



forética



Clúster de Transparencia
y Buen Gobierno

TOOLKIT DEL CSO ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

¿CÓMO ELEVAR LA RELEVANCIA
DE LA SOSTENIBILIDAD?

Guía de orientación para empresas socias de Forética.
Octubre de 2026

LOS TIEMPOS HAN CAMBIADO



APETITO DEL INVERSOR

La inversión con criterios ESG ha perdido intensidad frente al boom de la IA y el peso creciente de las prioridades geopolíticas.



PRESIÓN REGULATORIA

La simplificación europea ha reducido el perímetro de aplicación y recalibrado parte de los requisitos de información de sostenibilidad.



ESCEPTICISMO POLÍTICO

La sostenibilidad está más expuesta a polarización, cuestionamiento público y cambios en las prioridades políticas.

PERO LA SOSTENIBILIDAD SIGUE SIENDO CRÍTICA

EL CAPITAL SIGUE AHÍ

Los activos sostenibles siguen creciendo con un capital próximo a los 4 billones de dólares. La prima de valoración ajustada de las compañías sostenibles se sitúa en el 16,7%¹.

(Calculada a 30/09/2026)

LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES QUE ORIGINARON LA REGULACIÓN NO HAN DESAPARECIDO

Se sigue operando en un entorno marcado por volatilidad geopolítica, transición energética, presión sobre los recursos naturales, transformación tecnológica y cambios sociales que afectan directamente a los modelos de negocio.

LA SOSTENIBILIDAD ESTÁ INTEGRADA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

El 43% de las compañías del IBEX 35 dispone de una comisión exclusiva de sostenibilidad². La sostenibilidad ya forma parte de la arquitectura de gobierno corporativo de las grandes empresas españolas.

¿QUÉ PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO PUEDE AYUDAR A RESOLVER LA SOSTENIBILIDAD?



Acceder a financiación en mercados cada vez más exigentes: existen más de **7.000 fondos** con criterios de sostenibilidad. Las empresas con mejor desempeño ESG suelen beneficiarse de menores costes de financiación y menores diferenciales de crédito frente a sus comparables.³



Dependencia de recursos críticos: impulsar la sostenibilidad mejora la gestión de agua, la energía, el uso de materias primas y la pérdida de la biodiversidad. Que es relevante ya que **más del 50% del PIB mundial** muestra una dependencia entre moderada y alta de la naturaleza.⁴



Resiliencia de la cadena de suministro: la sostenibilidad ayuda a anticipar riesgos operativos, garantizar suministros y reforzar la resiliencia del negocio. **En 2025, las pérdidas económicas globales derivadas de fenómenos meteorológicos extremos ascendieron a 224.000 millones de dólares.**⁵

¹ Global Sustainable Fund Flows: Q2 2026 - Morningstar, MSCI, Forética

² La sostenibilidad en los consejos de Administración del IBEX 35 y del Eurostoxx 50 - Forética

³ Morningstar Sustainable Investing Landscape: Sustainable investing insights

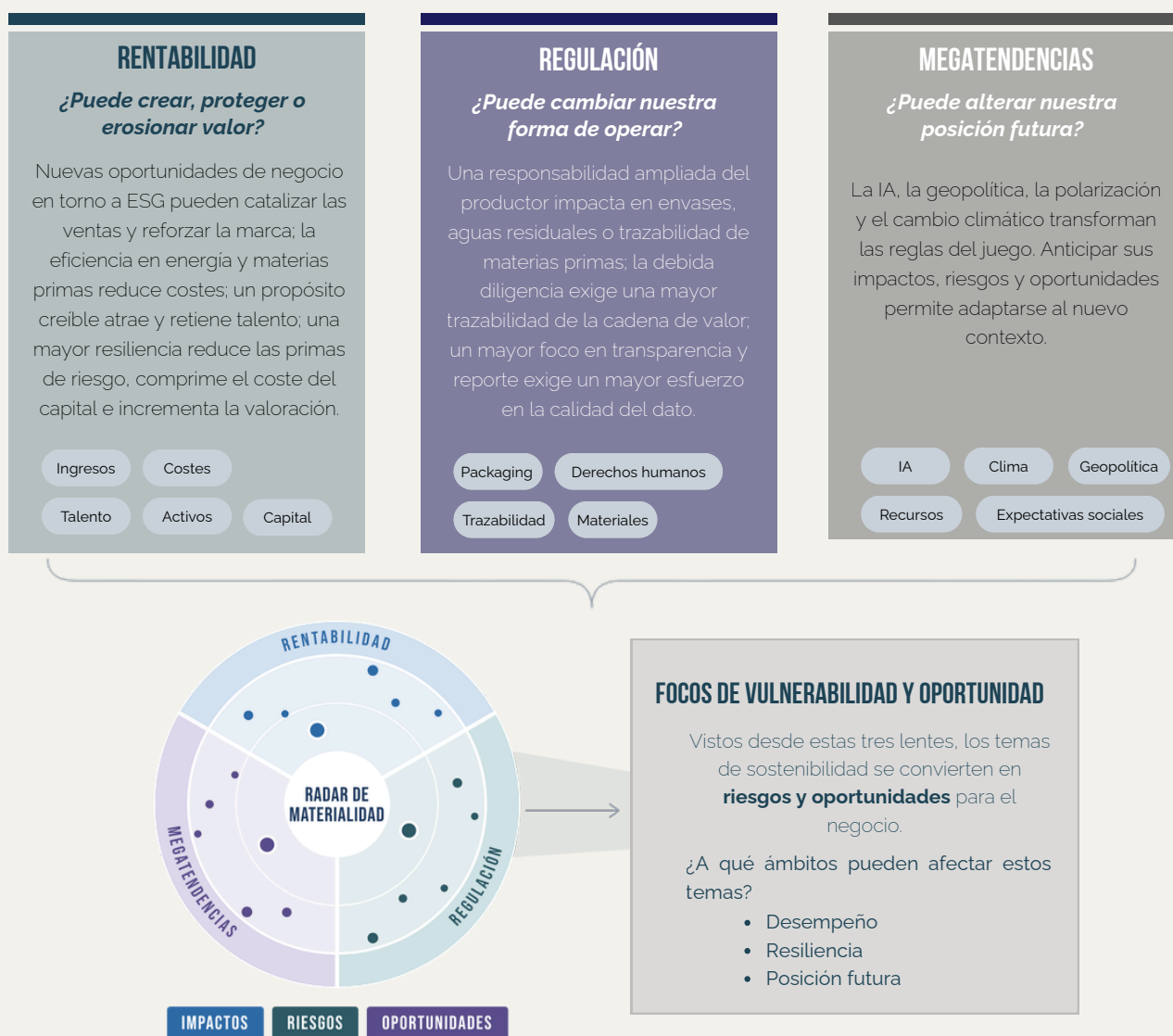
⁴ Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy (World Economic Forum y PwC, 2020). Informe

⁵ Natural disasters in 2025 - Informe

ENCONTRANDO LO MATERIAL PARA EL CONSEJO

El análisis de materialidad identifica qué asuntos de sostenibilidad son más relevantes para el negocio. Pone sobre la mesa cuestiones que pueden afectar al valor de la compañía y que se traducen en riesgos, oportunidades e impactos. Su relevancia puede derivarse de su efecto sobre las palancas de valor, de las exigencias regulatorias o de la necesidad de adaptarse a un contexto marcado por la incertidumbre y las disrupciones.

TRES PERSPECTIVAS PARA EL NEGOCIO



CÓMO RESPONDE LA SOSTENIBILIDAD

Anticipa dependencias y riesgos que una visión financiera de corto plazo puede dejar fuera, y los traduce en decisiones sobre operaciones, personas, productos y cadena de suministro.

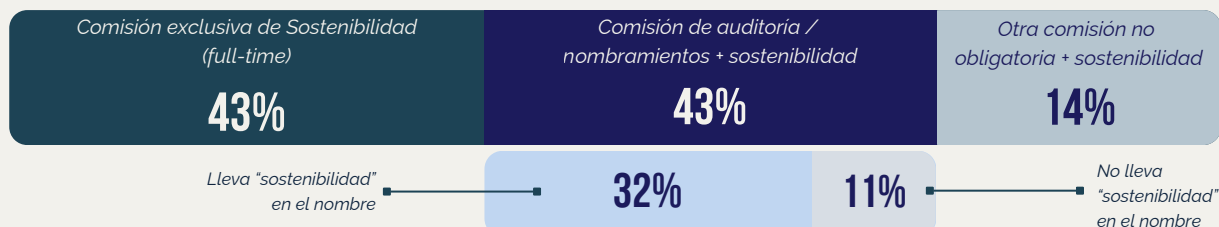


CLAVE PARA EL CSO

No se trata solo de saber qué es material, sino de **detectar dónde la sostenibilidad anticipa una vulnerabilidad o abre una oportunidad estratégica**.

LA ESTRUCTURA IMPORTA

EL GOBIERNO DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL IBEX 35. ¿QUÉ COMISIONES ESTÁN AL MANDO?



Datos a Mayo de 2026. Pulsa [aquí](#) para acceder al informe completo

ADAPTAR EL ENFOQUE SEGÚN LA COMISIÓN

	AUDITORÍA Y RIESGOS	NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES	SOSTENIBILIDAD
PREGUNTA CLAVE	¿Es la información de sostenibilidad tan fiable como la financiera y están bajo control sus riesgos?	¿Tenemos las personas, capacidades e incentivos adecuados?	¿Avanzamos y estamos preparados para el futuro?
QUÉ INTERESA	Que los riesgos ESG estén integrados en el mapa de riesgos corporativo y que la información de sostenibilidad cuente con controles y verificación externa, y sea coherente con la financiera.	Que la retribución variable incluya objetivos ESG medibles y que el Consejo cuente con las competencias necesarias, a través de su matriz de competencias y de la formación de consejeros.	El avance frente a los objetivos y el plan de transición, la posición en índices y ratings, y los riesgos y oportunidades emergentes que pueden afectar a la estrategia.
QUÉ EVITAR	Ambición o narrativa sin datos fiables.	Objetivos ESG poco controlables.	Listado de iniciativas sin conexión con el negocio.

¿HAY UN MODELO MEJOR QUE OTRO?

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PLENO DEL CONSEJO	Ideal para compañías con elevada exposición de negocio a factores ESG. Aporta una visión multidimensional con el foco de negocio.	Posible dilución de los aspectos ESG entre una gran cantidad de temas en la agenda del consejo. Puede limitar la participación de expertos externos y directivos de sostenibilidad.
COMISIÓN EXCLUSIVA DE SOSTENIBILIDAD	Aprovecha el conocimiento experto de la comisión en ESG y libera tiempo del pleno. Puede facilitar una respuesta más adaptativa	Solapamiento potencial con el trabajo de otras comisiones, mayor coste de añadir otra comisión, riesgo de perder la perspectiva del Consejo en su conjunto.
COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL	Foco en riesgos ESG y relaciones con el auditor externo.	Reducir la sostenibilidad a un ejercicio de cumplimiento normativo.
COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES	Foco en la cultura de la organización y en los incentivos relacionados con ESG. Integra la sostenibilidad en los planos de desempeño y retribución.	Menor experiencia en riesgos e impactos.

CÓMO PREPARARSE PARA IR AL CONSEJO

BOARD READINESS CHECK

Preparar una intervención ante el consejo implica conectar la sostenibilidad con elementos que ya forman parte de su agenda: valor, riesgo, estrategia y gobernanza.



ANTICÍPATE CON PROMPTING

Antes de presentar ante el consejo, define el objetivo de tu intervención y adapta el mensaje al órgano al que te diriges



LAS 5 CLAVES PARA EL ÉXITO

1. HABLA EL LENGUAJE DEL NEGOCIO

El Consejo toma decisiones sobre crecimiento, riesgos, inversión, talento y competitividad. La sostenibilidad debe presentarse como una herramienta para resolver esos desafíos empresariales.

2. GESTIONA EL CORTO PLAZO SIN PERDER EL RUMBO

En un contexto de incertidumbre regulatoria, presión sobre los resultados y tensiones geopolíticas, el CSO debe mantener la ambición a largo plazo y traducirla en prioridades alcanzables, flexibles y relevantes para el momento actual.

3. DE LÍDER FUNCIONAL A CATALIZADOR DE LA ORGANIZACIÓN

El éxito del CSO ya no depende únicamente de definir compromisos, sino de conseguir que Finanzas, Riesgos, Operaciones, Compras y Negocio incorporen la sostenibilidad en sus propias decisiones.

4. NO ES GASTO, ES INVERSIÓN

La sostenibilidad es un activo de largo plazo: actuar ahora es más barato que actuar más tarde. Concéntrate en la opcionalidad de las estrategias y en los upsides que las políticas ESG generan sobre la rentabilidad del negocio.

5. EL FUTURO SERÁ SOSTENIBLE O NO SERÁ

Los desequilibrios ambientales y sociales son el mayor cuello de botella a largo plazo. Los extremos políticos exigirán más al sector privado, no menos. Hay que estar preparado.





forética



Clúster de Transparencia
y Buen Gobierno

TOOLKIT DEL CSO ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

¿CÓMO ELEVAR LA RELEVANCIA
DE LA SOSTENIBILIDAD?

Guía de orientación para empresas socias de Forética.
Octubre de 2026

El Clúster de Transparencia de Forética es posible gracias al apoyo de

