2021, con un 22% de empresas con comisión dedicada y un 78% sin una comisión dedicada.

Para concluir, se ha realizado un análisis del propósito de las 85 empresas seleccionadas para determinar si poseen un enfoque relacionado con la sostenibilidad, tanto en términos sociales como medioambientales. Como se mencionó previamente, el propósito constituye el vínculo entre la estrategia, la marca y la cultura, y refleja la disposición de la compañía hacia la sostenibilidad. Es un indicador de su compromiso en este ámbito.



El análisis revela que un 89% de las empresas del IBEX 35 ha adoptado un propósito en línea con la sostenibilidad, reflejando su compromiso con la responsabilidad social y medioambiental. Este enfoque demuestra la creciente importancia que las empresas españolas otorgan a la sostenibilidad y su determinación para abordar los desafíos actuales en estas áreas clave. Dado este alto porcentaje, es probable que las empresas del IBEX 35 tengan un mayor número de objetivos específicos en materia social y medioambiental, lo que refuerza aún más su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

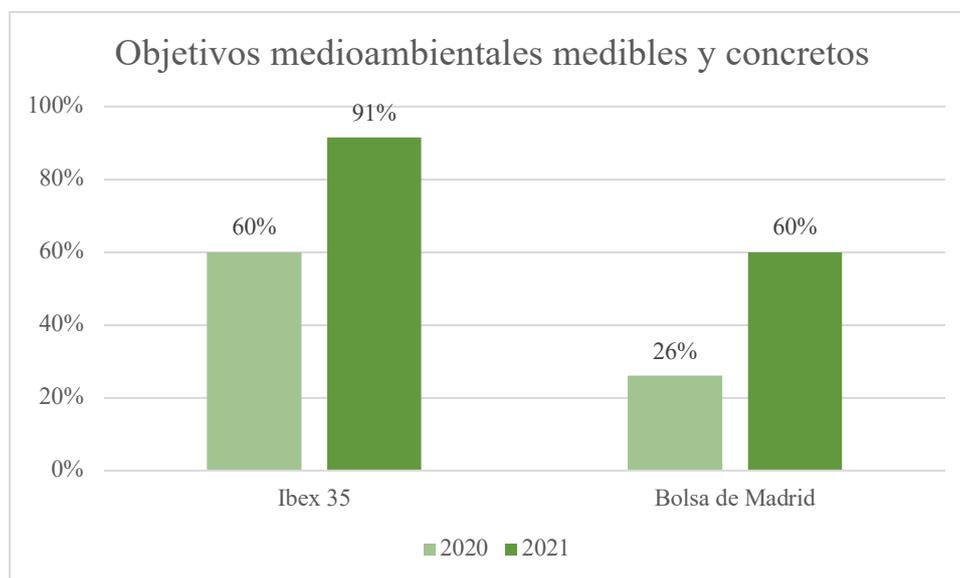


El análisis realizado revela que un 56% de las empresas que forman parte de la Bolsa de Madrid han adoptado un propósito alineado con la sostenibilidad, lo cual denota un menor compromiso que las empresas del IBEX 35. Esta disparidad también sugiere que podría existir un menor nivel de compromiso en cuanto a los objetivos específicos relacionados con aspectos sociales y medioambientales, lo que pone de manifiesto la necesidad de realizar cambios y de impulsar la sostenibilidad en estas empresas.

### 3.1.1 Medioambiental

En esta sección se va a evaluar el compromiso medioambiental de las compañías, según los objetivos que se hayan fijado. Los objetivos han de ser concretos y medibles para que se puedan tener en cuenta. Se van a analizar los diferentes tipos de compromisos

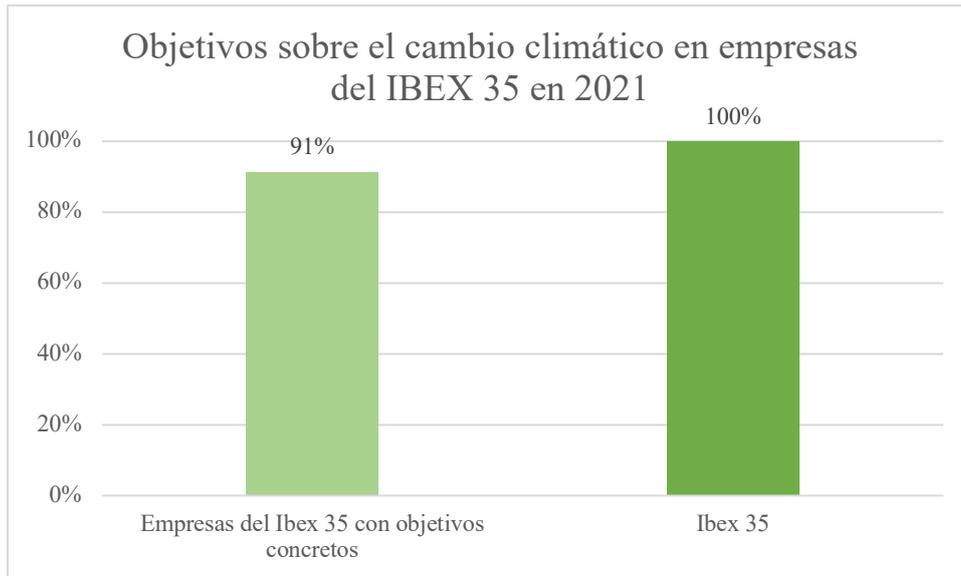
empresariales y la evolución entre los años 2020 y 2021. La tipología de los objetivos medioambientales se ha dividido en tres categorías diferentes para tener un análisis más detallado. Las categorías son los objetivos sobre el cambio climático, la economía circular y del capital natural.



El gráfico presenta los objetivos medioambientales medibles y concretos establecidos por las empresas del IBEX 35 y las de la Bolsa de Madrid para los años 2020 y 2021. En 2020, las empresas del IBEX 35 habían fijado un 60% de objetivos medioambientales, mientras que las empresas de la Bolsa de Madrid solo alcanzaron un 26%. Sin embargo, se observa un notable progreso en ambos grupos en 2021, donde las empresas del IBEX 35 elevaron sus objetivos al 91%, y las empresas de la Bolsa de Madrid lograron un incremento significativo, llegando al 60%. Estos resultados indican un mayor compromiso y conciencia ambiental por parte de las empresas en ambas categorías durante este período.

### 3.1.1.1 Cambio climático

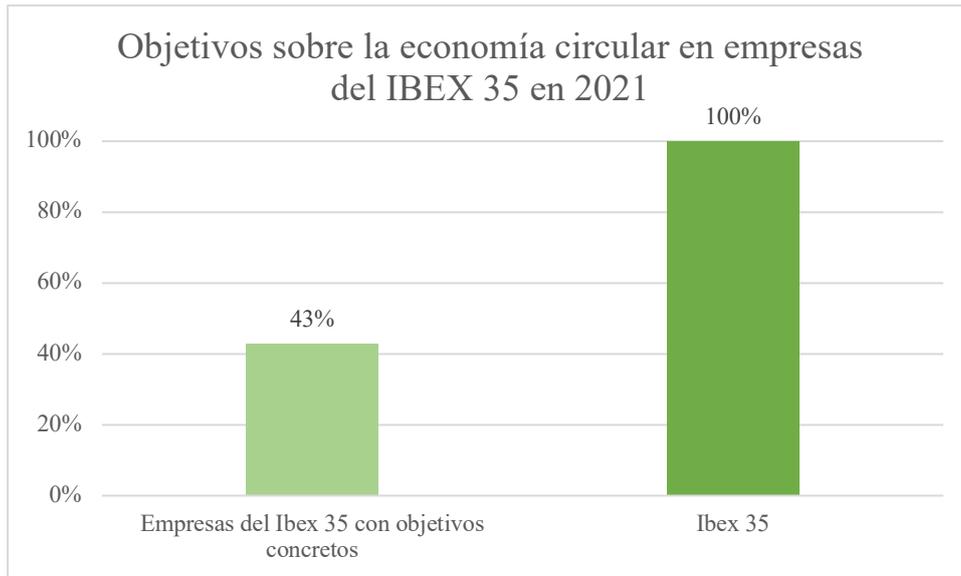
En cuanto a los objetivos que deben cumplir las empresas sobre el cambio climático, se van a analizar las medidas que adoptan a corto, medio y largo plazo. Estas medidas pueden abarcar la reducción de emisiones, tanto las directas generadas por sus propias actividades empresariales (alcance 1 y 2), como las emisiones indirectas (alcance 3). Además, es imprescindible que se promueva la descarbonización, es decir, la disminución de la huella de carbono de las empresas. Estos esfuerzos son esenciales para mitigar los efectos del cambio climático y lograr una transición hacia un modelo económico más respetuoso con el medioambiente.



El gráfico revela la perspectiva alentadora de las empresas del IBEX 35 en relación con los objetivos sobre el cambio climático en 2021. Sorprendentemente, un 91% de las 35 empresas que conforman el IBEX 35 ha establecido metas concretas y medibles en este ámbito. Esta cifra refleja un compromiso destacado por parte de la gran mayoría de las empresas del IBEX 35 en abordar el cambio climático, ya sea por la agenda 2030, por las crecientes regulaciones o por sus propias iniciativas internas. Es alentador ver cómo estas empresas líderes asumen un papel proactivo en la lucha contra el cambio climático, reconociendo la importancia de establecer objetivos sólidos y transparentes en este ámbito crucial.

### 3.1.1.2 Economía circular

Los objetivos de economía circular que se van a medir tienen que enfocarse en maximizar el valor de los recursos, materiales y productos. Para lograrlo, es fundamental implementar medidas que permitan gestionar y disminuir residuos, a través de programas de desperdicio cero. Asimismo, es necesario recuperar o reducir los residuos enviados al vertedero, promoviendo prácticas de reciclaje, reutilización y recuperación de materiales. Estas acciones contribuyen a la transición hacia un modelo económico más sostenible y eficiente, donde se minimice el desperdicio y se fomente el uso responsable de los recursos.



El gráfico proporciona información sobre los objetivos relacionados con la economía circular en las empresas del IBEX 35 en 2021. Revela que el 43% de estas empresas ha establecido metas en este ámbito, lo que indica un reconocimiento creciente de la importancia de adoptar prácticas responsables en relación con el uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y la promoción del reciclaje.

### 3.1.1.3 Capital natural

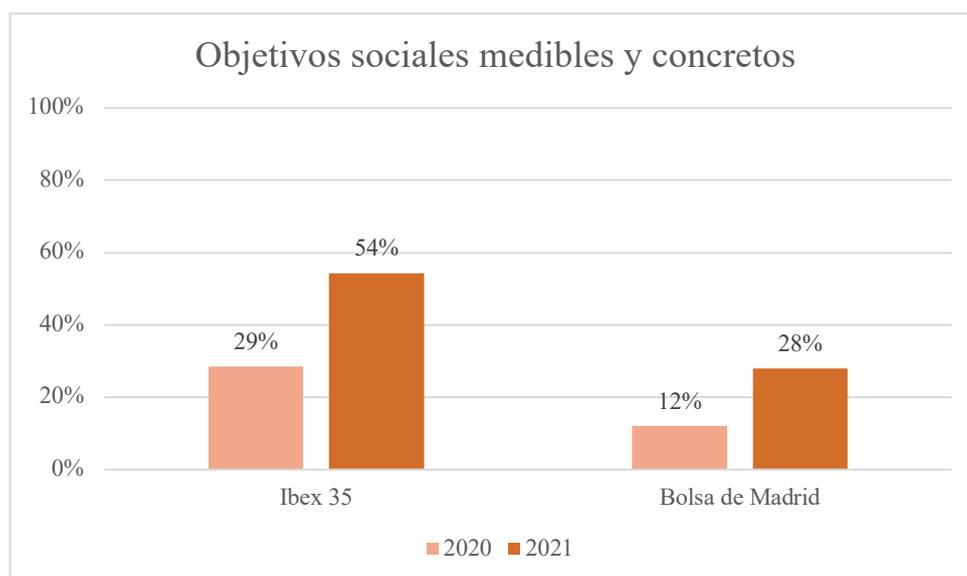
Los objetivos relacionados con el capital natural tienen como finalidad la preservación de los ecosistemas. Para medir estos objetivos, se utilizan diversas métricas que se centran en medidas orientadas a proteger la biodiversidad, reducir el consumo de agua y fomentar el uso de fuentes alternativas de agua, así como conservar la calidad del suelo y del aire. Estas acciones son fundamentales para garantizar la sostenibilidad ambiental a largo plazo, promoviendo la conservación de los recursos naturales y el equilibrio de los ecosistemas. Las empresas desempeñan un papel clave en la adopción de prácticas responsables que contribuyan a la preservación del capital natural.



El gráfico proporciona una visión reveladora sobre los objetivos relacionados con el capital natural en las empresas del IBEX 35 en 2021. Sorprendentemente, solo el 34% de estas empresas ha establecido metas específicas en relación con el capital natural de la empresa. Esta cifra pone de manifiesto que aún existe un margen considerable para mejorar y aumentar el compromiso de las empresas del IBEX 35 en la gestión responsable de los recursos naturales.

### 3.1.2 Social

Con el fin de examinar los objetivos sociales, se van a evaluar las acciones de las empresas que permiten añadir valor a los diferentes grupos de interés. Para ello, se va a realizar un análisis sobre los grupos de interés internos, como los empleados, así como de los grupos de interés externos, como pueden ser los clientes, los proveedores y las comunidades.



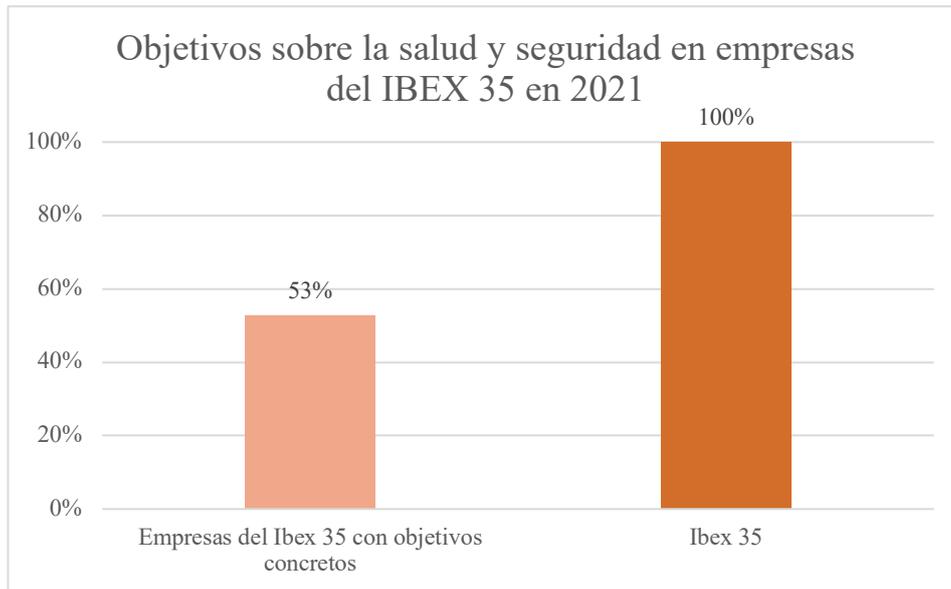
El gráfico muestra los objetivos sociales establecidos por las empresas del IBEX 35 y la Bolsa de Madrid en 2020 y 2021. En 2020, el IBEX 35 tuvo un 29% de objetivos sociales, mientras que la Bolsa de Madrid solo alcanzó un 12%. Sin embargo, en 2021, ambos grupos experimentaron un progreso notable, con el IBEX 35 elevando sus objetivos al 54% y la Bolsa de Madrid llegando al 28%.

#### 3.1.2.1 Impacto en grupos de interés internos

Es fundamental que las empresas establezcan objetivos sociales que se enfoquen en el impacto en sus grupos de interés internos, especialmente en lo que respecta a las medidas de seguridad y salud de los empleados, así como a las medidas de diversidad e inclusión. Esto es debido a que la empresa tiene la responsabilidad de proteger a los empleados y de asegurarles un entorno de trabajo seguro. Es muy enriquecedor tener una cultura empresarial donde se fomente la diversidad y la inclusión que permita oportunidades para todos. Esto puede conducir a que los trabajadores tengan un mayor rendimiento y, por lo tanto, mejores resultados.

##### 3.1.2.1.1 Seguridad y salud de los empleados

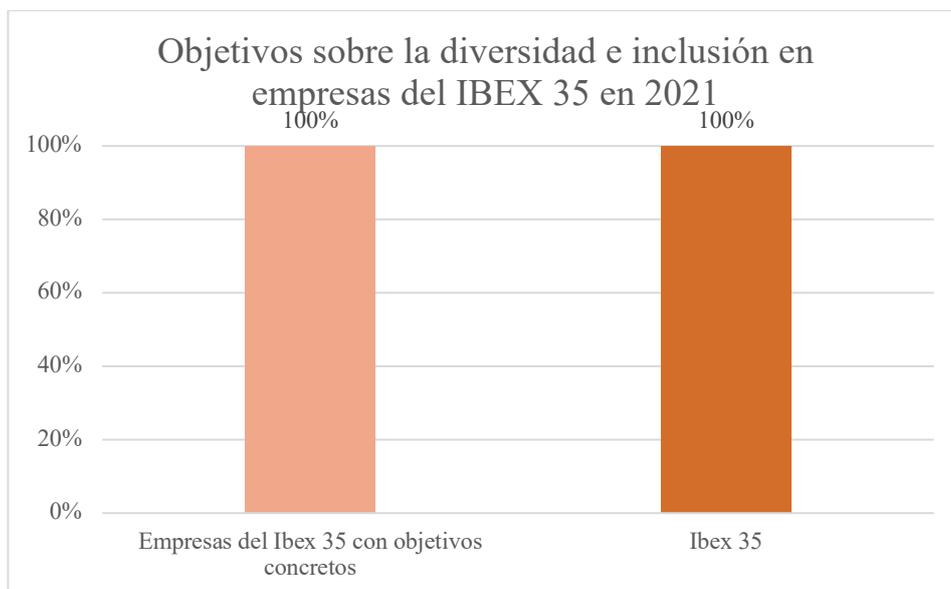
Las acciones dirigidas a optimizar la protección y bienestar de los trabajadores, así como a disminuir la tasa de accidentalidad y los riesgos laborales. Estas medidas se pueden recoger en planes de actuación para la gestión de riesgo o contra el acoso laboral.



El gráfico muestra los objetivos de salud y seguridad de sus empleados en las empresas del IBEX 35 en 2021. Revela que el 53% de las empresas ha establecido metas en este ámbito crucial, destacando su compromiso por salvaguardar la seguridad y bienestar de sus empleados.

### 3.1.2.1.2 Diversidad e inclusión

Evaluar las medidas que promueven la diversidad e inclusión de los empleados. Pueden ser acciones que fomenten las diferencias de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual y discapacidad, así como la diversidad de opinión y experiencias.



El gráfico revela la destacable importancia que las empresas del IBEX 35 otorgan a la diversidad e inclusión en 2021. Es alentador observar que el 100% de estas empresas ha establecido objetivos en este ámbito, demostrando su compromiso en promover un entorno laboral equitativo y respetuoso, donde se valoren y celebren las diferencias individuales. Esta cifra refleja la creciente conciencia sobre la importancia de construir organizaciones inclusivas que impulsen el bienestar y la participación plena de todos sus miembros, generando beneficios tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto.

### 3.1.2.2 Impacto en grupos de interés externos

Es esencial que las empresas establezcan objetivos sociales centrados en el impacto en sus grupos de interés externos, particularmente en términos de satisfacción de los clientes, cadena de suministro responsable e impacto en las comunidades. Esto se debe a que las empresas tienen la responsabilidad de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. Promover una cadena de suministro responsable implica garantizar prácticas éticas y sostenibles en toda la cadena de valor. Además, es necesario que las empresas se involucren y contribuyan positivamente al desarrollo y bienestar de las comunidades en las que operan, generando un impacto social positivo y fortaleciendo las relaciones con sus entornos. Al establecer y alcanzar estos objetivos sociales, las empresas pueden mejorar su desempeño general y contribuir al desarrollo sostenible.

#### 3.1.2.2.1 Satisfacción de los clientes

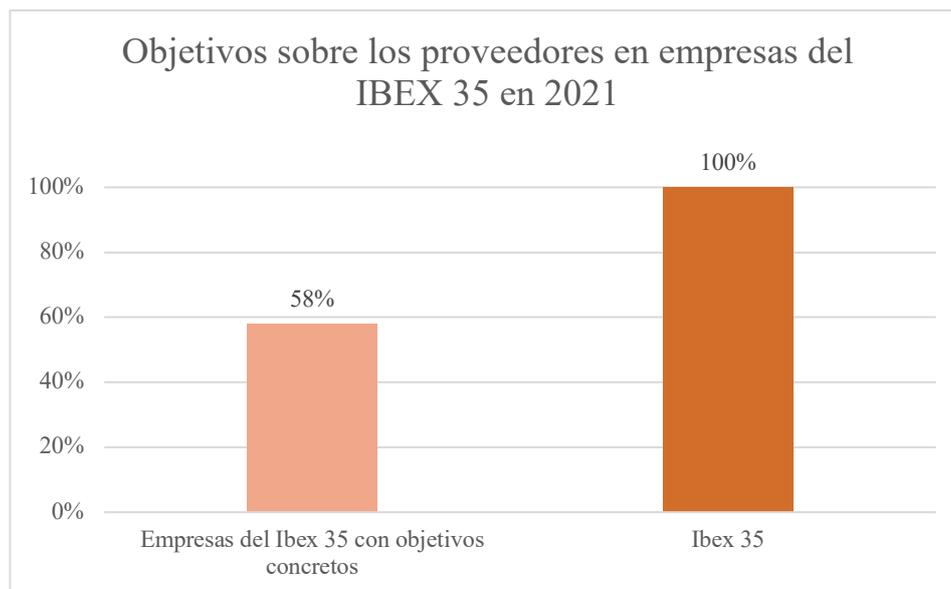
Los objetivos se centran en mejorar la satisfacción de los clientes, tanto en relación a los productos o servicios ofrecidos, como en cuanto a la reputación y percepción de la empresa. Ya sea a través de la calidad de los productos o servicios proporcionados, o mediante la construcción de una sólida reputación que inspire confianza y genere una imagen positiva. Al enfocarse en estos objetivos, las empresas pueden fortalecer las relaciones con sus clientes, aumentar su fidelidad y asegurar su satisfacción continua, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la organización.



El gráfico muestra que el 42% de las empresas del IBEX 35 han establecido objetivos específicos en 2021 para garantizar la satisfacción de sus clientes. Este enfoque refleja el compromiso de estas empresas en brindar experiencias positivas y de calidad, reconociendo la importancia de mantener relaciones sólidas y satisfactorias con sus grupos de interés externos.

#### 3.1.2.2.2 Cadena de suministro responsable

Los compromisos de las empresas para colaborar con proveedores locales y/o aquellos que adhieran a estándares ESG o dispongan de políticas y prácticas de sostenibilidad.



El gráfico revela que el 58% de las empresas del IBEX 35 ha establecido objetivos concretos en 2021 para mejorar la cadena de suministro de sus clientes. Este enfoque demuestra su compromiso en promover una cadena de suministro ética y responsable, donde se priorice la transparencia, la calidad y el cumplimiento de los estándares sociales y ambientales. Esta cifra refleja la creciente conciencia sobre la importancia de establecer relaciones sólidas y colaborativas con los grupos de interés externos, buscando un impacto positivo y una mayor confianza en la cadena de suministro.

#### 3.1.2.2.3 Impacto de las comunidades

Los objetivos que tengan en cuenta el impacto positivo en las comunidades que se genera debido a la actividad empresarial realizada.



El gráfico muestra que el 42% de las empresas del IBEX 35 ha establecido objetivos en 2021 para evaluar y mejorar el impacto que tienen en las comunidades locales cercanas. Esta iniciativa refleja la conciencia creciente sobre la responsabilidad corporativa y el compromiso de generar un impacto positivo en las comunidades donde operan, promoviendo el desarrollo socioeconómico, la equidad y el bienestar de las personas que las rodean.

### 3.1.3 Gobernanza

Para analizar la gobernanza dentro de las 85 empresas estudiadas, es importante ver el tipo de estructura de gobierno que tienen. Cuanto más integrada y estructurada esté la sostenibilidad dentro de la empresa, se conseguirá una mejor gestión de los retos a los que se pueda enfrentar una empresa. Proporcionará una herramienta que dará pie a promover iniciativas y crear una estrategia que tenga en cuenta la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa.

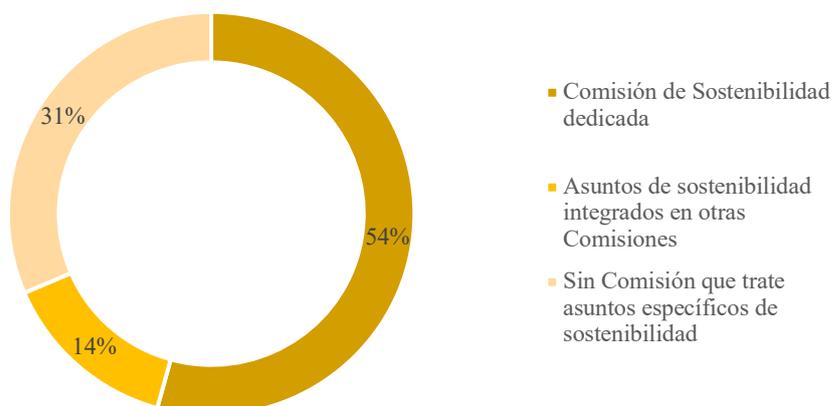
Se va a dividir el análisis de la estructura de la gobernanza en dos partes: La presencia de la sostenibilidad en el consejo de administración y la remuneración que está vinculada a las iniciativas ESG.

#### 3.1.3.1 Presencia en el Consejo de Administración

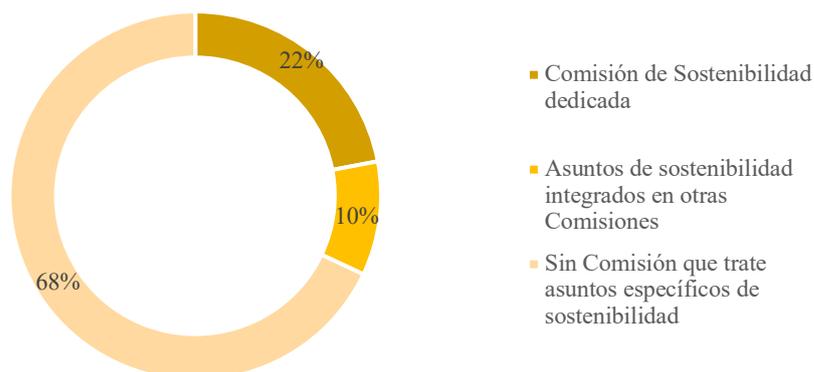
A continuación, se presenta la información recopilada sobre la presencia de la sostenibilidad en el Consejo de Administración para los ejercicios 2020 y 2021. Se han identificado tres tipos de estructuras en las 85 empresas analizadas: las empresas que tienen una comisión dedicada a la sostenibilidad, las empresas que tratan asuntos de la sostenibilidad en otras comisiones y las empresas que no discuten temas relacionados con la sostenibilidad en comisiones.

Estructura de la gobernanza para el ejercicio 2020 en empresas del IBEX 35 y de la Bolsa de Madrid:

### Gobernanza de la sostenibilidad IBEX 35 2020



### Gobernanza de la sostenibilidad Bolsa de Madrid 2020

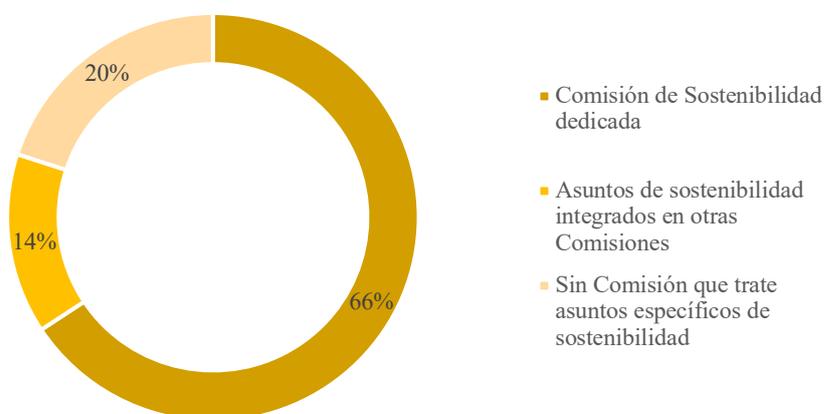


En el análisis sobre el estado de la gobernanza sobre la sostenibilidad en empresas del IBEX 35 y la Bolsa de Madrid en 2020, se observa que el 54% de las empresas del IBEX 35 contaban con una comisión dedicada exclusivamente a la sostenibilidad. Además, un 14% de las empresas del IBEX 35 habían integrado los asuntos de sostenibilidad en otras comisiones. Por otro lado, el 31% de las empresas del IBEX 35 no tenían una comisión específica que tratara los temas relacionados con la sostenibilidad.

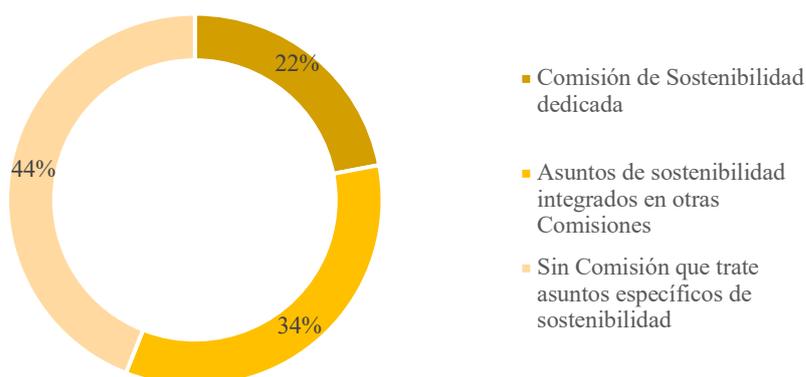
En el caso de la Bolsa de Madrid, el panorama es distinto. Solo el 22% de las empresas contaban con una comisión dedicada a la sostenibilidad, mientras que el 10% habían integrado los asuntos de sostenibilidad en otras comisiones. Sorprendentemente, el 68% de las empresas de la Bolsa de Madrid no tenían una comisión específica que abordara los asuntos relacionados con la sostenibilidad.

Estructura de la gobernanza para el ejercicio 2021 en empresas del IBEX 35 y de la Bolsa de Madrid:

### Gobernanza de la sostenibilidad IBEX 35 2021



### Gobernanza de la sostenibilidad Bolsa de Madrid 2021



En el análisis sobre el estado de la gobernanza sobre la sostenibilidad en empresas del IBEX 35 y la Bolsa de Madrid en 2021, se observa una evolución positiva en la implementación de estructuras de gobernanza sostenible.

En el caso del IBEX 35, se destaca que el 66% de las empresas contaban con una comisión dedicada exclusivamente a la sostenibilidad, lo que muestra un aumento significativo en comparación con el año anterior. Además, el 14% de las empresas del IBEX 35 habían integrado los asuntos de sostenibilidad en otras comisiones. Sin embargo, aún existe un 20% de empresas que no cuentan con una comisión que trate asuntos específicos de sostenibilidad, lo que sugiere un margen de mejora en este aspecto.

Por otro lado, en la Bolsa de Madrid, el 22% de las empresas mantenían una comisión de sostenibilidad, lo cual se mantiene en línea con el año anterior. Sin embargo, es alentador observar que el 34% de las empresas habían integrado los asuntos de sostenibilidad en

otras comisiones, lo que representa un aumento significativo en comparación con el año anterior. A pesar de ello, todavía existe un 44% de empresas que carecen de una comisión específica para tratar los asuntos relacionados con la sostenibilidad.

### 3.1.3.2 Remuneración vinculada al desempeño ESG

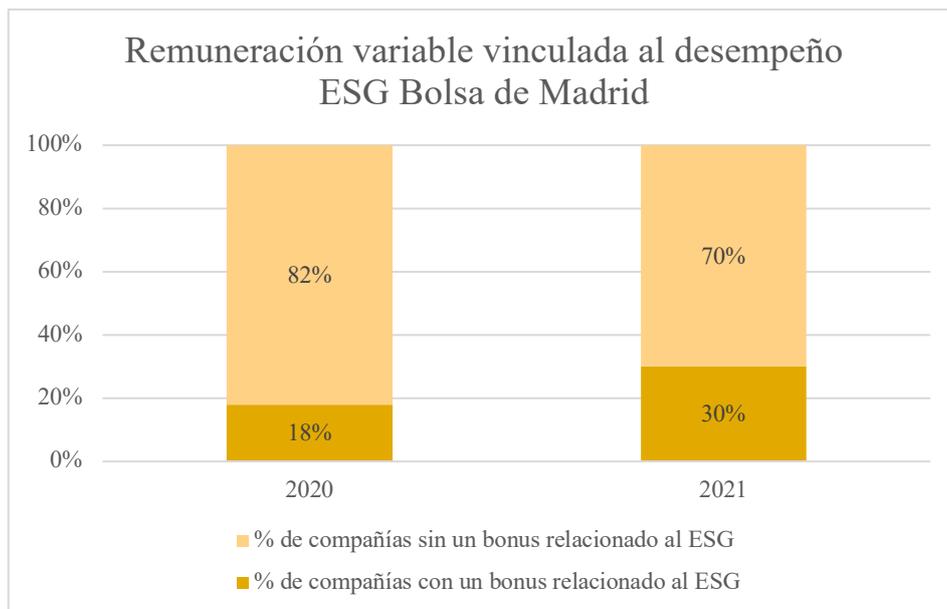
La remuneración variable vinculada al desempeño ESG es una manera de incentivar a los directivos a que implementen la sostenibilidad en las empresas. Al asignarse un bonus para los asuntos relacionados con la sostenibilidad, los directivos se verán más motivados impulsar iniciativas ESG y lograr resultados positivos en este ámbito.



En el análisis sobre la remuneración variable vinculada al desempeño ESG en empresas del IBEX 35 para los años 2020 y 2021, se observa un incremento significativo en la adopción de este enfoque.

En el año 2020, el 54% de las compañías del IBEX 35 contaban con un bonus relacionado al desempeño ESG, lo que demuestra una preocupación por incentivar a los directivos a impulsar prácticas sostenibles. Por otro lado, el 46% restante no tenía un bonus específico vinculado al ESG.

Sin embargo, es notable el avance realizado en 2021, ya que el 77% de las empresas del IBEX 35 implementaron un bonus relacionado al desempeño ESG, reflejando un compromiso aún mayor con la sostenibilidad. Solo el 23% de las compañías no contaban con esta vinculación en su remuneración variable.



En el análisis sobre los bonus ESG en empresas de la Bolsa de Madrid para los años 2020 y 2021, se observa un progreso en la adopción de este enfoque, aunque aún queda espacio para un mayor avance.

En el año 2020, solo el 18% de las compañías de la Bolsa de Madrid contaban con un bonus relacionado al desempeño ESG. Esto significa que la gran mayoría, el 82%, no tenía una vinculación específica entre su remuneración variable y los aspectos ESG.

Sin embargo, es alentador ver que en 2021 hubo un incremento en la adopción de este enfoque. El 30% de las empresas de la Bolsa de Madrid implementaron un bonus relacionado al desempeño ESG, reflejando un mayor reconocimiento de la importancia de integrar criterios sostenibles en la toma de decisiones empresariales. Aunque aún queda un 70% de compañías sin este bonus relacionado al ESG, el aumento en la proporción de empresas que lo adoptaron es un paso en la dirección correcta.

### **3.2 Retos y cómo abordarlos**

En esta sección, se explorarán los retos a los que se enfrentan las compañías españolas, así como las acciones necesarias para abordarlos y las previsiones del futuro en términos de sostenibilidad.

En primer lugar, se examinarán los retos a los que se enfrentan las empresas según los datos obtenidos en el análisis.

A continuación, se expondrán las acciones necesarias para abordar estos retos de manera efectiva. Para ello, se pondrán ejemplos de acciones que actualmente se están poniendo en práctica en empresas líderes.

Por último, se discutirán las proyecciones del futuro en términos de la sostenibilidad. Esto incluirá una evaluación de las nuevas tendencias y los avances tecnológicos que pueden influir en la forma en que las empresas abordan los retos sostenibles. También se considerarán los cambios regulatorios y las expectativas crecientes de los consumidores y la sociedad en general. Estas previsiones ayudarán a anticipar futuras necesidades y

oportunidades, y a orientar las acciones y estrategias empresariales hacia un futuro más sostenible.

### 3.2.1 Retos a los que se enfrentan las compañías

#### Análisis de las 85 empresas estudiadas

El análisis revela una notoria disparidad entre las empresas que establecen objetivos medioambientales y las que fijan objetivos sociales. Por lo tanto, las empresas españolas se enfrentan a un desafío importante: responder a las necesidades sociales, no solo por el beneficio de los grupos de interés, sino también debido a la creciente probabilidad de una mayor regulación. Es necesario que las empresas establezcan objetivos sociales exigentes, especialmente en relación con los empleados, clientes y proveedores.

En 2020, el 40% de las empresas seleccionadas comunicaron objetivos concretos medioambientales, mientras que solo el 19% publicó objetivos sociales. En 2021, los objetivos medioambientales continuaron siendo más populares, con un 73% de las empresas fijando metas en ese ámbito, frente al 39% que estableció objetivos sociales.

Esta discrepancia se puede atribuir a varios factores, como la regulación, la conciencia pública y la presión externa. Mientras que la sostenibilidad ambiental ha sido objeto de acuerdos internacionales y regulaciones más estrictas, lo que ha generado un mayor énfasis en el establecimiento de objetivos medioambientales, es posible que exista una menor regulación o presión externa en cuanto a la responsabilidad social. No obstante, es importante destacar que esto no implica que la responsabilidad social sea menos relevante, sino que puede haber menos incentivos o exigencias específicas para las empresas en este ámbito.

A medida que aumenta la conciencia sobre la importancia de la responsabilidad social, es probable que avance la implementación de regulaciones en este ámbito. Las empresas deben reconocer la relevancia de abordar tanto los desafíos medioambientales como las necesidades sociales para lograr un impacto positivo en la sociedad.

En cuanto a la gobernanza en empresas del IBEX 35, se ha observado un aumento del 22% en la presencia de comisiones dedicadas exclusivamente a la sostenibilidad en comparación con el año 2020, pasando del 44% al 66% en 2021. Estos datos indican un avance en la implementación de estructuras de gobernanza que promueven prácticas sostenibles en las empresas del IBEX 35.

En el caso de las empresas seleccionadas de la Bolsa de Madrid, se pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la implementación de comisiones dedicadas a la sostenibilidad, ya que solo dos de cada diez organizaciones cuentan con ellas. Estos resultados resaltan la importancia de continuar promoviendo una estructura de gobernanza sólida y específica para la sostenibilidad con el objetivo de impulsar prácticas sostenibles y abordar los retos de una manera efectiva.

Es crucial que las empresas se esfuercen por integrar una estructura de gobernanza sostenible, a pesar del esfuerzo inicial que pueda requerir. La implementación de la estructura permite coordinar de manera efectiva las actividades sostenibles y abordar los retos socioambientales de manera más eficiente. Al hacerlo, las empresas pueden mejorar

su desempeño en términos de sostenibilidad, promover prácticas empresariales responsables y contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

Finalmente, se requiere que un mayor número de empresas que forman parte de la Bolsa de Madrid reevalúen su propósito para asegurarse de que esté relacionado con la sostenibilidad. Esta medida no solo promoverá la transparencia, sino también fomentará la adopción de prácticas sostenibles como parte de un compromiso fundamentado. Es necesario que las empresas sean conscientes de la importancia de integrar la sostenibilidad en su propósito, ya que les permitirá contribuir de manera significativa al bienestar social y medioambiental.

### Objetivos medioambientales de las compañías del IBEX 35

El análisis de los objetivos medioambientales establecidos por las empresas del IBEX 35 está dividido en tres áreas clave y muestra que hay diferentes niveles de compromiso.

En cuanto al cambio climático, es alentador observar que el 91% de las empresas del IBEX 35 ha establecido metas concretas en 2021. Este alto porcentaje refleja un compromiso destacado por parte de la mayoría de las empresas en abordar el cambio climático. Es probable que este compromiso esté impulsado por diversas razones, como la agenda 2030, las crecientes regulaciones o las iniciativas internas de las empresas.

Por otro lado, en el ámbito de la economía circular, el 43% de las empresas del IBEX 35 ha establecido metas en 2021. Aunque esta cifra indica un reconocimiento creciente de la importancia de adoptar prácticas responsables en relación con el uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y el fomento del reciclaje, aún queda margen para mejorar.

En el caso del capital natural, solo el 34% de las empresas del IBEX 35 ha establecido metas específicas en relación con este aspecto en 2021. Esto indica que aún hay un margen considerable para mejorar y aumentar el compromiso de las empresas en la gestión responsable de los recursos naturales. La preservación de los ecosistemas, la protección de la biodiversidad, la reducción del consumo de agua y la conservación de la calidad del suelo y del aire son medidas fundamentales para garantizar la sostenibilidad ambiental en el largo plazo.

En resumen, mientras que las empresas del IBEX 35 muestran un alto compromiso con el cambio climático, existen retos que deben afrontar en cuanto a los objetivos relacionados con la economía circular y el capital natural.

### Objetivos sociales de las compañías del IBEX 35

El análisis de los objetivos establecidos por las empresas del IBEX 35 sobre el impacto en sus grupos de interés internos y externos revela diferentes niveles de compromiso y enfoque.

En cuanto al impacto en los grupos de interés internos, el análisis muestra que el 53% de las empresas del IBEX 35 ha establecido metas en el ámbito de seguridad y salud de los empleados en 2021. Esto refleja que prácticamente la mitad de las empresas deben implementar medidas para proteger y garantizar el bienestar de sus trabajadores.

Por otro lado, todas las empresas del IBEX 35 han establecido objetivos en el ámbito de diversidad e inclusión en 2021. Esto demuestra un compromiso destacado en promover un entorno laboral equitativo y respetuoso, donde se valoren las diferencias individuales. Fomentar la diversidad en términos de sexo, raza, orientación sexual y discapacidad, es fundamental para construir compañías inclusivas que impulsen el bienestar de todos sus miembros.

Respecto al impacto en los grupos de interés externos, las empresas tienen que establecer objetivos centrados en la satisfacción de los clientes, la cadena de suministro y el impacto en las comunidades. El estudio muestra que el 42% de las empresas del IBEX 35 ha establecido objetivos para garantizar la satisfacción de sus clientes en 2021. Este resultado demuestra han de aumentar el compromiso para asegurar experiencias positivas y de calidad. Establecer objetivos enfocados en el cliente es necesario para fortalecer las relaciones, asegurar su satisfacción y aumentar la competitividad empresarial.

El 58% de las empresas del IBEX 35 ha establecido objetivos para mejorar la cadena de suministro responsable en 2021. Esto significa que 4 de cada 10 empresas necesitan comprometerse para tener una cadena de suministro ética, sostenible y responsable, en la que se priorice la transparencia, y el cumplimiento de los estándares socioambientales.

Además, el 42% del IBEX 35 ha establecido objetivos en 2021 para evaluar y mejorar el impacto en las comunidades locales cercanas. Refleja una falta de responsabilidad corporativa para generar un impacto positivo en las comunidades donde operan, inhibiendo el desarrollo socioeconómico, la equidad y el bienestar de las personas que las rodean.

En conclusión, el análisis de los objetivos sociales establecidos por las empresas del IBEX 35 destaca la importancia de aumentar la conciencia sobre el impacto en las comunidades y la satisfacción de los clientes. Estos son los principales retos sociales a los que se enfrentan las empresas españolas del IBEX 35.

#### La gobernanza en empresas analizadas

La adopción de una remuneración variable vinculada al desempeño ESG es una estrategia efectiva para incentivar a los directivos a integrar y promover prácticas sostenibles en sus empresas. Este enfoque impulsa la toma de decisiones responsables, el cumplimiento de estándares éticos y la obtención de resultados positivos en términos de sostenibilidad. Resulta alentador ver que el 77% de las empresas del IBEX 35 implementaron un bonus relacionado al desempeño ESG en 2021, lo que refleja un compromiso notable. Sin embargo, solo el 30% de las empresas seleccionadas de la Bolsa de Madrid adoptaron una política de remuneración vinculada a las actividades ESG. Esto indica que las empresas de la Bolsa de Madrid tienen un largo camino por recorrer y pueden encontrar dificultades para impulsar iniciativas sostenibles, ya que los directores podrían no priorizarlas adecuadamente. Es fundamental que se siga trabajando en la promoción de prácticas sostenibles y en la sensibilización sobre la importancia de la remuneración vinculada al desempeño ESG para lograr un cambio significativo.

#### **3.2.2 Acciones para abordar los retos**

Para hacer frente a los desafíos que enfrentan las empresas españolas, se ha desarrollado una hoja de ruta:

Uno de los retos más significativos a los que se enfrentan las empresas españolas es la carencia de una sólida estructura de gobierno. Todas las empresas deberían tener un sistema de gobierno que les permita impulsar iniciativas, evaluar el desempeño y mantenerse al día con las regulaciones y las tendencias. Para abordar este desafío, es necesario establecer un departamento específico dentro de la empresa encargado de promover la sostenibilidad. Este departamento debe estar formado por personas motivadas y capaces de liderar e influir en la organización. Asimismo, es fundamental asignar un presupuesto a este departamento para llevar a cabo las reformas necesarias. Aunque puede implicar una inversión inicial, en el largo plazo resultará más rentable.

El órgano de gobernanza es el responsable de establecer las metas que la empresa debe alcanzar. Estos objetivos deben estar estrechamente ligados a aspectos concretos de la sostenibilidad, con el objetivo de impulsar el rendimiento financiero y generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Para identificar los aspectos relevantes, es importante realizar un análisis detallado y consultar abiertamente a los grupos de interés que sean necesarios. En caso de que el propósito actual de la empresa no esté relacionado con la sostenibilidad, es fundamental reformularlo para comprometerse de manera formal y transparente.

En cuanto a los objetivos medioambientales específicos, se pueden establecer metas para abordar el cambio climático, como la reducción de las emisiones en los alcances 1, 2 y 3, adaptadas a la actividad y las necesidades de la empresa. Es fundamental que todas las empresas se encaminen hacia la neutralidad de emisiones. Además, deben definir metas medioambientales que consideren el capital natural, como la reducción del consumo de agua, la protección de la biodiversidad mediante la reforestación y la minimización de la contaminación lumínica.

En relación a los objetivos de la economía circular, que buscan maximizar el valor de los recursos y gestionar los desechos, es importante establecer metas como la eliminación total de residuos enviados a vertederos, metas de reciclaje y la adaptación de productos para que sean reciclables.

En el ámbito social, las empresas pueden establecer objetivos que se enfoquen en el impacto en sus grupos de interés internos, especialmente en lo que respecta a las medidas de seguridad y salud de los empleados, así como a las acciones de diversidad e inclusión. Priorizar la salud y seguridad de los empleados implica implementar medidas concretas para mejorar la protección y el bienestar, reducir los riesgos laborales y disminuir la tasa de accidentes. En términos de diversidad e inclusión, se pueden establecer objetivos como aumentar la representación de mujeres en el comité directivo, reducir la brecha salarial y fomentar la inclusión de personas con discapacidad.

En cuanto a establecer objetivos que se enfoquen en el impacto en los grupos de interés externos, se pueden tomar diversas medidas. Para garantizar la satisfacción de los clientes, puede ser beneficioso realizar encuestas de satisfacción y establecer objetivos anuales para mejorarla. Además, se puede establecer una cadena de suministro responsable, promoviendo a los proveedores locales y estableciendo requisitos que

garanticen la sostenibilidad. Para generar un impacto positivo en las comunidades, se pueden implementar programas de formación para los habitantes de áreas con menor desarrollo socioeconómico o llevar a cabo acciones para reducir la contaminación acústica.

Una vez que se hayan identificado los objetivos que la empresa desea alcanzar, el siguiente paso es integrar la sostenibilidad en el núcleo de la actividad empresarial mediante una transformación a largo plazo. Esto implica la creación de un Plan de Sostenibilidad o un Estado de Información no financiera en el que se definan objetivos a corto y largo plazo. De esta manera, se puede visualizar la trayectoria que la compañía desea seguir y en qué plazo se pretende lograrlo. Una vez elaborada la memoria de sostenibilidad, tiene que ser publicada en la página web de la empresa.

Es recomendable utilizar herramientas tecnológicas de gestión que faciliten la recopilación y seguimiento de datos para evaluar el desempeño en aspectos ESG a lo largo del tiempo. Esto permitirá evaluar la evolución de la empresa y verificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Otra medida que puede ser adoptada es buscar la asesoría de consultores o empresas con experiencia en sostenibilidad, para desarrollar las áreas pertinentes dentro de la empresa y obtener un asesoramiento especializado. Cuando existe una falta de conocimiento, puede ser más efectivo contratar los servicios de empresas especializadas en este ámbito, que puedan proporcionar conocimientos, herramientas y motivación para llevar a cabo las acciones necesarias.

Estas acciones forman parte de una hoja de ruta integral para abordar los desafíos ESG en las empresas españolas. Al adoptar prácticas sostenibles, buscar orientación especializada, establecer objetivos medioambientales y sociales más exigentes, las empresas pueden avanzar hacia la sostenibilidad y el éxito empresarial sostenible. Además, una estructura de gobierno sólida y un enfoque dedicado a la sostenibilidad son fundamentales para lograr los objetivos y ser rigurosos en esta materia.

#### **4 Conclusiones**

El estudio realizado de las 85 empresas seleccionadas del IBEX 35 y de la Bolsa de Madrid ha proporcionado información relevante sobre su desempeño en términos ESG. Durante el período comprendido entre 2020 y 2021, se ha observado un creciente interés y compromiso por parte de estas empresas para abordar los desafíos de la sostenibilidad. Sin embargo, se ha constatado que las empresas de la Bolsa de Madrid muestran un menor compromiso en comparación con las empresas del IBEX 35, ya que han establecido menos objetivos medioambientales y sociales. Es importante destacar que el 88% de las empresas de la Bolsa de Madrid carece de una comisión exclusivamente dedicada a la sostenibilidad, lo que podría explicar la diferencia en la fijación de objetivos. Adicionalmente, para mejorar esta situación, se requiere que un mayor número de empresas que reevalúen su propósito empresarial para asegurarse de que esté en línea con los principios de la sostenibilidad. Esta medida no solo promoverá la transparencia, sino también fomentará la adopción de prácticas sostenibles como parte de un compromiso fundamentado. Es primordial que las empresas sean conscientes de la importancia de integrar la sostenibilidad en su propósito, ya que esto les permitirá contribuir de manera significativa al bienestar social y medioambiental.

A pesar de los avances, las empresas del IBEX 35 tienen un largo camino por recorrer para convertirse en líderes en el ámbito de la sostenibilidad. Para lograrlo, es crucial que promuevan iniciativas relacionadas con el capital natural, la economía circular, el cuidado del impacto por la actividad en las comunidades en las que operan y la satisfacción de los clientes. Del mismo modo, deben promover iniciativas para tener una cadena de suministro responsable y sostenible en la que se valore a los proveedores locales y se garantice la salud y seguridad de los empleados.

En cuanto a la limitación del estudio, se debe a la falta de información y transparencia por parte de algunas empresas de la Bolsa de Madrid. Esto ha dificultado el análisis sobre sus objetivos y acciones concretas en materia medioambiental y social. Esta limitación resalta la necesidad de una mayor transparencia y divulgación de datos por parte de las empresas para una evaluación más precisa de su desempeño ESG.

En relación a las líneas futuras del estudio, resultaría interesante examinar las tendencias emergentes y las previsiones sobre la sostenibilidad en empresas no españolas. Esta perspectiva más amplia permitirá enriquecer la comprensión de las mejores prácticas y acciones que podrían mejorar la posición de las empresas españolas a nivel global. Asimismo, es relevante profundizar en la búsqueda de soluciones adaptadas a los diferentes sectores, especialmente considerando que en este estudio se han analizado conjuntamente empresas de siete sectores distintos. De esta manera, es posible extraer soluciones más personalizadas y efectivas para abordar los retos específicos de cada sector.

## 5 Bibliografía

Advratings. (2023). BlackRock. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://www.advratings.com/company/blackrock>

Agulló, S. (13 de octubre 2021). Las empresas han de vincular el éxito a la sostenibilidad y el largo plazo. Corresponsables. Recuperado de <https://www.corresponsables.com/entrevistas/empresas-exito-sostenibilidad-largo-plazo>

Agurto, A. (2019). Greenwashing: Pintarse de Verde Está de Moda. Biodiversidad en América Latina. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://www.biodiversidadla.org/Noticias/Greenwashing-pintarse-de-verde-esta-de-moda>.

Atz, U., Van Holt, T., Douglas, E., & Whelan, T. (2019). The Return on Sustainability Investment (ROSI): Monetizing Financial Benefits of Sustainability Actions in Companies. Nueva York: Routledge.

BlackRock. (Mayo 2021). Sustainability goes mainstream: 2020 Global Sustainable Investing Survey. BlackRock.

Bertolucci, M., Robert, K.-H., Spritzer, M., Lovins, A. B., & Dillion-Ridgley, D. (1998). El camino de Interface hacia la sostenibilidad, Georgia (Estados Unidos de América). Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/dubai/98/bp276.html>

Boletín Oficial del Estado. (2022). Ley 4/2022, de 25 de febrero, de protección de los consumidores y usuarios frente a situaciones de vulnerabilidad social y económica. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-3198>

Boletín Oficial del Estado. (2021). Ley 7/2021, de 20 de mayo, del Cambio Climático y Transición Energética. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447#:~:text=La%20ley%20establece%20un%20marco,mejorar%20las%20decisiones%20de%20inversión](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447#:~:text=La%20ley%20establece%20un%20marco,mejorar%20las%20decisiones%20de%20inversión)

Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: "Our common future". Nueva York: Naciones Unidas.

Buck, L., Chau, V., Woods, W., Newsom Reeves, K., Desai, N., & Crotti, E. (10 de febrero de 2022). It's Time for Institutional Investors to Embrace the S in ESG [BCG]. Recuperado el 2 de febrero de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2022/institutional-investors-should-embrace-social-impact-investment>.

Business Round Table. (19 de agosto de 2019). Business roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans' [Nota de prensa]. Business Roundtable. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

CalPERS. (16 de febrero de 2023). About the Program. Recuperado de <https://www.calpers.ca.gov/page/investments/sustainable-investments-program/about-the-program>

CalPERS. (12 de julio de 2019). Managing Investments for Sustainable Returns. Recuperado de <https://www.calpers.ca.gov/page/investments/sustainable-investments-program/esg-integration/managing-investments-sustainable-returns>

Centeno, L. (18 de octubre de 2021). Nueva directiva de sostenibilidad de la UE, nuevas reglas del juego. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_es/assurance/how-the-eu-s-new-sustainability-directive-will-be-a-game-changer](https://www.ey.com/es_es/assurance/how-the-eu-s-new-sustainability-directive-will-be-a-game-changer)

Cherel-Bonnemaison, C., Erlandsson, G., Ibach, B., & Spiller, P. (22 de septiembre de 2021). Buying into a more sustainable value chain [Entrada de blog]. McKinsey & Company. Recuperado el 6 de marzo de 2023, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/buying-into-a-more-sustainable-value-chain>.

Compromiso RSE. (23 de noviembre de 2012). Interface, Galardonada Como La Gran Empresa Más sostenible. Compromiso RSE. Recuperado el 6 de marzo de 2023, de <https://www.compromisorse.com/rse/2012/11/23/interface-galardonada-como-la-gran-empresa-mas-sostenible/>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, COM(2001) 366 final.

Definición de ESG (2022). EcoVadis. Recuperado el 12 de febrero de 2023, de <https://ecovadis.com/es/glossary/esg-environmental-social-governance-investing/>.

De la Colina, J. J., García, V., Gómez, A., & Ordovás, M. (noviembre de 2021). La Sostenibilidad en las empresas públicas desde la triple perspectiva ESG. Compromiso con los nuevos marcos regulatorios de sostenibilidad de la UE. Forética.

De Las Casas, J. (2022, 23 de febrero). La sostenibilidad transforma el modelo de gestión en las empresas. Expansion.com. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia/2022/02/23/621578d6468aeb2d378b466b.html>

De Paoli, A. (2022). Crear valor para todos: El nuevo lenguaje del stakeholder capitalism y nuestro modelo Enel Stakecap©TM. El stakeholder capitalism crea valor compartido | Enel Group. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.enel.com/es/medios/word-from/news/2022/05/creacion-valor-stakeholder-capitalism>

Echeverry Botero, D. A. (20 de abril 2015). Riesgo reputacional y responsabilidad social corporativa: Cómo hacer que las políticas RSE sean atractivas para las empresas.

Fridays For Future. (24 de junio 2021). How Greta started a global movement. Fridays For Future. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://fridaysforfuture.org/what-we-do/who-we-are/>

Gallego, J. L. (11 de abril 2021). Sin plan de sostenibilidad estás fuera del mercado... y de la ley. El Confidencial. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de [https://blogs.elconfidencial.com/medioambiente/ecogallego/2021-04-11/plan-sostenibilidad-fuera-mercado-medio-ambiente\\_3026835/](https://blogs.elconfidencial.com/medioambiente/ecogallego/2021-04-11/plan-sostenibilidad-fuera-mercado-medio-ambiente_3026835/)

García-Cubillana Vázquez-Reina, J., & Satrústegui Silvela, C. (Mayo 11, 2023). La gestión de riesgos medioambientales dentro de los criterios ESG. Recuperado el 30 de mayo de 2023, de <https://www.wtcco.com/es-es/insights/2023/05/la-gestion-de-riesgos-medioambientales-dentro-de-los-criterios-esg>

García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, D. S. M. (2016). Review of La evolución del concepto de responsabilidad social corporativa: Revisión literaria. Conciencia Tecnológica, (51), 38–46.

Gates, B., & Abreu Fetter, C. (2021). Cómo evitar un desastre climático: Las soluciones que ya tenemos y los avances que aún necesitamos. Introducción. Penguin Random House Grupo Editorial.

Gobierno de España. (27 de abril de 2021). Plan de recuperación, transformación y resiliencia. Recuperado de [https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan\\_Recuperacion\\_%20Transformacion\\_%20Resiliencia.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf)

Goyeneche, J. (2021). Historia. ECOALF. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://ecoalf.com/pages/historia>

Grupo Interministerial. (noviembre 2007). Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de [https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-espanola-desarrollo-sostenible/EEDSnov07\\_editdic\\_tcm30-88638.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-espanola-desarrollo-sostenible/EEDSnov07_editdic_tcm30-88638.pdf).

IKEA. (Agosto 2020). People & Planet Positive. © Inter IKEA Systems B.V. 2020.

IKEA IBÉRICA S.A.U. (2022). Por un hogar sostenible. Informe de Sostenibilidad IKEA IBÉRICA S.A.U. Recuperado de [https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/9c/63/9c630727/ikea\\_informe\\_sostenibilidad\\_fy22.pdf](https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/9c/63/9c630727/ikea_informe_sostenibilidad_fy22.pdf)

Interface. (s. f.). Moqueta modular y pavimentos resilientes | Interface. Interface. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de <https://www.interface.com/EU/es-ES.html>

Juárez, C. (17 de octubre de 2022). Ecoalf, el fenómeno 'eco' nacido a la vencida. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/ecoalf-el-fenomeno-eco-nacido-a-la-vencida#:~:text=Surgió%20de%20una%20crisis%20para,necesidades%20de%20las%20futuras%20generaciones%E2%80%9D>.

Langenwalter, G.A. (2010). Planet first (incorporating sustainability in corporate strategy). Strategic Direction, 26(2).

Legna, P. (2007). Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido. Buenos Aires: UAIS.

Mas de Xaxàs, X. (6 de mayo de 2018). Por qué BlackRock domina el presente y el futuro del mundo. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20180506/443279727124/blackrock-investigacion-primer-gestora-fondos.html>

Ministerio de la Presidencia (2021). Boletín Oficial del Estado. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447)

Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico. (29 de abril 2022). Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular [Boletín Oficial del Estado]. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>

Molenaar, J.W. (2022). The business benefits of adopting sustainability standards: A review of literature and evidence in the last six years. Londres: ISEAL.

Molenaar, J.W. y Kessler, J.J. (2017). The business benefits of using sustainability standards: A meta-review. Marzo de 2017. Encargado por ISEAL Alliance.

Natalia Godoy Consultores Organizacionales. (13 de enero de 2021). El propósito es el punto de unión entre la estrategia y, en última instancia, la empresa. Recuperado de

<https://www.linkedin.com/pulse/el-propósito-es-punto-de-unión-entre-la-estrategia-y-natalia-godoy/?originalSubdomain=es#:~:text=hace%20sentir%20plena.-.El%20propósito%20es%20el%20punto%20de%20unión%20entre%20la%20estrategia,en%20última%20instancia%2C%20la%20empresa.>

National Retail Federation (NRF) & IBM. (22 de enero 2020). Los consumidores, dispuestos a pagar más por productos de marcas sostenibles y transparentes. Compromiso RSE. <https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-de-marcas-sostenibles-y-transparentes/>

Oge, M. (12 de octubre de 2022). Where does Elon Musk really stand on fighting climate change? Forbes. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/margooge/2022/01/17/where-does-elon-musk-really-stand-on-fighting-climate-change/?sh=48b0dc74471d>

Ospina Rivera, E. D., & Sotelo Bula, M. S. E. F. (2016). Responsabilidad social empresarial: beneficios económicos, sociales y ambientales para los Stakeholders. Trabajos De Grado Contaduría UdeA, 7(1). Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323432>

Pacto Mundial Red Española. (10 de abril de 2022). Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/ley-7-2022-de-8-de-abril-de-residuos-y-suelos-contaminados-para-una-economia-circular/>

Rafi, T. (2021). Why Corporate Strategies Should Be Focused On Sustainability. Forbes. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/02/10/why-corporate-strategies-should-be-focused-on-sustainability/?sh=38e299167e9f>

Ramón, S. (27 de octubre de 2021). La Inversión Sostenible supera a la tradicional Y Alcanza Los 345.314 millones de euros GESTIONADOS. Spainsif. Recuperado el 12 de enero de 2023, de <https://www.spainsif.es/inversion-sostenible-supera-a-la-tradicional/>

Real Academia Española. (s. f.). Sostenibilidad. Recuperado 7 de enero de 2023, de <https://dle.rae.es/sostenibilidad>

Real Academia Española. (s. f.). Responsabilidad social corporativa. En Diccionario del español jurídico. Recuperado 7 de enero de 2023, de <https://dpej.rae.es/lema/responsabilidad-social-corporativa>

Real Academia Española. (s. f.). Riesgo en la reputación. En Diccionario del español jurídico. Recuperado 7 de enero de 2023, de <https://dpej.rae.es/lema/riesgo-en-la-reputación>

Ricart Costa, J. E., Rodríguez Badal, M. Á., Sánchez Hernando, P., & Ventoso Rañón, L. (2006). La Empresa Sostenible: Aprendiendo de los Líderes del índice dow Jones de Sostenibilidad (Idjs). Fundación BBVA.

Romano, J., Vall, J., Verbin, I., Katsouli, K., Verheijke, E., Puig-Serra, S., Höglund, J., Almond, S., Hakansson, M. & Hucklesby, M. (2021, 5 de abril). La sostenibilidad como estrategia: cómo adaptar su empresa para tener éxito. Grant Thornton. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-sostenibilidad-como-estrategia-como-adaptar-su-empresa-para-tener-exito/>

Sainz, A., & Pueyo, R. (2 de julio de 2022). Claves de la Ley 11/2018 de información no financiera. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de [https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1128/FINAL\\_Ley\\_NoFinanciera\\_KPMG\\_SERES.pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1128/FINAL_Ley_NoFinanciera_KPMG_SERES.pdf).

Samaniego, J. F. (Ed.). (12 de septiembre de 2022). ¿Cómo afectan los riesgos ESG a la empresa? - WTW. WTW Update. Recuperado el 26 de febrero de 2023, de <https://willistowerswatsonupdate.es/ries>

Sánchez, C. M. (9 mayo 2019). La Industria Textil, La Segunda Más contaminante Del Planeta. XLsemanal. Recuperado 6 marzo 2023, de <https://www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html>

Sheu, J.-B., Chou, Y.-H., & Hu, C.-C. (2005). An integrated logistics operational model for green-supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(4), 287-313.

Simon, A. (23 abril 2013). Why we're so afraid of change -- and why that holds businesses back. *Forbes*. Recuperado 27 febrero 2023, de <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2013/04/08/why-were-so-afraid-of-change-and-why-that-holds-businesses-back/?sh=3b11b5ae3d6b>

Slatter, M., Samtani, P., & Puttur, R. K. (2022). A World in Balance: Why sustainability ambition is not translating to action. Capgemini Research Institute.

Solís, G. (2021). Sostenibilidad: Tendencia o necesidad. *El Labrador*.

Sotelo, J. (2020). ¿Qué son los criterios de Environmental, Social and Governance (ESG)? [entrada de blog]. Recuperado 27 enero 2023, de <https://agsustentable.com/novedades/que-son-los-criterios-de-environmental-social-and-governance-esg/>.

Sustainable Brands Staff. (14 de noviembre 2022). Many Business Leaders See Sustainability as Costly Obligation Rather Than Investment in the Future. *Sustainable Brands*. Recuperado de <https://sustainablebrands.com/read/leadership/many-business-leaders-see-sustainability-as-costly-obligation-rather-than-investment-in-the-future>

Taylor, A. (7 mayo 2021). January 2021 Insights: ESG & Its Meaning. *Mondaq Business Briefing*. Recuperado 25 Enero 2023, de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=ITOF&u=unilanc&id=GALE%7CA660990677&v=2.1&it=r&sid=bookmark-ITOF&asid=b5dc6d84>

Thiele, L. P. (2013). *Sustainability*. Cambridge, UK: Polity Press.

Transcendent. (noviembre 2022). Evolución de los objetivos medioambientales y sociales en las empresas cotizadas.

Transcendent. (febrero 2022). La gestión de los aspectos ESG en las empresas cotizadas.

Unilever NorthLatam. (18 de noviembre de 2019). El propósito de Vida Sostenible de Unilever se refleja en el crecimiento de sus marcas. Recuperado de <https://www.unilever-northlatam.com/news/press-releases/2019/el-proposito-de-vidsostenible-de-unilever-se-refleja-en-el-crecimiento-de-sus-marcas/>

Unilever PLC. (13 febrero 2023). Nuestra Empresa. Unilever. Recuperado 6 marzo 2023, de <https://www.unilever.es/our-company/>

Vázquez Parra, J. C. & Gonzalez, A. S. (2020, diciembre). Greenwashing. Una apuesta riesgosa para el posicionamiento de una marca verde.

Vodafone Business. (octubre 2022). Fit for a Sustainable Future: How being good to the planet, can be good for business too.

Wilkinson, T. (2015). Capitalism and Human Values. Andrews UK Ltd.