

---

# SOSTENIBILIDAD Y FINANCIACIÓN EMPRESARIAL. OBJETIVOS Y MÉTRICAS ESG GOBERNANZA

MÓNICA VÁZQUEZ GARCÍA  
INÉS MARROQUÍN GARCÍA

En los últimos años, las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) han ido ganando presencia en los Consejos de Administración de las compañías a consecuencia de factores como: el establecimiento de regulaciones preceptivas (como la Ley de Información no Financiera y Diversidad 11/2018, o los EU ESRS, que obligan a las empresas a incluir información ESG en sus informes de gestión), el aumento del interés por parte de los inversores en la acreditación de la sostenibilidad de las empresas y sus proyectos, y el aumento de la concienciación social con el compromiso medioambiental, y los subsiguientes paulatinos cambios en las tendencias de consumo.

Consecuentemente, los Consejos han tenido que actualizar su modelo organizativo para afrontar los riesgos que acarrea su exposición en este ámbito, y cuya mala gestión puede reducir su atractivo de inversión y disminuir su valor financiero.

Cabe destacar que, de acuerdo a datos de PwC<sup>1</sup>, tan sólo en el 38% de los Comités de Dirección las empresas cotizadas en España

cuentan con directivos responsables en el ámbito de la sostenibilidad. Sin embargo, la concienciación al respecto va en aumento: un 63% de los consejeros entrevistados admiten que habría de dedicarse más tiempo a la cuestión ESG, y un 91% que habría que focalizarse en las estrategias a largo plazo.

Y es que, a pesar de que este cambio de tendencia pueda ser percibido como una fuente de riesgos, lo cierto es que también constituye una gran ventana de oportunidad, tanto para inversores, como para directivos. Así lo muestra un informe publicado recientemente por el despacho Simmons & Simmons<sup>2</sup> en el que han participado más de 700 directivos, que afirma cómo el 84% apuesta por la sostenibilidad como una vía para aumentar su financiación, tanto a partir de inversores privados como accediendo a incentivos públicos, así como para incrementar su valor empresarial. Un cambio de enfoque en el que las exigencias de la sostenibilidad han pasado de verse como un factor limitante, a verse como uno oportunístico.

Por tanto, el gran reto de las empresas en los próximos años va a estar centrado en la importancia del emprendimiento sosteni-

<sup>1</sup> PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, "Today's boardroom: confronting the change imperative".

<sup>2</sup> Simmons & Simmons, "A sustainability state of mind: Unlocking growth and profit".

ble y en la necesidad de encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico y la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, los Consejos de Administración desempeñan un papel esencial en esta transformación, al liderar la integración de los pilares Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG, en inglés) en las estrategias empresariales.

Los objetivos de este artículo son, en primer lugar y a modo de introducción del tema, presentar brevemente cuáles son los criterios ESG y sus principales indicadores y métricas a escala internacional. En segundo lugar, reflexionar en torno a la relevancia estratégica que el ESG está adquiriendo en las empresas, pues como se explicaba, una gestión efectiva en este aspecto puede influir positivamente en la percepción de los inversionistas, y, por ende, en la capacidad de acceso a recursos financieros.

Finalmente, el artículo busca plantear qué aspectos de la gobernanza han de ser actualizados para poder hacer posible una acción ESG plena: qué papel adquiere el gobierno corporativo, y particularmente los consejos de administración en la articulación y liderazgo de iniciativas sostenibles, cómo enfrentar las posibles tensiones que puedan surgir a lo largo del proceso de transformación, y algunas recomendaciones de buenas prácticas que pueden potenciar la innovación y la sostenibilidad empresarial.

A lo largo del documento se presentan algunos ejemplos de empresas que han aplicado iniciativas de gobernanza satisfactorias en sus Consejos Administrativos al tiempo en que han mantenido o incluso mejorado su posicionamiento en el mercado.

## **PERSPECTIVA GENERAL DEL ESG. MARCOS INTERNACIONALES, INDICADORES Y MÉTRICAS**

Las métricas ESG son el conjunto de indicadores que evalúan el desempeño medioambiental, de responsabilidad social y de gobernanza corporativa de una empresa. La figura 1 muestra algunos de los elementos que componen cada una de estas secciones.

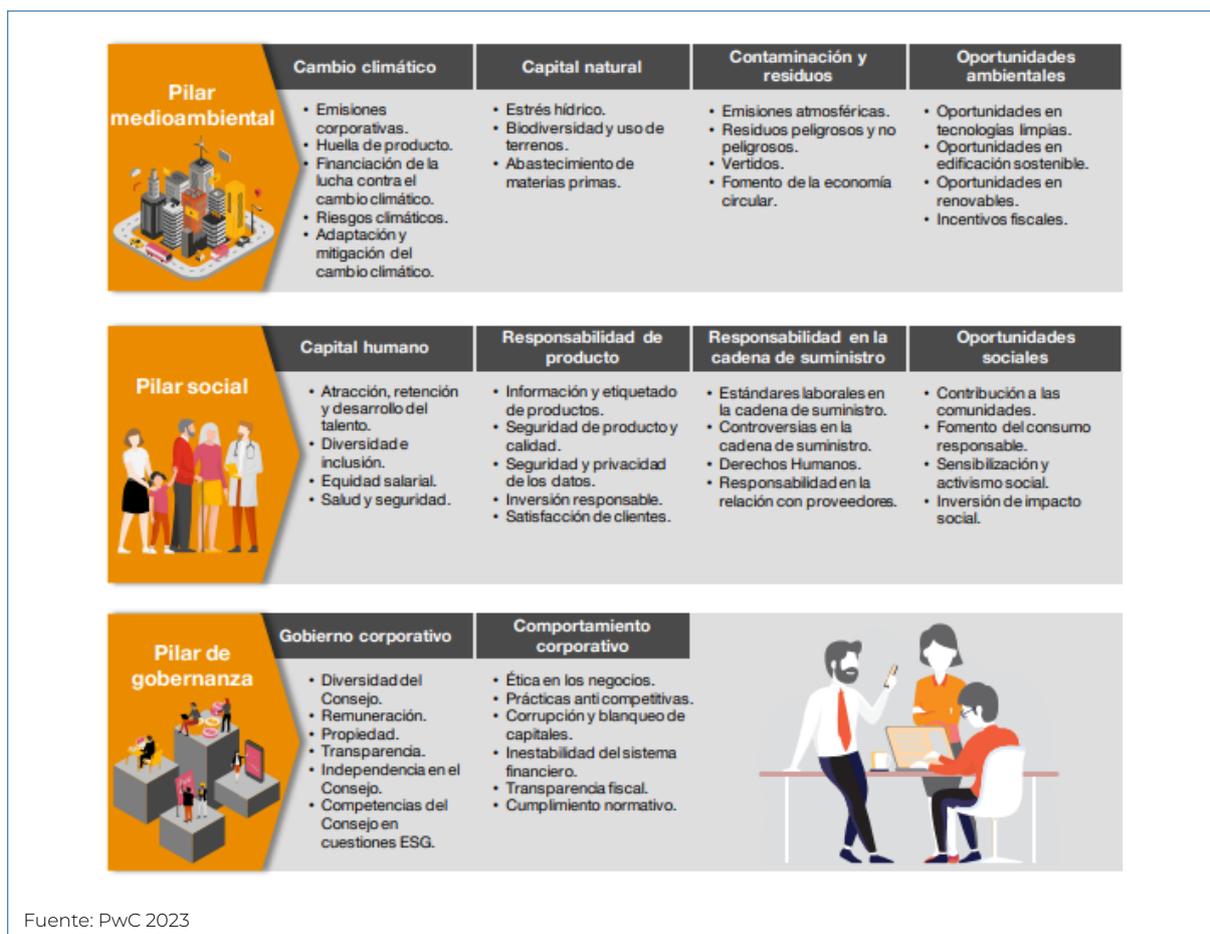
Existen diferentes marcos regulatorios que los incorporan, así como múltiples índices que evalúan el rendimiento empresarial en este ámbito. Cabe destacar que en la mayor parte de países del mundo los requerimientos en materia de sostenibilidad son preceptos voluntarios, si bien en el contexto actual han adquirido un papel esencial en la valorización empresarial, también en el largo plazo.

Sin embargo, la Unión Europea es pionera en el establecimiento de directrices imperativas como la recientemente entrada en vigor CSRD, una directiva para el reporte empresarial de las iniciativas y externalidades en materia de ESG, elaborada de acuerdo a los estándares europeos de reporte en sostenibilidad (ESRS) y en colaboración con la EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), ISSB (International Sustainability Standards Board) y GRI (Global Reporting Initiative). Todas ellas son instituciones que han desarrollado estándares propios en el marco de la sostenibilidad y que la Unión Europea ha tenido en cuenta para definir su metodología de reporte ESG, cuyo objetivo no sólo se limita tan sólo a las empresas incorporadas en la UE, sino también para aquellas extranjeras que desempeñen actividades en su territorio.

La taxonomía europea presenta un marco regulatorio que define qué actividades económicas son consideradas sostenibles desde una perspectiva medioambiental, algo que ayuda a los inversores y empresas a comprender y comunicar el impacto de sus actividades en términos de sostenibilidad. Además, su Estrategia de Finanzas Sostenibles busca integrar las consideraciones ESG en todo el sistema financiero, e incluye incentivos para la inversión sostenible, la integración de riesgos climáticos en la supervisión financiera, y el apoyo a la transición hacia una economía baja en carbono.

Estas regulaciones, a pesar de presentarse de forma clara, son bastante complejas, lo cual puede ser un reto tanto para empresas locales, como para países terceros, ya sea por su falta de familiaridad con este tipo de publicaciones, como por su utilización de otros índices. En el caso estadounidense, la imposición de este tipo de reportes pro-

**FIGURA 1**  
**PILARES Y SUS COMPETENCIAS EN EL ESG**



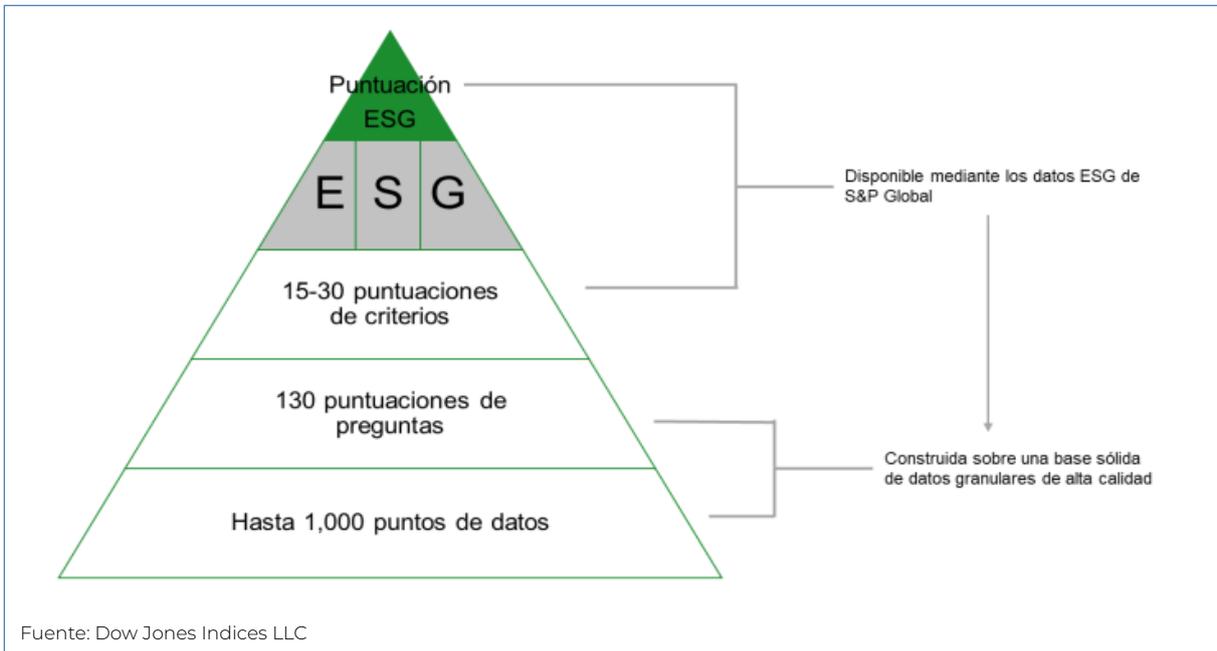
puesta por la SEC (Securities and Exchange Commission) aún no ha sido aprobada.

Independientemente de su carácter preceptivo o no, cada vez más empresas buscan un reconocimiento externo por su proactividad en este campo. Entre los índices más reconocidos e influyentes a escala internacional, se pueden distinguir los conocidos como «índices de exclusión», centrados esencialmente en el efecto financiero de las actividades empresariales, y los «índices de impacto», que toman en consideración también externalidades positivas que van más allá del aspecto económico.

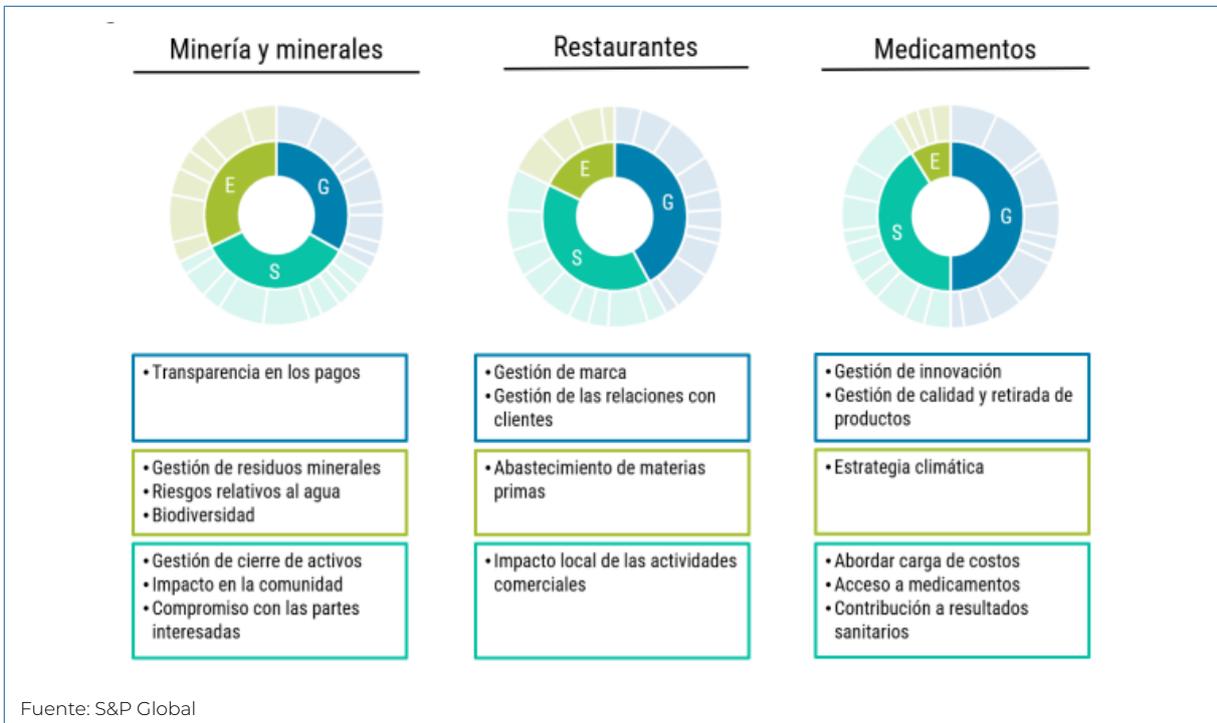
Puesto que el artículo se centra en el análisis del impacto financiero de los ESG, a continuación, se presentan brevemente los principales índices de exclusión:

- S&P Global ESG Scores, presenta los potenciales riesgos y oportunidades para la inversión a partir de una Evaluación de Sostenibilidad Empresarial (CSA) anual. La CSA es referente en la clasificación ESG de las empresas. Esto se debe a su compleja y completa metodología, que consiste en una minuciosa recopilación y análisis de datos, a partir de la que se confiere una puntuación a las empresas (ver figura 2). Esta se pondera posteriormente en función de su relevancia relativa, industria o nivel de impacto, entre otros. Más adelante, las puntuaciones se normalizan de acuerdo a la industria a fin de conseguir comparabilidad entre las empresas de diferentes sectores (ver figura 3).

**FIGURA 2**  
**PUNTUACIONES ESG DE S&P DJI**



**FIGURA 3**  
**ASUNTOS IMPORTANTES EN FUNCIÓN DE LA INDUSTRIA**



- Dow Jones Sustainability Index (DJSI), también elaborado por S&P Global, elige a en torno al 10% de las empresas

más sostenibles en bolsa, también a partir de la evaluación CSA<sup>3</sup>, en la que además tiene cuestionarios corporati-

<sup>3</sup> Dow Jones Sustainability Indices Methodology; Diciembre de 2023.

**FIGURA 4**  
**PUNTUACIÓN MSCI ESG RATING**



vos, y demás documentación e informes públicos proporcionados por las empresas. Mientras que los ESG Global Scores evalúan el desempeño ESG de las empresas, el DJSI evalúa el desempeño financiero de las entidades más sostenibles.

- FTSE4Good Index Series, que se basa en estándares de responsabilidad social de inversión, y tiene en cuenta más de 300 indicadores así como información procedente de stocks de varias regiones del mundo<sup>4</sup>. Como resultado, confiere a cada empresa una nota numérica (comprendida entre 0 y 5) que tiene también en cuenta el nivel de desarrollo de su mercado particular.
- MSCI ESG Rating, que evalúa en torno a 8.500 empresas de acuerdo a una puntuación comprendida entre “AAA” y “CCC”, y ayuda tanto a los inversores a analizar los riesgos y oportunidades medioambientales, sociales y de gobernanza de sus carteras, como a las propias empresas a identificar sus retos en el área ESG (ver figura 4).
- STOXX ESG Leaders Index, que selecciona a las empresas líderes en los campos

de sostenibilidad, gobernanza y responsabilidad social por sector, a partir de una muestra total de unas 1.800 empresas europeas. En este caso, emplea datos de Sustainalytics, otra organización independiente con su propia medición ESG.

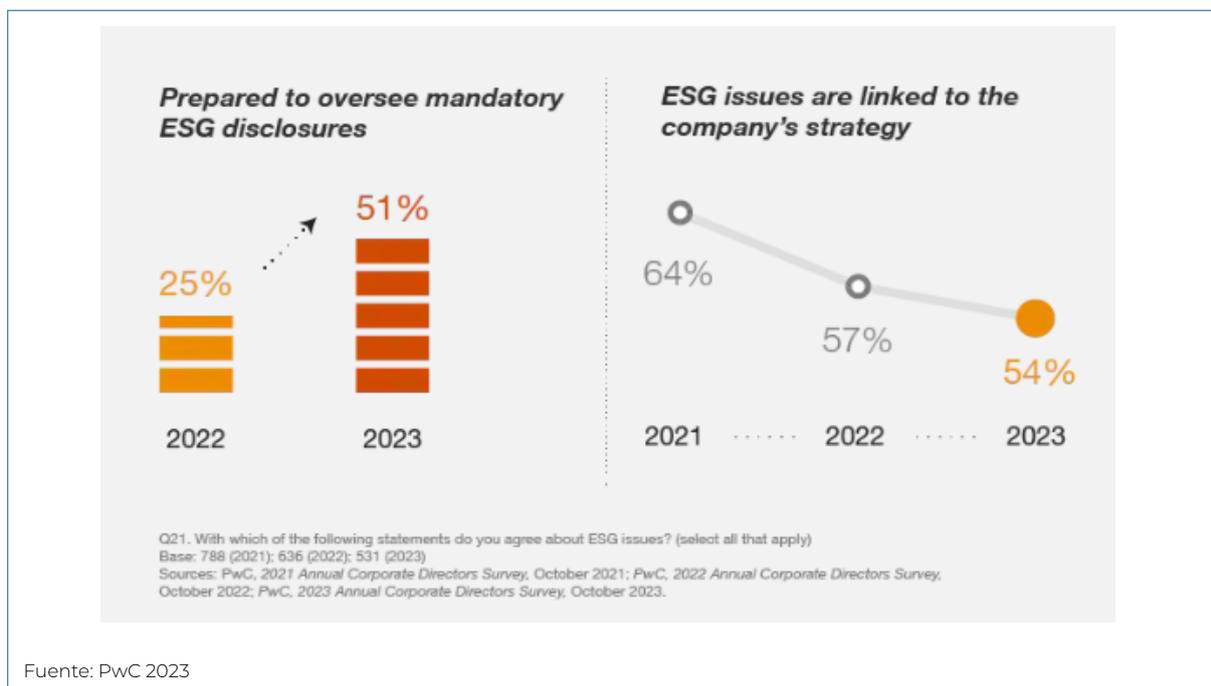
Un buen posicionamiento en alguno de estos rankings aumenta el reconocimiento y confianza exterior de la empresa. La siguiente sección ahondará en cómo las corporaciones están tratando de adaptarse y de sacar el máximo provecho de las potencialidades de las estrategias sostenibles, así como cuáles son los principales retos a los que se enfrentan a nivel interno.

## RELEVANCIA ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

La relación entre sostenibilidad y rentabilidad ha evolucionado significativamente en las últimas décadas hacia una intersección entre sostenibilidad y rentabilidad donde las empresas tratan de cumplir con sus responsabilidades éticas y medioambientales, al tiempo en que logran resultados financieros positivos.

<sup>4</sup> FTSE4Good Index Series, Octubre de 2023.

**FIGURA 5**  
**RELACIÓN ENTRE EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA MATERIA ESG**



Sin embargo, y tal y como muestra la figura 5 elaborada por PwC<sup>5</sup>, cabe destacar que, a pesar de que más del 50% de los directivos se sienten cada vez más preparados para enfrentarse al incremento de las regulaciones en el campo de ESG, cada vez menos asocian su avance en esta materia a una estrategia de negocio más rentable.

Se trata de un dato sorprendente, puesto que las inversiones motivadas por criterios de sostenibilidad van sin embargo en aumento. Es posible que, al estar incorporándose en cada vez más empresas, los directivos creen que el ESG ya no aporta tanto más valor añadido, si bien las empresas capaces de balancear crecimiento y compromiso ESG continúan ganando cuota de mercado.

La adopción de prácticas sostenibles puede y debe conducir a una mayor eficiencia en el uso de recursos, lo que se traduce en una reducción de costes. Por ejemplo, la eficiencia energética, la gestión sostenible en la cadena de suministro y la reducción de residuos, son ejemplos de estrategias

que pueden tener impacto directo en la rentabilidad.

La creciente demanda de inversiones socialmente responsables ha beneficiado a las empresas que demuestran sólidos compromisos con la sostenibilidad. La emisión de bonos verdes es una herramienta que permite recaudar fondos para proyectos sostenibles y diversificar fuentes de financiamiento, mejorando la imagen de la empresa en los mercados. Además, la gestión proactiva de riesgos desde un punto de vista sostenible ayuda a fortalecer la resiliencia empresarial y a preservar la rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, la sostenibilidad debe enfocarse como el motor de la innovación, para así responder a las demandas del mercado y contribuir a la rentabilidad a largo plazo. Y es que los consumidores valoran las prácticas empresariales éticas y sostenibles. Estas incrementan sus niveles de vinculación y lealtad, y mantienen o incluso incrementan los ingresos de las compañías, ya que los clientes las eligen por estar alineadas con sus valores.

5 PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, "Today's boardroom: confronting the change imperative".

Se puede concluir que la relación entre sostenibilidad y rentabilidad es dinámica y ha ido evolucionando con el tiempo. Las empresas que han avanzado en este entendimiento están mejor posicionadas para atender la demanda del mercado y para mejorar sus resultados financieros y la valoración del consumidor, consecuentemente aumentando la demanda de sus productos.

## SOSTENIBILIDAD Y SISTEMA DE GOBERNANZA. EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los consejos de administración, tradicionalmente centrados en cuestiones financieras, han evolucionado para abordar aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). La inclusión de criterios y KPIs ESG en la toma de decisiones es una prioridad esencial y los Consejos son responsables de establecer políticas y estrategias alineadas con la propia estrategia de las compañías y dentro de sus marcos de riesgos, que incorporen objetivos y criterios éticos, sociales y medioambientales para la toma de decisiones del día a día.

Los Consejos son responsables de supervisar y evaluar la práctica empresarial desde una perspectiva sostenible a través por ejemplo de elementos como: la huella de carbono, la equidad social y salarial, las buenas prácticas y transparencia del gobierno corporativo, etc., fomentando así la constante innovación y emprendimiento en ese marco estratégico.

Para ello es necesaria la incorporación de profesionales con formación, experiencia y capacidad de intraemprender en los Consejos de Administración, y así garantizar la adecuada comprensión y direccionamiento de estos objetivos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad. Es decir, perfiles enfocados en estrategia Ambiental, Social y Gobernanza que vayan más allá de los aspectos financieros tradicionales, y consecuentemente generen beneficios a largo plazo en la empresa, sociedad y medio ambiente.

En el ámbito medioambiental, han de contar con conocimientos relacionados con el

cambio climático, la gestión eficiente de los recursos naturales o la reducción de la huella de carbono. En el social, han de guiar las relaciones con la comunidad, la equidad salarial, la diversidad y la inclusión.

Por último, la Gobernanza ha de establecer estructuras y procesos de toma de decisiones que aseguren y promuevan la transparencia y la ética, y que a su vez estén alineadas con los intereses de la empresa, la responsabilidad corporativa y el compromiso social. Su contribución debe estar enfocada hacia el emprendimiento sostenible, fomentando la innovación en esta materia, y cerciorando que esta esté alineada con los objetivos comerciales a largo plazo.

## Desafíos y Oportunidades en la Implementación de Objetivos ESG

Entre los desafíos más comunes para la implementación de las estrategias ESG, se encuentra la resistencia interna tanto de los miembros del Consejo de Administración, como de otros stakeholders dentro de la organización. Esto puede deberse a la falta de comprensión de los principios ESG, a las preocupaciones sobre la rentabilidad a corto plazo, o la inercia organizacional. En este sentido, el 45% de los altos directivos propondrían cambios en la composición de su Consejo para mejorar la adaptabilidad y eficiencia en la toma de decisiones.<sup>6</sup>

Para enfrentarlo, las empresas pueden desarrollar programas de concienciación y capacitación para educar a los miembros del Consejo y al personal sobre los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad. Un ejemplo sería el caso de Nestlé, que implementó el enfoque “Crear, Medir y Aprender” para abordar esta cuestión desarrollando programas de formación y comunicación para alinear a los miembros del Consejo y a los empleados con los objetivos ESG.

Otro desafío significativo radica en la medición y cuantificación de los impactos ESG. La elección de métricas concretas puede ser compleja y acabar por ralentizar el proceso de la evaluación del rendimiento

6 PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, "Today's boardroom: confronting the change imperative".

sostenible. Por ello, acudir a métricas estandarizadas (como las mencionadas en el capítulo anterior, de la EU o el ISSB) puede agilizar los análisis internos y contribuir a una mayor visibilidad de cara al exterior. El uso de estos estándares favorecerá la comunicación efectiva de los logros a inversionistas y al público en general.

Algunas empresas que podrían tomarse como ejemplo en el ámbito de incorporación de materias ESG en su Consejo se encuentran en la Unión Europea que, como se mencionaba, es líder en el desarrollo de prácticas ESG, gracias en buena proporción a las regulaciones y políticas específicas respecto a las estrategias ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Algunas de las empresas que han logrado un enfoque proactivo hacia la responsabilidad social y medioambiental desde los Consejos de Administración son: Unilever, pionera en la integración de prácticas sostenibles con su “Plan de Vida Sostenible” que se centra en reducir el impacto ambiental de sus productos; Tesla, que ha revolucionado la industria automotriz con su enfoque de movilidad sostenible desarrollando vehículos eléctricos y promoción de energía renovable; Danone, con una apuesta por la agricultura sostenible y la determinación de equilibrar el éxito financiero con el impacto social y medioambiental positivo; el sector financiero y bancos como ING, BNP, ABANCA, BBVA, etc., que han alineado sus políticas con la taxonomía de la UE y se han comprometido a financiar proyectos de Desarrollo Sostenible. Además, varias instituciones están coordinando su cartera de crédito con los objetivos del Acuerdo de París sobre cambio climático y han introducido criterios ESG en los procesos de toma de decisiones y divulgación no financiera. Todas las entidades están trabajando en reducir su huella de carbono y han desarrollado productos financieros sostenibles.

### La implicación de los CEOs en el impulso sostenible

En la última década, se ha observado un cambio significativo en el papel de los CEOs, que paulatinamente están asumiendo un compromiso cada vez mayor con la

toma de decisiones sostenibles y la inclusión de las mismas en los Consejos de Administración.

Para cerciorar la cohesión entre las posturas e intereses del Consejo y del CEO, resulta imprescindible establecer objetivos y pautas claras en todos los niveles de la organización, incorporar criterios sostenibles para la evaluación interna del rendimiento y la generación de credibilidad de cara al exterior, y reforzar la incentivación del CEO para potenciar los resultados sostenibles de la empresa.

Si bien se pueden encontrar ejemplos en prácticamente todos los sectores, cabe destacar el caso de Novo Nordisk, una empresa farmacéutica con sede en Dinamarca cuyo compromiso en sostenibilidad, bajo el liderazgo de Lars Fruergaard Jorgensen, no ha mermado su buen posicionamiento como uno de los principales fabricantes de insulina del mundo, sino que ha aumentado aún más su atractivo financiero. Entre otras, ha promovido acciones como: la reducción de emisiones de Carbono de acuerdo con el compromiso de Emisiones Cero de la UE para 2030; prácticas comerciales sostenibles, trabajando estrechamente en la cadena de suministro con proveedores y socios bajo estándares sostenibles; la mejora del acceso a la atención médica, mediante programas que fomentan la accesibilidad a los medicamentos esenciales; y la innovación responsable, promoviendo el desarrollo de soluciones médicas efectivas, y a la vez sostenibles y socialmente responsables.

### Gestión del conflicto y resolución de tensiones en los Órganos de Gobierno

La integración de objetivos financieros y sostenibles en los órganos de gobierno puede generar tensiones debido a las distintas preferencias que pueden tener sus miembros para el logro de resultados a corto plazo. Estas pueden ser de carácter más económico, o estar más orientadas hacia la búsqueda de metas a largo plazo, con una inclusión de objetivos sostenibles. La resolución de estas tensiones es esencial para

garantizar una estrategia sostenible que se pueda ejecutar de manera responsable, coherente y exitosa.

Es importante establecer Consejos de Administración no sólo orientados a definir la estrategia y supervisar su cumplimiento, sino también capaces de mantener el control y el equilibrio de fuerzas para asegurar el correcto funcionamiento del propio Consejo. Algunas de las medidas que se han demostrado efectivas a la hora de tratar de evitar tensiones y de resolver aquellas que inevitablemente surgirán a lo largo del proceso de transformación, son:

- La creación de Comités o áreas especializadas de alto nivel especializados en sostenibilidad dentro de los Consejos de Administración. Estos Comités se centran en supervisar e impulsar las iniciativas sostenibles proporcionando una plataforma para resolver tensiones de manera proactiva.
- La incorporación de Indicadores de Sostenibilidad en la compensación ejecutiva. La remuneración de los ejecutivos debe incluir una parte de indicadores de sostenibilidad. Al alinear los incentivos con los objetivos sostenibles, se motiva a los líderes a tomar decisiones que beneficien tanto a la empresa, como al medio ambiente y a la sociedad.
- El fomento de una Cultura de Colaboración sostenible desde los niveles más altos de liderazgo, imprescindible para fomentar el alineamiento de los objetivos comerciales, con las finanzas y los objetivos sostenibles.

Ejemplos prácticos de empresas que han implementado con éxito estrategias para resolver tensiones incluyen a Coca-Cola. La compañía estableció un Comité de Sostenibilidad en su Consejo de Administración, encargado de supervisar las iniciativas sostenibles y de garantizar la inclusión de objetivos sostenibles en su estrategia. Además, ha incorporado indicadores de sostenibilidad en la compensación ejecutiva alineando los intereses financieros con los compromisos sostenibles en toda la cadena de valor.

Otro ejemplo es Danone, que ha introducido una estructura de doble misión, equilibrando sus objetivos económicos con algunas metas sociales y medioambientales. Esto le ha permitido abordar y resolver las tensiones insurgentes entre sus objetivos a largo plazo, y los de su cadena de suministro.

En resumen, la resolución de tensiones en los órganos de gobierno requiere estrategias específicas que fomenten la colaboración, alineen incentivos y establezcan estructuras especializadas para supervisar y avanzar en los objetivos sostenibles de la empresa. Estas prácticas aseguran una conexión efectiva entre la estrategia sostenible y su ejecución, permitiendo un correcto equilibrio entre los dos grandes pilares, el económico y el sostenible.

El establecimiento de metas claras, conocidas, comunicadas, medibles y cuantificables, es esencial en el contexto de la sostenibilidad. Los Consejos de Administración utilizan diversos indicadores en clave de rendimiento (KPI), que varían en función de la industria y de los objetivos específicos de la empresa. Entre los más comunes destacan:

- La reducción de las emisiones de gases de Efecto Invernadero (GEI). Medir y reducir las emisiones es crucial para evaluar el impacto ambiental de una empresa.
- La eficiencia energética, un indicador clave para evaluar el uso responsable de los recursos.
- La diversidad en la Junta Directiva, incluyendo medidas relacionadas con la representación de género, etnia y habilidades diversas en la alta dirección.
- Índices de Satisfacción del Cliente y del Empleado respecto a la alineación de la compañía con los objetivos sostenibles.
- Inversiones Socialmente Responsables, mediante el establecimiento de objetivos de activos gestionados de forma socialmente responsable.
- El cumplimiento de Normativas y Estándares ESG, como la normativa del

GRI (Global Reporting Initiative) o las Directrices de Naciones Unidas.

- La Innovación Sostenible. Las empresas que mejor evolución han tenido, han incluido programas de innovación sostenible e intraemprendimiento, así como fuertes inversiones en investigación y desarrollo, con KPIs especializados para estas líneas.
- Índices de Sostenibilidad reconocidos, como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good, que muestran cumplimiento y permiten ganar reconocimiento público.

Además de estos, existen otros KPIs propios de industrias u objetivos particulares. Los Consejos de Administración han de seleccionar KPIs que estén alineados con la estrategia global de sostenibilidad y que reflejen el impacto real de la empresa en el mundo.

A partir de mi experiencia en el sector financiero bancario, puedo afirmar que la mayoría de los bancos se han adherido a distintos protocolos como el Acuerdo de París y están liderando la transición hacia un sector financiero sostenible con acierto y responsabilidad.

Algunos ejemplos de KPIs que el sector bancario en general ha adoptado son:

- Financiamiento Verde. A través de préstamos otorgados a proyectos verdes o sostenibles.
- Índice de inclusión financiera, que mide el número de nuevos clientes de bajos ingresos alcanzados y servicios financieros proporcionados.
- Reducción de Huella de Carbono, fijando objetivos a corto y medio plazo.
- Inversiones Socialmente Responsables, calculadas a través del porcentaje de activos bajo gestión invertidos en productos socialmente responsables.
- Diversidad en la Alta Dirección, y equidad en la toma de decisiones del Consejo y del Ejecutivo.

- Integración de Principios ESG en decisiones estratégicas, medido a través del porcentaje de decisiones que incorporan criterios medioambientales, sociales y de gobernanza responsable.
- Innovación sostenible, a través de la cuantificación de iniciativas innovadoras que integran soluciones sostenibles.
- Participación en iniciativas globales, es decir, la adhesión a iniciativas internacionales de sostenibilidad como los Principios de Banca Responsable de Naciones Unidas.
- Gestión ética de tratamiento de datos, cumpliendo con los estándares europeos.
- Transparencia y comunicación en los informes de sostenibilidad y en la comunicación del Consejo.
- Concienciación de los stakeholders, a través de una evaluación periódica de su nivel de satisfacción y compromiso con las prácticas sostenibles de la empresa.
- Formación y desarrollo en Sostenibilidad para los miembros del Consejo, directivos y empleados.
- Impacto social positivo generado por las iniciativas sostenibles.

Estos son tan solo algunos KPIs, ya que podríamos encontrar otros tantos vinculables con el sector bancario. Además, es imprescindible realizar adaptaciones en función de la industria y del tamaño de la empresa.

## Protocolos de Emprendimiento sostenible

¿Cómo implementar un Protocolo de Emprendimiento Sostenible en el Consejo de Administración? La adopción de protocolos específicos es esencial para que las empresas líderes impulsen el emprendimiento sostenible a través de sus Consejos. Estos protocolos tienen la misión de establecer las pautas y las mejoras prácticas que orientan la toma de decisiones y la ejecución de estrategias sostenibles. Algunas

de las medidas más efectivas orientadas al establecimiento de protocolos de gobierno efectivos son:

- La creación e implementación de Protocolos de Integración ESG, es decir, de protocolos específicos para la integración de criterios ESG en todas las áreas y niveles de toma de decisión, que penetren en la cultura organizativa e impregnen todas las líneas de trabajo de la compañía.
- El compromiso con la transparencia en la presentación de informes ESG que vayan más allá de los requisitos regulatorios básicos y proporcionen información detallada de su desempeño, impacto y objetivos.
- Una formación continua, como mínimo de carácter anual, para informar a los miembros del Consejo sobre las nuevas tendencias, riesgos y oportunidades en el ámbito sostenible, y a modo de garantía para una mejor definición estratégica y toma de decisiones.
- La incorporación de directivos con una capacitación adecuada en sostenibilidad: líderes que posean una sólida comprensión de los principios ESG y que sean capaces de liderar iniciativas sostenibles.

Una de las empresas que lideran la bandera de la sostenibilidad y energías renovables a nivel mundial, es Tesla. Algunos de los aspectos de su gobernanza que han permitido orientar la actividad de la compañía hacia la energía renovable bajo los principios sostenibles son:

- Protocolos de Integración ESG. La empresa líder en vehículos eléctricos y tecnología de energía renovable que ha establecido protocolos para integrar criterios ESG en todos los niveles de su organización. La sostenibilidad está en el núcleo de la misión de Tesla.
- Transparencia. Tesla divulga permanentemente información detallada sobre sus prácticas y logros en materia de sostenibilidad. Algunos ejemplos son las comunicaciones sobre sus logros en materia de almacenamiento de ener-

gía, la adquisición de solarCity, el desarrollo de una red de supercargadores, prácticas de comunicación que detallan su impacto ambiental, o su objetivo de lograr la neutralidad de carbono en su cadena de suministro.

- Formación continua y programas de desarrollo. Los empleados de Tesla pueden participar en programas de innovación que van más allá de sus responsabilidades y pueden recibir formación técnica especializada a demanda.
- Hackathons y eventos de innovación.

### Sostenibilidad como motor de la innovación

El entorno actual empresarial, caracterizado por una constante transformación y por continuos y disruptivos cambios, presenta un escenario de oportunidades únicas para las empresas innovadoras. A continuación, exploramos el dinamismo que define a estas empresas y cómo gestionan la sostenibilidad en un escenario en permanente evolución, donde la clave está en lograr el equilibrio entre la innovación constante y el compromiso con la sostenibilidad.

En primer lugar, la capacidad de adaptación y de anticipación es una cualidad esencial de las empresas más innovadoras. Los procesos de transformación en sus modelos de negocio y su actualización tecnológica permiten incrementar la calidad del producto final o servicio. En este contexto, la sostenibilidad debe convertirse en el motor para la innovación, a fin de generar soluciones sostenibles y competitivas.

La gestión de la sostenibilidad implica no sólo cumplir con las regulaciones y estándares ambientales, sociales y de gobierno corporativo, sino también ir más allá. Como decíamos, las empresas han de tratar proactivamente de reducir su huella ambiental, promover prácticas comerciales éticas y contribuir al bienestar de las comunidades en las que operan. De este modo, la sostenibilidad pasa a convertirse en un pilar fundamental de la estrategia empresarial, no sólo para cumplir con las regula-

ciones vigentes, sino como una oportunidad para generar valor a largo plazo.

Cuando las empresas están inmersas en estos procesos de transformación, surgen cuestiones y desafíos éticos que conviene abordar para definir la equidad y sinergia entre la implementación de innovaciones y la consideración de aspectos éticos. La tecnología, y en particular la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la analítica de datos, pueden ser aprovechadas por las empresas para abordar la transformación e innovación sostenible y mejorar la eficiencia. Entre las acciones que las empresas pueden llevar a cabo para lograr implementar un dinamismo innovador y sostenible, destacan:

- La creación de una cultura de innovación que promueva la creatividad y la innovación entre los empleados, alentándolos a proponer nuevas iniciativas mediante por ejemplo, el establecimiento de procesos formales para la generación y evaluación de ideas. Su integración en la estrategia empresarial a través de objetivos claros y medibles es imprescindible.
- La inversión en Investigación y desarrollo (I+D), necesaria en actividades de investigación para poder innovar, y la disposición de equipos dedicados a la investigación de soluciones sostenibles.
- La colaboración externa, mediante alianzas estratégicas con otras empresas, instituciones y startups, y la participación en redes que fomenten el intercambio de buenas prácticas.

### El papel de la Inteligencia Artificial y la Seguridad informática

La seguridad informática y la IA desempeñan roles cruciales en las empresas. Si bien, y tal y como mostraba el análisis comparativo de PwC del año pasado, la preocupación de los altos directivos por la ciberseguridad en sus empresas se ha ido reduciendo a lo largo de los últimos años, esta aún constituye un factor de riesgo importante, aún más potenciado por los avances de la IA. Sin embargo, la evolución de la informática y de inteligencia artificial también contribuyen a:

- La protección de la innovación Sostenible: la seguridad informática garantiza la custodia de la información, pues este tipo de empresas a menudo manejan grandes cantidades de datos, y de la propiedad intelectual, esencial para proteger las innovaciones sostenibles. La seguridad informática se ha convertido en un escudo de protección contra las amenazas cibernéticas y la pérdida de datos. La IA puede ser utilizada para fortalecer la seguridad informática, pues los sistemas de aprendizaje automático pueden detectar patrones de comportamiento anómalos que podrían indicar un ataque cibernético. Además, la IA puede automatizar respuestas defensivas, mejorando la capacidad de las empresas para reaccionar de manera rápida y eficiente ante posibles amenazas.
- La eficiencia operativa, optimización de procesos y reducción de riesgos: en este caso, la seguridad informática reduce el riesgo de interrupciones y de pérdida de datos, gracias a la gestión de las vulnerabilidades. Además, es clave para implementar procesos de eficiencia de la cadena de suministro y posterior monitorización. La IA permite analizar grandes conjuntos de datos y anticipar riesgos, de nuevo mediante el uso de algoritmos de aprendizaje automático.
- El desarrollo de tecnologías sostenibles: La IA puede impulsar la innovación (protegida por la seguridad informática), así como la optimización y la gestión eficiente. Un ejemplo podría ser su utilización en técnicas de agricultura de precisión o en la gestión inteligente de energía.
- La predicción y gestión de Impactos Ambientales: La seguridad informática cerciora el mantenimiento de la integridad de los datos necesarios para evaluar y gestionar impactos ambientales, lo que, gracias a la precisión y fiabilidad de la IA, favorece la toma de decisiones, y permite y la previsión y gestión de los posibles impactos. Por ejemplo, permitiría monitorizar la calidad del aire o predecir patrones climáticos.

En resumen, la seguridad informática y la inteligencia artificial son pilares fundamentales en el dinámico entorno de las empresas innovadoras y sostenibles. Su integración efectiva no sólo protege contra amenazas, sino que también potencia la eficiencia operativa, permite anticipar riesgos y contribuye al desarrollo de soluciones tecnológicas para avanzar hacia un futuro más sostenible. La colaboración estratégica entre seguridad informática, inteligencia artificial e innovación sostenible es esencial para enfrentar los desafíos actuales.

### CONCLUSIONES: INSPIRAR EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE EN LOS CONSEJOS Y GOBIERNOS CORPORATIVOS

El presente artículo ha planteado cómo el emprendimiento sostenible debe ser impulsado por los niveles más altos del gobierno corporativo, adquiriendo los Consejos de Administración un rol clave para fomentarlo:

- Papel estratégico de los Consejos de Administración. Los Consejos establecen la visión estratégica y la dirección de la empresa, y el compromiso con la sostenibilidad debe adquirir una importancia integral en el enfoque a largo plazo. Este órgano es el responsable de integrar los principios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo ESG en la toma de decisiones, incluyendo prácticas que aseguren que los crite-

rios ESG están completamente integrados en la estrategia y operación.

- Liderazgo transformador. El compromiso de los altos ejecutivos, respaldado por el Consejo de Administración, es esencial para inspirar el emprendimiento sostenible y el fomento de una cultura de innovación. El artículo presenta algunas estrategias que pueden potenciar el rol de los CEOs en este cometido.
- Estrategias de Resolución de Tensiones. Los Consejos deben definir e implementar los adecuados mecanismos de resolución de tensiones que pueden surgir cuando innovación, ética, finanzas y sostenibilidad conviven en un mismo escenario. Hemos visto algunos de los mecanismos que pueden apoyar la gestión de las tensiones para transformarlas en oportunidades de innovación y desarrollo. La efectiva conexión entre estrategia sostenible y ejecución requiere la resolución de tensiones potenciales con el establecimiento de adecuados protocolos.
- Reporte y rendición de cuentas. La transparencia en la comunicación es esencial para inspirar confianza en los stakeholders y en el mercado. Los Consejos tienen que liderar la creación de informes transparentes y comprensibles que permitan una adecuada rendición de cuentas que garantice que los resultados se midan adecuadamente y que la empresa cumpla con sus compromisos sostenibles.

### SOBRE LAS AUTORAS

**Mónica Vázquez García** es consejera de la Cámara de Comercio de España en Florida, donde impulsa programas para el desarrollo profesional de mujeres hispanas. Como Vicepresidenta y cofundadora de la Asociación de Mujeres Ejecutivas Hispanas (Whe), se dedica a promover el empoderamiento de mujeres en roles ejecutivos. Licenciada en Derecho y con programas ejecutivos en Harvard, posee un profundo entendimiento de los mercados bancarios europeos y americanos.

**Inés Marroquín García** es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Oberta de Cataluña y con formación en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Carlos III de Madrid, se destaca actualmente en el ámbito de la consultoría de sostenibilidad.

**Director:** JAVIER MUÑOZ CARABIAS

**Redactor jefe:** ANTONIO MORENO-TORRES GÁLVEZ

**Redacción:** DAVID ROMERAL JIMÉNEZ

**Administración:** MARÍA SOLEDAD LEÑADOR CUETO

#### Consejo de Redacción:

ÁNGEL ARCOS VARGAS, Universidad de Sevilla  
JOSÉ BAYÓN LÓPEZ, Escuela de Organización Industrial  
EDUARDO BUENO CAMPOS, AECA  
AMAYA ERRO GARCÉS, Universidad Pública de Navarra  
NURIA GARCÍA GONZÁLEZ, MINTUR  
PABLO GARDE LOBO, MINTUR  
JOSÉ LUIS HERVÁS OLIVER, Universidad Politécnica de Valencia  
ANTONIO HIDALGO NUCHERA, Universidad Politécnica de Madrid  
ESTER MARTÍNEZ ROS, Universidad Carlos III de Madrid  
MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ, Universidad Complutense de Madrid  
PATRICIO MORCILLO ORTEGA, Universidad Autónoma de Madrid  
ANA MORENO ROMERO, Universidad Politécnica de Madrid  
AMADEO PETITBÓ JUAN, Fundación Rafael del Pino  
MARÍA DEL PILAR PONCELA BLANCO, Universidad Autónoma de Madrid  
ELISA RODRÍGUEZ ORTIZ, Oficina Española de Patentes y Marcas  
GERMÁN RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, MINTUR  
MARÍA PAZ SALMADOR SÁNCHEZ, Universidad Autónoma de Madrid  
ROSARIO SÁNCHEZ GRAU, MINTUR  
VICENT SOLER I MARCO, Universidad de Valencia  
REBECA MARIOLA TORRÓ SOLER, MINTUR