



¿Cómo pueden los consejos de administración hacer que la sostenibilidad sea una realidad?

EY Encuesta Europea de Valor a largo plazo y Gobierno corporativo
Resumen Ejecutivo España – Abril 2024

INTRODUCCIÓN

El enfoque de la sostenibilidad en el entorno empresarial actual

Enfocarse en la sostenibilidad en el entorno operativo actual es un gran desafío para las empresas de todo el mundo debido a la inestabilidad geopolítica, la incertidumbre macroeconómica y la presión sobre las cadenas de suministro. Existen signos preocupantes de que el compromiso con la sostenibilidad está disminuyendo en un momento en el que el calentamiento global sigue siendo un problema sin resolver.

Si las empresas no actúan con suficiente rapidez, será cada vez más probable que los responsables políticos pongan en marcha medidas más estrictas para controlar los recursos que las empresas dedican a la sostenibilidad y limitar la innovación de estas en el proceso.

La cuarta edición anual de la *Encuesta Europea de Valor a largo plazo y Gobierno corporativo* de EY sugiere que los consejos de administración deben responder de manera proactiva, alentando a la dirección de sus organizaciones a incorporar la sostenibilidad como un imperativo comercial y racionalizando la toma de decisiones en el entorno de la inversión para que se asignen recursos a proyectos que generen un impacto positivo, impulsen el rendimiento financiero y cumplan con sus promesas.

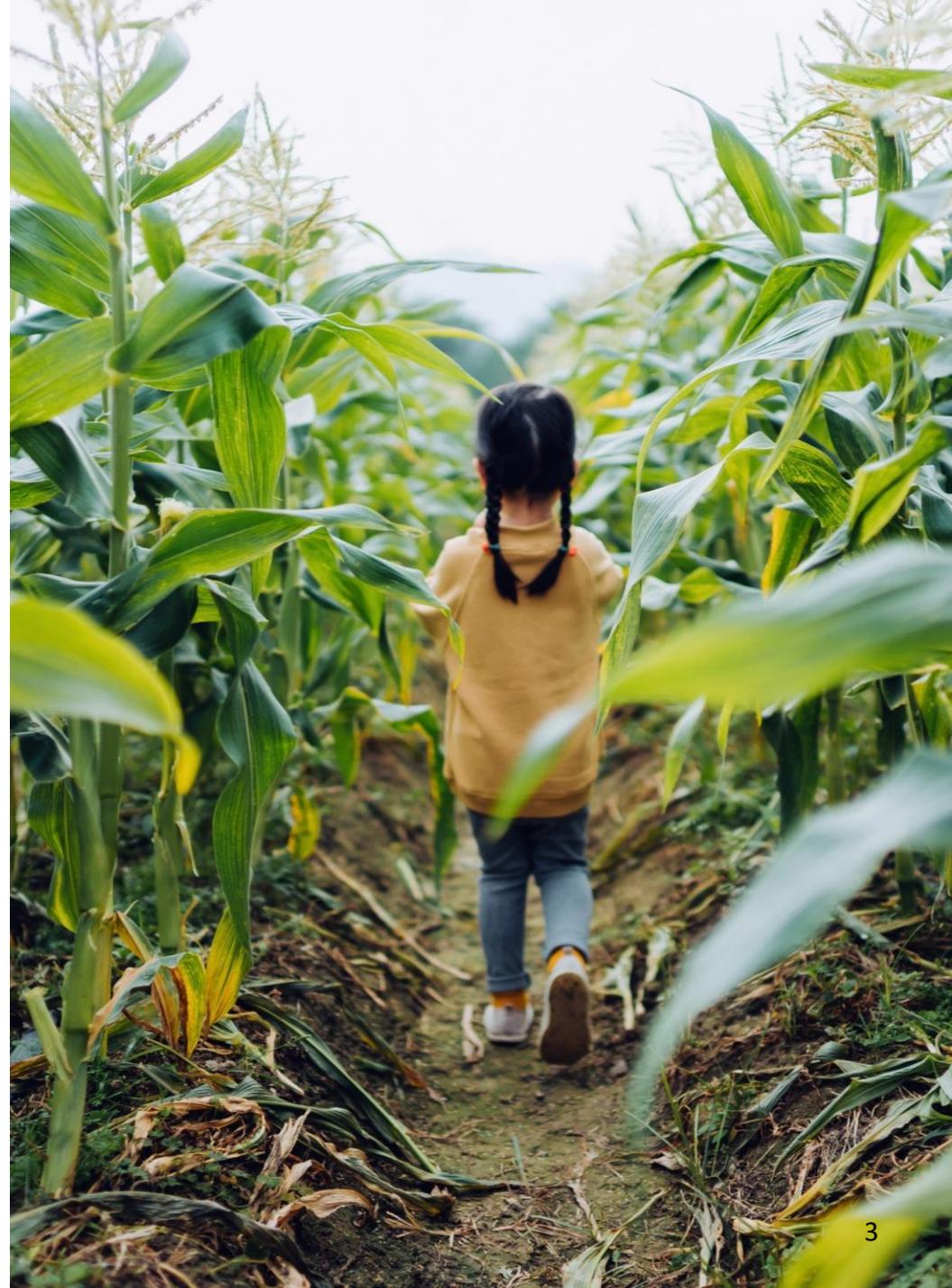
El informe también destaca la importancia de la gobernanza en la innovación de modelos de negocio sostenibles. Según la investigación, las organizaciones más avanzadas en materia de gobierno corporativo (los *'líderes'*) están mejor situadas para cuestionar el enfoque de los directivos, controlar la distribución del capital y exigir una mayor ambición. En comparación con el resto de organizaciones (los *'seguidores'*), los *líderes* tienen una visión estratégica más clara de cómo la sostenibilidad puede contribuir a la creación de valor, tienden a ir más allá del estricto cumplimiento de la normativa de sostenibilidad y están mejor posicionados para aprovechar el potencial de la inteligencia artificial (IA) aplicada a este campo.

El informe destaca que los consejos de administración más eficaces no se limitan a tener una visión sobre posibles escenarios para sus organizaciones, sino que además desempeñan un papel activo a la hora de instar a la dirección a tomar las decisiones correctas para garantizar la estabilidad de la empresa a largo plazo de forma que pueda hacer frente a todos los desafíos del futuro.

Basándose en las opiniones de 200 CEO y otros directores ejecutivos, el informe explora tres acciones clave donde los consejos de administración deben poner énfasis para acelerar su trayectoria sostenible:

- 1. Insistir a los directivos para que integren la sostenibilidad en la estrategia de la organización, exigiendo una visión estratégica ambiciosa al CEO y al resto de la dirección ejecutiva, y examinar de forma crítica los casos de negocio que la respalden.**
- 2. Exigir un enfoque más ambicioso y estratégico de la agenda política y normativa para ir un paso más allá del mero cumplimiento, así como determinar dónde puede la empresa encontrar una ventaja estratégica frente a la competencia.**
- 3. Explotar el potencial de la inteligencia artificial (IA) aplicada a la sostenibilidad, reconociendo la interrelación entre la IA, la sostenibilidad y la gobernanza.**

[Acceder al informe completo](#)



1

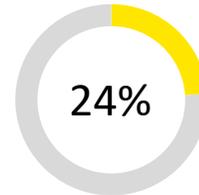
La importancia de la sostenibilidad para la empresa

El impulso hacia la sostenibilidad en las empresas se está desacelerando debido a desafíos como la volatilidad geopolítica y la incertidumbre macroeconómica.

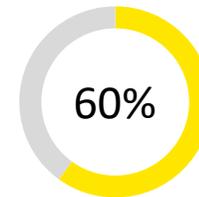
Los consejos de administración desempeñan un papel crucial al mantener la sostenibilidad como un imperativo estratégico, adaptando los modelos de negocio para un futuro sostenible. En esta edición del informe se indica que los inversores consideran que el cambio climático y la gestión medioambiental son prioridades importantes para los consejos en 2024.

A pesar de esto, también se desprende de los resultados que las empresas no están aprovechando la sostenibilidad como una fuente de diferenciación y crecimiento. En lugar de buscar innovación en sus modelos de negocio o nuevos proyectos centrados en la sostenibilidad, las empresas están enfocadas en otros criterios, como obtener la lealtad de empleados y clientes.

El grupo al que hemos considerado como líderes muestran una mayor ambición al priorizar oportunidades únicas y el crecimiento para convertir la sostenibilidad en una ventaja. La falta de ambición a la hora de transformar el negocio refleja las difíciles decisiones estratégicas que las empresas deben tomar. Sin embargo, las organizaciones tienen que trabajar en comprender los límites de sus modelos actuales y las oportunidades ofrecidas por nuevos mercados.



Menos de una cuarta parte de los encuestados afirma estar **completamente satisfechos** en relación con contar con una visión una visión estratégica clara, respaldada por un análisis creíble, de cómo abordar sus prioridades ESG para lograr sus objetivos de creación de valor.



El 60% de los encuestados afirma **que existen diferencias de opinión en nuestro equipo directivo sobre cómo equilibrar las consideraciones a corto plazo con las inversiones a largo plazo y el crecimiento sostenible.**

Acciones clave

Para cumplir con sus responsabilidades, los consejos de administración deben animar a sus equipos directivos de manera activa para que instauren una cultura corporativa en la que la sostenibilidad se considere una prioridad fundamental. En este caso, el equipo directivo del CEO y el consejo deben estar unidos a la hora de priorizar la sostenibilidad en lugar de dejarla en manos de un único ejecutivo, **como el director de sostenibilidad.**

2 Un enfoque innovador hacia las políticas y la regulación de la sostenibilidad

Los consejos de administración, especialmente los de empresas multinacionales, se enfrentan a un entorno regulatorio y político complejo y cambiante. La regulación en materia de sostenibilidad puede variar significativamente en diferentes regiones, lo que requiere que las empresas adapten sus estrategias y enfoques de *compliance*. Los consejos deben centrarse en **generar valor a través de una estrategia integral**, donde la sostenibilidad no sea un objetivo final, sino un medio para alcanzar resultados financieros positivos.

Cuando se enfrentan a nuevas regulaciones o directivas, las empresas deben optar por un enfoque innovador que aproveche las oportunidades estratégicas que ofrecen estas normativas, en lugar de simplemente cumplir con lo mínimo requerido. Este enfoque permite evaluar inversiones necesarias para cumplir con los requerimientos de *compliance* y buscar oportunidades de innovación que generen ventajas competitivas a largo plazo.

El grupo de los *líderes* está adoptando un enfoque más proactivo hacia las regulaciones como el Pacto Verde Europeo, buscando capitalizar las oportunidades y preparándose para los futuros escenarios regulatorios. Aquellos que adoptan este enfoque centrado en la innovación evalúan cuidadosamente su estrategia actual, implementan capacidades necesarias, como la figura de un **Green Deal Officer**, y cuentan con equipos con experiencia en el sector público para prosperar en un entorno político y regulatorio en constante cambio.

El Pacto Verde Europeo

El Pacto Verde Europeo, dirigido a hacer que los Estados miembros **alcancen la neutralidad climática para 2050**, es una iniciativa integral que abarca subvenciones, exenciones fiscales, préstamos e instrumentos financieros. En general, los *líderes* están adoptando un enfoque más proactivo hacia el Pacto Verde y están más avanzados en varios aspectos.

Los *líderes* también son más propensos a sentir que han desarrollado una comprensión de cómo acceder a cualquier forma de financiación o incentivos disponibles bajo el Pacto. Pero además de comprender los detalles específicos de los incentivos y el acceso a fondos públicos, aprovechar el Pacto Verde también requiere la experiencia y el conocimiento para navegar con éxito las dinámicas particulares y las sensibilidades políticas del sector público.

Sin embargo, los *líderes* con trayectorias en el sector privado no siempre tienen una imagen completa de la naturaleza politizada de la gestión de los servicios públicos, las restricciones normativas y legislativas que rigen cómo se toman las decisiones, y los actores que influyen en cómo se llega a dichas decisiones.

Dado que las iniciativas políticas y regulatorias en Europa probablemente crecerán debido a desafíos sociales y económicos, los consejos de administración deberán considerar cómo su organización desarrolla ese conocimiento y cómo afecta a la composición y las habilidades de los miembros del consejo.

Esto supone encontrar la manera de que los consejeros comprendan cómo opera el sector público e incorporar ese conocimiento al consejo, teniendo en cuenta también cualquier problema de conflicto de intereses.

El 40% de las empresas *líderes* comprende cómo acceder a la financiación y a los incentivos del Pacto Verde Europeo, frente a un 23% de las *seguidoras*



Acciones clave

La agenda política y regulatoria en materia de sostenibilidad es compleja, tanto en términos de la amplitud de las regulaciones como por el hecho de que diferentes directivas son aplicables en distintos momentos. Esto crea su propia presión y tal vez explique por qué existe la tentación de adoptar un enfoque reactivo.

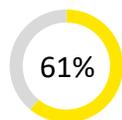
Sin embargo, los consejos de administración deben asegurarse de que el enfoque de la empresa no sea demasiado pasivo y aproveche la agenda política y regulatoria para acelerar la transformación hacia la sostenibilidad, impulsar el rendimiento y mejorar la transparencia de los informes.

3

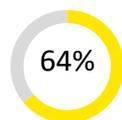
El potencial de la IA en la sostenibilidad y la gobernanza tecnológica responsable

La inteligencia artificial (IA) tiene un potencial importante para mejorar la sostenibilidad y acelerar la transformación sostenible de las empresas, aunque también presenta desafíos que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, la IA puede automatizar tareas y sustituir los procesos humanos más repetitivos, pero también puede crear nuevas oportunidades y mejorar las capacidades humanas. Esta complejidad añade un reto adicional para los equipos directivos que buscan integrar la sostenibilidad en sus estrategias corporativas.

La investigación muestra que los *líderes* reconocen en mayor medida el difícil equilibrio que debe lograrse al reconciliar las oportunidades que supone de la inteligencia artificial generativa (GenAI) con los desafíos medioambientales, sociales y éticos.



El 61% de los encuestados dice que la IA ofrece una **oportunidad significativa de generar valor a largo plazo**, desde la creación de nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos hasta la transformación de cómo se realiza el propio trabajo.



El 64% dice que el principal desafío de la inteligencia artificial generativa (GenAI) es impulsar la transformación y el crecimiento a la vez que se **garantiza que las implicaciones éticas y sociales no afecten a la confianza en nuestra organización**.





La gobernanza tecnológica efectiva y responsable es clave para equilibrar oportunidades y riesgos

Generar confianza entre los *stakeholders* en la inteligencia artificial como motor de transformación sostenible requiere una gobernanza tecnológica efectiva y responsable. Sin embargo, dado que las regulaciones sobre inteligencia artificial, como la Ley de IA de la UE, aún están en una **fase inicial**, existen menos indicaciones para ofrecer a los consejos de administración una hoja de ruta clara sobre su supervisión de la IA. Esto aumenta el riesgo de que muchas organizaciones adopten un enfoque reactivo a la espera una orientación regulatoria y política más detallada.

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones han avanzado en la implementación de una gobernanza tecnológica para la IA. Sin embargo, aunque muchos han progresado inicialmente, no hay muchas organizaciones que vayan un paso por delante y tengan un enfoque sólido ya implementado.

Los *líderes* están mejor posicionados en este aspecto, como por ejemplo a través del desarrollo de un plan para informar a los miembros del consejo sobre las oportunidades y riesgos de la inteligencia artificial generativa (**33% frente al 9% de los seguidores**). Sin embargo, en general, esto plantea dudas sobre si se está haciendo lo suficiente en términos de educación y comprensión: **el 63% de los encuestados dicen que "debido a que la GenAI es una tecnología tan rápida y disruptiva, es difícil para los consejos mantenerse al día con los desarrollos"**.

Acciones clave

La inteligencia artificial plantea desafíos de gobernanza relacionados con el cumplimiento normativo y la responsabilidad. Las empresas deben garantizar que el uso de la IA cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes, como las relacionadas con la protección de datos y la privacidad. A medida que la IA evoluciona rápidamente, especialmente la GenAI, es crucial que las empresas desarrollen continuamente una gobernanza tecnológica. Un enfoque proactivo permite identificar áreas de alto valor para implementar la IA y escalar las mejores prácticas descubiertas en pruebas y proyectos piloto.

Una mirada hacia adelante

La búsqueda de la sostenibilidad está transformando nuestro paradigma socioeconómico, planteando nuevos riesgos y generando nuevas fuentes de valor. La evolución de la inteligencia artificial ofrece un gran potencial y puede suponer un gran salto adelante para acelerar los resultados en materia de sostenibilidad mientras que se están logrando avances muy prometedores en algunos ámbitos, como un aumento considerable de la capacidad de las energías renovables en 2023.

Sin embargo, sigue siendo necesario adoptar medidas urgentes para hacer frente a los retos sistémicos que afectan al planeta y a las personas. Los consejos de administración tienen un papel fundamental a la hora de incentivar a los responsables ejecutivos de sus organizaciones para que identifiquen oportunidades de crecimiento y creación de valor, impulsando un programa ambicioso de transformación con la sostenibilidad en el centro.



EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2024 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es



Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

[Más información](#)

eyinsights.spain@es.ey.com