

**forética**



Nature  
Business Ambition

**DEPARTAMENTOS EN ACCIÓN:  
CÓMO INTEGRAR LA NATURALEZA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

# ÍNDICE



**PRESENTACIÓN Y  
AGRADECIMIENTOS**

**3**



**SOBRE NATURE  
BUSINESS AMBITION**

**4**



**NATURALEZA Y  
NEGOCIO: LA SINERGIA  
ESTRATÉGICA PARA EL  
FUTURO EMPRESARIAL**

**5**



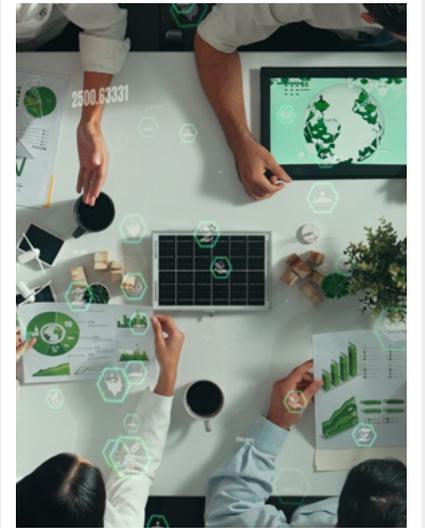
**GUÍA PRÁCTICA PARA  
INCORPORAR A TODA  
LA COMPAÑÍA**

**10**



**¿DÓNDE PONER  
EL FOCO?: CADA  
DEPARTAMENTO,  
SU ROL**

**17**



**¿CÓMO LO ESTÁN  
HACIENDO YA LAS  
EMPRESAS?**

**19**

# PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Desde Forética agradecemos el compromiso y apoyo de las catorce empresas líderes de la tercera edición de la iniciativa Nature Business Ambition: AstraZeneca, Damm, EDP, Enagás, Endesa, Gestamp, Holcim, Iberostar, Indra, Naturgy, NTT Data, OHLA, Repsol y Sacyr.

## Título:

Departamentos en acción: cómo integrar la naturaleza en la gestión empresarial.

Marzo 2025.

## Autores de la publicación:

Pablo García, Irene Alcocer y Camila Kauer.

## Equipo técnico y de comunicación:

Ana Herrero, Pablo Rodríguez y Esther Gómez.

## Diseño y maquetación:

Sporty Studios.

ISBN: 978-84-09-70196-4



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

*Forética ha desarrollado este documento únicamente en formato digital como parte de su compromiso de reducción de la utilización de papel. Antes de imprimirlo, asegúrese de que es necesario hacerlo. Protejamos el medio ambiente.*

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

## SOBRE FORÉTICA:

Forética es la organización referente en sostenibilidad en España. Su misión es integrar los aspectos ambientales, sociales 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, compuesto por Presidentes y CEOs de las principales empresas españolas. Además, en Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe, y forma parte del Consejo Estatal de RSE en España.

Forética nació en el año 1999. Posteriormente lanzó la Norma SGE 21, primer sistema de gestión ética y socialmente responsable. A día de hoy, más de 170 empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España.

## SOBRE NATURE BUSINESS AMBITION

[Nature Business Ambition](#) es la iniciativa empresarial liderada por Forética en España para impulsar la ambición, promover la acción y construir las alianzas para contribuir a la **recuperación de la naturaleza** como ejes clave para conseguir un planeta **'Nature Positive'** en el 2030.

Desde su comienzo en 2022, el grupo sirve de **punto de encuentro** entre las empresas para aprender, compartir conocimientos y reflexiones y favorecer el diálogo para hacer frente a los retos que suponen la integración de la naturaleza en las estrategias empresariales.

En su primera edición (2022-2023), la iniciativa se centra en comprender el **business case** de la naturaleza, y desarrolla una hoja de ruta con seis pasos para avanzar en la incorporación de la naturaleza en las compañías.

### EL MOMENTO DE LA NATURALEZA: Paso para ser 'NATURE POSITIVE'



La segunda edición (2023-2024) se enfoca en la **medición de los impactos y dependencias** de las empresas sobre la naturaleza, para hacer un seguimiento de estos, y la fijación de objetivos de mejora, basados en la ciencia, en línea con los principales marcos y herramientas disponibles. Además, se desarrolla un análisis de los estándares ESRS más vinculados con la naturaleza.

### ESRS Y NATURALEZA: ¿Qué exigirán los estándares de reporte?



Adicionalmente, se presenta un estudio sobre cómo las empresas de la iniciativa están gestionando su relación con la naturaleza.

### ¿CÓMO GESTIONAN LAS EMPRESAS SU RELACIÓN CON LA NATURALEZA?



En la tercera edición (2024-2025), se profundiza en cómo **desarrollar una estrategia de naturaleza** bajo el marco del [Manual de estrategias para la naturaleza](#) de [Business for Nature](#). El presente documento complementa dicho manual, incorporando el rol que han de desempeñar los demás departamentos de las compañías.

Además, Forética, a través de la iniciativa Nature Business Ambition, tiene las siguientes alianzas:

- Líder del [grupo de consulta de TNFD en España](#)
- Entidad observadora del [Convenio de Diversidad Biológica](#) de Naciones Unidas
- *Partner* de [Business for Nature](#)
- Miembro de la plataforma de la Comisión Europea [Business & Biodiversity](#)
- Socio estratégico de la [Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad de la Fundación Biodiversidad](#)
- *Coalition organization* de [Capitals Coalition](#)
- Miembro del Corporate Engagement Program de [Science-Based Targets Network](#)

### La iniciativa está liderada en su tercera edición por 14 grandes empresas:





The image features a hand holding a small green plant growing from a stack of silver coins. The background is a vibrant green with a bar chart and a line graph overlaid. The bar chart has several bars of varying heights, and the line graph shows a fluctuating trend. A blue banner at the bottom contains the text 'NATURALEZA Y NEGOCIO: LA SINERGIA ESTRATÉGICA PARA EL FUTURO EMPRESARIAL'.

# NATURALEZA Y NEGOCIO: LA SINERGIA ESTRATÉGICA PARA EL FUTURO EMPRESARIAL

Todas las industrias del mundo están intrínsecamente vinculadas a la naturaleza. En específico, las estimaciones indican que la actividad económica global con una dependencia moderada o alta de estos recursos naturales asciende a 50 billones de dólares anuales, representando **más de la mitad del PIB mundial**<sup>1</sup>. La razón es evidente: la naturaleza provee recursos esenciales, tales como minerales, agua potable, alimentos y productos medicinales, indispensables para el desarrollo económico y social. Además, contribuye a procesos clave como la formación de nuestra tierra o la regulación de la calidad del aire<sup>2</sup> y nos ayuda a combatir el cambio climático, teniendo la capacidad única de absorber casi un tercio de las emisiones globales de dióxido de carbono.

A pesar de la creciente evidencia del **valor que aporta la naturaleza** para el progreso económico y social, así como para la estabilidad financiera<sup>3</sup>, las actividades económicas actuales siguen contribuyendo al declive continuo de los servicios ecosistémicos. Este deterioro tiene un coste anual estimado entre **10 y 25 billones de dólares**, una cifra alarmante que aún no está contabilizada en los balances empresariales<sup>4</sup>. Como consecuencia, el [Informe de Riesgos Globales 2025](#) del Foro Económico Mundial, revela que **los cuatro principales riesgos globales** que enfrentaremos esta próxima década, indicados en el siguiente gráfico, Figura 1, están **relacionados con la naturaleza**.

FIGURA 1: RIESGOS MUNDIALES CLASIFICADOS POR GRAVEDAD EN LOS SIGUIENTES 10 AÑOS



Fuente: Foro Económico Mundial

Si bien en los últimos tres años han ganado protagonismo los riesgos sociales como la polarización, la desinformación, la inmigración y la desigualdad, es crucial no perder de vista el panorama a largo plazo. Paradójicamente, los riesgos ambientales, que representan la mayor amenaza en la próxima década, son los que la sociedad, y las empresas en concreto, están menos preparadas para enfrentar<sup>5</sup>. Esta perspectiva subraya la urgencia de actuar, equilibrando las preocupaciones sociales inmediatas con **la planificación ambiental a largo plazo**.

Ante la urgente necesidad de acción, la Unión Europea está implementando medidas decisivas para cumplir con el [Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal](#), adoptado por 196 países en diciembre de 2022. Este marco establece 23 metas ambiciosas para 2030, incluyendo la conservación del 30% de las áreas terrestres y marina. La UE está liderando esfuerzos para una implementación completa y efectiva del marco, promoviendo la transición hacia una economía [Nature Positive](#) mediante la promulgación de diversas leyes y regulaciones.

1. [Assessment Report on the Interlinkages Among Biodiversity, Water, Food and Health](#) (IPBES, 2024)

2. [Economic and financial impacts of nature degradation and biodiversity loss](#) (European Central Bank, 2024)

3. [Does biodiversity risk affect asset prices?](#) (PRI, 2023)

4. [The Assessment Report on the Interlinkages Among Biodiversity, Water, Food and Health – Nexus Report](#) (IPBES, 2024) (World Wildlife Foundation, 2024)

5. [Science and technical priorities for private sector action to address biodiversity loss](#) (The Royal Society, 2025)

Regulaciones desde la UE para impulsar la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales:

- La [Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa \(CSRD\)](#) es una normativa europea que exige a las grandes empresas divulgar, entre otros, su impacto en la naturaleza, así como los riesgos y oportunidades asociados. Esta ley fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad en la gobernanza ambiental<sup>6</sup>.
- El [Reglamento Europeo de Deforestación \(EUDR\)](#), que entrará en vigor a partir del 30 de diciembre 2025 para grandes empresas y seis meses después para las pymes, establece criterios estrictos para la importación y exportación de productos asociados a la deforestación. Su objetivo es reducir al mínimo la contribución de la UE a la deforestación global, representando actualmente un 10%.
- Paralelamente, [la Ley de Restauración de la Naturaleza](#) se erige como una iniciativa pionera para revertir la degradación ecológica. Frente al alarmante dato de que el 81% de los hábitats en la Unión Europea se encuentran en mal estado, esta ley establece objetivos ambiciosos y escalonados: restaurar el 30% de los ecosistemas degradados para 2030, el 60% para 2040 y el 90% para 2050.



Paralelamente, conscientes de los riesgos asociados al declive de la naturaleza y la interdependencia entre el comercio y el medio ambiente, numerosas empresas se comprometen a identificar las áreas clave en su cadena de valor para mejorar el impacto de sus actividades. Prueba de ello es que **más de 500 organizaciones**, que gestionan activos por **un valor de 17,7 billones de dólares**, se han comprometido a informar sobre los impactos relacionados con la naturaleza utilizando el marco del Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)<sup>7</sup>. Esto representa un aumento del 57 % desde principios de 2024, destacando el **creciente interés corporativo en abordar los riesgos para la biodiversidad y los ecosistemas**.

En España, esta tendencia se refleja en el reporte “[¿Cómo Gestionan las Empresas su Relación con la Naturaleza?](#)” que revela que el 79% de las empresas del grupo Nature Business Ambition de Forética han establecido objetivos relacionados con la naturaleza y más de la mitad de ellos son cuantitativos con un marco temporal. Este esfuerzo no solo demuestra una **creciente responsabilidad ambiental**, sino que también permite a las empresas **priorizar iniciativas de alto impacto** en su relación con la naturaleza.

<sup>6</sup> Actualmente, la directiva está bajo revisión como parte del primer [Paquete Ómnibus](#), que busca simplificar y reducir la carga administrativa de las empresas de la UE, manteniendo un equilibrio entre competitividad y obligaciones de sostenibilidad.

<sup>7</sup> [Over 500 organisations and \\$17.7 trillion AUM now committed to TNFD-aligned risk management and corporate reporting](#) (TNFD, 2024)

Asimismo, la gestión estratégica de la naturaleza en el ámbito empresarial es un concepto emergente que **trasciende la responsabilidad exclusiva de los equipos de sostenibilidad**. El [Informe Forética 2024](#) destaca la creciente tecnificación de la sostenibilidad, exigiendo mayor especialización en funciones tradicionales. En este sentido, la Figura 2 ilustra las [interrelaciones](#) entre 10 roles y 10 procesos estratégicos en la gestión de la sostenibilidad de las compañías. Esta complejidad subraya la importancia de una participación interdepartamental, con sus conocimientos diversos y **competencias específicas**, para lograr un impacto positivo duradero en la gestión de la naturaleza empresarial.

FIGURA 2: EL 10X10 DE ESG

PROCESOS	ROLES
1. Estrategia	1. Sostenibilidad
2. Doble Materialidad	2. Finanzas
3. Gestión de impactos	3. Riesgos
4. Gestión de grupos de interés	4. Auditoría interna
5. Reporting	5. Recursos humanos
6. Riesgos ESG	6. Impact Owners
7. Incentivos al desempeño	7. Comunicación y RRII
8. Acceso a financiación sostenible	8. Cumplimiento normativo
9. Cumplimiento normativo	9. IT / Data specialist
10. Debida diligencia	10. Compras

Fuente: Forética

Para facilitar un enfoque holístico en la implementación de estrategias de naturaleza, este informe presenta una **guía práctica** que detalla seis departamentos clave y cómo éstos pueden contribuir a los objetivos de naturaleza:

FIGURA 3: LOS DEPARTAMENTOS A INVOLUCRAR EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NATURALEZA



8. Los departamentos se han seleccionado por su relevancia para una estrategia de naturaleza, si bien hay otras muchas áreas que se podrían incluir como, por ejemplo, riesgos, relación con inversores, desarrollo de negocio, tecnología o recursos humanos. Este último departamento tendría el rol de incorporar este tipo de competencias en la selección de personal y en la formación de empleados. Tampoco se ha incluido el departamento de sostenibilidad, ya que sería el encargado de desarrollar la estrategia, implementarla y coordinar a los diferentes departamentos involucrados.

Respecto a cada uno de los departamentos seleccionados<sup>8</sup> (ver Figura 3), esta guía explica **por qué** es relevante su inclusión en el proceso de desarrollo de la estrategia, abordando dos perspectivas clave:

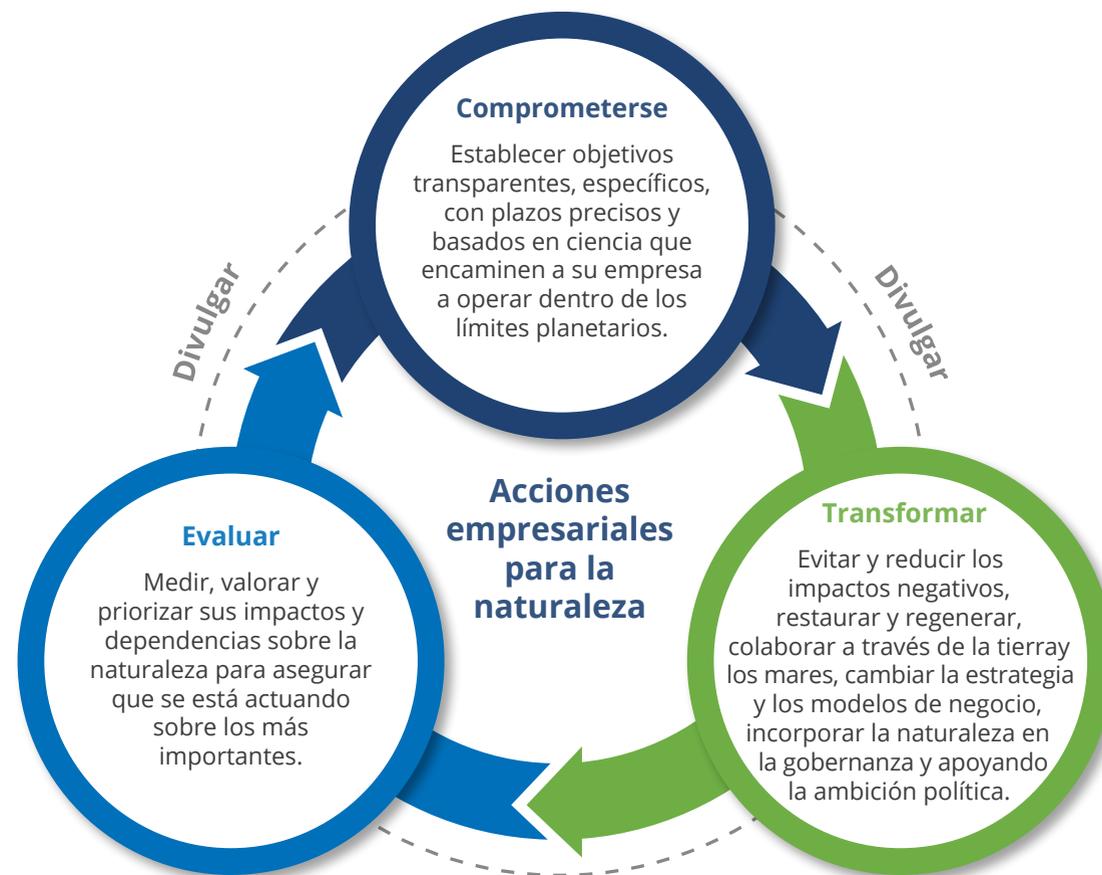
- **Por la naturaleza:** desde esta perspectiva, se analiza cómo las actividades del departamento influyen en la naturaleza y, en consecuencia, qué beneficios puede aportar su participación en la preservación de la misma.
- **Por tu empresa:** desde una perspectiva empresarial, se explora la importancia de que el departamento se involucre en una estrategia de naturaleza, considerando la materialidad financiera y los beneficios que aportaría a la resiliencia y el éxito de la empresa. Este análisis puede servir como argumentario para obtener el apoyo de la dirección del departamento.

Además, la guía muestra el **cómo**, indicando cuáles serían las funciones del departamento en el desarrollo de una estrategia de naturaleza. Para cada función, se presenta un dato de impacto y una serie de conceptos clave que consolidan la importancia de su involucración.

Esta guía complementa al [Nature Strategy Handbook](#) de *Business for Nature*, un manual cuyo objetivo es apoyar a las empresas en la evaluación de su relación con la naturaleza, así como en el establecimiento de objetivos y la adopción de medidas para evitar y reducir los impactos negativos a través de *cuatro pasos: Evaluar, Comprometerse, Transformar*

y *Divulgar*. Este es el método ACT-D que se puede referir en Figura 4. Las empresas también pueden acceder a la plataforma [Estrategias de Naturaleza Destacadas](#), para explorar ejemplos de estrategias de más de 20 sectores, revisadas y aprobadas por la campaña *It's Now for Nature*.

FIGURA 4: ACT-D, LAS 4 ACCIONES EMPRESARIALES DE ALTO NIVEL SOBRE LA NATURALEZA



Fuente: [Business for Nature](#)

La implementación de una estrategia de naturaleza con participación interdepartamental no solo es crucial para reducir el impacto negativo en el entorno natural, sino que también puede generar múltiples beneficios empresariales, tales como:

- Preparar a las organizaciones para **cumplir con las crecientes exigencias regulatorias**.
- Responder eficazmente a las **expectativas de inversores** y consumidores.
- Fortalecer simultáneamente los **objetivos climáticos** y de sostenibilidad corporativa.
- Aumentar la **resiliencia** empresarial frente a riesgos naturales y climáticos.
- Facilitar el acceso a **nuevas oportunidades comerciales** y crear valor a largo plazo.

Al adoptar este enfoque integral, las empresas no solo salvaguardan su futuro, sino que contribuyen significativamente al objetivo global de detener y revertir la pérdida de biodiversidad para 2030. De este modo, se pavimenta el camino hacia un mundo verdaderamente 'Nature Positive', donde **el desarrollo económico y la conservación de la naturaleza van de la mano**.

A photograph of two people in an office setting. On the left, a man with a beard and glasses is seen in profile, looking towards a laptop. On the right, a woman with curly hair is seen from behind, also looking at the laptop. The background is a bright window with green foliage visible outside. In the foreground, a large, leafy green plant is partially visible on the right side. A blue banner is overlaid at the bottom of the image, containing white text.

# GUÍA PRÁCTICA PARA INCORPORAR A TODA LA COMPAÑÍA

## CEO - DIRECCIÓN GENERAL

### ¿POR QUÉ?

#### ○ POR LA NATURALEZA

La naturaleza proporciona servicios ecosistémicos esenciales para asegurar las actividades presentes y futuras de las organizaciones. Integrar la conservación de la naturaleza en el nivel más alto de la organización no solo permite que esta visión se **extienda internamente a todos los niveles**, sino **también a toda la cadena de valor**, garantizando un mayor alcance en su protección y conservación.

#### ○ POR TU EMPRESA

- Mayor **resiliencia** y modelos de negocio preparados para el futuro, para asegurar la viabilidad de las operaciones de la organización en el largo plazo y minimizar desafíos económicos.
- Asegurar que la **estrategia de naturaleza esté alineada** con la misión y los valores de la empresa.
- La degradación ambiental y la sobreexplotación de los recursos naturales reduce y merma el **capital natural**, impactando negativamente en la **disponibilidad de materias primas**, la continuidad de las operaciones y el bienestar de nuestros empleados y clientes.
- Aumentar la capacidad de la organización de adaptación a los últimos **requisitos regulatorios y estándares internacionales**.
- **Transformar riesgos en oportunidades** de negocio, como recoge el [TNFD](#) y el [Natural Capital Protocol](#).

### ¿CÓMO?

- Integrando la naturaleza en la **estrategia global de la organización** y definiendo la visión estratégica a largo plazo para asegurar la disponibilidad de materiales y recursos necesarios.
- Demostrando **transparencia y compromiso con la sostenibilidad**, lo cual mejora la credibilidad y confianza de los grupos de interés.
- Tomando decisiones clave que tengan en cuenta la **doble materialidad de la naturaleza**, es decir, los impactos, riesgos y oportunidades desde el punto financiero y de sostenibilidad.
- Permeando la importancia de la conservación y restauración de la naturaleza a **todos los niveles de la organización**.

El **50% del PIB** depende directa o indirectamente de la naturaleza. La degradación de la naturaleza puede impactar en el potencial de crecimiento de la economía mundial y reducir la calidad de vida de 8000 millones de habitantes de nuestro planeta.

*Fuente: WEF*



### CONCEPTOS IMPRESCINDIBLES

- **IMPACTOS Y DEPENDENCIAS DE LA NATURALEZA:** las organizaciones no solo impactan la naturaleza, sino que también dependen de ella. La resiliencia a largo plazo de las organizaciones está directamente vinculada a su capacidad para integrar los riesgos asociados a estos, tanto propios como de su cadena de valor, en la toma de decisiones financieras.
- **TNFD (TASKFORCE ON NATURE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES):** marco de reporte voluntario para que las organizaciones identifiquen, gestionen y divulguen los riesgos derivados de sus impactos y dependencias, promoviendo una mayor transparencia y sostenibilidad.

## CFO - DIRECCIÓN FINANCIERA

### ¿POR QUÉ?

#### ○ POR LA NATURALEZA

La conservación de la naturaleza requiere de una **financiación adecuada**, la cual puede ser proporcionada por las empresas. Es fundamental que las organizaciones vinculen partidas económicas específicas para proyectos de conservación y restauración de la naturaleza.

#### ○ POR TU EMPRESA

- **Mitigar riesgos ambientales y económicos.** Por ejemplo, la preservación de ecosistemas puede reducir la probabilidad de desastres naturales que afecten las operaciones de la empresa.
- Acceder a **nuevas oportunidades de negocio** relacionadas con mercados emergentes relacionados con la restauración y conservación de la naturaleza.
- Mejorar el **acceso a capital** de inversores interesados en cuestiones ESG.
- **Reducir costes** derivados de gestionar los riesgos asociados a las dependencias e impactos de la organización.

La DANA de Valencia ha generado pérdidas por valor de **casi 17.000 millones de €** y afecta a una cartera crediticia superior a los **20.000 millones de €**.

*Fuente: Consejo General de Economistas y Banco de España*

### ¿CÓMO?

- **Dirigiendo fondos** hacia proyectos que promuevan la **conservación** de la naturaleza, como la restauración de ecosistemas y la reducción de emisiones de carbono.
- Vinculando **partidas económicas** a proyectos que promuevan la restauración y conservación de las **áreas afectadas por los impactos** de las actividades de la organización.
- Incorporando objetivos y métricas de naturaleza en la **planificación financiera a largo plazo**, asegurando que las inversiones y decisiones estratégicas apoyen la conservación y restauración de la naturaleza.
- Evaluando el **impacto financiero** de las iniciativas de naturaleza para entender mejor los beneficios económicos a largo plazo.
- Aprobando la financiación de **medidas que mejoran la eficiencia energética y la reducción de residuos**, lo que puede generar ahorros significativos y reducir el impacto ambiental.
- Incluyendo los riesgos relacionados con la naturaleza en los análisis de **riesgos financieros**, considerando factores como la escasez de recursos y los eventos climáticos extremos.



### CONCEPTOS IMPRESCINDIBLES

- **CAPITAL NATURAL:** reserva de activos naturales renovables y no renovables que producen un flujo de beneficios para las personas (es decir, servicios ecosistémicos).
- **FINANCIACIÓN SOSTENIBLE:** práctica de integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones financieras y de inversión. Esta forma de financiación puede incluir diversas estrategias, como la inversión en proyectos verdes o la emisión de bonos o préstamos sostenibles.

## COO - DIRECCIÓN DE OPERACIONES

### ¿POR QUÉ?

#### ○ POR LA NATURALEZA

En las operaciones de una compañía es donde se producen los principales **impactos propios** sobre la naturaleza y, por tanto, donde se puede abordar mejor la gestión de dichos impactos.

#### ○ POR TU EMPRESA

- Asegurar la **viabilidad ambiental de las actuales operaciones** y adelantarse a potenciales innovaciones o necesidades de nuevos productos o servicios más respetuosos con la naturaleza.
- Unas operaciones sostenibles permiten estar **mejor preparados frente a los riesgos** derivados de los impactos sobre la naturaleza, aportando una mayor resiliencia frente a posibles disrupciones, asegurando la *business continuity*.

### ¿CÓMO?

- Implementando la estrategia en el **terreno**, propiciando unas operaciones más eficientes en el uso de los recursos y con menores impactos.
- Desarrollando planes para reducir el impacto sobre la naturaleza.
- Identificando los principales riesgos operativos relacionados con la naturaleza.
- Ayudando en la **transición de la empresa** hacia modelos más respetuosos con la naturaleza. Valorando, si es necesario, reconsiderar el modelo operativo.
- Participando en la **definición de métricas y objetivos** razonables y apropiados para la compañía.
- Aportando **datos operativos**, imprescindibles para medir los impactos y dependencias, y evaluando el cumplimiento de los objetivos.
- Haciendo el seguimiento de los datos de los KPIs fijados en la estrategia.

Las tierras de cultivo altamente erosionadas contribuyen a una pérdida de productividad agrícola de **1.250 millones de €** al año en la UE.

*Fuente: Comisión Europea*



### CONCEPTOS IMPRESCINDIBLES

- **JERARQUÍA DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS:** marco para gestionar los impactos sobre la naturaleza de forma secuencial. Como opción prioritaria de gestión estarían aquellas acciones centradas en detener la pérdida de naturaleza (evitar o reducir) y, en caso de que esto no sea posible, se aplicarían las acciones para revertir esa pérdida (restaurar o regenerar).
- **RIESGOS SOBRE LA NATURALEZA:** pueden ser de tres tipos: físicos –cambios en el estado de los ecosistemas y especies que la organización necesita para operar-, de transición –regulatorios, de mercado, tecnológicos, reputacionales o de responsabilidad civil- y sistémicos –colapso de todo un sistema, ya sean los ecosistemas o el sistema financiero-.

## CPO - DIRECCIÓN DE COMPRAS

### ¿POR QUÉ?

#### ○ POR LA NATURALEZA

Para muchos sectores, los **principales impactos** sobre la naturaleza ocurren en la cadena de suministro, por lo que una selección de proveedores y de productos y servicios basado en la aplicación de criterios ambientales de conservación de la naturaleza tendrá una gran influencia positiva en el medio ambiente.

#### ○ POR TU EMPRESA

- Las **dependencias más importantes** de la naturaleza habitualmente están en la cadena de suministro (muchas empresas no dependen directamente de la naturaleza pero sus proveedores, sí). Conocerlas y adelantarse a posibles interrupciones **asegurará el aprovisionamiento**.
- El [Reglamento de deforestación importada](#) y la [Directiva de Debida Diligencia](#) obligarán a muchas empresas a reconfigurar su cadena de valor, por lo que un departamento de compras involucrado en materia de naturaleza **facilitará el compliance regulatorio**.

### ¿CÓMO?

- Integrando criterios de naturaleza en la selección y **homologación de proveedores**.
- Apostando por la **economía circular** a la hora de suministrarse, siguiendo la [jerarquía de las R](#).
- Teniendo bien identificados a los proveedores, con información detallada y actualizada.
- Estableciendo mecanismos de **diligencia debida** en la cadena de suministro.
- Realizando acciones de **formación** a proveedores.
- Analizando dónde están los principales impactos de la cadena de suministro sobre la naturaleza. **Colaborando con los proveedores** causantes de estos impactos para ayudarles a eliminarlos y reducirlos y, si fuera necesario, evaluar cambiar de proveedores.
- **Entendiendo las dependencias** de la naturaleza en materia de aprovisionamiento e integrando este conocimiento en la toma de decisiones.

Más del **90% de los impactos** de una empresa ocurren en su cadena de suministro

*Fuente: McKinsey*



### CONCEPTOS IMPRESCINDIBLES

- **DEPENDENCIAS:** aspectos de los servicios ecosistémicos (recursos naturales de los que se beneficia el ser humano) en los que una organización se basa para funcionar. Algunos ejemplos pueden ser el agua, materias primas, recursos medicinales, regulación del clima o moderación de eventos extremos.
- **DEBIDA DILIGENCIA:** proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan sus efectos adversos reales y potenciales.

# CCO - DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES

## ¿POR QUÉ?

### ○ POR LA NATURALEZA

Usar los canales de comunicación de la organización para aumentar la **visibilidad de los problemas ambientales y sensibilizar** a empleados, clientes y otros *stakeholders* sobre la importancia de la conservación de la naturaleza.

### ○ POR TU EMPRESA

- Desarrollar una **imagen corporativa positiva**, lo que puede traducirse en mayor lealtad y confianza de los clientes actuales, y atracción de nuevos clientes. Así como con inversores interesados en ESG u otros *stakeholders*.
- Renovar la **licencia para operar** al mejorar la relación con las **comunidades locales** en los lugares donde se opera.
- **Fortalecer la posición de la empresa en el mercado** a través de la responsabilidad con la naturaleza.
- **Mejorar la comunicación interna** reforzando el conocimiento y el compromiso de toda la organización.

Descubre la [guía](#) para lograr una **comunicación ambiental responsable**

## ¿CÓMO?

- Desarrollando una **estrategia de comunicación** que transmita los esfuerzos de la compañía de conservación y recuperación de la **naturaleza**.
- Definiendo una **política de Green Claims** o procesos que integren los últimos requisitos regulatorios sobre *greenwashing* para llevar a cabo una comunicación honesta y veraz de los esfuerzos y avances de la organización.
- **Sensibilizando y educando a los consumidores** para ayudarles a tomar decisiones más informadas y responsables, promoviendo un cambio significativo hacia la sostenibilidad en la sociedad.
- Facilitando la **colaboración con otras organizaciones**, gobiernos y comunidades en proyectos de conservación, aumentando el impacto positivo en la naturaleza.

El **53% de las afirmaciones** ambientales dan información vaga o engañosa.

*Fuente: UE*



## CONCEPTOS IMPRESCINDIBLES

- **NATURALEZA VS BIODIVERSIDAD:** la naturaleza engloba la totalidad de los reinos vivos (es decir, a la biodiversidad) y no vivos (océano, suelo, agua dulce y atmósfera).
- **NATURE POSITIVE:** objetivo global referido a detener y revertir la pérdida de naturaleza para 2030 para que las especies y los ecosistemas empiecen a recuperarse de tal forma que se consiga la recuperación total en 2050.
- **GREENWASHING:** práctica que consiste en dar una falsa impresión sobre el impacto medioambiental o los beneficios de un producto para lograr una ventaja competitiva desleal, lo que puede inducir a error a los consumidores.

## CLO - DIRECCIÓN LEGAL

### ¿POR QUÉ?

#### • POR LA NATURALEZA

Las empresas tienen que cumplir con la regulación que impone la Administración. Esta, especialmente dentro de la Unión Europea, está intentando avanzar en la preservación de la naturaleza. Desde este punto de vista, mediante el **cumplimiento regulatorio** se contribuye a la conservación ambiental.

#### • POR TU EMPRESA

- Reducir los riesgos regulatorios. Entre otra legislación, la [Directiva CSRD](#) está ya en vigor e introduce numerosos requisitos de reporte y gestión en materia de naturaleza, el [Reglamento de restauración de la naturaleza](#) obliga a restaurar al menos el 20% de las zonas terrestres y marítimas de la Unión Europea para 2030, el [Reglamento de deforestación importada](#) será una realidad a partir del 1 de enero de 2026, prohibiendo comercializar productos en la UE que provengan de deforestación, y la [Directiva de Debida Diligencia](#) aplicará, si se aprueba el Primer Paquete Ómnibus de la UE, a partir de 2028 y obligará a las empresas, entre otros requerimientos, a detectar los efectos adversos sobre el medio ambiente en su cadena de suministro.
- Reforzar la **confianza de los stakeholders**, reduciendo así mismo el riesgo reputacional.

### ¿CÓMO?

- Identificando la **regulación que es de aplicación** y las implicaciones que tiene para la empresa.
- Asegurando que la estrategia de naturaleza desarrollada por la compañía tiene en cuenta toda la regulación vigente y potencialmente futura, y que no solo se limita a su cumplimiento, sino que va más allá.
- En materia de **comunicación de la estrategia**, comprobando que esta se hace siguiendo la legislación, como la [Propuesta de Directiva sobre alegaciones ecológicas](#), la [Directiva de empoderamiento de los consumidores](#) o la futura Ley de Consumo sostenible española.
- **Adelantándose a los riesgos** y colaborando en la implementación de los cambios necesarios dentro del negocio.
- **Coordinando con otras áreas de cumplimiento**, para asegurar que las transformaciones asociadas a la estrategia de naturaleza no ponen en riesgo el cumplimiento de ninguna otra norma.

Las litigaciones por causa del cambio climático se han **más que duplicado** en los últimos cinco años.

*Fuente: UNEP*



### CONCEPTOS IMPRESINDIBLES

- **DEFORESTACIÓN:** conversión de los bosques a otros usos de la tierra, independientemente de si es de origen antrópico o no.
- **MARCO GLOBAL DE BIODIVERSIDAD KUNMING-MONTREAL:** acuerdo internacional adoptado en 2022, durante la COP15 del Convenio de Diversidad Biológica, que tiene como objetivo detener y revertir la pérdida de biodiversidad para 2030 y promover un uso sostenible de la naturaleza. Incluye 4 objetivos a 2050 y 23 metas a 2030.



**¿DÓNDE PONER EL FOCO?: CADA DEPARTAMENTO, SU ROL**

A continuación, se muestra, para cada uno de los pasos a seguir en el desarrollo de una estrategia de naturaleza, en cuál se debe involucrar más cada departamento:





¿CÓMO LO ESTÁN HACIENDO YA LAS EMPRESAS?

Las siguientes buenas prácticas, implementadas por las **empresas participantes en la iniciativa Nature Business Ambition**, ilustran cómo los departamentos, dentro de las organizaciones, colaboran para mejorar la gestión de la naturaleza y avanzar en el desarrollo e implementación de su estrategia empresarial relacionadas.

**Departamentos involucrados:**  
**Departamento de comunicación y RRII,**  
**Dirección general y el Departamento financiero**



Dentro del [compromiso](#) de AZ con la protección del medio ambiente y recuperación de la biodiversidad, se apuesta por la [reforestación](#) como estrategia para recuperar beneficios como la producción de O<sub>2</sub> y purificación del aire, captura de CO<sub>2</sub>, el aumento de la biodiversidad, recuperación de especies, la fertilización del suelo, la regeneración del suelo o la limpieza de las cuencas hidrográficas, mediante proyectos de reforestación y voluntariado. Para extender su impacto a todo el sector salud, colaboran con las diferentes unidades de negocio, sociedades científicas y profesionales sanitarios, formándoles en el cálculo, reducción y compensación de las emisiones de CO<sub>2</sub> de sus congresos, sensibilizando a las profesionales del impacto de su actuación en la naturaleza. Este tipo de actividades se desarrollan en colaboración con entidades locales, impulsando la economía y actividad local e involucrando mediante el voluntariado a profesionales sanitarios y empleados.

Han impactado a más de 6000 profesionales sanitarios, se han compensado 300 t CO<sub>2</sub>e en 5 CCAA y 300 voluntarios implicados. Además, se implica a instituciones locales y fundaciones.

Más información, [aquí](#).



**Departamento involucrado:**  
**Departamento de comunicación y RRII**



Bajo el título “La Festa de la Platja”, Damm organiza cada año junto a la Fundación CRAM una limpieza multitudinaria en la playa de El Prat de Llobregat con el fin de sensibilizar sobre la crisis ambiental que afecta al Mediterráneo y la urgencia de proteger nuestros mares.

Esta jornada anual, que contó en 2024 con la participación de más de 350 personas voluntarias, se centró en la recogida de microplásticos de la arena, los cuales suponen un peligro para el equilibrio de la fauna marina y los ecosistemas costeros. Además, durante el evento se llevó a cabo la liberación de la tortuga Estrella Damm, apadrinada por la compañía, tras su proceso de recuperación en las instalaciones del CRAM.

La colaboración entre los departamentos de RSC y Comunicación y Relaciones Institucionales ha sido clave a la hora de dar a conocer el evento y fomentar la participación de la sociedad local, así como de diferentes medios de comunicación locales y autonómicos que se hicieron eco del impacto de la acción.

Más información, [aquí](#).



**Departamentos involucrados:**  
Servicios generales, central térmica y medio ambiente



"Hectárea Natura": se trata de un proyecto ejemplo de colaboración entre tres áreas diferentes: servicios generales (responsable del mantenimiento de los emplazamientos), central térmica de Aboño (propietaria del vertedero de cenizas y escorias) y medio ambiente España. Los problemas generados por la plantación de eucalipto existente en el vertedero de Aboño (caída de ramas y hojas en fincas y caminos colindantes que provocaban reclamaciones y suponían un riesgo para los vecinos) se han solucionado mediante una Solución basada en la Naturaleza (SbN): la tala de los eucaliptos y posterior plantación de un bosque autóctono (laureles, abedules, fresnos y madroños), permite recuperar servicios ecosistémicos importantes que se certificarán con FSC (restauración cuencas hidrográficas, restauración de la biodiversidad, y en el futuro, servicios culturales mediante itinerarios divulgativos). Además, implica un avance en el proyecto de restauración del vertedero que será exigible a la central de Aboño tras el cese de su operación con carbón.

Más información, [aquí](#).



**Departamentos involucrados:**  
Departamento de operaciones y el Departamento de comunicación y RRII



Enagás creó un grupo de trabajo con presencia de perfiles de diferentes especialidades de la compañía, que ha permitido maximizar los resultados y contribuir al fin último: implementar medidas que no solo preservan sino también mejoran la biodiversidad en las áreas afectadas.

Una de las áreas de negocio invitadas por Sostenibilidad de Enagás a participar en esta iniciativa ha sido el departamento de Comunicación, que ha contribuido a visibilizar los resultados de esta acción en el público general -con impactos en medios de comunicación generalista de gran alcance a nivel nacional como la agencia EFE y regional como La Vanguardia y Diario de León, y en redes sociales- y a divulgar la importancia y el uso por parte de la compañía de este tipo de técnicas para contribuir al cuidado del medioambiente y la biodiversidad de los entornos naturales donde opera.

Enagás ha extendido esta colaboración a otras compañías energéticas, asociaciones de ganaderos, empresas de servicios técnicos, universidades, instituciones regionales y locales, y entidades ambientalistas, lo que ha permitido el intercambio de conocimientos y tecnologías innovadoras y ha creado un entorno propicio para el impulso de futuras sinergias e impulso de iniciativas conjuntas, fortaleciendo las relaciones entre los actores involucrados y promoviendo redes de colaboración a largo plazo en beneficio del entorno natural y social.

Más información, [aquí](#).



**Departamento involucrado:**  
**Departamento de operaciones**



Desde 2017, en colaboración con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), en Holcim han desarrollado e implementado el Biodiversity Indicator and Reporting System (BIRS), una metodología pionera que les permite evaluar y monitorear de manera cuantificable la biodiversidad en sus canteras.

BIRS está implementado en el 100% de sus canteras. El equipo geominero y de medio ambiente de Holcim, ha trabajado de la mano de expertos en conservación de la naturaleza para realizar las evaluaciones y desarrollar los planes de gestión de biodiversidad en los próximos cinco años, que aseguren el crecimiento en biodiversidad antes del 2030.

Más información, [aquí](#).



**Departamentos involucrados:**  
**Departamento de compras y el Departamento de operaciones**



Objetivo: 100% del pescado que se consume en los hoteles del grupo procedente de fuentes de origen responsable. El departamento de sostenibilidad creó unas guías sobre lo que era o no responsable y el departamento de compras se encargó de buscar proveedores que accediesen al tipo de productos requeridos. También tuvo un papel muy importante en indagar sobre la trazabilidad del pescado, para asegurar que el pescado ofrecido realmente procedía de fuentes sostenibles. Por su parte, el departamento de cocina adaptó su rueda de menú a la nueva disponibilidad de pescado y está en una búsqueda constante de fórmulas para introducir nuevos productos responsables anteriormente no considerados.

Más información, [aquí](#).



**Departamentos involucrados:**  
**DG Negocio y Área corporativa de riesgos**



Para implementar las recomendaciones de la TNFD, nuestro equipo de sostenibilidad trabajó junto con los negocios y el área de riesgos para evaluar el impacto de nuestras operaciones en la biodiversidad. Los negocios participaron en la identificación de dependencias e impactos por tecnología y aportaron datos clave de localización de más de 1.000 instalaciones y 300.000 km de redes. Desde corporación, desarrollamos una metodología homogénea e implementamos GIS para analizar los impactos y dependencias por instalación.

Este trabajo conjunto permitió generar una tabla de riesgos y oportunidades materiales, validada por los negocios e integrada en el mapa de riesgos corporativo. La colaboración interdepartamental garantizó una visión integral del impacto en la biodiversidad, mejorando la toma de decisiones y abriendo oportunidades para estrategias de mitigación y adaptación.

Más información, [aquí](#).



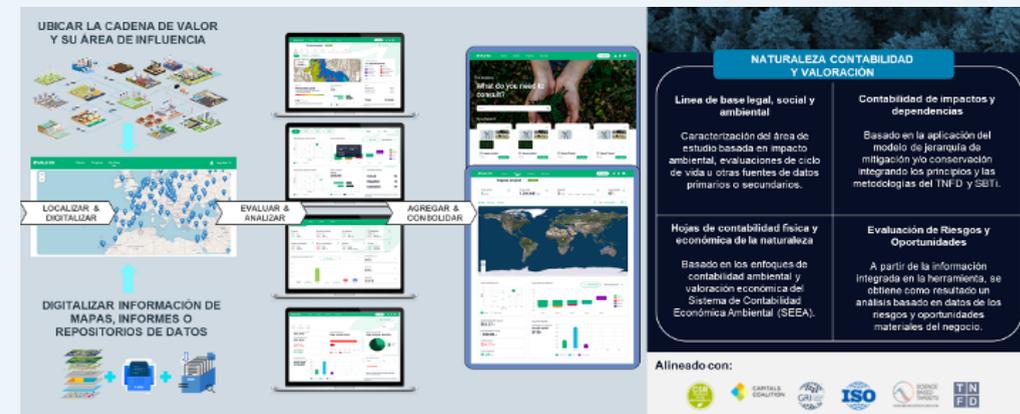
**Departamentos involucrados:**  
**Equipo de Cambio Climático y Capital Natural y equipo interno de IT**



Para tomar decisiones informadas sobre el territorio es necesario contar con un sistema que asocie al territorio toda la información basada en datos sobre naturaleza, biodiversidad, usos y demandas sociales y legales.

Por ello, el equipo de Cambio Climático y Capital Natural de NTT DATA comenzó el desarrollo de VALU-ES en una colaboración conjunta con equipos internos de IT como una apuesta clara de la compañía.

VALU-ES es una herramienta para la gobernanza y gestión del capital natural que tiene como objetivo la contabilización y valoración de activos naturales y servicios ecosistémicos, alineada con distintos estándares y marcos de referencia en materia de naturaleza, evaluación de impactos positivos y negativos, dependencias, y riesgos y oportunidades. Permite una gestión rentable y adaptativa de la naturaleza a través de hojas de contabilidad, la toma de decisiones, responder a requerimientos de reporting, y tener toda la información de naturaleza integrada en una misma plataforma digital.



**Departamentos involucrados:**  
**Departamento de operaciones, Áreas de I+D,**  
**Ingeniería, Medioambiente y Sostenibilidad**



Para definir el objetivo WaterZero de alcanzar la captación neta cero de agua dulce en 2050 en los complejos de la península ibérica, se conformó en 2022 un equipo multidisciplinar con expertos de las áreas de Medioambiente y Operaciones de Transformación Industrial y Economía Circular, Repsol Technology Lab, Ingeniería y Sostenibilidad. El equipo definió el marco global, las fases y los casos de negocio para lograr su consecución. Gracias a esta colaboración se consiguió integrar diferentes visiones en una misma estrategia que permitirá al negocio avanzar en su transformación con criterios de sostenibilidad, reducir su dependencia del agua dulce y minimizar el impacto sobre los ecosistemas.

Más información, [aquí](#).



**Departamento involucrado:**  
**Departamento de operaciones**



En 2022, Sacyr estableció el Comité de Biodiversidad y Capital Natural para reforzar su compromiso con el entorno. Este comité, liderado por el director general corporativo, tiene como objetivo principal desarrollar iniciativas y revisar los resultados de los proyectos en materia de biodiversidad. Involucra a expertos ambientales de todas las áreas de la compañía y sirve como un punto de encuentro para los responsables de Calidad y Medio Ambiente donde se opera. Los responsables comparten medidas que han implementado en los proyectos y los resultados obtenidos.

Además, Sacyr está creando una plataforma con el Natural Business Intelligence para medir sus impactos ambientales a través del cálculo del balance de capital natural, basados en los 20 servicios ecosistémicos identificados como materiales para su operación. La empresa sube a la plataforma archivos geolocalizados de sus proyectos para comparar el entorno natural antes y después de la construcción.

Más información, [aquí](#).



# forética



[www.foretica.org](http://www.foretica.org)



Forética



Forética



@foretica\_es



[foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

Calle Almagro, 12 - Planta 3. 28010 - Madrid