

# ¿Cómo maximizar el valor de la sostenibilidad mediante el gobierno corporativo?

Encuesta Europea de Valor a largo plazo y Gobierno corporativo

Resumen Ejecutivo España - Mayo 2023

# Contenido

---

**Introducción:** Cómo utilizar el gobierno corporativo para llevar la sostenibilidad de los objetivos a los resultados **3**

**1.** Una gobernanza eficaz es clave para asegurar el valor de la sostenibilidad a largo plazo **4**

**2.** La gobernanza en materia de sostenibilidad todavía tiene camino por recorrer **6**

**3.** Tres prioridades para lograr un gobierno sistemático, responsable y auténtico **7**





## INTRODUCCIÓN

---

# Cómo utilizar el gobierno corporativo para llevar la sostenibilidad de los objetivos a los resultados

El mundo empresarial nunca ha estado tan dispuesto a aceptar el reto de la sostenibilidad y, sin embargo, muchas compañías siguen teniendo problemas a la hora de obtener resultados reales en ámbitos como el calentamiento global o la desigualdad. Por su parte, la sociedad confía en que las empresas tomen la iniciativa, pero la sostenibilidad corporativa tiene que cambiar radicalmente si quiere dar resultados.

Esta tercera edición de nuestro informe anual recoge las opiniones de 200 altos directivos para analizar cómo está evolucionando el gobierno corporativo en cuanto a la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa y en su enfoque en torno al valor a largo plazo. Los resultados muestran que hay un factor crítico a la hora de llevar la sostenibilidad de los objetivos a los resultados concretos: un gobierno corporativo eficaz y la supervisión por parte del consejo de administración.

Por la naturaleza de las respuestas, descubrimos que hay un pequeño grupo de **expertos** que están liderando las buenas prácticas de gobierno corporativo en materia de sostenibilidad y están logrando impulsar tanto su valor financiero como el progreso, mientras que un grupo mucho mayor de **principiantes** todavía tienen mucho camino que recorrer.

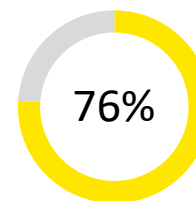
[Acceder al informe completo](#)

# 1 Una gobernanza eficaz es clave para asegurar el valor de la sostenibilidad a largo plazo

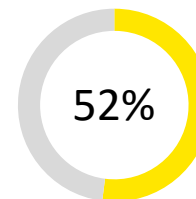
El sector empresarial tiene un papel protagonista en la transición ecológica y las decisiones que tomen las compañías en materia de sostenibilidad serán fundamentales para alcanzar los objetivos globales establecidos.

Sin embargo, la consecución de estos objetivos no tiene por qué suponer un sacrificio de los objetivos financieros de las empresas. Los resultados de la encuesta revelan que las empresas que están más avanzadas a la hora de implementar una gobernanza efectiva en términos de sostenibilidad (a quienes hemos denominado **expertos**) se muestran más optimistas sobre sus perspectivas de crecimiento financiero que los más atrasados (a quienes hemos llamado *principiantes*).

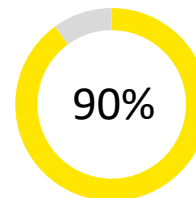
Los *expertos* son más optimistas respecto a sus resultados financieros y planean aumentar en mayor medida su inversión en sostenibilidad



Más de tres cuartas partes de los *expertos* son optimistas sobre las perspectivas de crecimiento de su empresa en los próximos 12 meses (45% en el caso de los *principiantes*).



Más de la mitad de los *expertos* están "muy satisfechos" con el progreso realizado hasta la fecha en la consecución de sus objetivos climáticos (13% en el caso de los *principiantes*).



El 90% de los *expertos* planean incrementar su inversión dedicada a cumplir con sus objetivos ESG (frente al 55% de los *principiantes*).

## En búsqueda de un equilibrio entre las prioridades a corto y largo plazo

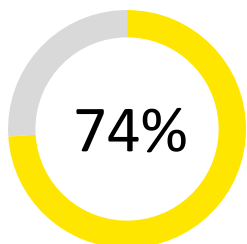
Históricamente, las empresas se han enfrentado a una constante tensión por encontrar un equilibrio entre los indicadores a corto plazo y los objetivos a largo plazo. La necesidad de impulsar la agenda ESG ha añadido una nueva capa de complejidad a la hora de encontrar este equilibrio, especialmente cuando se trata de hallar un punto de encuentro entre las necesidades de las empresas y las de sus accionistas.

Tanto los líderes empresariales como los inversores están de acuerdo en la necesidad de invertir en la creación de valor sostenible a largo plazo. Sin embargo, el 64% de los responsables que participaron en la encuesta afirman que se enfrentan a la presión de los inversores sobre los resultados a corto plazo, lo que frena las inversiones a largo plazo en sostenibilidad.

Además, las compañías reconocen divisiones internas a la hora de alcanzar un consenso sobre la inversión en asuntos ESG, sobre todo entre el grupo de *expertos*, ya que, al tener una estrategia de sostenibilidad más desarrollada, se enfrentan a dilemas más importantes.

La aparición de estas diferencias crece un 12% respecto a la edición del año pasado, lo que apunta a que las empresas cada vez tienen más problemas para compaginar las prioridades a corto y largo plazo.

Un gobierno corporativo eficaz es clave para lograr un equilibrio entre *stakeholders* internos y externos, desde los empleados hasta los inversores, y lograr un plan de acción colectivo.



El 74% de las empresas cree que se deben abordar las cuestiones ESG que afecten a su negocio, incluso si al hacerlo empeoran los resultados financieros y la rentabilidad a corto plazo.

Crece el número de empresas con diferencias de opinión internas sobre cómo equilibrar los objetivos a corto plazo con las inversiones a largo plazo





## 2 La gobernanza en materia de sostenibilidad todavía tiene camino por recorrer

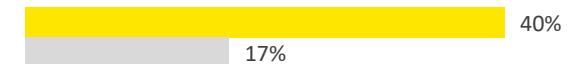
La mayoría de las empresas consultadas (72%) han expresado su compromiso de alinearse con los ODS más directamente relacionados con su negocio. Sin embargo, también una mayoría de ellas reconoce que sus empleados no sienten que se esté haciendo lo suficiente para avanzar en cuestiones relacionadas con el clima.

Esto es un reflejo de la preocupación que existe entre los *stakeholders* por que las intenciones que expresan las compañías no se traduzcan en resultados significativos.

Aunque cada año las empresas expresan mejorar sus resultados en cuanto a objetivos ESG, las empresas reconocen que les queda mucho por mejorar y el gobierno corporativo es una de las áreas señaladas entre las que tienen mayor margen de mejora.

**Q: ¿Cómo de eficaz es actualmente su consejo de administración en las siguientes acciones?**  
(Porcentaje de quienes contestaron "altamente eficaz")

Cuestionar la gestión de la estrategia de sostenibilidad que realiza la directiva



Supervisar la ejecución y el progreso de los compromisos climáticos



Colaborar con los accionistas en los planes y medidas sobre el clima



■ Expertos ■ Principiantes

# 3 Tres prioridades para lograr un gobierno sistemático, responsable y auténtico

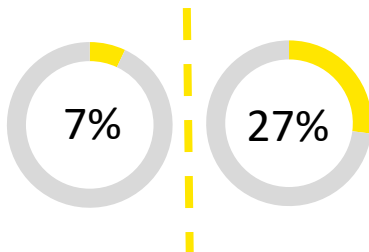


## 1: Sistemático

Las empresas necesitan consejos de administración fuertes y competentes que puedan tomar decisiones fundadas e integradoras. Para lograrlo, se han puesto en marcha distintas estructuras para integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones del consejo de administración.

Sin embargo, aunque existan estructuras de supervisión, como las comisiones específicas de sostenibilidad, sigue habiendo dudas sobre si la agenda ESG es una parte integrada de forma sistemática en el funcionamiento del consejo.

Sólo el 7% considera que las cuestiones de sostenibilidad están plenamente integradas en los procesos de toma de decisiones de sus consejos.



Más de una cuarta parte cree que aún es necesario un cambio significativo para que las cuestiones de sostenibilidad estén plenamente integradas.

Estos datos demuestran que si bien el desarrollo de estructuras es importante, un gobierno eficaz en materia de sostenibilidad también depende de disponer del tiempo suficiente para dedicar a los asuntos ESG, de modo que las organizaciones más allá proteger el valor con el que cuentan actualmente, puedan buscar nuevas formas de crear valor. Ser eficaz también requiere la capacidad de buscar nuevas perspectivas y crear las dinámicas adecuadas para el debate:

### ¿Han establecido los consejos las dinámicas necesarias para abordar las cuestiones ESG de manera efectiva?

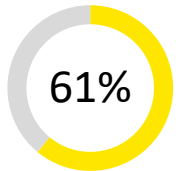
	Expertos	Principiantes
Gestionar el orden del día del consejo para garantizar que siempre se debatan los riesgos y oportunidades ESG a largo plazo y no sólo las cuestiones del negocio a corto plazo.	83%	52%
Aumentar la diversidad en los consejos de administración y garantizar que las nuevas voces puedan intervenir para aportar nuevas perspectivas sobre temas ESG.	86%	36%
Invitar recurrentemente a expertos externos para que informen al consejo sobre el cambiante panorama de la sostenibilidad.	88%	49%

## 2: Responsable

Los líderes de las compañías necesitan responsabilizarse y rendir cuentas en materia de sostenibilidad. Para ello, las empresas deben definir KPI de carácter retributivo vinculados a sus objetivos de sostenibilidad y que constituyan una proporción significativa de la retribución total. De esta manera, se impone una responsabilidad directa sobre los equipos directivos.

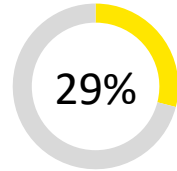
La aplicación de sistemas eficaces de retribución variable favorece la obtención de resultados y el avance hacia la consecución de objetivos de sostenibilidad. Las direcciones ejecutivas, los consejos de administración y las comisiones de retribución deben ser pragmáticos y ágiles a la hora de establecer KPI basados en ESG que estén vinculados al largo plazo pero que, igualmente, sean capaces de evolucionar.

### Expertos



La mayoría de los *expertos* incluyen las métricas ESG como elemento significativo a la hora de fijar la remuneración de los ejecutivos senior.

### Principiantes



En comparación, menos de un tercio de los *principiantes* incluyen métricas ESG como elemento significativo.

## 3: Auténtico

La autenticidad en el contexto de la divulgación ESG supone la voluntad no solo de compartir éxitos y objetivos, sino también de afrontar los retos y dificultades a los que se enfrenta la organización. Los *stakeholders* quieren saber en qué punto se está hoy, adónde se quiere llegar mañana y cómo se piensa llegar. Quieren una narrativa creíble, transparente y centrada en lo importante.

Las empresas líderes han avanzado más en la integración de la sostenibilidad en su estrategia, con la definición de KPI específicos que dejan claro cuáles son las prioridades de la empresa. Esta claridad de objetivos podría explicar por qué los *expertos* en el gobierno de la sostenibilidad están mejor preparados para el cambiante entorno normativo que entrará en vigor con la Directiva de la UE sobre reporting corporativo en materia de sostenibilidad (CSRD).

### Q: ¿Cómo de preparada está su organización en los siguientes ámbitos para responder a la inminente normativa de la UE sobre información y diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial?

(Porcentaje de quienes contestaron "preparada" o "completamente preparada")



■ Expertos ■ Principiantes





Este documento ha sido elaborado y editado por EY Insights 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](#)

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

[eyinsights.spain@es.ey.com](mailto:eyinsights.spain@es.ey.com)

## 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](https://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](https://ey.com/en_gl).

© 2023 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](https://ey.com/es_es)