

**forética** 25 aniversario

# INFORME FORÉTICA 2024

COMPETITIVIDAD E IMPACTO, EL FUTURO DE LA SOSTENIBILIDAD



# PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a los más de 200 socios que forman parte de Forética por su compromiso y contribución al desarrollo sostenible.

Para la preparación y desarrollo de este informe ha sido fundamental el trabajo diario e implicación de todo el equipo de Forética: Alba Pantoja, Ana Gómez, Ana Herrero, Beatriz Laso, Blanca Andrés, Camila Kauer, Esther Gómez, Germán Granda, Irene Alcocer, Irene Barquero, Jaime de la Hoz, Jaime Silos, Lucero Balarín, María Ordovás, Marta Cámara, Marta Carnero, Natalia Montero, Pablo Fernández, Pablo García, Pablo Rodríguez, Regina Zavala, Ricardo Trujillo, Rocío Buendía y Sofía Bergareche.

## Gracias a todos.

**Título:** Informe Forética 2024: Competitividad e Impacto, el futuro de la sostenibilidad

Diciembre de 2024.

**Autores de la publicación:** Jaime Silos, Ricardo Trujillo, Marta Carnero y Jaime de la Hoz.

**Equipo técnico y de comunicación:** Germán Granda, Ana Herrero, Pablo Rodríguez, Esther Gómez y Rocío Buendía.

**Diseño y maquetación:** Sprint Final, S.A.

**ISBN:** 978-84-09-67494-7



## SOBRE FORÉTICA

Forética es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es el representante del [World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\)](#) en España y lidera el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible para acelerar la acción ante los retos ESG. Además, en Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe, y forma parte del Consejo Estatal de RSE en España.

## SOBRE EL INFORME FORÉTICA:

El Informe Forética es el estudio de referencia en España en materia de sostenibilidad. Desde su primera edición en 2002, Forética da seguimiento a las tendencias empresariales y ciudadanas en la adopción de prácticas responsables ante la sociedad y el medio ambiente.

El Informe Forética analiza las mega tendencias y los tres pilares del desarrollo de la sostenibilidad, gobierno y reguladores, empresas y consumidores. Para ello analiza fuentes públicas y desarrolla un estudio de mercado ad-hoc a un panel de ciudadanos.

*Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.*

**Más información en [www.foretica.org](http://www.foretica.org)**

La elaboración del informe Forética 2024 ha contado con la colaboración de:



## BIENVENIDOS AL INFORME FORÉTICA 2024

En el año que marca el 25º aniversario de Forética queremos celebrar, también, la presentación del estudio con mayor proyección histórica en el ámbito de la sostenibilidad en España.

Desde su primera edición en 2002, hasta la fecha, el Informe Forética ha realizado un análisis profundo y de largo plazo, ofreciendo una visión integral de cómo los distintos actores —gobiernos, reguladores, empresas, inversores y la sociedad civil— han contribuido, y continúan haciéndolo, al desarrollo de una agenda de sostenibilidad en constante evolución.

Esta perspectiva histórica permite apreciar que la sostenibilidad, al igual que cualquier fenómeno socioeconómico, no es lineal, sino que se compone de ciclos con fases de aceleración y enfriamiento, reflejando las narrativas emergentes que han ido dando forma a la agenda en cada periodo.

Esta última entrega nos informa de que nos encontramos en un momento de transición, avanzando hacia un nuevo ciclo que llevará a la sostenibilidad a mayores cotas de desempeño.

A través de este informe, exploramos la dinámica de cambio y cómo, al igual que en cualquier ámbito de la economía o la bolsa, los ciclos definen el ritmo y la dirección del progreso.

## ÍNDICE

### TITULARES

04

### BLOQUE I: CICLOS Y NARRATIVAS

08

- Los “S”úper Ciclos de la Sostenibilidad
- Las narrativas de la sostenibilidad

### BLOQUE II: SOSTENIBILIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL 16

- El estado de la confianza. El rol creciente de las empresas en la transformación social y ambiental
- Sostenibilidad y competitividad. Un binomio ganador
- El gran despliegue: La sostenibilidad cruza el organigrama

### HISTORIA DE DOS PAÍSES 28

### BLOQUE III: EL CONSUMIDOR CONSCIENTE 31

- La sostenibilidad se consolida como un fenómeno prioritario en la agenda de la “buena empresa”
- La gobernanza de la sostenibilidad a examen
- El potencial del consumo responsable.

### CONCLUSIÓN 41



# TITULARES



## SE ABRE UN NUEVO SÚPER CICLO PARA LA SOSTENIBILIDAD

La agenda de la Sostenibilidad entra en un nuevo ciclo de consolidación en el contexto empresarial. La presión regulatoria durante los últimos años ha desviado los recursos hacia el cumplimiento normativo en perjuicio de un mayor foco en el impacto en las operaciones. Una nueva etapa, el ciclo de la *velocidad de escape*, vendrá marcado por la priorización de la competitividad y el desempeño de las organizaciones, frente al énfasis en el cumplimiento normativo.



## LA DESINFLACIÓN REGULATORIA MARCARÁ LA PAUTA EN LA QUE SE PRIORIZARÁ EL IMPACTO Y LA COMPETITIVIDAD

La acción política tenderá a centrarse en los incentivos para acelerar la transición hacia un modelo económico sostenible. Tanto las prioridades de la nueva Comisión Europea, plasmadas en el documento *Europe's Choice*, como las recomendaciones del Informe Draghi, vienen a confirmar un avance hacia la desinflación regulatoria (que no desregulación) en sostenibilidad. La CE seguirá apostando por el Green Deal con un enfoque más sensible hacia la innovación y la competitividad.



## EMPRESAS E INVERSORES APORTAN LA VISIÓN DE FUTURO

Las empresas y los inversores adoptan un rol de liderazgo ante un contexto de polarización y cortoplacismo en el ámbito político. Las compañías se consolidan como la institución más confiable por parte de la ciudadanía a nivel mundial, por delante de las ONG y a una mayor distancia de la clase política y de los medios de comunicación.





## SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD, UN TÁNDEM VIRTUOSO

Tras analizar la relación entre competitividad y desempeño en sostenibilidad de 128 países se observa una alta correlación entre ambas variables (coeficiente de 0,78, en una escala entre -1 y +1). Esto implica que los países cuya economía es más compleja y diversa, suelen ser más sostenibles, y viceversa. Los países más avanzados en sostenibilidad tienden a tener economías más sofisticadas capaces de desarrollar productos complejos.



## EUROPA COMO MOTOR DE LA SOSTENIBILIDAD

Los países europeos muestran una relación más estrecha entre sostenibilidad y competitividad. Por contra, casi la mitad de los países del G20 se encuentran por debajo de su nivel esperado en materia de sostenibilidad. Un liderazgo europeo debilitado por la geopolítica y el peso decreciente de su huella en la economía global pueden ser un hándicap para el impulso de la sostenibilidad a largo plazo, si la UE no recupera su capacidad de influencia.



## LOS ACTIVOS SOSTENIBLES REVALIDAN SU ATRACTIVO FINANCIERO

Los índices sostenibles han mostrado durante los últimos años un mejor desempeño bursátil y la consolidación de una prima de valoración. A igualdad de beneficios, los mercados bonifican el precio de las acciones más sostenibles con una prima promedio de un 14,3% en la bolsa mundial y de hasta un 30% en el caso de la renta variable europea. Los activos sostenibles también han mostrado una menor volatilidad que sus pares. Sin embargo, los mercados emergentes y las estrategias de inversión climática han incrementado su perfil de riesgo frente a la media, a raíz de la guerra de Ucrania.





## LA SOSTENIBILIDAD SE CONSOLIDA COMO UNA PRIORIDAD A NIVEL CIUDADANO

Seis de cada 10 ciudadanos, en una muestra estadísticamente representativa de la población española, considera que la sostenibilidad ha de ser una prioridad para las empresas y ocho de cada 10 la considera importante. A la hora de valorar a las empresas, los atributos de sostenibilidad superan a los de mercado.



## CRECE EL PESIMISMO ENTRE LOS CIUDADANOS RESPECTO AL FUTURO

Pese a que uno de cada dos ciudadanos aprecia mejoras en el desempeño social y ambiental durante los últimos años, el 48% de la población piensa que en el futuro el desempeño de la sostenibilidad será igual o peor. Desde el punto de vista climático, el 76% de la población considera que las instituciones mundiales no llegarán a alcanzar los objetivos del acuerdo de París. Un 34,7% considera que pese a no alcanzarse, se estará cerca de los mismos. Tan solo cuatro de cada 100 considera que los objetivos se alcanzarán.



## LA SOSTENIBILIDAD SUPERA LA BATALLA IDEOLÓGICA

El 80% de la ciudadanía entiende que la sostenibilidad “no es ni de derechas ni de izquierdas”. Los colectivos declarados como “de izquierdas” o “de derechas” no muestran diferencias significativas a la hora de identificar la sostenibilidad con una ideología determinada. 8 de cada diez ciudadanos considera que el cambio climático es una realidad científica constatada.





## TRES DE CADA CUATRO CONSUMIDORES PREFEREN LOS PRODUCTOS SOSTENIBLES

El 76% de los consumidores elegiría un producto sostenible en igualdad de condiciones. Uno de cada tres estaría dispuesto a pagar por el factor de sostenibilidad en el consumo. Estas primas pueden alcanzar el 10% del valor del producto.



## UN CONSUMIDOR CONSCIENTE, PERO MENOS EXUBERANTE

Pese a la preferencia general por los productos sostenibles, tanto la discriminación positiva (preferencia o premio) como la negativa (el boicot o la evitación) se reducen por segunda edición consecutiva del Informe Forética. La crisis del coste de la vida y el greenwashing están retrayendo el consumo consciente. El gap de doble moral, que mide la diferencia entre las respuesta del consumidor en primera persona (yo) y en tercera persona (ellos) se reduce a mínimos históricos, lo que sugiere una visión más realista de sus capacidades respecto a todas las ediciones anteriores.





**BLOQUE I:  
CICLOS Y NARRATIVAS**



*El concepto de sostenibilidad es un fenómeno en constante evolución. Nunca se ha hablado tanto de ella como en la actualidad. Como veremos, la sostenibilidad ha desarrollado un viaje a lo largo de distintas etapas, mostrando un impacto creciente en la política, la economía, la sociedad y el tejido empresarial. Este viaje, sin embargo, no es lineal y muestra momentos de aceleración y consolidación.*

### ¿Qué es la vida, sino una sucesión de ciclos?

Las personas solemos ver el desarrollo de nuestra vida como una larga línea recta que conecta los distintos hitos de nuestra experiencia. Esto no es más que una simplificación que nos ayuda a economizar recursos cognitivos como la memoria, la concentración o la energía, haciendo manejable un conjunto continuo de datos generados en cada vivencia. Sin embargo, la realidad no es siempre tan sencilla. Cuando hablamos de fenómenos complejos, como la historia, la política o la economía, esto es aún más palmario. Casi nunca nos movemos en línea recta, sino que navegamos a través de distintos ciclos que nos hacen avanzar, mantenernos o retroceder. Cuando pensamos en el desarrollo del concepto de la sostenibilidad, debemos entenderla como un conjunto de sucesivos ciclos.

### Las curvas “S” de Sostenibilidad

Dentro del territorio económico, existen distintos tipos de ciclos para medir la evolución de una variable. Por ejemplo, la actividad económica suele seguir un patrón de expansión, pico, recesión, recuperación. En un ciclo bursátil se suele hablar de tres etapas, *acumulación, participación pública y euforia*. Al principio del ciclo los inversores institucionales comienzan a comprar los activos infravalorados provenientes de un ciclo anterior, después se incrementa la confianza en un naciente periodo alcista, atrayendo a los pequeños ahorradores, hasta que finalmente el mercado se vuelve excesivamente optimista. La inflación de precios culmina en una fase de pánico bajista pronunciada. Este tipo de patrones son comunes también en la naturaleza. Pensemos por ejemplo en las estaciones del año y su impacto en la vida en la tierra. Sin embargo, tras estudiar distintos modelos, el tipo de ciclo que mejor se ajusta al desarrollo del concepto de la sostenibilidad es el de los ciclos de innovación, que se caracterizan por las curvas “S”.

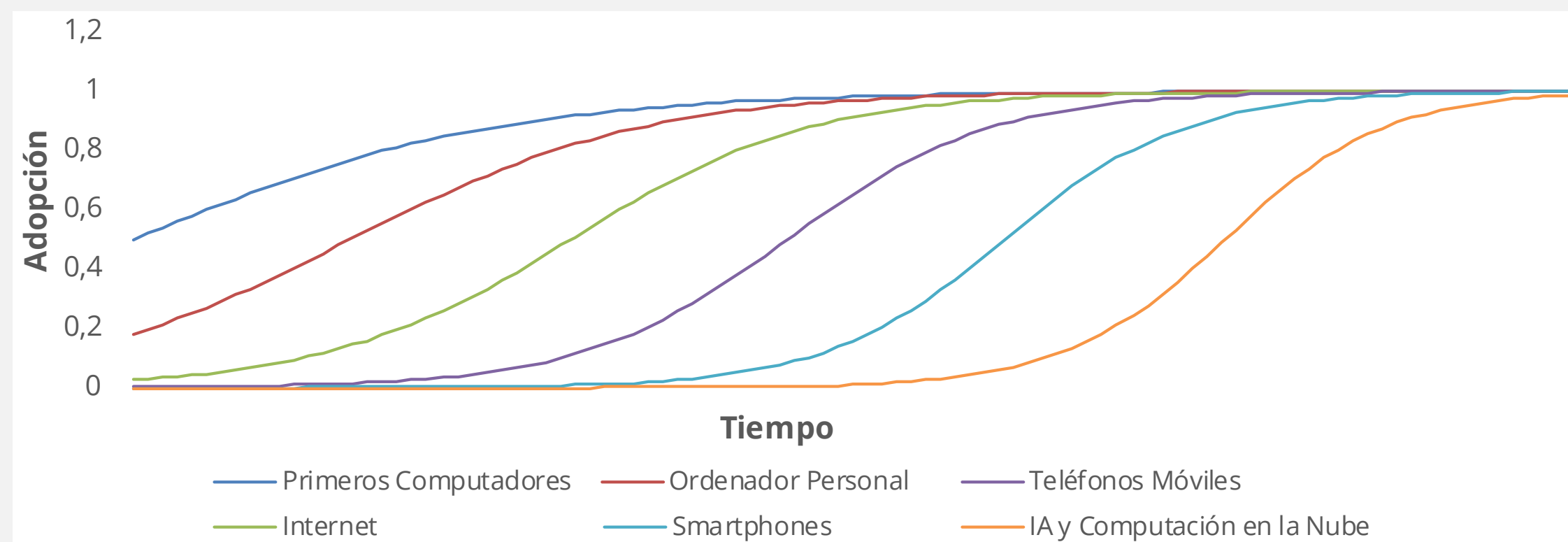




### Las Curvas "S"

Las curvas "S" de innovación son un modelo que describe cómo se difunden las nuevas ideas o productos en el mercado. Se llaman así porque al representar el grado de adopción de una innovación a lo largo del tiempo, su gráfica adopta una forma de letra S. Al principio de un nuevo fenómeno, como una tecnología disruptiva, o un nuevo artista revelación, solo hay unos pocos pioneros que la prueban o lo escuchan. En este periodo la curva de adopción es casi plana. Luego, cuando la tecnología o el cantante se vuelven más conocidos y populares, la curva sube de manera acelerada adoptando una pendiente vertical. Finalmente, cuando ambos fenómenos llegan a la madurez, se alcanza su punto de saturación y la curva se vuelve a aplanar, a la espera de la siguiente curva "S" de innovación. Un ejemplo de curvas "S" solapadas lo encontramos en la adopción de tecnologías de la información, desde los primeros computadores, los PC, la creación de internet, los teléfonos móviles, los smartphones, la computación en la nube y la inteligencia artificial.

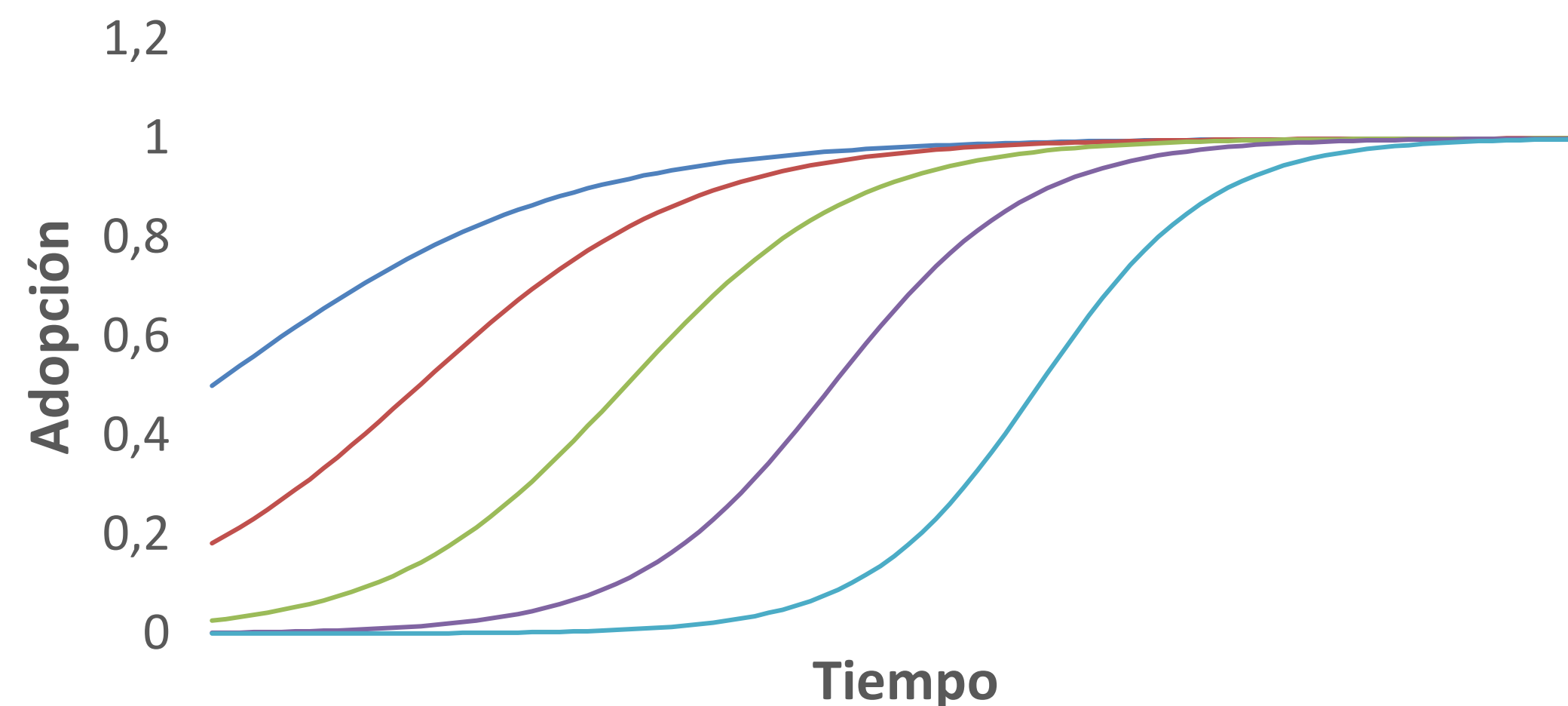
### CURVAS "S" DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA AJUSTADAS



### LOS "S"ÚPER CICLOS DE LA SOSTENIBILIDAD

Para entender hacia dónde va la sostenibilidad, hay que entender de dónde viene y cuáles son las narrativas predominantes en cada etapa. A continuación, resumimos los principales ciclos que a nuestro juicio ha experimentado la sostenibilidad.

### LOS SUPERCICLOS DE LA SOSTENIBILIDAD



- El desparar de la conciencia
- El optimista
- El pragmático
- Inflación regulatoria
- Velocidad de escape



## Ciclo I. El despertar de la conciencia (1945-1994).

Tras superar los graves conflictos bélicos y sociales de la primera mitad del siglo XX, la humanidad despierta su conciencia respecto a qué tipo de sociedad y de planeta debería aspirar. Si bien el contexto social fue preeminente en la posguerra, con la creación de Naciones Unidas, la consolidación de la OIT y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la agenda ambiental aparecerá en escena en torno a los años 70 con la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y sus derivaciones. El informe Brundtland relaciona, por primera vez en el contexto institucional, el bienestar social y económico con el medio ambiente, mediante su famosa máxima de *"satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones"*. A partir de este momento comienza a consolidarse una visión sistémica en la que se plantea la interdependencia del bienestar social a largo plazo con la preservación del medio ambiente. Este primer ciclo tiene un carácter estrictamente programático y no llega aún a impactar en el tejido socioeconómico de manera significativa.

[Consulta los Hitos del ciclo del despertar de la conciencia.](#)

## Ciclo II. El ciclo del Optimista (1995-2010):

Este nuevo ciclo se caracteriza por la irrupción de los "optimistas", organizaciones y personas innovadoras que comienzan a desarrollar soluciones y herramientas para la integración de las preocupaciones sociales y ambientales



en el ámbito de la gestión empresarial. En este caso no son ya las instituciones políticas supranacionales, sino iniciativas del sector privado quienes aceleran el proceso. En 1995 se crea el World Business Council for Sustainable Development, organización de carácter empresarial que reconoce la necesidad de integrar los aspectos de sostenibilidad en la gestión empresarial. Surgen también las primeras iniciativas en materia de reporte, con la creación de Global Reporting Initiative, los primeros estándares

de gestión como la SA 8000 y la SGE 21 de Forética y los primeros índices bursátiles sostenibles con Dow Jones Sustainability Index y FTSE4GOOD. Por último, Naciones Unidas pone en marcha dos iniciativas para abordar la agenda pública y empresarial, si bien en esta etapa aún se contemplan por separado. Por una parte, el Pacto Mundial de Naciones Unidas trata de generar un marco de compromiso por parte de las empresas con aspectos sociales, ambientales y de lucha contra la corrupción. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, por su parte, establecen una hoja de ruta para los estados miembros de la ONU en el ámbito social y ambiental.

[Consulta aquí los principales hitos del ciclo del optimista](#)

## Ciclo III. El Ciclo del Pragmático (2010-2018).

En esta etapa, la sostenibilidad se traslada del nicho a ser una corriente principal en el ámbito empresarial y en los mercados financieros de países desarrollados. Si en el ciclo del optimista la participación de las empresas se concentraba en un grupo de empresas pioneras relativamente pequeño, en este nuevo ciclo se incorpora una mayoría temprana de compañías. La comunidad inversora, que veía la inversión sostenible como un nicho de inversores "éticos", comienza a descubrir que los factores ESG, además de una oportunidad de desarrollo de productos, ofrecen atributos de rentabilidad y riesgo más atractivos que la inversión tradicional, lo que dispara la demanda. El interés de la comunidad inversora



retroalimenta el interés de aquellas empresas que no habían estado en los primeros desarrollos, pero que ven los aspectos ESG como una oportunidad. Por otra parte, se dispara el número de actores y organizaciones que promueven la sostenibilidad y nuevas herramientas de reporte. Como cierre de esta etapa, se producen nuevos avances en el ámbito institucional que darán origen al próximo ciclo. Desde Naciones Unidas se lanza un nuevo set de objetivos, los ODS. Este nuevo marco parte de la base de que la implicación de la empresa es crítica para alcanzar los objetivos y, a diferencia de los ODM, los ODS buscan una mayor coordinación entre las agendas públicas y privadas en materia de sostenibilidad. De manera paralela, se adopta el Acuerdo de París por el que más de 190 países se comprometen a estabilizar el incremento de temperaturas por debajo de los 2°C.

[Consulta aquí los principales hitos del ciclo del pragmático](#)

#### **Ciclo IV. El ciclo de la inflación regulatoria (2019-2024)**

El siguiente ciclo se caracteriza por un regulador que pasa a la ofensiva y un sector empresarial que trata de adaptarse de manera acelerada a un tsunami regulatorio en materia ESG. Los dos ingredientes que habilitan esta etapa son (i) la consolidación de la sostenibilidad en el entorno empresarial y la buena receptividad de los mercados financieros por una parte, y (ii) el despliegue político, normativo y supervisor por otro, que cristaliza en los dos principales pilares de consenso político internacional, los ODS y el Acuerdo de

París. Esta combinación le da al regulador un alto grado de confianza de cara a emprender una ambiciosa arquitectura regulatoria en materia ESG. Esto es especialmente relevante en Europa. El Plan de Finanzas Sostenibles de 2018 bajo la presidencia de Jean-Claude Juncker, establece una batería de regulaciones del mercado financiero en cascada, coordinados bajo el Plan Europeo de Finanzas Sostenibles. A esto le sigue el *Green Deal* del primer mandato de Von der Layen, con una ley de neutralidad climática y diversas estrategias sectoriales como “de la granja a la mesa” para el sector agroalimentario.. El foco del regulador pasa del *soft law* basado en cumplir o explicar, al *hard law*. Un ejemplo de esto último ha sido la última generación de directivas que incorporan sanciones muy significativas como la directiva de debida diligencia, o que invierten la carga de la prueba, es decir la no presunción de buena fe, como ocurre en la normativa en materia de greenwashing respecto de los claims ambientales. No debemos olvidar, además, la creación de un estándar de reporte obligatorio para las empresas europeas (o que tienen operaciones significativas en el continente). La directiva CSRD y sus ESRS no solo obligan a reportar, sino que establecen criterios de aplicación pormenorizados e incrementan la exigencia en la gobernanza y la verificación de la información. Los consejos de administración se ponen en el punto de mira de los supervisores estableciendo que la sostenibilidad es una facultad indelegable de los consejos. Si bien la regulación más exigente se da en Europa, sus efectos se sienten en el contexto de las grandes compañías a nivel mundial.







En esta etapa tiene lugar la primera crisis existencial de la sostenibilidad por un cúmulo de factores. Por una parte, el salto regulatorio es abrupto y en ocasiones, incluso las empresas más avanzadas en sostenibilidad se enfrentan a retos importantes para garantizar el cumplimiento normativo en algunas áreas. Por otro lado, los shocks sanitarios, como la pandemia de COVID-19, y los geopolíticos, con las guerras en Ucrania y en Oriente Medio, hacen cuestionar la vulnerabilidad implícita en la transición energética, tras experimentar desabastecimientos y precios desorbitados en el mercado de gas natural. Algunos países emergentes alineados con occidente (desde donde se lidera la agenda de sostenibilidad) viran hacia la neutralidad o

incluso se aproximan a las órbitas de China y Rusia. Por último, el populismo y las políticas identitarias en auge, por primera vez encuentran en la sostenibilidad un terreno de conflicto dialéctico en la llamada *guerra cultural*. Esto agrava la percepción de que la agenda de sostenibilidad puede ser excesivamente onerosa y ha tenido un impacto palpable en los procesos electorales durante 2024.

[Consulta aquí los hitos de la inflación regulatoria](#)

### Ciclo V. Velocidad de escape (2025-x?)

Es difícil especular acerca de cómo será el próximo super ciclo de la sostenibilidad, pero la hipótesis más razonable es que dirigiremos hacia una etapa en la que la sostenibilidad avance desde su propio racional, lo que denominamos el *business case* de la sostenibilidad, y no tanto desde el un impulso político. Partiendo de una alta capacidad instalada en ESG, un enfoque basado en los beneficios que trae la sostenibilidad al entorno socioeconómico aportaría la velocidad de escape que haga que la inercia sea superior a las barreras a la hora de implementar las agendas de sostenibilidad. Es importante reconocer que la inmensa carga normativa del último ciclo ha generado efectos no deseados. Por una parte, ha desviado los recursos hacia el cumplimiento normativo en perjuicio de un mayor foco en el impacto en las operaciones. Por otro lado, algunas innovaciones regulatorias no siempre arrojan los resultados deseados. Un claro ejemplo es la Taxonomía Europea de Finanzas Sostenibles, cuya aplicación resulta en una visión

muy restrictiva de la contribución de las empresas a la sostenibilidad. A pesar del fuerte impacto en el reporte de las organizaciones, se observan bajos niveles de alineamiento de las empresas. La reducción significativa de los universos de inversión dificulta la diversificación y entra en conflicto con las políticas de riesgos de las instituciones financieras, por lo que no facilita la reorientación de los flujos de capital. Por estas razones, nuestro escenario central implica entrar en una fase de desinflación regulatoria que permita asentar y corregir los efectos no deseados de lo ya regulado. Este cambio de enfoque no implica un desmantelamiento de la arquitectura normativa existente, sino la realización de ajustes que faciliten la mejora continua. En este escenario, la acción política tendería a centrarse más en los incentivos para acelerar la transición hacia un modelo económico sostenible. Esto implica vincular la sostenibilidad a la competitividad de los países, de sus empresas y al bienestar de los ciudadanos, equilibrando los *trade-offs* entre los objetivos sociales, ambientales y de gobernanza. Si bien es pronto para hacer valoraciones, este escenario se deja entrever en las acciones de la nueva Comisión Europea. Tanto el documento *Europe's Choice*<sup>1</sup>, que establece las futuras prioridades de la Comisión de Von der Layen, como el Informe Draghi<sup>2</sup>, ponen de manifiesto que, por una parte se mantiene la apuesta por el *Green Deal*, y por otra se pone foco en cómo la sostenibilidad debe contribuir y no restar a la competitividad de la Unión Europea.

<sup>1</sup> *Europe's Choice: Political Guidelines for the next European Commission*. Julio 2024.

<sup>2</sup> *The future of European competitiveness. A competitiveness strategy for Europe*. Septiembre 2024.



## LAS NARRATIVAS DE LA SOSTENIBILIDAD

A lo largo de estos ciclos, hemos podido observar una serie de narrativas predominantes. A continuación conectaremos cada narrativa con su ciclo pertinente.



**“Las generaciones futuras y necesidades presentes”.** El despertar de la conciencia (Ciclo I) se basa en un imperativo kantiano recogido en el Informe Brundtland<sup>3</sup> y apela a un deber universal de satisfacer las necesidades presentes sin sacrificar las de las generaciones futuras. Reconoce la importancia del desarrollo económico, al tiempo que señala que el elevado consumo de recursos y la degradación del medio ambiente puede poner en peligro el sustento y el bienestar de las generaciones futuras (aunque también las presentes). Este imperativo categórico, sin embargo, hace orbitar la sostenibilidad en terreno de la ética y la filosofía y, en este sentido, queda lejos del día a día de los ciudadanos y de las empresas.



**“La responsabilidad social de las empresas. Ir más allá de lo que exige la ley”.** El ciclo del optimista es una etapa posibilista, cuyo objetivo es interiorizar en el discurso empresarial el concepto de su responsabilidad social y ambiental. Las empresas son el agente con mayor capacidad de transformación del entorno socioeconómico y del medio ambiente. En este sentido, la RSE es un concepto que consiste en “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus stakeholders<sup>4</sup>”. La empresa, bajo este enfoque, debe ir más allá de lo legalmente exigible y asumir una responsabilidad proporcional a su capacidad de influencia y a su generación de impactos tanto directos (en sus propias operaciones) como indirectos en su cadena de valor.



**“Del valor compartido al propósito empresarial”.** El ciclo del pragmático supone el descubrimiento de que la sostenibilidad no es solamente un imperativo moral, sino que es una fuente de oportunidad para las empresas. Esta narrativa, recoge la teoría de los grupos de interés de Freeman<sup>5</sup>, propuesta en los años 80, y viene a superar una visión estrecha del valor empresarial exclusivamente centrada en la visión financiera y patrimonial. Bajo esta narrativa, la empresa es un ecosistema de grupos de interés. Cuanto mayor valor genere para ese ecosistema, mayor valor puede generar para el accionista. Este círculo virtuoso del valor compartido<sup>6</sup> es recogido por la comunidad inversora donde las grandes gestoras comienzan a promover el sentido del propósito empresarial como forma de combatir el cortoplacismo. Larry Fink<sup>7</sup>, presidente y CEO de Blackrock decía que las empresas sin propósito nunca llegan a desarrollar su potencial económico.

<sup>3</sup> Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). **Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común**. Naciones Unidas.

<sup>4</sup> Definición de RSE contenida el Libro Verde de la Comisión Europea sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Comisión Europea. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Bruselas.

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

<sup>6</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

<sup>7</sup> Larry Fink, en su carta “A Sense of Purpose” del 16 de enero de 2018, afirmó: “Sin un sentido de propósito, ninguna empresa, ya sea pública o privada, puede alcanzar su máximo potencial”





**“Comply or Obbey”.** El cuarto ciclo viene dominado por el incremento en la presión regulatoria. El paso del comply or explain a una regulación hard, vinculante y con régimen sancionador. El riesgo de mayores responsabilidades fiduciarias de los consejos de administración y la amenaza de incurrir en greenwashing determina un enfoque conservador y prudente en las narrativas en materia de sostenibilidad.



**“El futuro es sostenible”.** La idea que presidirá el ciclo de la velocidad de escape es la integración de la sostenibilidad no ya en la estrategia, sino en el modelo de negocio. Los sectores de valor del futuro, como la Inteligencia Artificial y las infraestructuras, son intensivos en energía y recursos escasos. La solución a la polarización política pasa por generar oportunidad y no dejar a nadie atrás. La mitigación y, más aún, la adaptación al cambio climático son imprescindibles para la continuidad de las operaciones, sean sectores industriales o de servicios. Independientemente de los vaivenes políticos, la sostenibilidad estará en el centro del discurso y la acción de las empresas.

**CICLO I.**

El despertar de la conciencia (1945-1994)

**Las generaciones futuras y necesidades presentes**

**CICLO II.**

El ciclo del Optimista (1995-2010)

**La responsabilidad social de las empresas. Ir más allá de lo que exige la ley**

**CICLO III.**

El Ciclo del Pragmático (2010-2018)

**Del valor compartido al propósito empresarial**

**CICLO IV.**

El ciclo de la inflación regulatoria (2019-2024)

**Comply or Obbey**

**CICLO V.**

Velocidad de escape (2025-x?)

**El futuro es sostenible**

1945

1994 1995

2010

2018 2019

2024 2025







**BLOQUE II:  
SOSTENIBILIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL**



*La gestión de la sostenibilidad ha ido implantándose de manera progresiva en el ámbito de la gestión empresarial. Desde unas primeras semillas, en departamentos de soporte, hasta las áreas de negocio, culminando en los órganos de gobierno de las organizaciones. En esta sección analizaremos cómo la necesidad de generar confianza en una sociedad más escéptica, el impacto de la sostenibilidad en la competitividad de países y empresas y el rol de los inversores han contribuido a desplegar responsabilidades a lo largo y ancho de los organigramas.*

## **EL ESTADO DE LA CONFIANZA. EL ROL CRECIENTE DE LAS EMPRESAS EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL**

Durante los últimos años, hemos sido testigos de un cambio notable en la percepción y el rol de las empresas dentro de la sociedad. La transformación social y ambiental ha puesto a las empresas en el centro del cambio, lo que ha sido especialmente visible en las crisis recientes como la pandemia o la guerra de Ucrania. En este periodo, la empresa se ha consolidado como la institución más confiable para la ciudadanía de acuerdo con varios estudios de confianza. A continuación, veremos por qué ha sido así.



## **Polarización y cortoplacismo en la política**

La historia del siglo XXI se ha caracterizado por una concatenación de crisis sistémicas. Tras una gran crisis financiera, aparece una gran crisis sanitaria, que es continuada por una crisis del coste de la vida y, más recientemente, es seguida por la reaparición de la geopolítica como catalizadora del cambio social y político. A esta percepción de crisis permanente se le suma el efecto de amplificación exponencial de las redes sociales, que han cronificado la polarización y el descontento operando 24x7. Este caldo de cultivo ha incentivado un cortoplacismo en la clase política sin precedentes a nivel mundial. La falta de visión y de narrativa de largo plazo ha dejado un vacío en términos de liderazgo y de referencias a la sociedad en el ámbito político. La consecuencia de esta falta de visión vertebradora ha sido un mayor grado de participación del sector empresarial y de la comunidad inversora en la construcción del futuro, no solo desde el punto de vista económico, sino desde la perspectiva social y ambiental.



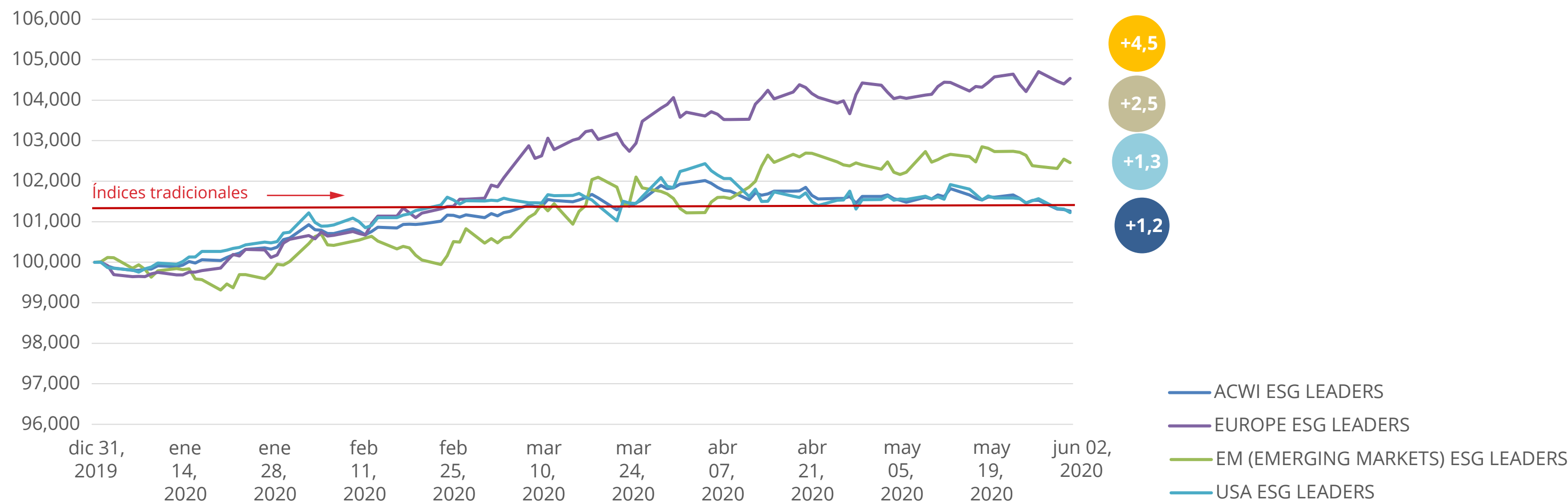
## Necesidad de adaptación a un entorno volátil

En este contexto, los programas de sostenibilidad han supuesto un mecanismo de reconexión con la sociedad más allá de la transacción económica. Con ellos ha venido la generación y la adopción de nuevas competencias en las organizaciones que favorecen una visión sistémica de la empresa en torno a un universo de grupos de interés. La compañía toma una perspectiva de ecosistema, en la que su valor financiero depende cada vez más

de su capacidad de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave, tanto internos como externos. Desde el punto de vista ambiental, este desarrollo de competencias ESG ha permitido apreciar los riesgos y las dependencias del negocio respecto de recursos naturales y servicios ecosistémicos, así como evaluar el impacto del cambio climático en factores como la productividad o el valor de los activos de la empresa. Desde el punto de vista social, el bienestar del empleado, la generación de marca, la confianza del consumidor y el compromiso con las comunidades se convierten en piezas clave de su

*licencia para operar*. Por último, los modelos de gobierno comienzan a reconocer que la falta de un propósito empresarial de largo plazo es una amenaza para el valor y responden a la necesidad de integrar la supervisión de los aspectos extra financieros. Este es un fenómeno que desde Forética bautizamos como “G”obernanza con g mayúscula. El valor de esta visión que conecta el negocio con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza ha demostrado ser clave para encarar shocks, ya sean sistémicos o específicos de un sector o de una empresa.

## COMPORTAMIENTO RELATIVO DE LOS ÍNDICES ESG ANTE EL COVID-19



Fuente: MSC, Forética.

En momentos de incertidumbre extrema, las compañías con mejor desempeño en sostenibilidad han tenido un comportamiento diferencial en el mercado. Una de las múltiples manifestaciones se observó durante los inicios de la pandemia de COVID-19. En la gráfica se muestra con claridad cómo durante los primeros meses de esta crisis, cuando la incertidumbre era máxima y no había vacunas viables, los activos ESG mostraron una mayor resiliencia en todos los mercados del mundo.



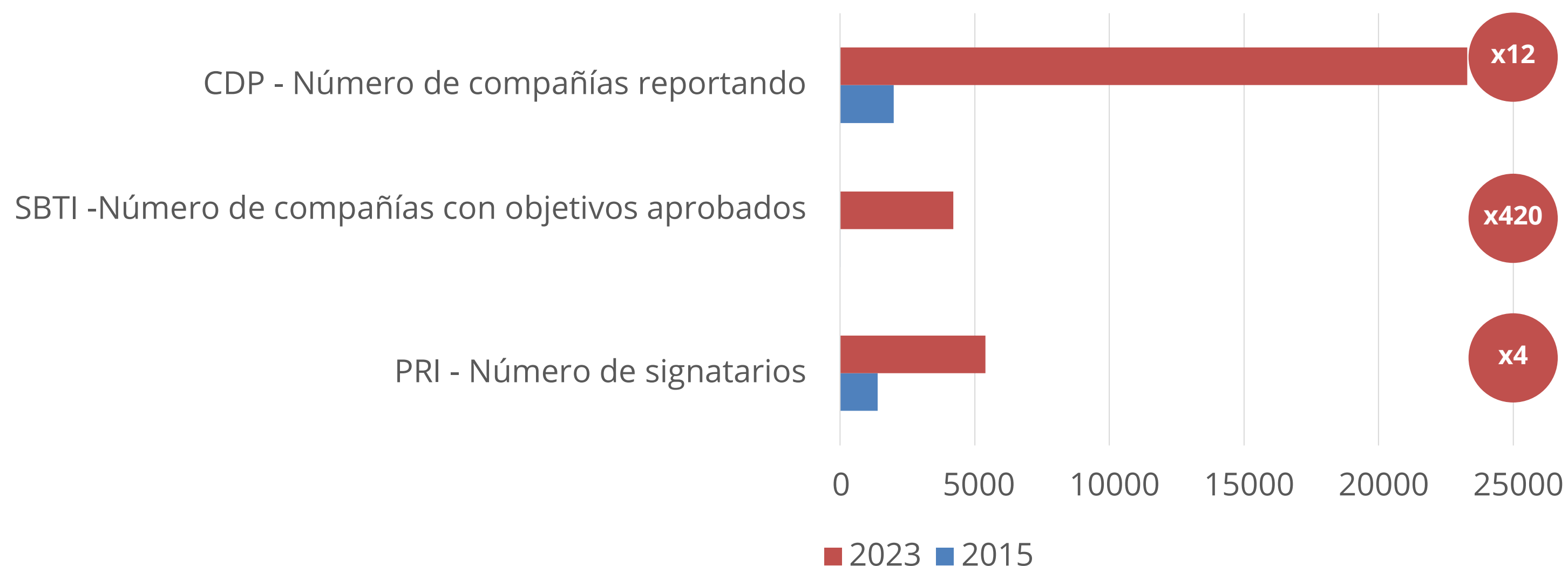
### Acción empresarial en tiempos de crisis

El compromiso de las empresas con la sociedad y su entorno se ha demostrado creíble y diferencial, especialmente durante tiempos de crisis. El sector empresarial ha incrementado sustancialmente su capacidad y velocidad de

respuesta ante los shocks sistémicos. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, muchas empresas pusieron sus activos y sus operaciones al servicio de los sistemas sanitarios, bien fabricando ventiladores, bien aportando capacidad logística, suministros e incluso aportando sus instalaciones para ampliar la capacidad hospitalaria.

Esto, en un contexto donde la viabilidad de las mismas compañías era verdaderamente incierta. En la guerra de Ucrania, por su parte, muchas empresas amplificaron las medidas gubernamentales penalizando a Rusia por la invasión militar, en perjuicio de su propia cuenta de resultados. Lo mismo se puede comentar respecto de la implicación de algunas marcas alrededor de controversias sociales que exponen la marca al riesgo de polarizar a sus propios clientes. De esta manera, el sector privado ha mostrado una mayor implicación en el ámbito social. En el ámbito ambiental, por su parte, el incremento del compromiso es aún más visible. Desde la firma del Acuerdo de París, el número de empresas reportando en CDP se ha multiplicado por 12, superando las 23.000 compañías. En el ámbito inversor, el número de instituciones firmantes de los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas (PRI) se ha multiplicado por cuatro en este mismo periodo. Todo ello supone un círculo virtuoso que facilita la transformación de las empresas. Así, en la actualidad 4.205 compañías han alcanzado la aprobación de sus objetivos de descarbonización por parte de la iniciativa Science Based Targets (SBTi).

### INCREMENTO DE COMPROMISOS POR PARTE DE EMPRESAS E INVERSORES



Fuente: Forética, SBTi, UNPRI.

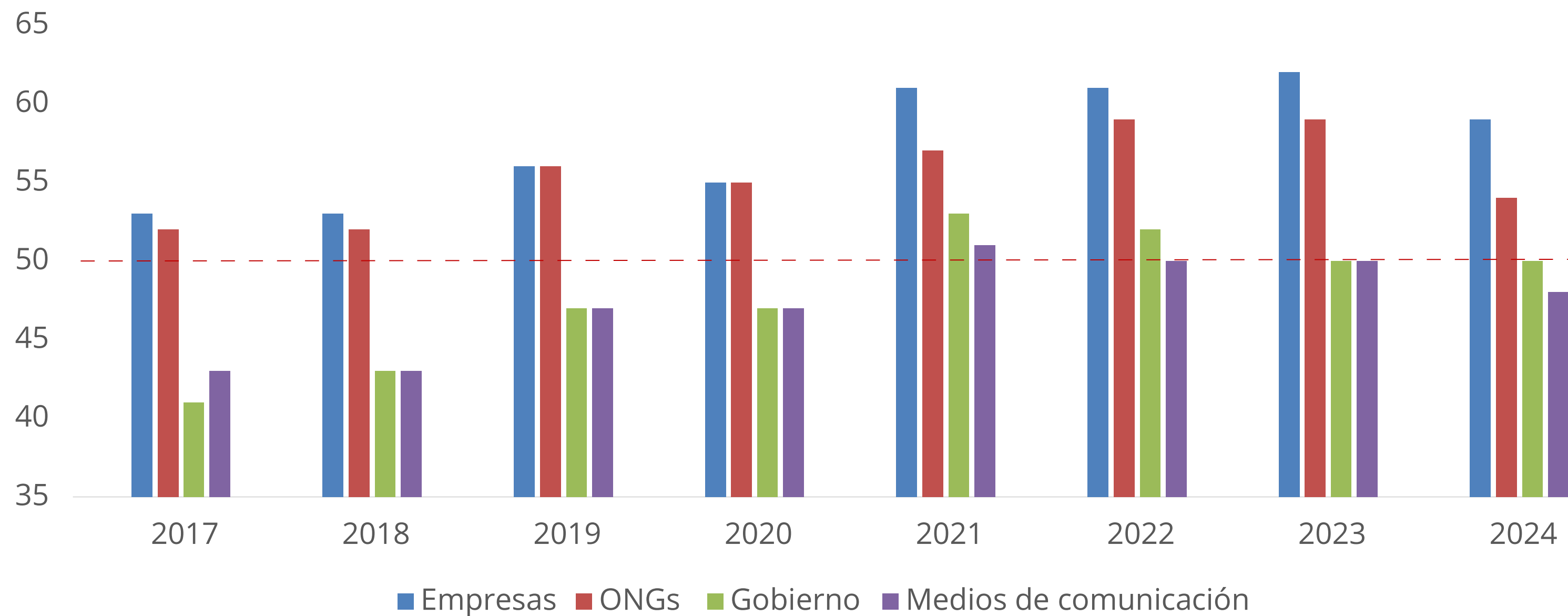


### Incremento de la confianza ciudadana

La consecuencia de todos estos elementos es que las acciones empresariales en el ámbito ESG han sido recompensadas con un aumento significativo en la confianza que los ciudadanos depositan en ellas. Como muestra el barómetro de Edelman, la confianza en las empresas ha pasado de ser relativamente cuestionada a ser la única institución que aprueba de manera consistente en términos

de confianza. Esta percepción destaca la importancia de las empresas como agentes de cambio en la sociedad actual. En definitiva, las empresas se han convertido en un pilar fundamental para la transformación social y ambiental. Su capacidad de adaptación, compromiso en tiempos de crisis y la confianza que han ganado entre los ciudadanos, las posicionan como actores clave en la construcción de un futuro más sostenible y equitativo.

### CONFIANZA CIUDADANA EN LAS INSTITUCIONES A NIVEL MUNDIAL



Fuente: Edelman, Forética.



El barómetro de confianza de Edelman, trata de medir el grado de confianza de la ciudadanía a nivel mundial en torno a las instituciones. Este estudio ha mostrado de manera consistente durante los últimos años un deterioro de la confianza de la ciudadanía en las instituciones, mientras que la empresa se ha consolidado como la institución más confiable, incluso por delante de las ONGs.



## SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD. UN BINOMIO GANADOR

Uno de los elementos a los que ha venido dando seguimiento el informe Forética es a la relación que existe entre sostenibilidad y competitividad, tanto desde un contexto macro, como a nivel empresarial. En esta edición hemos testado nuevamente esta relación utilizando por primera vez la **complejidad económica** como **proxy** de competitividad de los países. Desde el punto de vista micro, analizaremos las primas que están pagando los inversores por invertir en compañías sostenibles frente a las tradicionales. Se observa una consolidación del vínculo competitividad y sostenibilidad y una fuerte recuperación de las primas de valoración sostenible en los mercados a pesar del contexto menos favorable de los últimos años.

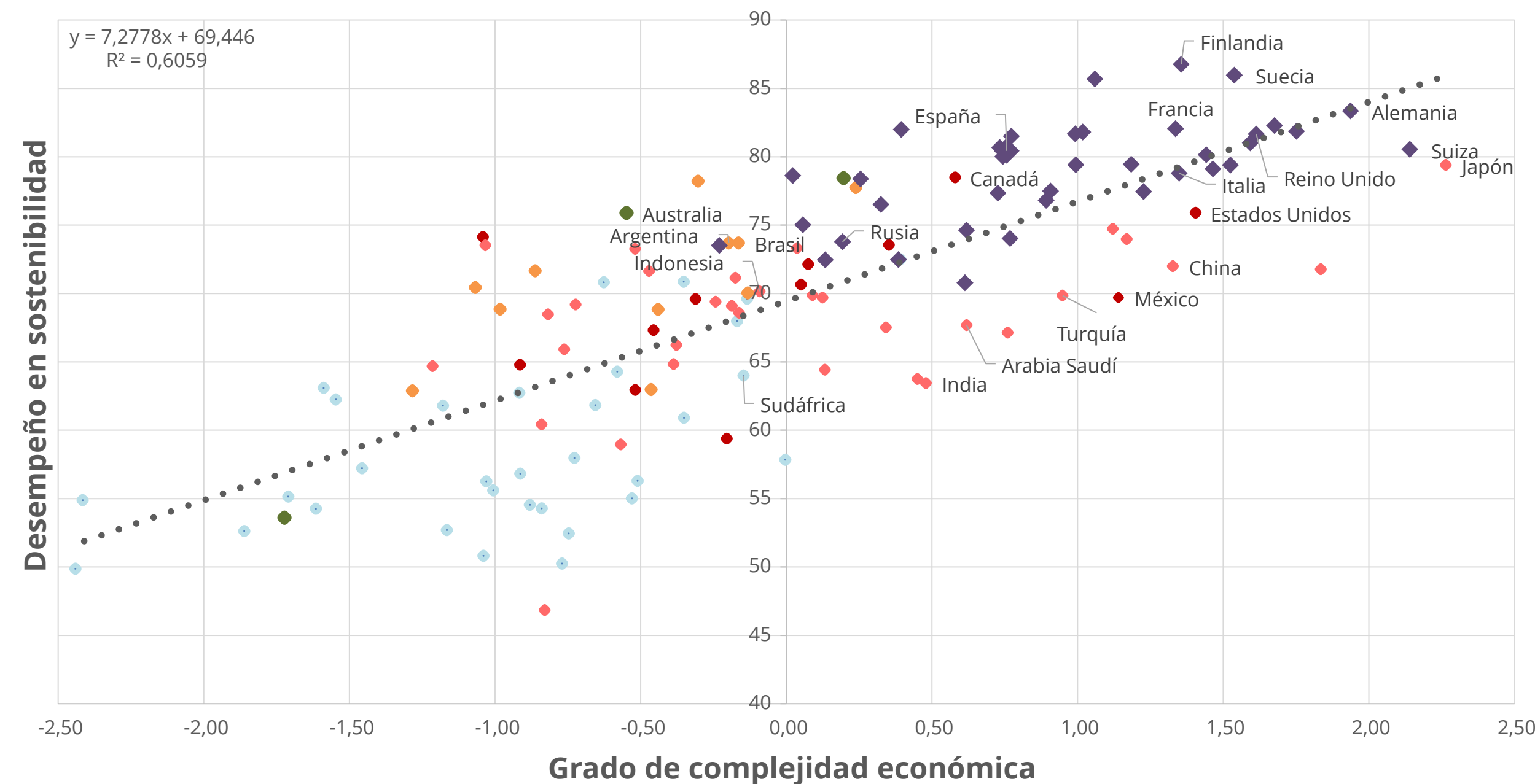
### Alta correlación entre sostenibilidad y complejidad económica.

Una edición más abordamos la relación entre el desempeño en sostenibilidad de los países y su competitividad. En esta ocasión, hemos analizado el ranking de complejidad

económica como indicador para valorar el potencial de generar prosperidad en una economía. Para ello hemos tomado los datos de *The Atlas of Economic Complexity*, que es una plataforma desarrollada desde 2013 por el Laboratorio de Crecimiento de la Universidad de Harvard y mide la capacidad de un país para producir y exportar bienes y servicios diversos, complejos y sofisticados, lo cual está vinculado a su capacidad de innovación, sus avances tecnológicos, y otros factores como la calidad educativa y la

productividad de sus recursos. Para reflejar el desempeño de los países en materia de sostenibilidad se ha utilizado el Sustainable Development Goals (SDG) Ranking, que se elabora en el marco del Informe sobre el Desarrollo Sostenible, por el SDG Transformation Center, el cual estudia y presenta anualmente los progresos en relación con la consecución de los ODS desde 2015, momento de su adopción por los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas.

## COMPLEJIDAD ECONÓMICA Y DESEMPEÑO EN SOSTENIBILIDAD



- América del Norte
- América del Sur
- Asia
- Oceanía
- ◆ Europe
- Africa
- Línea de tendencia

Fuente: Forética, *The Atlas of Economic Complexity*, *SDG Ranking*.

Para más información histórica consulta [la evolución de las economías y la sostenibilidad a lo largo de los años](#)



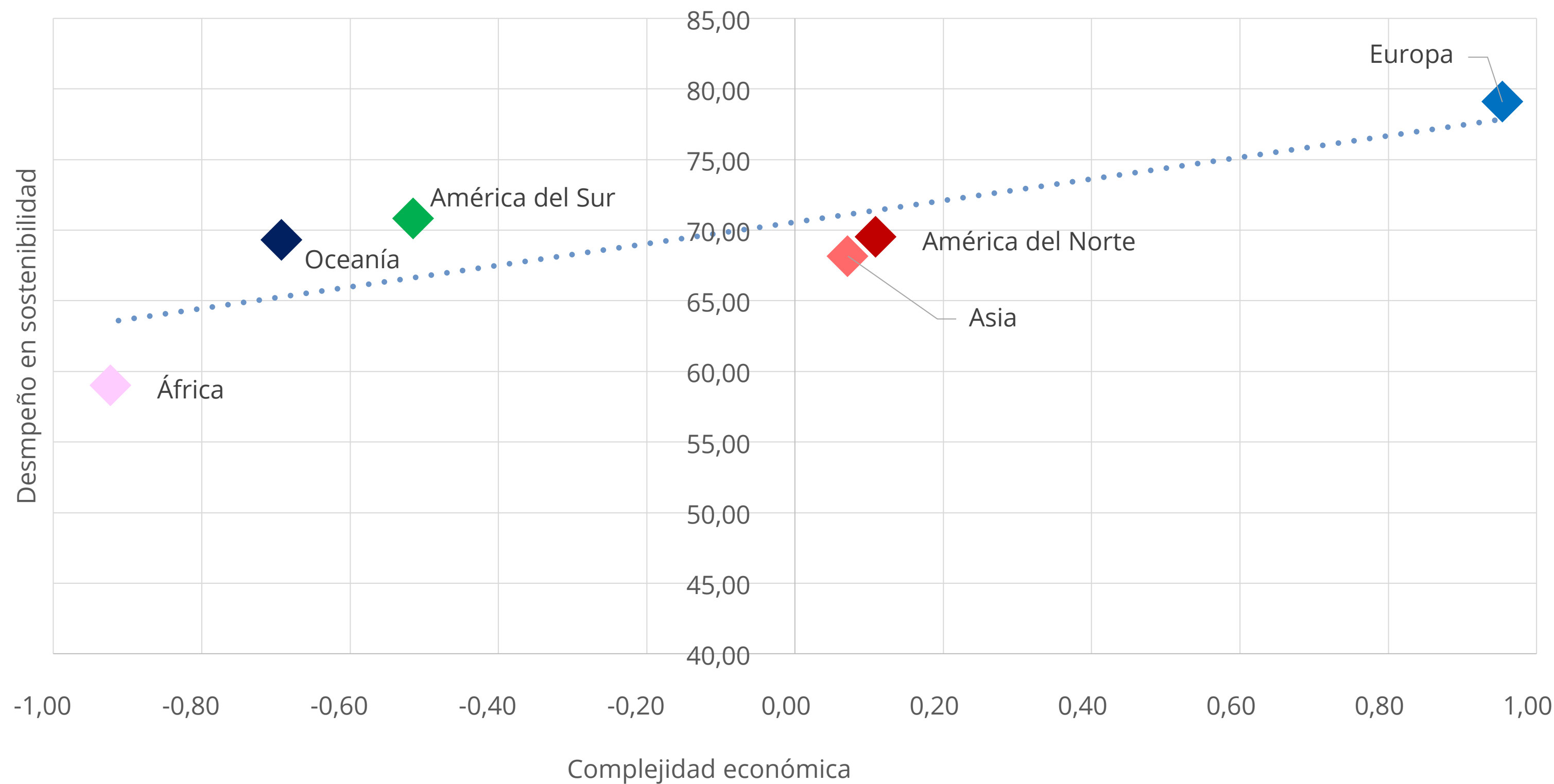
Desde un punto de vista cuantitativo, el análisis arroja una relación fuerte y positiva entre sostenibilidad y complejidad económica con un coeficiente de correlación de 0,78. Esto implica que los países cuya economía es más compleja y diversa, suelen ser más sostenibles, y viceversa. Los países más avanzados en sostenibilidad

tienden a tener economías más sofisticadas capaces de desarrollar productos complejos. La capacidad explicativa del modelo es moderada-fuerte, mostrando un coeficiente de determinación del 60%. Dicho de otro modo, el 60% del potencial en sostenibilidad viene determinado por la capacidad de su economía de estructurar su capacidad

productiva. El restante 40% no se explicaría por la complejidad económica sino por otros factores.

Cuando analizamos el desempeño por países y regiones destaca sobremanera el liderazgo europeo que predomina en el cuadrante superior derecho. Si observamos a los países del G20 -el grupo de las principales economías avanzadas y emergentes- podemos observar, que casi la mitad de ellos se encuentran por debajo de la recta de regresión. Dicho de otro modo, su nivel de desempeño en sostenibilidad es inferior a lo que requeriría si tomamos en cuenta su complejidad económica. Este es el caso de Estados Unidos y de Japón, entre las economías avanzadas, y de China, India, México, Rusia, Arabia Saudí, Sudáfrica y Turquía, en el caso de las potencias emergentes. Cuando analizamos las regiones, las distancias se acentúan entre los países europeos y el resto de las potencias económicas. Se observa Asia y América del Norte en una región prácticamente idéntica, mostrando un desempeño subóptimo en sostenibilidad. Esto tiene importantes consecuencias geopolíticas ya que la capacidad económica de Europa y su influencia en el mundo se encuentran en un periodo de retroceso respecto a las últimas décadas. En todo caso, esta edición del estudio sigue mostrando una fuerte relación entre sostenibilidad y competitividad, especialmente en los extremos. La capacidad de Europa de exportar sus ideas será crucial para el desarrollo sostenible a futuro.

### SOSTENIBILIDAD Y COMPLEJIDAD ECONÓMICA POR REGIONES



Fuente: Forética, The Atlas of Economic Complexity, SDG Ranking.



## Impacto de la sostenibilidad en el valor de la empresa

La existencia de esa correlación entre sostenibilidad y competitividad sugiere que los mercados deberían asignar un mayor valor a las empresas sostenibles en la medida que esa sofisticación pueda transformarse, bien en un mayor horizonte de oportunidades, bien en una reducción de los riesgos. La observación empírica no solo muestra que ambas ventajas competitivas son compatibles entre sí, sino que se suelen dar juntas. Esta relación virtuosa se viene observando durante las últimas dos décadas, si bien es importante comentar algunos cambios producidos a raíz de la invasión de Ucrania.

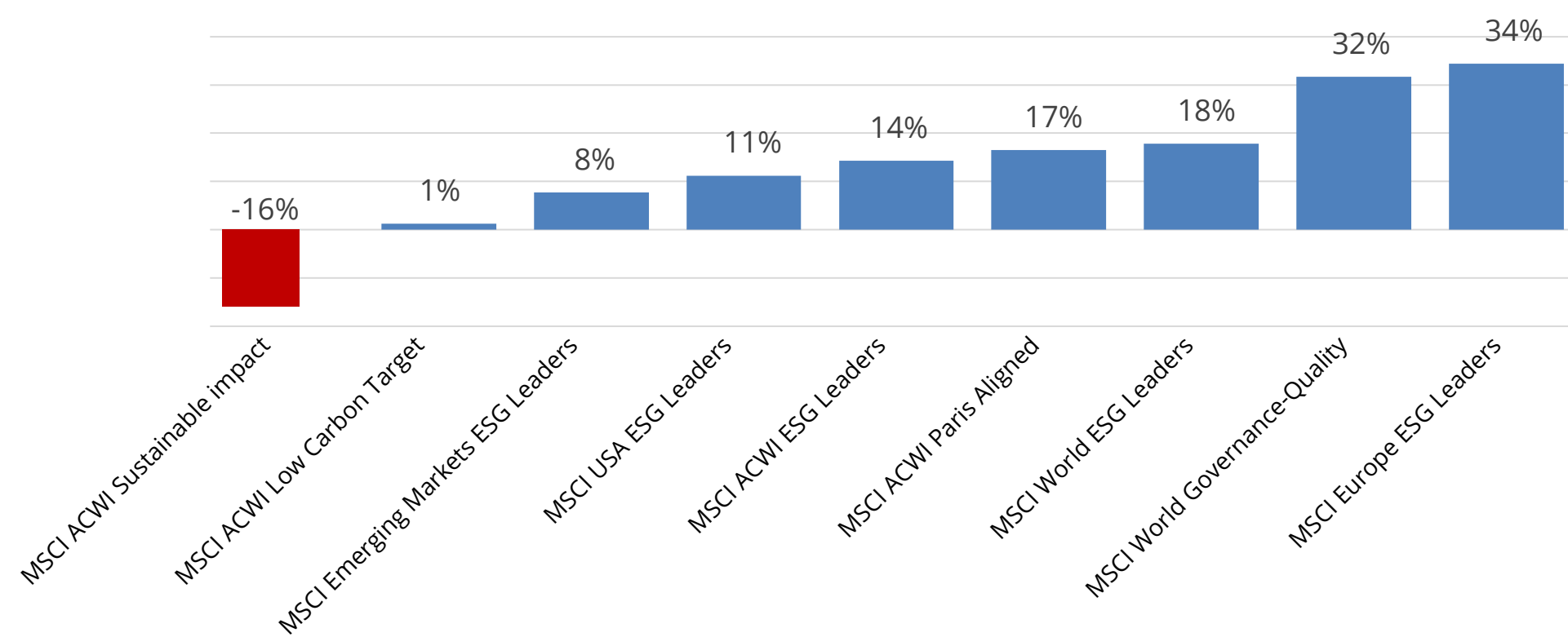
Para observar esta relación entre sostenibilidad y competitividad a nivel micro se ha utilizado una muestra

de nueve índices bursátiles. Cuatro de estos índices representan las principales regiones del mercado global: bolsa mundial, países desarrollados, Estados Unidos, Europa y mercados emergentes. Los otros cinco índices responden a ejes temáticos: dos son climáticos (compañías alineadas con el Acuerdo de París y Low Carbon Target), otro refleja Impacto Sostenible y uno captura la Calidad del Gobierno Corporativo.

Los índices sostenibles han mostrado, durante los últimos años, la creación y consolidación de una prima de valoración. Esto se traduce en que, a igualdad de beneficios, los mercados otorgan un valor superior, en promedio un 14,3%, a las compañías avanzadas en sostenibilidad en comparación con el resto de las empresas. Esta prima puede superar el 30% en el caso de la renta variable europea, lo cual refleja una coherencia

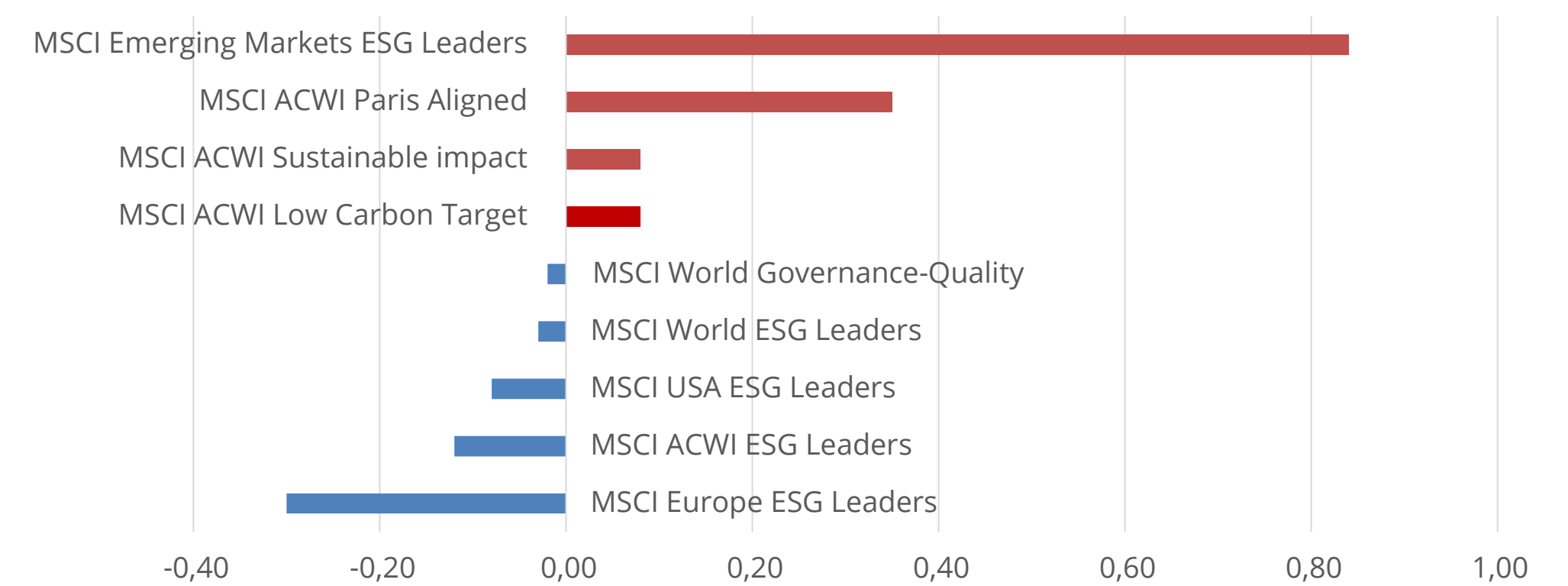
con el análisis realizado a nivel macro. En cuanto al riesgo, expresado como la volatilidad de los precios de los activos, se ha observado que las compañías sostenibles han contribuido a reducir el riesgo de los índices en todas las regiones avanzadas, con la sola excepción de los países emergentes. Esta disparidad, que se acentúa en los restantes índices temáticos (exceptuando el de Calidad de Gobierno Corporativo), se origina a raíz de la guerra en Ucrania y la escalada de las tensiones geopolíticas. Antes de esta escalada geopolítica era precisamente en los países emergentes donde mayor era la prima a la sostenibilidad. En consecuencia, tanto en los países emergentes como en las estrategias exclusivamente centradas en clima están acusando una mayor incertidumbre y por tanto generado una volatilidad idiosincrática en sus respectivos índices.

## PRIMAS DE VALORACIÓN ESG<sup>8</sup>



Fuente: MSCI, Forética  
Pincha [aquí](#) para consultar el histórico de índices sostenibles.

## DIFERENCIAL DE VOLATILIDAD ESG



<sup>8</sup> Global Sustainable Fund Flows: Q2 2024 in Review. Morningstar.



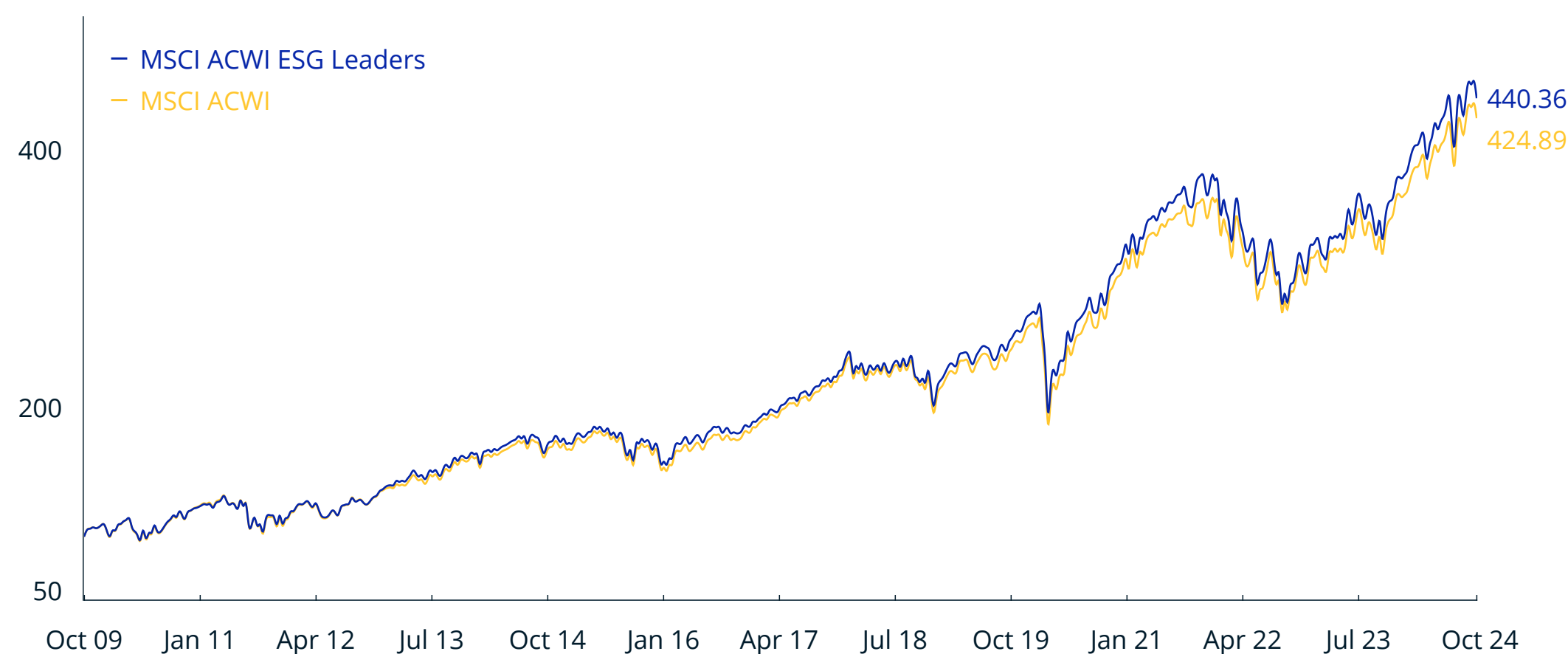
## Los mercados siguen largos de sostenibilidad

Uno de los elementos repetidos por algunas voces críticas a la sostenibilidad, es que la inversión sostenible habría sido una moda pasajera y que colapsaría como consecuencia de la polarización en torno a la sostenibilidad. Analizando la evolución de los mercados de gestión de activos, aun cuando el ritmo de desarrollo se ha ralentizado, se observa que los inversores siguen apostando por la inversión sostenible. En la actualidad, existen 7.659 fondos de inversión sostenible comercializados. Solo en la primera mitad de 2024 se han lanzado 175 nuevos productos de inversión ESG. El volumen gestionado por este universo de fondos comercializados es de 3 billones de dólares en la actualidad. Sin embargo, el impacto de los criterios ESG es aún mayor, ya que esta cifra solo refleja una parte del mercado institucional. El volumen de activos bajo gestión de las entidades adheridas a los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas, cuyo primer compromiso implica la integración de los criterios ESG en la toma de decisiones, ha alcanzado la cifra de los 135 billones de dólares. Estos fuertes volúmenes muestran que existe un *investment case* para la integración de los

criterios ESG, que se basa en dos factores fundamentales: el primero es el alineamiento con los valores de los inversores. Sean instituciones financieras o ahorradores individuales, la comunidad inversora muestra preferencias por carteras que persigan atributos sociales, ambientales y de gobernanza. El segundo es estrictamente financiero y consiste en optimizar la relación entre rentabilidad y riesgo.

En base al histórico del índice MSCI ACWI ESG Leaders, los aspectos ESG han demostrado ser más rentables en 10 de los últimos 14 años. Al mismo tiempo han soportado menos volatilidad que sus homólogos tradicionales. Esta mayor eficiencia financiera hace que la sostenibilidad vaya a seguir siendo un factor diferencial en los mercados durante los próximos años.

### DESEMPEÑO ACUMULADO DE LOS ÍNDICES. RENTABILIDAD BRUTA (USD) [SEP 2009 - SEP 2024]



Fuente: MSCI.

### % DE RETORNO ANUAL / AÑO

| Year | MSCI ACWI ESG Leaders | MSCI ACWI |
|------|-----------------------|-----------|
| 2023 | 23.66                 | 22.81     |
| 2022 | -19.57                | -17.96    |
| 2021 | 21.33                 | 19.04     |
| 2020 | 16.58                 | 16.82     |
| 2019 | 27.89                 | 27.30     |
| 2018 | -8.11                 | -8.93     |
| 2017 | 23.77                 | 24.62     |
| 2016 | 8.50                  | 8.48      |
| 2015 | -1.72                 | -1.84     |
| 2014 | 5.40                  | 4.71      |
| 2013 | 25.13                 | 23.44     |
| 2012 | 15.87                 | 16.80     |
| 2011 | -5.77                 | -6.86     |
| 2010 | 13.26                 | 13.21     |



## EL GRAN DESPLIEGUE: LA SOSTENIBILIDAD CRUZA EL ORGANIGRAMA

*Durante los últimos 25 años, hemos sido testigos de una evolución significativa en las competencias y funciones relacionadas con la sostenibilidad dentro del organigrama de las empresas. Este despliegue se ha realizado tanto en horizontal – calando en todas las funciones y procesos de negocio– como vertical, llegando a la cúspide de la gobernanza en las organizaciones. A continuación analizaremos cómo estas responsabilidades han ido evolucionando y adquiriendo experiencia, reflejando las crecientes demandas de los reguladores, inversores y la sociedad en general.*

### Las cuatro etapas del despliegue en el organigrama

#### Calidad y medio ambiente (años 90)

En la década de 1990, coincidiendo con *nuestro ciclo del optimista*, las primeras estructuras de ESG (Environmental, Social, and Governance) comenzaron a formarse a partir de los sistemas de gestión de calidad y medio

ambiente. Durante este tiempo, las empresas empezaron a implementar políticas y procedimientos para cumplir con las normativas ambientales y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Estas funciones facilitaron la infraestructura desde la cual se construirá más tarde los primeros sistemas de gestión que darían soporte a la sostenibilidad. Como consecuencia, los primeros responsables de sostenibilidad fueron, en esencia, los responsables de calidad y medio ambiente en muchas empresas. Esto aportaba solvencia, pero presentaba limitaciones de cara a gestionar el impacto de las compañías ante los grupos de interés externos.

#### Comunicación y relaciones institucionales (primera década de 2000)

A partir del año 2000, la sostenibilidad comenzó a ganar relevancia como un tema reputacional y de comunicación. Las empresas reconocieron la importancia de la sostenibilidad para su imagen pública y, en muchos casos, la responsabilidad de esta función fue asumida por los departamentos de comunicación y relaciones institucionales. Estos departamentos se encargaron de promover prácticas sostenibles y de gestionar la percepción sobre la empresa en relación a su impacto ambiental y social. Durante este mandato, la sostenibilidad era sinónimo de reporte ya que es la etapa en la que se publican las primeras memorias de sostenibilidad de acuerdo con las entonces guías de Global Reporting Initiative.







### La creación del CSO (década de 2010)

En los primeros años de la década de 2010, coincidiendo con nuestro *ciclo del pragmático*, la sostenibilidad alcanzó un nuevo nivel de sofisticación. La creciente exigencia de los reguladores e inversores impulsó la creación de departamentos dedicados exclusivamente a la sostenibilidad, liderados por Chief Sustainability Officers (CSO) que empiezan a situarse en cotas más altas en el organigrama. Las áreas “duras” de la empresa comienzan a ver la sostenibilidad como una oportunidad de desarrollo. Así, los directores financieros comienzan a ver que los criterios ESG empiezan a ser adoptados por un número

creciente de inversores. Se abren nuevos canales de financiación a partir de los bonos y préstamos verdes. Los departamentos de operaciones ven en la sostenibilidad una fuente de eficiencia y de reducción de riesgos. Las áreas de marketing observan que un posicionamiento sólido en sostenibilidad les abre nuevos clientes o incrementa su atractivo ante los ya existentes. Recursos Humanos observa que la articulación de un propósito es cada vez más clave para captar y retener talento. Esto requiere de los CSO un carácter más transversal y estratégico, y se convierte en un facilitador de la integración de la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa.

### La gobernanza sostenible (década 2020)

En la década de 2020, la sostenibilidad se ha establecido como una prioridad transversal en las organizaciones y la sostenibilidad se consolida en los máximos órganos de gobierno de las compañías. La hiper especialización y una regulación cada vez más estricta en ESG, convierten la gestión de la sostenibilidad no solo en una oportunidad, sino en un riesgo reputacional y jurídico para el propio consejo debido a las nuevas exigencias en materia de reporte, de debida diligencia o por el mayor riesgo de greenwashing. La consecuencia es que la sostenibilidad se convierte en parte fundamental de la actividad de liderazgo y supervisión de los consejos. Las compañías cotizadas apuestan de manera mayoritaria por la creación de una comisión especializada en sostenibilidad para supervisar y guiar las estrategias de ESG, asegurando que se integren en todas las áreas y niveles de la organización. Otras comisiones también tienen un rol fundamental en ESG. La comisión de auditoría y riesgos supervisa el reporte y los riesgos ESG. Las comisiones de nombramientos y retribuciones velan por la existencia de una cultura y de incentivos adecuados para la transformación sostenible de las empresas.



## Los tres horizontes de las competencias ESG

Asegurar un grado de gestión solvente ante las exigencias de reguladores, clientes, inversores y grupos de interés, implica el despliegue de competencias a tres niveles de la organización.

1. **Liderazgo y Supervisión:** Este horizonte tiene que ver con dotar a las compañías de un propósito y de establecer qué rol desempeña la organización ante los retos de la sostenibilidad. Para ello es necesario desarrollar y supervisar estrategias de sostenibilidad y adoptar compromisos y hojas de ruta. Este es el terreno natural de los consejos de administración y de la alta dirección de las compañías.
2. **Conocimiento transversal:** dotando a la organización de una perspectiva sistémica en todas las áreas y funciones de la organización, desde el capital humano, hasta el marketing, pasando por operaciones o finanzas. Esto conlleva la creación de comités multidisciplinares y la formación continua de las plantillas de manera general. Un ingrediente fundamental es declinar la sostenibilidad en los modelos de competencias y evaluaciones del desempeño de áreas, equipos y departamentos.

3. **Nivel de impacto:** a nivel vertical, se hace necesario una formación específica a los *impact owners*, aquellas personas responsables de gestionar y custodiar impactos específicos (por ejemplo, la dirección de una fábrica o su responsable de mantenimiento son responsables de vertidos o accidentes dentro de su perímetro de gestión).

## La matriz 10x10

Desde el punto de vista de gestión, hemos identificado las interrelaciones de 10 roles fundamentales en la organización en torno a los 10 procesos estratégicos fundamentales en la gestión de la sostenibilidad de las compañías. La matriz 10x10 es una propuesta conceptual de Forética que puede ayudar a las organizaciones a diseñar el despliegue orgánico de la gestión de la sostenibilidad.

## EL 10X10 DE ESG

### PROCESOS

1. Estrategia
2. Doble Materialidad
3. Gestión de impactos
4. Gestión de grupos de interés
5. Reporting
6. Riesgos ESG
7. Incentivos al desempeño
8. Acceso a financiación sostenible
9. Cumplimiento Normativo
10. Debida diligencia

### ROLES

1. Sostenibilidad
2. Finanzas
3. Riesgos
4. Auditoría interna
5. Recursos humanos
6. Impact Owners
7. Comunicación y RRII
8. Cumplimiento normativo
9. IT / Data specialist
10. Compras

Figura 7. El 10x10 de la ESG en las compañías  
(Fuente: Forética)

Para consultar el detalle de la matriz 10x10 pincha [aquí](#).





# HISTORIA DE DOS PAÍSES



# HISTORIA DE DOS PAÍSES

«**E**ra el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos; la edad de la sabiduría, también de la locura; la época de las creencias y de la incredulidad; la era de la luz y de las tinieblas; la primavera de la esperanza y el invierno de la desesperación. Todo lo poseíamos, pero no teníamos nada; caminábamos en derechura al cielo y nos extraviábamos por el camino opuesto. En una palabra, aquella época era tan parecida a la actual, que nuestras más notables autoridades insisten en que, tanto en lo que se refiere al bien como al mal, sólo es aceptable la comparación en grado superlativo».

*Historia de dos ciudades, Charles Dickens, 1859.*

Tras 25 años fomentando la sostenibilidad en España, hemos querido echar la vista atrás para ver cómo han evolucionado algunas métricas clave para valorar los avances y retrocesos en las principales variables de sostenibilidad social, ambiental y económica de España. Algunas variables han experimentado una mejora significativa. Otras, se han visto deterioradas. Mirando al futuro, es el momento de partir de nuestras fortalezas y reconocer y solventar nuestras debilidades para un futuro más sostenible en España.





# HISTORIA DE DOS PAÍSES 1999 - 2024

## UN PAÍS CON DESAFÍOS

**Juventud y mercado laboral:** Se ha incrementado un 25% el desempleo juvenil.

**Se consolida el riesgo de pobreza:** El riesgo de pobreza y exclusión ha incrementado un 5,60%. El 26,4% de la población se encuentra en el límite.

**Menos prósperos:** Hemos incrementado la renta per cápita un 38% menos que la media de la UE.

**Mayor gap de productividad:** A pesar de haber incrementado, la productividad laboral ha crecido un 15% menos que la de la Eurozona.

**La inversión en mitigación mejora menos.** Mientras que la UE ha mantenido su inversión en mitigación del cambio climático en porcentaje de PIB, España la ha reducido un 66,15%.

**Menos circulares:** En una década, hemos reducido nuestro nivel de circularidad un 31,73%.

**Acceso a vivienda, una realidad lejana:** El precio de la vivienda se ha elevado en un 47,19% por encima de la inflación.

**Un lastre para el futuro:** España ha disparado su endeudamiento en un 82%. El gasto en pensiones se ha incrementado en un 48% y seguirá haciéndolo en el futuro.

**El reto del envejecimiento:** 4 de cada 10 personas superan los 50 años, un 28% más.

**Menor rendimiento educativo:** La calidad de la educación ha decrecido con una caída media de 11 en la evaluación.

**Menos intensivos en carbono:** Emitimos casi 3 toneladas per cápita menos de GEI anualmente.

**Más bosques:** La proporción de tierra cubierta por bosques en España ha crecido en un 10,71%.

**Protegiendo la biodiversidad marina:** Se ha duplicado la tasa de área marina protegida de las zonas definidas como clave para la biodiversidad.

**Mayor liderazgo femenino:** La proporción de mujeres en cargos directivos ha aumentado hasta 11 veces.

**Menor brecha digital:** El 62% de las viviendas no tenían acceso a internet a principios de siglo, mientras que actualmente esta cifra se sitúa en el 3,6%

**Más diversos:** Se ha triplicado la tasa de población extranjera residente.

**Más inclusivos:** Tanto la actividad como el empleo para las personas con discapacidad ha aumentado (un 5,06 y un 23,01% respectivamente).

## UN PAÍS QUE AVANZA

**Más energías limpias:** Hemos triplicado la proporción de energía renovable sobre el total de nuestra energía consumida.

**Impulsando el reciclaje:** Reciclamos hasta tres veces más los envases plásticos, y un 74,37% de envases más en total

**Longevidad creciente:** La esperanza de vida ha aumentado más de 4 años

**Fomentando la innovación:** El gasto bruto doméstico en innovación y desarrollo, como porcentaje del PIB, ha aumentado en un 63,34%.

**Mayor transparencia:** Hemos pasado de tener 10 empresas reportando su sostenibilidad a las más de 5000 que se esperan en 2025.

[> Ver Anexo](#)





# BLOQUE III: EL CONSUMIDOR CONSCIENTE



La sección de consumidores del Informe Forética lleva analizando las respuestas de una muestra estadísticamente representativa de la ciudadanía de España desde el año 2004. Este estudio, intenta medir la aproximación ciudadana a los principales elementos de la sostenibilidad, desde su

grado de conocimiento, hasta su actitud y conducta a través del consumo responsable. El estudio recoge además cómo ha ido evolucionando las expectativas ciudadanas sobre el comportamiento de las empresas y de los gobiernos.

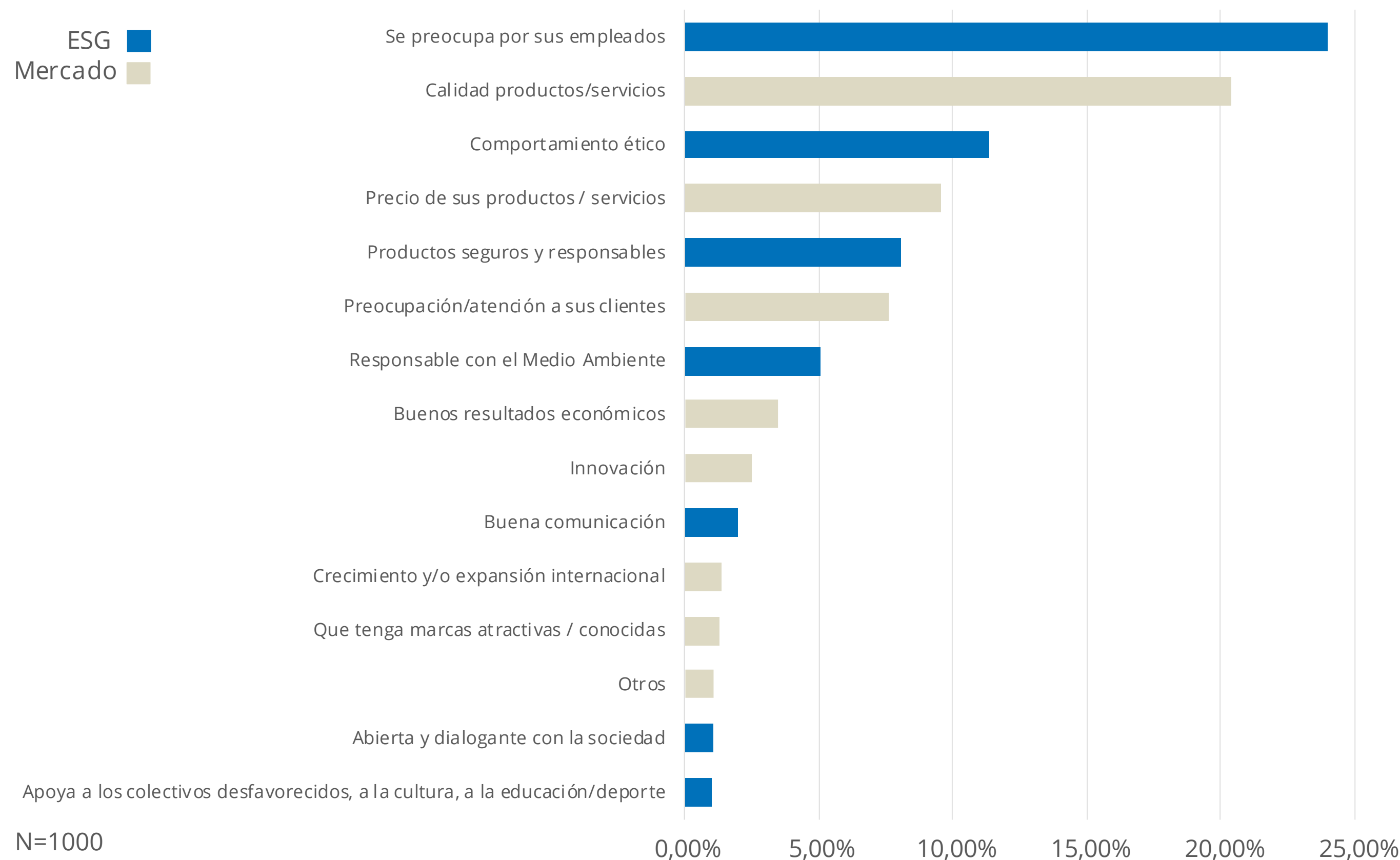
Para más información consulta la ficha técnica [aquí](#)

## LA SOSTENIBILIDAD SE CONSOLIDA COMO UN FENÓMENO PRIORITARIO EN LA AGENDA DE LA “BUENA EMPRESA”

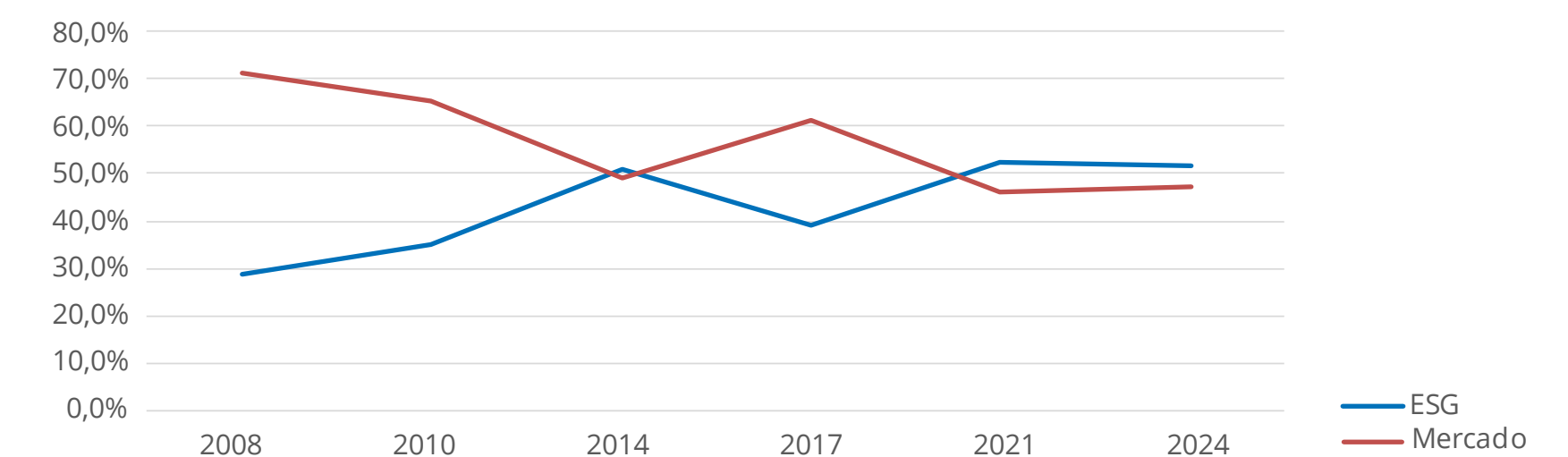
### Sostenibilidad, un ingrediente de éxito

A ojos de la ciudadanía la sostenibilidad es un atributo esencial para el éxito empresarial. Para observarlo, nuestro estudio de campo solicita a la muestra de ciudadanos que enumeren los atributos que tiene “una buena empresa” para ser considerarla como tal. Estos atributos se etiquetan para el análisis en base a dos dimensiones. Por una parte, aquellos que impactan en una mayor competitividad o atractivo en el mercado. Por otro lado, aquellos que responden a factores ESG (gestión de impactos ambientales, sociales o de gobernanza). Los resultados muestran que los atributos de sostenibilidad (por ejemplo, la preocupación por los empleados, el comportamiento ético o el desarrollo de productos responsables y seguros) tienen el mismo peso agregado que los vinculados al atractivo de mercado como la calidad, el precio o la atención al cliente.

### ATRIBUTOS DE LA “BUENA EMPRESA”



### ATRIBUTOS DE LA BUENA EMPRESA

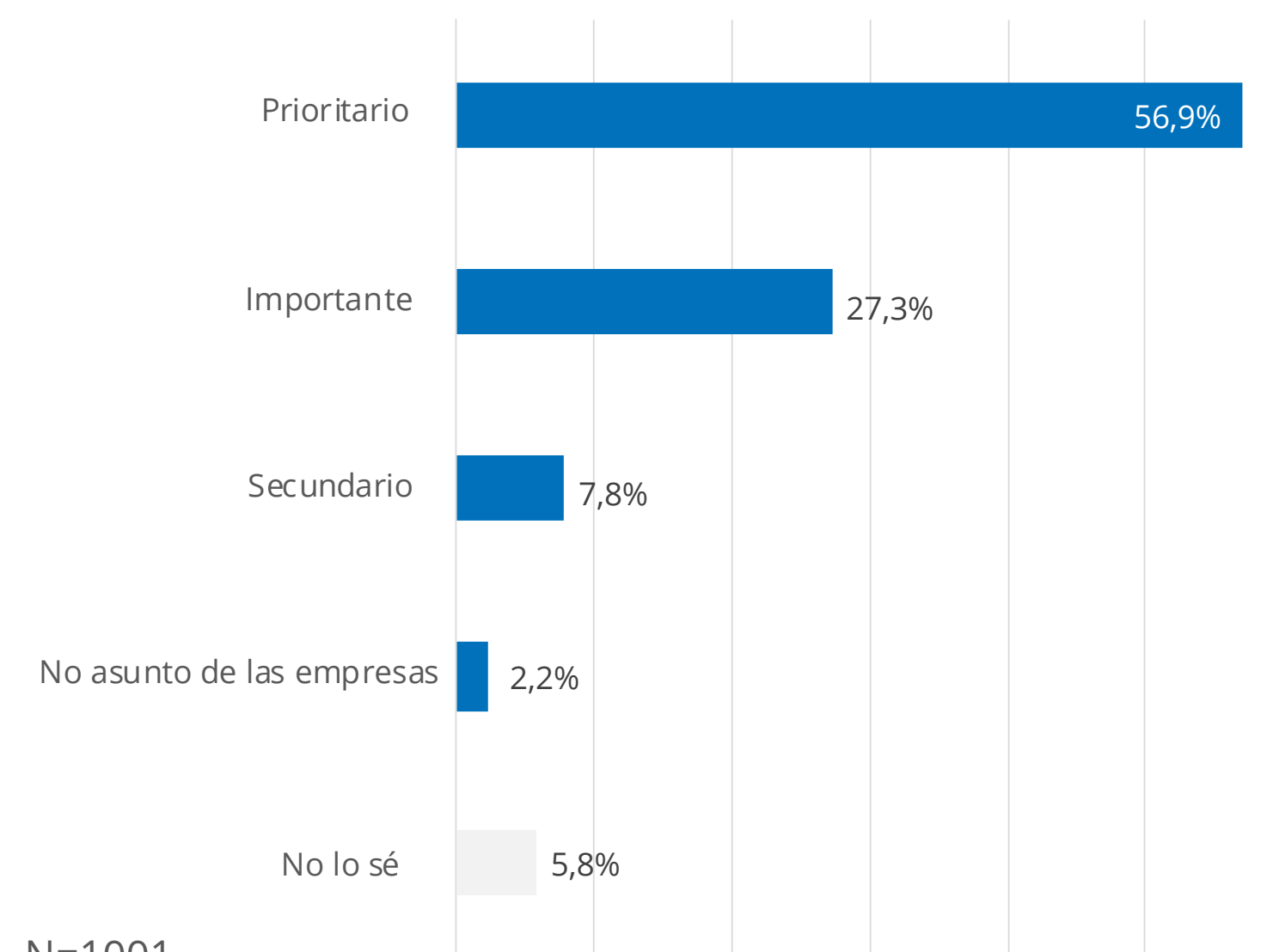




### Los aspectos sociales y ambientales, han de ser una prioridad para la empresa.

Un comportamiento responsable ante la sociedad y el medio ambiente es algo exigible para el 84,2% de los ciudadanos. Concretamente se trata de algo prioritario para el 57% de los mismos. Tan solo el 7,8% lo percibe como de menor importancia, mientras que un 2,2% residual opina que la sostenibilidad no debe ser una responsabilidad empresarial.

### PARA LOS CIUDADANOS, UN COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS ANTE LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE ES...



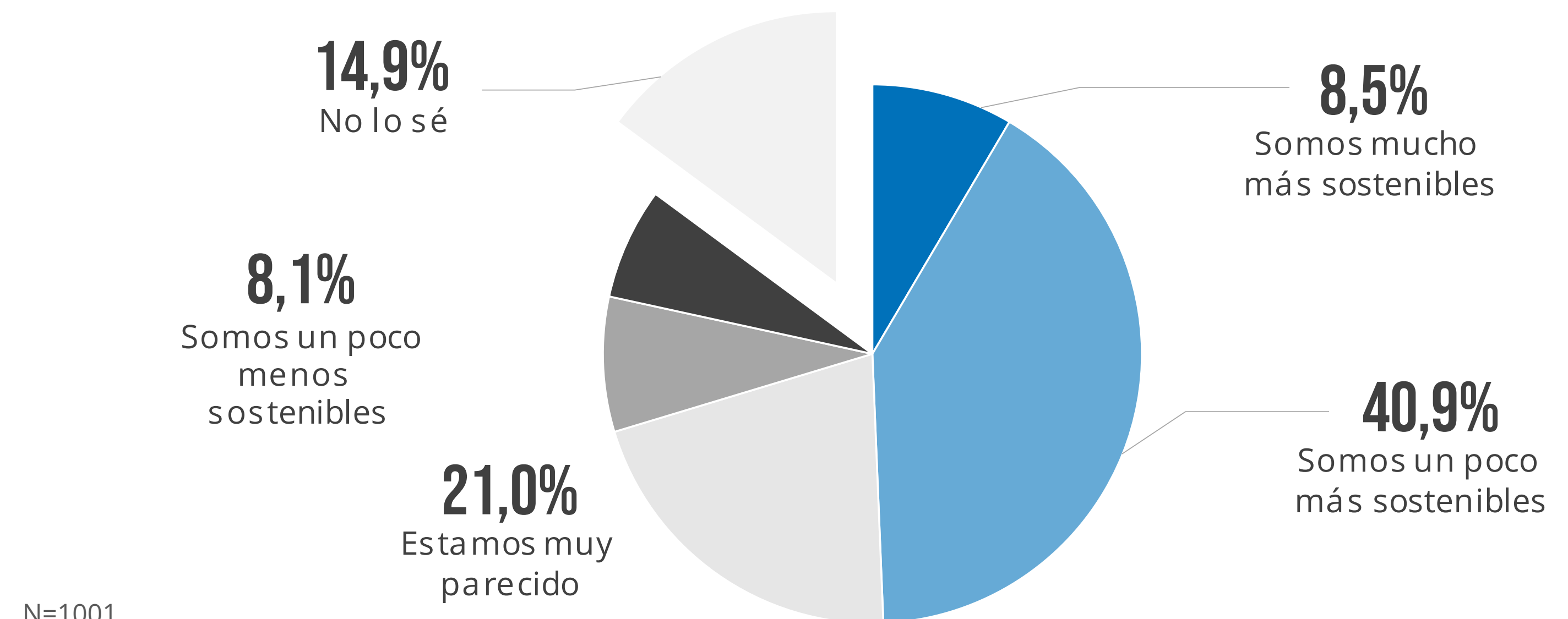
### LA GOBERNANZA DE LA SOSTENIBILIDAD A EXAMEN

#### La sociedad percibe avances, pero no de manera rotunda

Por primera vez en este estudio, planteamos al ciudadano que evalúe cómo percibe los esfuerzos en materia de sostenibilidad realizados hasta la fecha. Concretamente hemos consultado a la muestra de ciudadanos si considera que se ha avanzado en la agenda de sostenibilidad durante los últimos años. Si bien los resultados son mixtos, se

aprecia una ligera mayoría de ciudadanos que considera que se ha avanzado en el ámbito de la sostenibilidad. Un 40,9% de los ciudadanos considera que se han producido alguna mejora e incluso, otro 8,5% percibe que ahora somos mucho más sostenibles que antes. En el espectro contrario un 14,8% percibe que la situación es peor que hace unos años. Entre ambos extremos, un 21% de la muestra no observa ni mejora ni empeoramiento. Es importante destacar, sin embargo, que existe un grupo bastante numeroso de ciudadanos que no tiene conocimiento para valorar estos cambios, con un 14,9% del total.

### AVANCES DE LA SOSTENIBILIDAD DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS

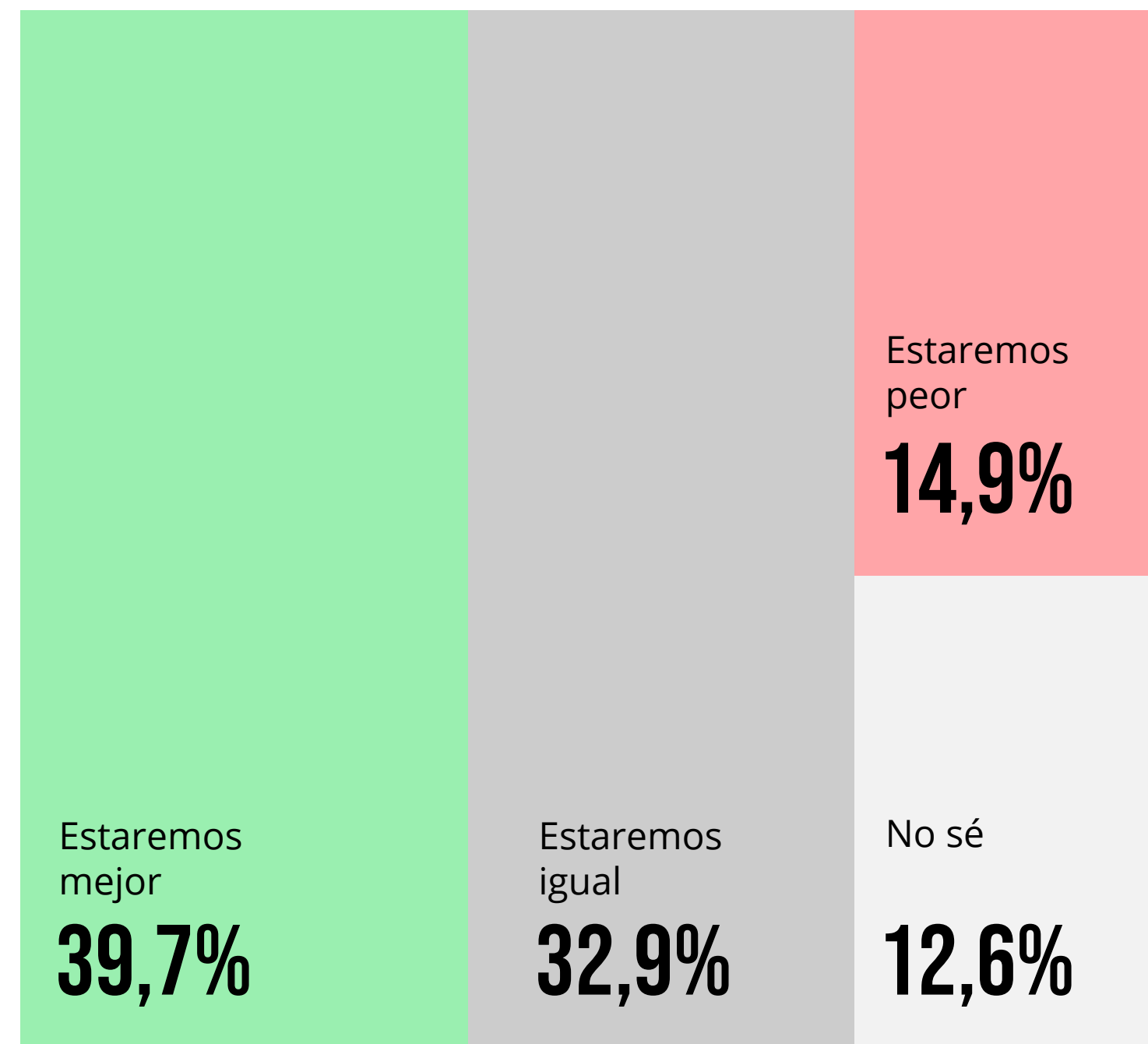




### El futuro es una moneda al aire

Pese a una valoración moderadamente positiva de la evolución de los últimos años, la visión de futuro es inequívocamente incierta. Si bien un 39,7% es optimista y estima que el futuro será más sostenible que el presente, uno de cada dos ciudadanos entiende que el mundo estará igual o peor que en la actualidad. Concretamente un 32,9% entiende que no se producirán cambios y un 14,9% entiende que la falta de sostenibilidad se agravará.

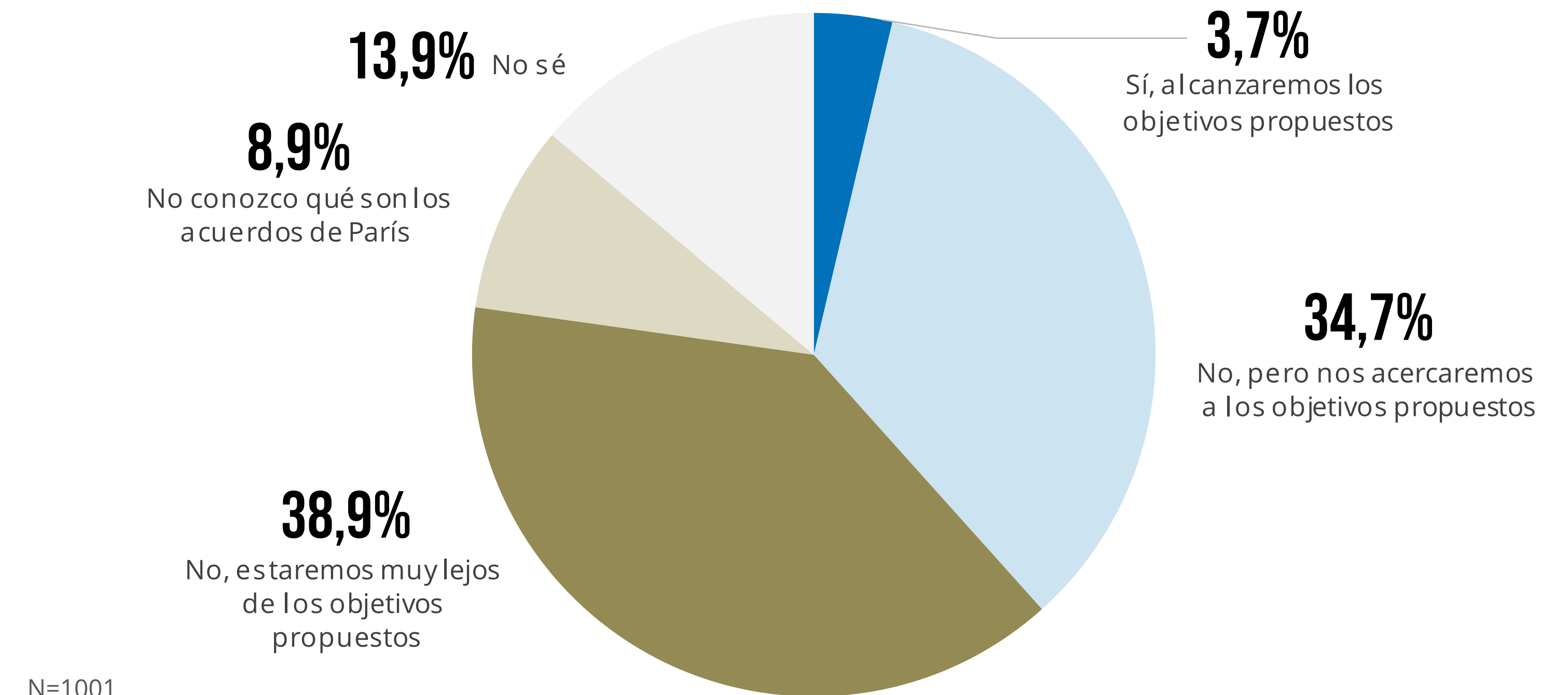
### EN TÉRMINOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL FUTURO...



Preguntando de manera específica en materia climática, la ciudadanía se muestra particularmente pesimista. El 76% de los encuestados consideran que no lograremos el Acuerdo de París, establecido en 2015, para la lucha contra el cambio climático. Por cada persona optimista en la evolución climática hay 100 que piensan que no se llegarán a evitar los escenarios más adversos. Así, cuatro de cada 10 ciudadanos consideran que estaremos muy lejos de alcanzar los objetivos del pacto climático. Por el

contrario, “cuatro de cada 100 ciudadanos sí consideran que alcanzaremos los objetivos. Un 34,7% considera que aun no llegando, estaremos cerca de conseguirlos. Dentro de los rangos demográficos, los ciudadanos entre 55 y 70 años se muestra más pesimistas al respecto, llegando a alcanzar el 80% de personas que considera que no se logrará el Acuerdo de París.

### CREES QUE LOGRAREMOS ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LOS ACUERDOS DE PARIS





### Gobiernos y empresas deben hacer más

Uno de los elementos fundamentales es la identificación de que las instituciones han de ser responsables de liderar la transición hacia una economía sostenible. A ojos del ciudadano se distinguen tres niveles de responsabilidad diferencial. Un primer grupo responsable son los gobiernos con una puntuación de 4,45 (en una escala de 1 a 5), seguidos de cerca por las empresas (3,64). En un segundo nivel se encuentran empatados los inversores y los ciudadanos con un 2,68 y un 2,62 respectivamente. Por último, las ONGs tendrían una responsabilidad inferior con un 1,61.

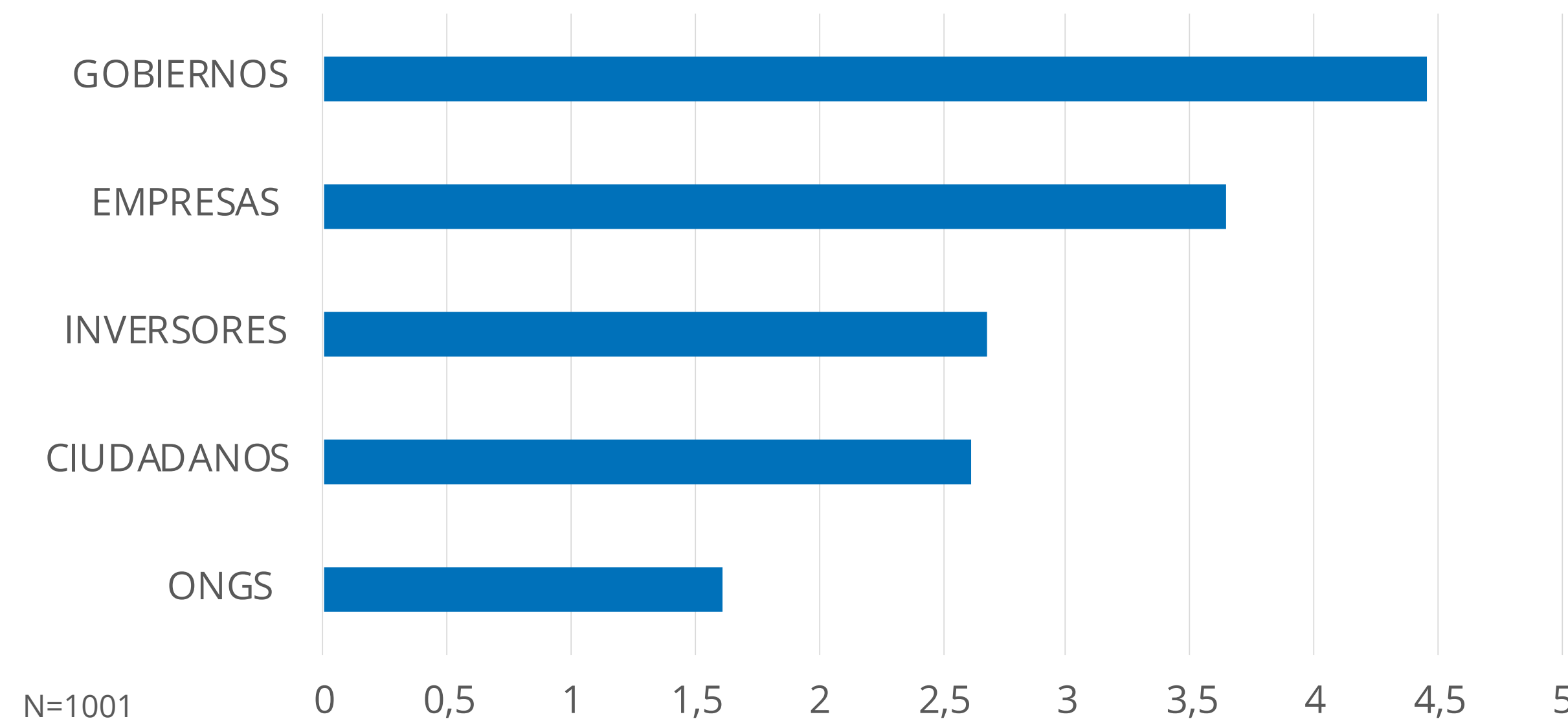
Esta jerarquía muestra una lógica sistémica en la que los gobiernos deben establecer los incentivos y las reglas del juego y las empresas desarrollar sus operaciones de manera sostenible. Inversores y ciudadanos deben apoyar desde su acción de mercado a través de la inversión y del consumo. En último lugar aparece el tercer sector como facilitador del cambio.

### La sostenibilidad supera la guerra cultural

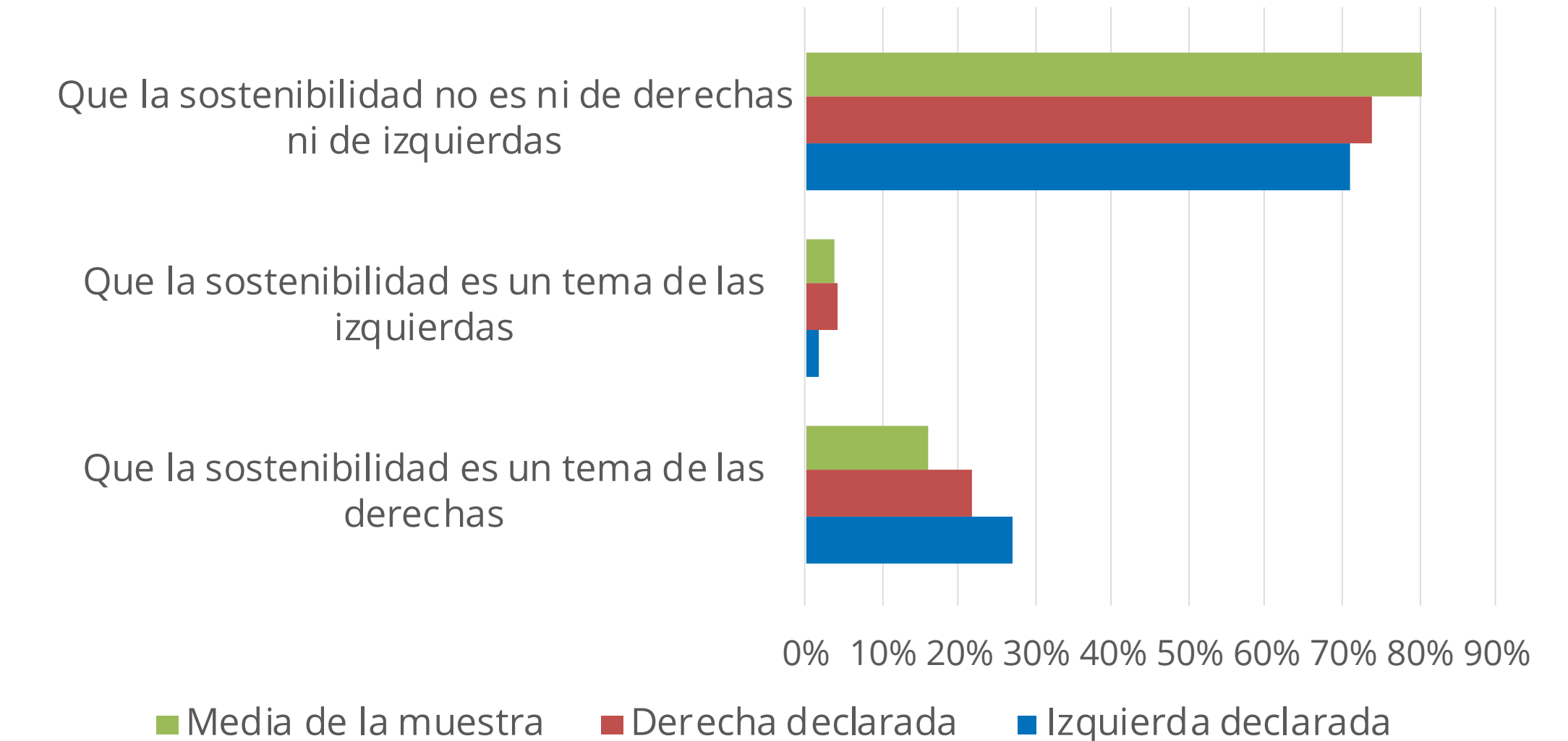
A pesar de que la sostenibilidad ha sido un elemento de conflicto político, especialmente al otro lado del Atlántico, la ciudadanía en España no asocia la sostenibilidad con una

ideología concreta. El 80% de los ciudadanos considera que la sostenibilidad “no es ni de derechas ni de izquierdas”. Cuando se analizan las respuestas en función de la autocalificación del encuestado en una escala que va desde el 1 al 5, siendo 1 extrema izquierda y 5 extrema derecha, ambos bloques ideológicos comparten la apreciación de que la sostenibilidad no es asunto de una ideología concreta. Incluso en el conjunto de individuos que se consideran de extrema derecha, donde existe una mayor oposición a la agenda de la sostenibilidad, tan solo un 1% considera que la sostenibilidad sea un fenómeno “de izquierdas”.

### ¿SOBRE QUIÉN DEBE RECAER LA MAYOR RESPONSABILIDAD DE LA TRANSICIÓN SOSTENIBLE?



### EN TÉRMINOS DE SOSTENIBILIDAD EN EL FUTURO...



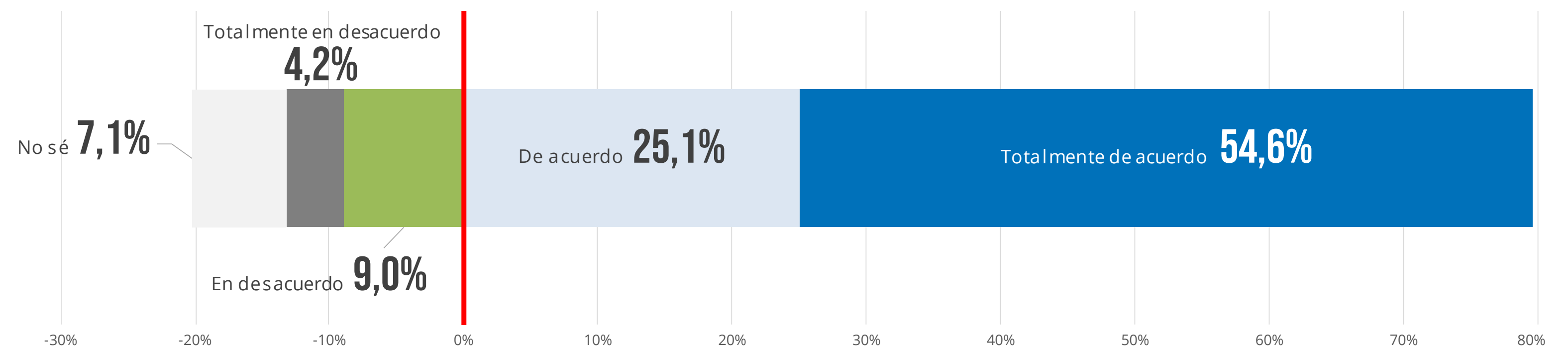
N=Izquierda 309, Derecha 203, No declarados 489, Muestra total 1001





Un indicador de polarización adicional consiste en preguntar a la muestra si considera, tal como concluye el consenso científico, que el cambio climático es un fenómeno real y antropogénico, o no lo es. Nuevamente, la ciudadanía muestra que la guerra cultural en torno al clima no ha superado el consenso. Un 79,7% de la ciudadanía se manifiesta de acuerdo con la afirmación de que el cambio climático es una realidad científica, si bien el grado de rotundidad varía desde el 91% en la población declarada de izquierdas y el 73% de la derecha.

### EL CAMBIO CLIMÁTICO COMO UNA REALIDAD CIENTÍFICA





## EL POTENCIAL DEL CONSUMO RESPONSABLE.

### En busca del consumidor consciente.

A pesar del alto grado de importancia de la sostenibilidad a ojos de la ciudadanía, la acción del consumo sostenible se debilita en esta última edición. El modelo de consumo consciente del Informe Forética intenta medir la capacidad que las empresas tienen de generar valor monetizando de manera directa su impacto ESG y la información puesta a disposición del público en materia de sostenibilidad mediante el grado de integración de estos aspectos en las decisiones de compra de los consumidores.

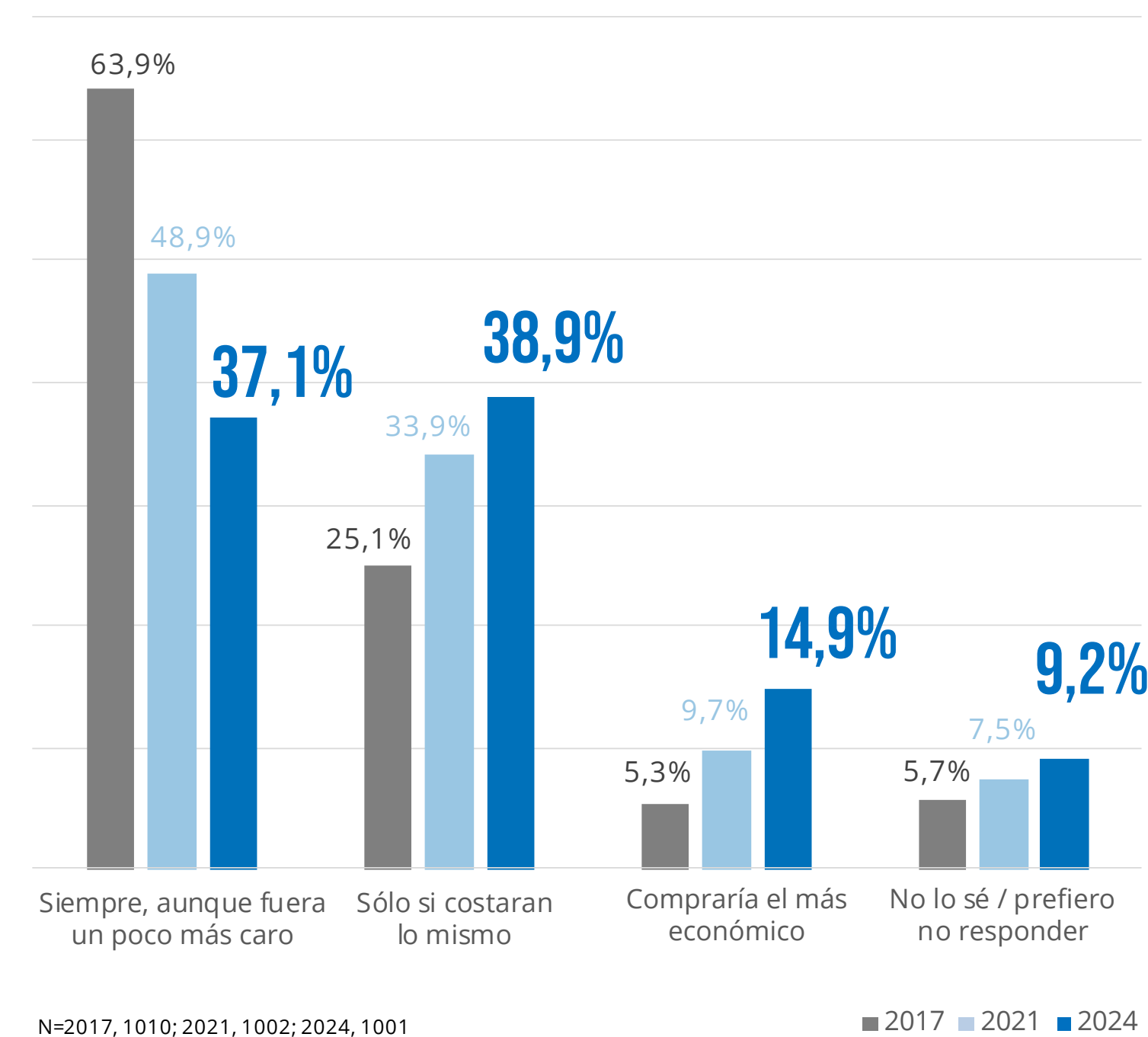
Este modelo viene caracterizado por dos vertientes. Por un lado, se analiza la propensión a la *discriminación positiva*, que se manifiesta en dos niveles. La preferencia, que consiste en elegir la opción más sostenible en igualdad de condiciones de coste y conveniencia entre dos productos. El premio, que conlleva además la propensión a pagar un precio mayor por la opción sostenible.

Por otro, la *discriminación negativa*, que se materializa a través de la exclusión en la decisión de compra de determinados productos o empresas que el consumidor considera poco responsables con la sociedad o el medio ambiente.

### Menor exuberancia en la discriminación positiva.

Actualmente uno de cada tres ciudadanos manifiesta que estaría dispuesto a pagar más por un producto considerado sostenible. Dentro de este grupo, un 68,2% declara que podría llegar a pagar hasta un 10% más por un producto si tuviera la certeza de su origen responsable. Pese a que son datos positivos, la evolución del premio en el consumo responsable no ha experimentado, sin

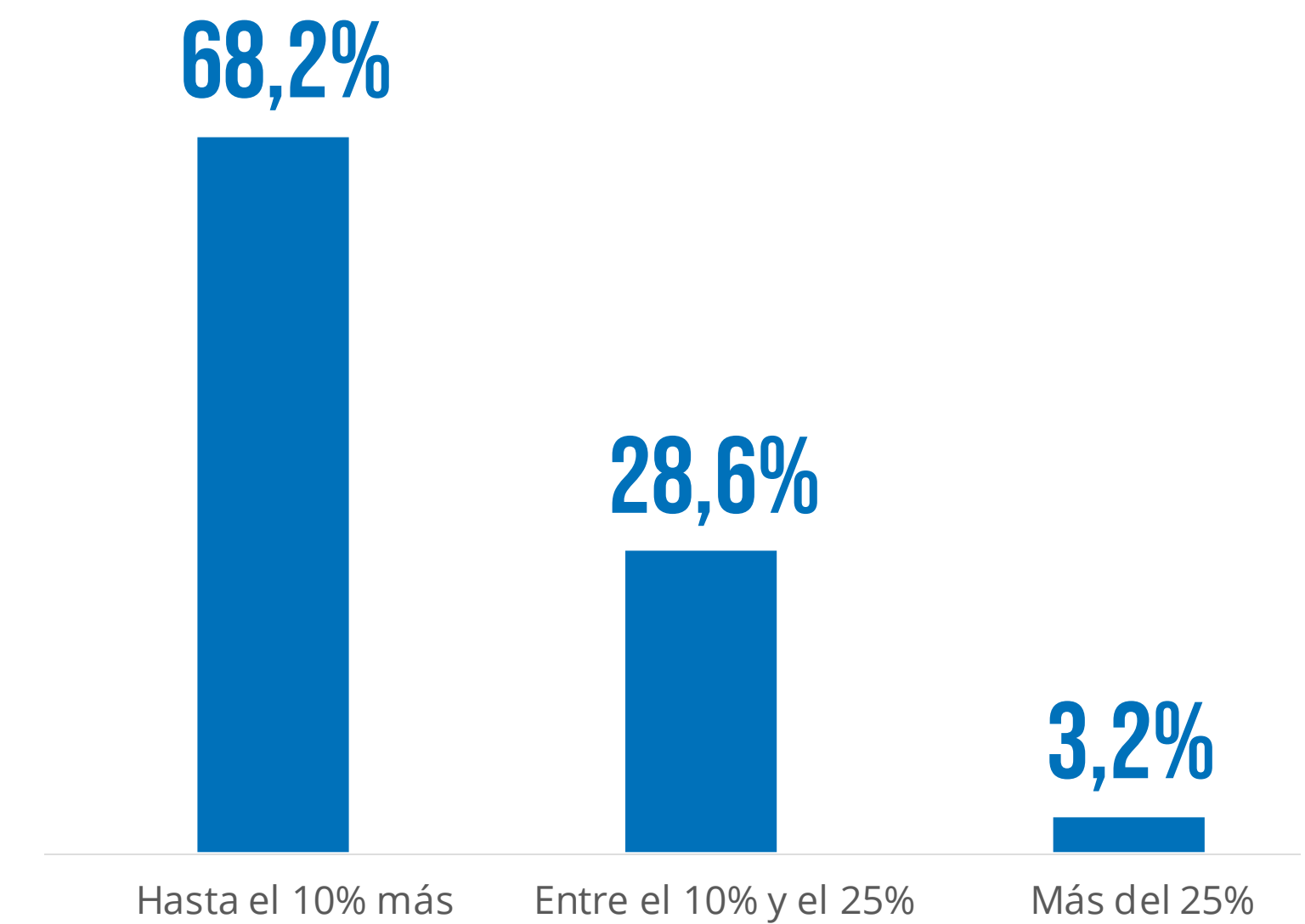
### LA DISCRIMINACIÓN POSITIVA PIERDE INERCIA



embargo, una evolución favorable. En 2017, eran dos de cada tres estaban dispuestos a pagar una prima sostenible. Este retroceso es amortiguado parcialmente por aquellas personas que a igualdad de precio, siempre comprarían el producto más sostenible. A nivel agregado, la preferencia sigue siendo incontestablemente mayoritaria hacia los productos sostenibles. Siempre que esto no suponga un sobre coste, el 76% de los consumidores preferirá la opción más responsable.

### PRIMA DE SOSTENIBILIDAD

#### ¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR DE MÁS POR UN PRODUCTO RESPONSABLE? N=371





### Un consumidor más pegado al terreno

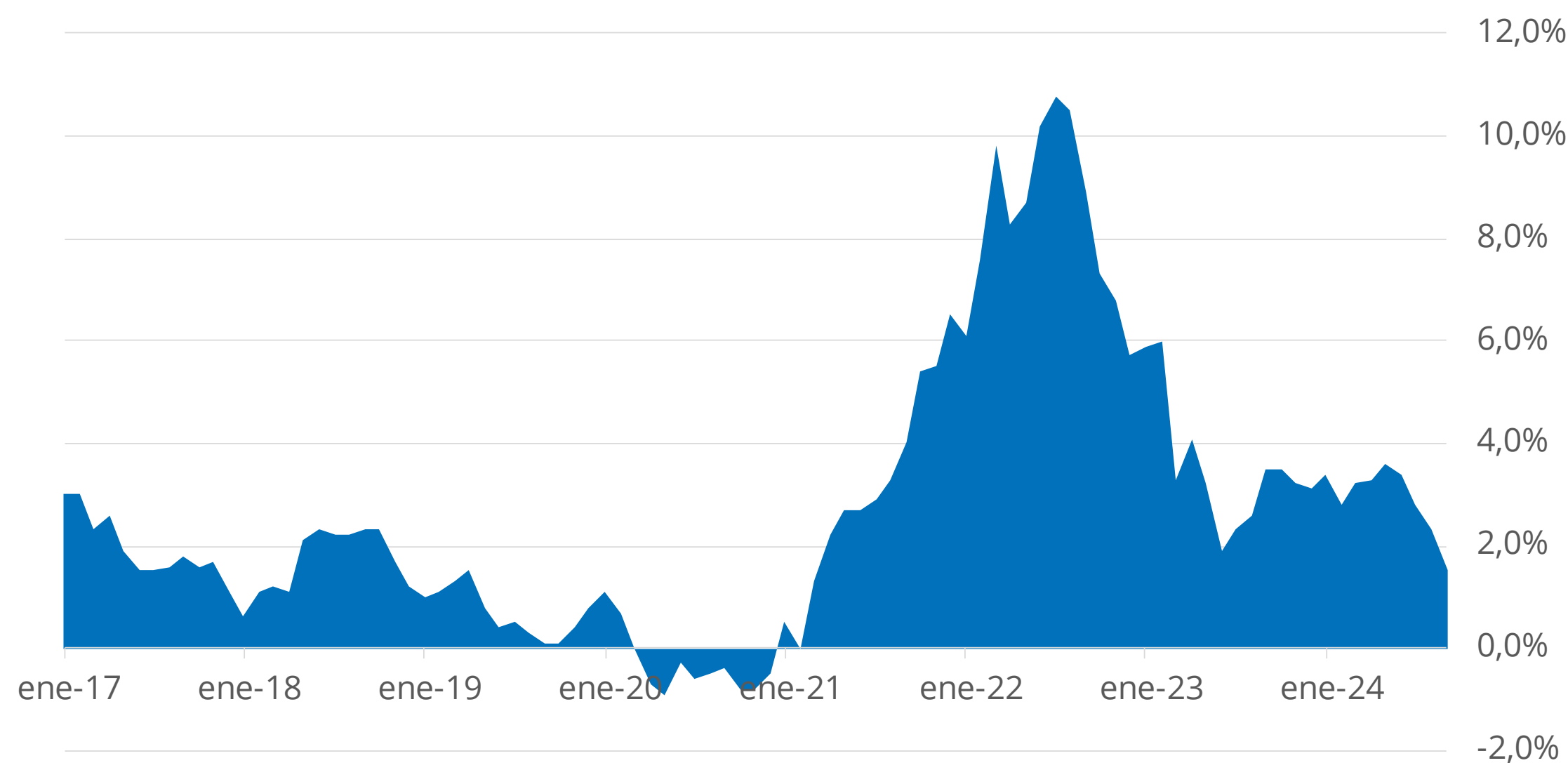
Dos factores han podido influir significativamente en los datos que vemos aquí. Por una parte, la crisis del coste de la vida, encareciendo la cesta de la compra y agravando el problema del acceso a la vivienda, ha vuelto a traer el fantasma de la inflación a las preocupaciones de los consumidores. Por otro lado, el incremento de la incertidumbre provocada por las crisis sistémicas como la pandemia, las crisis geopolíticas y la polarización han podido afectar en las decisiones del consumidor.

Además de una posible reducción de en la exuberancia en torno a la sostenibilidad, hay motivos razonables para pensar que el consumidor se ha mostrado durante la última década excesivamente entusiasta a la hora de valorar sus propias capacidades de cara a premiar a las empresas por su conducta responsable. Uno de los indicadores estrella de este informe, el *gap de doble moral*, captura la diferencia en la propensión a pagar más por un producto sostenible cuando el encuestado responde en primera persona (yo), frente a qué piensa que harían los demás

(ellos). Como se puede apreciar en esta gráfica, ambas valoraciones han convergido de manera sustancial durante los últimos años mostrando una mayor sintonía entre las preferencias individuales y las del entorno. En todo caso, el Informe Forética viene mostrando históricamente que estas variables sugieren un patrón cíclico estrechamente relacionado con la confianza de los consumidores respecto del contexto socio económico.

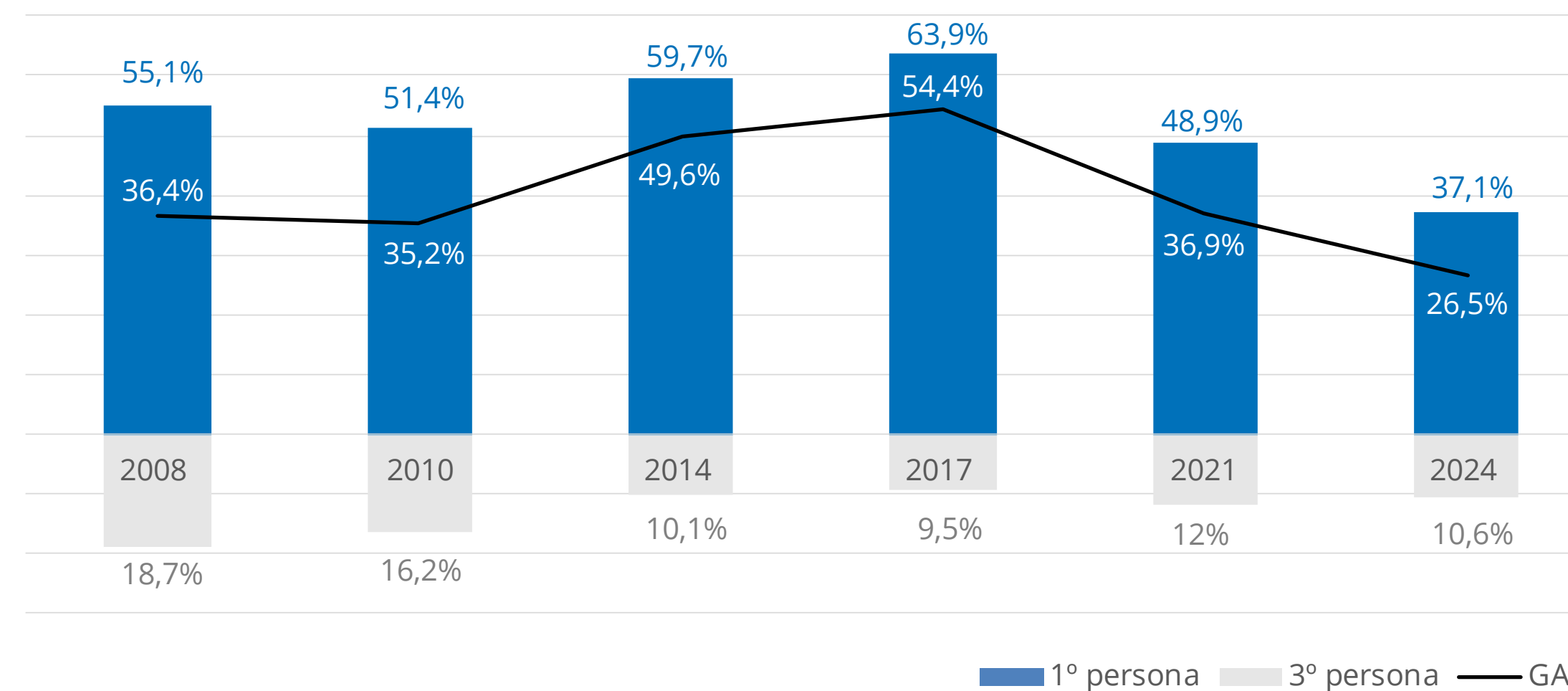
### EVOLUCIÓN IPC 2017 - 2024

(TASA ANUAL)



El IPC ha pasado de un contexto deflacionario a unas tasas elevadas de inflación en un breve periodo de tiempo. Fuente: INE.

### EL GAP DE DOBLE MORAL



Estos datos reflejan un enfoque más realista en la evaluación del consumo consciente, alejándolo de un concepto aspiracional y reflejando un mayor realismo a la hora de integración de los aspectos de sostenibilidad en las decisiones de compra.



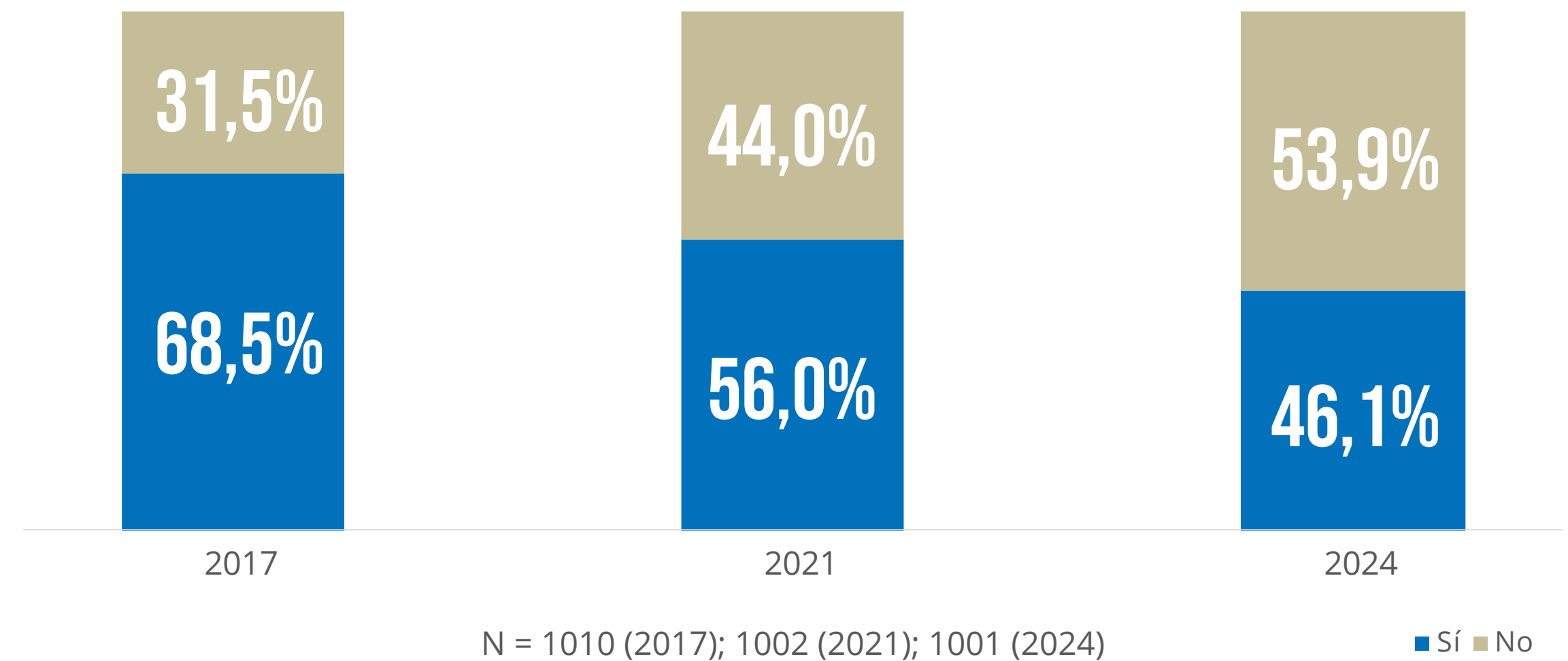


## Se incrementa la percepción de greenwashing, mientras se reduce el castigo

En el lado contrario, analizando la discriminación negativa, también se observa un descenso en el número de ciudadanos que afirman haber dejado de comprar productos de empresas que han realizado prácticas poco responsables con la sociedad o el medio ambiente. Un 46,1% de los ciudadanos han dejado de comprar productos y servicios por creer que la empresa realiza prácticas poco responsables. Esta cifra viene descendiendo desde el 56% en 2021 y del 68,5% en 2017.

### DISCRIMINACIÓN NEGATIVA

¿HAS DEJADO DE COMPRAR PRODUCTOS O SERVICIOS POR CREER QUE REALIZA PRÁCTICAS POCO RESPONSABLES?





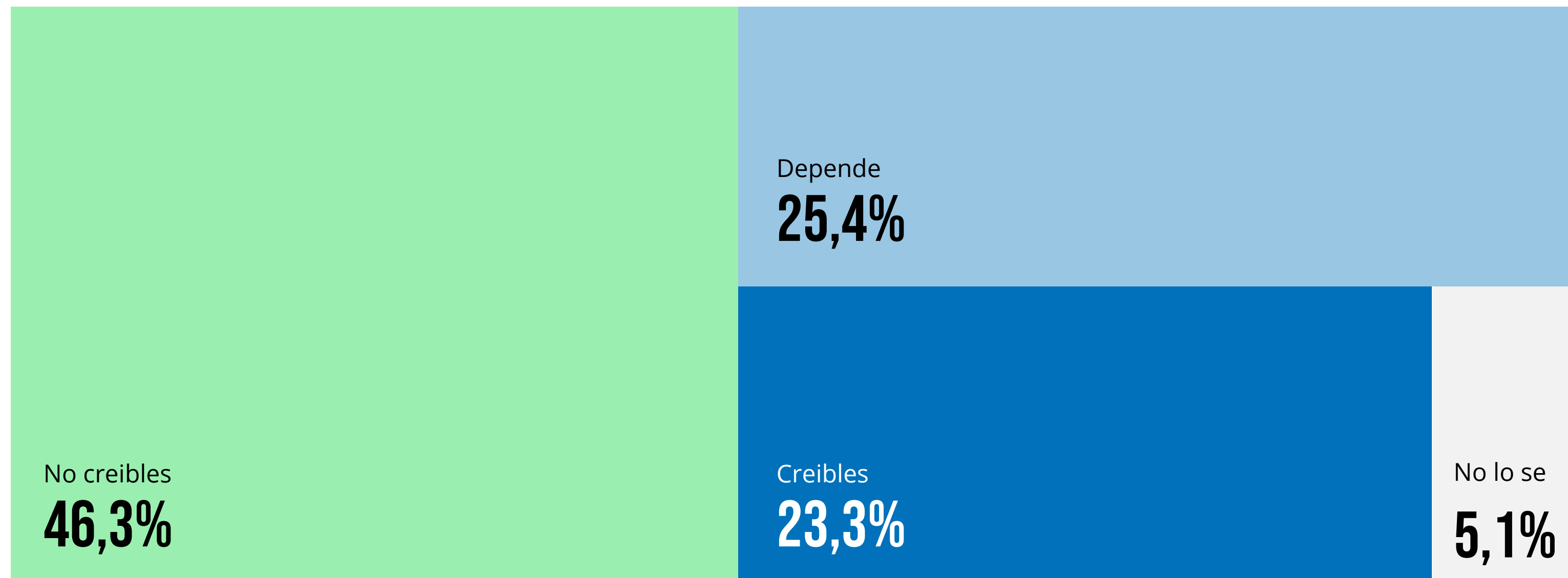
La creciente preocupación por el *greenwashing* incorpora una dificultad añadida a la hora de cristalizar las convicciones del consumidor consciente. Este fenómeno es fruto de varios factores que actúan en sincronía. En primer lugar, durante los últimos años un número masivo de empresas se han sumado de manera repentina al discurso de la sostenibilidad (ver gráfica *Incremento de compromisos de empresas e inversores*) inundando al consumidor de información a veces poco conectada con la realidad empresarial. En segundo lugar, esta generalización del

énfasis en las acciones en materia de sostenibilidad no siempre ha ido acompañada de mejoras sustanciales en el desempeño, lo que ha puesto al *greenwashing* en el punto de mira del tercer sector y parte activa de la sociedad civil. Por último, el regulador ha entrado en escena de manera patente en Europa donde, tratando de proteger al consumidor de información engañosa, invierte la carga de la prueba de manera que todo *claim* en sostenibilidad es sospechoso de *greenwashing* salvo prueba en contrario.

Todo ello impacta en un repunte del cuestionamiento de la información de sostenibilidad proveniente de las empresas. Así el 46,3% de los ciudadanos indica que la información proporcionada por las empresas sobre la sostenibilidad de sus productos no es creíble. Este porcentaje supera ampliamente al 25,4% que opina que depende del producto, servicio o empresa, y al 23,3% que considera que dicha información sí es creíble.

## SESGO DE INCREDELIDAD

### LAS INFORMACIONES DE SOSTENIBILIDAD DADAS POR LAS EMPRESAS SOBRE SUS PRODUCTOS...



N=1001

En este contexto, los aspectos de sostenibilidad pierden capacidad de influencia a la hora de generar de mecanismos de discriminación positiva y negativa en los consumidores.

Dentro de la discriminación positiva, se ha reducido casi a la mitad el número de personas dispuestas a premiar a aquellos productos más sostenibles.





# CONCLUSIÓN



El Informe Forética 2024 destaca cómo la sostenibilidad ha evolucionado en España y a nivel global desde un concepto ético hasta convertirse en un factor clave de competitividad y confianza empresarial. En el 25º aniversario de Forética, el informe identifica un nuevo ciclo en el que las empresas, gobiernos y ciudadanos enfrentan el reto de avanzar en sostenibilidad con un menor foco en la presión regulatoria, priorizando la competitividad y la innovación. Desde el punto de vista ciudadano, hemos constatado que -a pesar de la fuerte polarización- la sostenibilidad, lejos de ser un tema ideológico, se ha consolidado como una prioridad para el 80% de la población, reflejando una aceptación social que trasciende divisiones políticas. Sin embargo, persisten desafíos como un pesimismo generalizado respecto a las posibilidades de alcanzar grandes objetivos de sostenibilidad como el Acuerdo de París, o el creciente escepticismo frente al greenwashing, que afecta a la credibilidad de las empresas. No obstante, los fundamentos de la sostenibilidad son robustos. Con una correlación positiva entre complejidad económica y sostenibilidad, Europa mantiene su liderazgo, aunque su influencia podría verse afectada por la dinámica geopolítica. Finalmente, el estudio evidencia una relación virtuosa entre sostenibilidad y competitividad empresarial, con una prima de valoración para las empresas sostenibles en los mercados financieros, consolidando su atractivo tanto para inversores como para consumidores conscientes. La sostenibilidad ha alcanzado la velocidad de escape.



# forética 25 aniversario

La elaboración del informe Forética 2024 ha contado con la colaboración de:



Calle Almagro, 12 - Planta 3. 28010 - Madrid