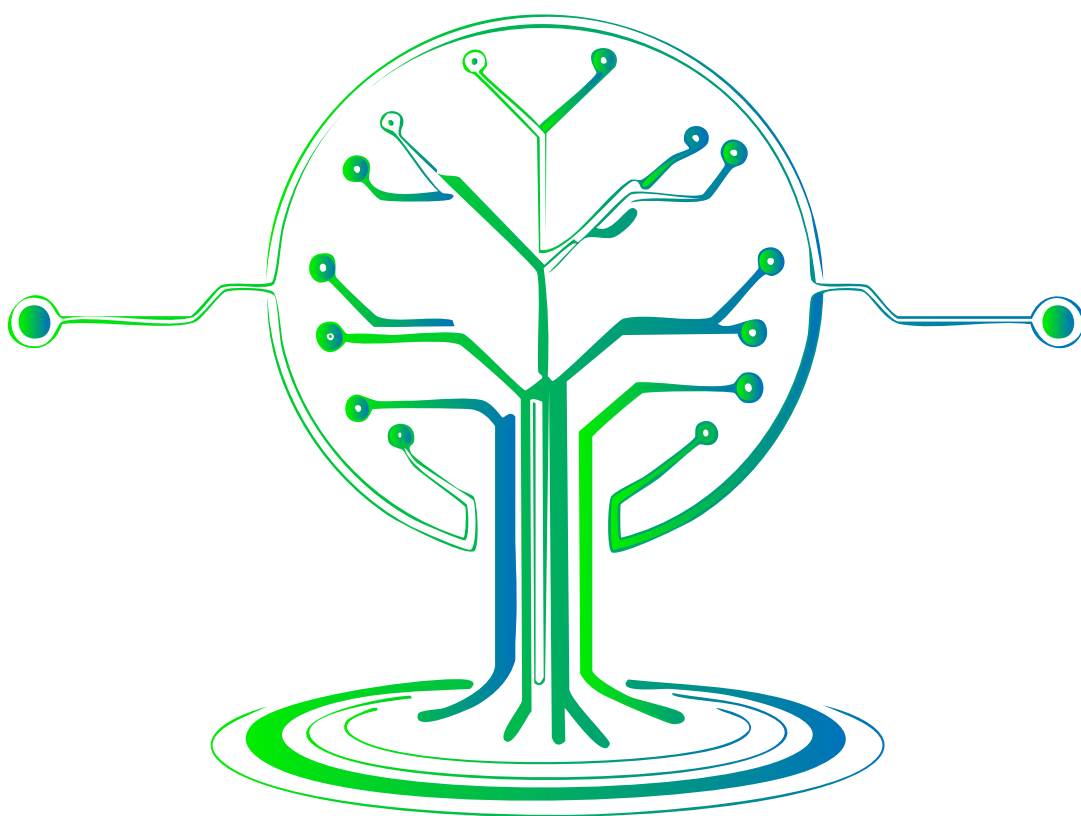
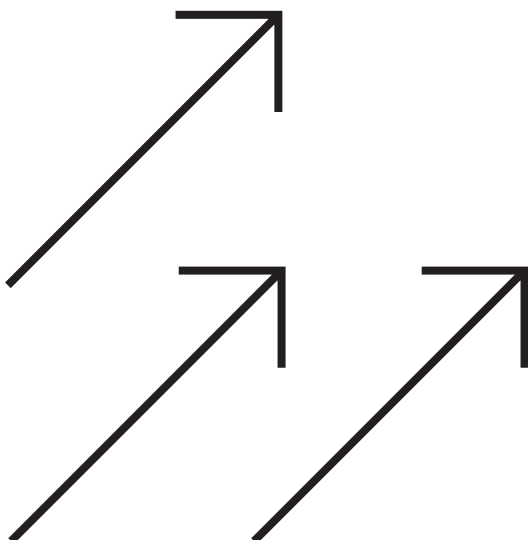


INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD. BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS



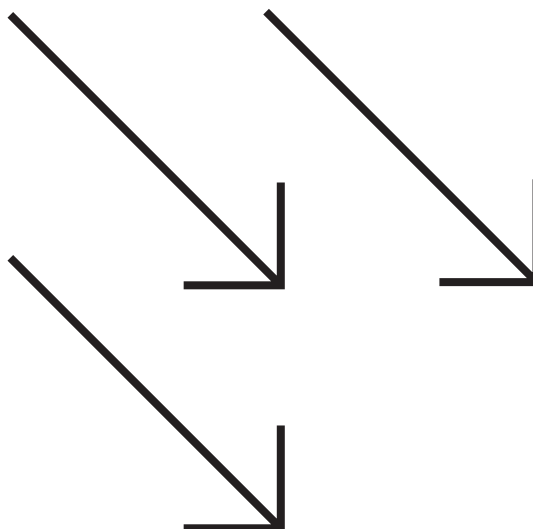
ÍNDICE


RESUMEN EJECUTIVO	4
01. INTRODUCCIÓN	6
02. EL CONTEXTO ACTUAL	9
03. PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y ESG	13
04. ESG Y DATOS: UN BINOMIO NECESARIO	19
05. INNOVACIÓN MÁS DISRUPTIVA CON ENFOQUE SISTÉMICO	22
06. LLAMADA A LA ACCIÓN	26
07. BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y ESG	28
ACCIONA. FONDO DE DESCARBONIZACIÓN INTERNO	29
BBVA. HUELLA DE CARBONO PARA EMPRESAS	31
CAIXABANK. AGROBANK TECH DIGITAL INNOVATION	33
FERROVIAL. ADAPTARE (CLIMATE AND ADAPTATION RISK TOOL)	35
IBERDROLA. PLATAFORMA DE INNOVACIÓN CIUDADANA LADA Y VELILLA	37
NTT DATA. TEAMING	39
PFIZER. INNOMAKERS4HEALTH	41
SACYR. CENTRO DE INNOVACIÓN PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID (CIEC)	43
MAPFRE. CESVIMAP, CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y MAPFRE OPEN INNOVATION	45
TELEFÓNICA. DISEÑO RESPONSABLE	47
08. REFERENCIAS	50





Este documento ha sido elaborado con el apoyo técnico de **AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER**
for Social and Political Studies





RESU MEN EJE CUTI VO

La Fundación Cotec y NTT DATA han impulsado un análisis estratégico de las tendencias de innovación en prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en España. Este informe, basado en entrevistas y grupos de discusión con empresas líderes, identifica innovaciones clave, particularmente en el ámbito social, y propone iniciativas para amplificar su impacto. El objetivo de este proyecto es avanzar hacia los compromisos internacionales de sostenibilidad, así como impulsar la innovación en la gran empresa española.

España lidera en sostenibilidad global, con más del 90% de las empresas del IBEX 35 adoptando criterios ESG. Destaca en rankings como el Corporate PPA Index, Renewable Energy Country Attractiveness Index e Hydrogen Investibility Index. Sin embargo, se requiere más inversión privada para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030, con una brecha de financiación estimada en 2 billones de dólares anuales según el World Economic Forum. La Comisión Europea exige ahora que la información de sostenibilidad esté alineada con la financiera, lo que implica una mayor inversión en recursos corporativos y procesos internos. En este contexto, adquiere especial relevancia conocer y fomentar las prácticas de innovación vinculadas a impulsar la sostenibilidad y las prácticas ESG en la empresa.

Las empresas españolas están interesadas en explorar colaborativamente nuevas prácticas ESG. Se propone reforzar las interconexiones, desarrollar inteligencia colectiva y crear espacios de co-creación y experimentación conjunta. Estos espacios de experimentación conjunta pueden ayudar a superar los retos de innovación y gestión del riesgo. Aprender a competir y colaborar al mismo tiempo en materia ESG se presenta como el gran reto de futuro. Las empresas que han hecho una apuesta clara y honesta por seguir avanzando constituyen una comunidad de aprendizaje y se podrían articular nuevos sistemas de apoyo que han funcionado en procesos de innovación y generación de conocimiento similares.

Las directrices europeas interpretan las políticas ESG como una reflexión estratégica sobre el modelo de negocio. El nuevo enfoque de *reporting* exige objetivos claros de intervención y una integración profunda de ESG en la estrategia empresarial. Este informe proporciona un marco para que las empresas españolas lideren en innovación ESG, abordando los desafíos de sostenibilidad de manera integral y colaborativa.

En este contexto, la calidad de los datos sigue siendo un desafío clave. Las empresas que logren aprovechar la tecnología, implementar procesos sólidos de recopilación y verificación de datos, y adaptarse rápidamente a los nuevos estándares serán las que lideren tanto en sostenibilidad como en rentabilidad en las próximas décadas.

Las empresas que han participado en este proceso diferencian entre el impacto social hacia el interior de la empresa (condiciones laborales, retención y atracción de talento, desarrollo profesional, etc.) y el impacto externo (cadena de suministros e impacto en las comunidades locales en las que la empresa tiene presencia). Aunque la mayoría de los esfuerzos actuales están actualmente concentrados en la dimensión interna, las empresas consultadas consideran que hay una gran oportunidad de innovación si se entienden las prácticas ESG como motor de desarrollo territorial. Este cambio de enfoque supone volver a entender a las empresas como ejes o instituciones tractoras del territorio y además se podrían identificar nuevas oportunidades de negocio y gestión del riesgo.

De forma general, a pesar de partir de una buena situación, todavía queda mucho camino por recorrer si queremos alcanzar los acuerdos fijados en materia de sostenibilidad por la comunidad internacional. Para continuar liderando este campo, debemos hacer un esfuerzo por identificar y escalar las prácticas más innovadoras tanto en lo relacionado con la mejora de procesos como en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Este es el objetivo fundamental de este informe, aprovechar el posicionamiento alcanzado en España para dar un nuevo salto en materia de innovación.

INTRO DUC CIÓN

01.



La Fundación Cotec y NTT DATA han impulsado un proceso de análisis estratégico sobre las tendencias de innovación en el ámbito de las prácticas ESG en España.

Potenciar la interrelación entre las prácticas ESG y la innovación resulta fundamental para abordar los retos identificados en materia de sostenibilidad y evitar que su aplicación se limite a una estrategia de captación de financiación o cumplimiento con las obligaciones del *reporting*. El nuevo reglamento de ESG aprobado en 2024 por la Comisión Europea pretende reforzar la fiabilidad y comparabilidad de las calificaciones ESG, introduciendo un enfoque regulador común que mejore la transparencia e integridad de las operaciones de los proveedores de calificaciones ESG y evite posibles conflictos de intereses. Además, el 8 de noviembre de 2024, la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, indicó que [ciertas obligaciones de información ESG existentes y futuras de la UE se consolidarán en un reglamento 'ómnibus'](#), en un intento de racionalizar el creciente número de requisitos a los que se enfrentarán las empresas, lo que facilitará su trabajo⁵. El nuevo reglamento general se publicará en 2025.

Mejorar de manera incremental las prácticas actuales ayudaría, pero no nos permitirá avanzar con la velocidad y profundidad que nos demanda la sostenibilidad del planeta, entendida como llegar a "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro." ([Informe Brundtland](#), Naciones Unidas, 1987).

Éste es el espacio que desea ocupar este informe: hacer una contribución específica a la manera en la que se puede innovar de manera más disruptiva en materia de ESG en España. Gracias a la colaboración de las principales empresas que lideran estas prácticas, hemos tenido la oportunidad de identificar algunas de las innovaciones más relevantes en este campo.

Este informe es fruto de dos rondas de entrevistas semiestructuradas con equipos directivos de las principales empresas españolas asociadas a Cotec y dos grupos de discusión celebrados en Madrid entre 2022 y 2023. En este proceso se ha profundizado en cinco variables interrelacionadas:

- **Innovación abierta.** Introducir prácticas de innovación más disruptivas en materia de ESG en España obliga a trabajar de forma mucho más transparente y abierta. Para ganar en competitividad a corto plazo, deberemos aprender a compartir este conocimiento en tiempo real para que otros puedan enriquecerlo y escalar permanentemente.
- **Innovación colaborativa.** La innovación abierta también nos invita a desarrollar estrategias de inteligencia colectiva en las empresas. El reto de la sostenibilidad es un problema complejo que ninguna empresa podrá resolver de forma particular ni de manera aislada. Debemos ser capaces de conectar a empresas, instituciones y organizaciones sociales para responder a este reto de forma conjunta y, por lo tanto, debemos aprender a trabajar con una perspectiva de plataforma, es decir, competir y cooperar al mismo tiempo.

⁵ En concreto, von der Leyen declaró que los requisitos de información "que a menudo se solapan" incluidos en la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Empresarial (CSRD), el Reglamento sobre Taxonomía de la UE y la Directiva sobre Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad Empresarial (CSDDD) se combinarán en un esfuerzo por "reducir la burocracia".

- **Innovación tecnológica.** Las prácticas ESG se están beneficiando enormemente de los avances tecnológicos y del proceso de digitalización de la sociedad. Estos cambios nos permiten obtener respuestas más efectivas a problemas complejos. Desafortunadamente, los avances tecnológicos también están generando muchos impactos negativos no deseados y la inteligencia artificial presenta riesgos potenciales para la sostenibilidad del planeta a los que nunca antes nos habíamos enfrentado.

- **Innovación social.** La innovación que impulsan las prácticas ESG es fundamentalmente social. En este sentido, se centra en crear valor social a través de prácticas empresariales responsables y sostenibles. Por este motivo, es necesario conocer e incorporar el marco conceptual y las herramientas de diseño, gestión y evaluación de la innovación social a las prácticas ESG.

- **Innovación financiera.** Las fuentes de inversión en materia de sostenibilidad han pasado de modelos tradicionales que solo tenían en cuenta maximizar los retornos financieros a criterios de responsabilidad que intentan evitar daños al Planeta y beneficiar a las comunidades más vulnerables. Sin embargo, el salto cuantitativo y cualitativo que supone lograr los objetivos comprometidos para el 2030 obliga a complementar los sistemas de financiación actuales con nuevas estrategias de inversión de impacto y *venture philanthropy*⁶ con la intención de contribuir a soluciones integrales que pueden ir más allá del objeto tradicional de actuación de la empresa.

Este documento presenta un resumen de este trabajo y propone una serie de iniciativas para amplificar su impacto. Toda la información recogida ha sido procesada y anonimizada por lo que se encuentra a disposición de otros procesos de investigación y análisis que quieran contribuir al fortalecimiento de estas prácticas en España. Además de compartir las ideas más relevantes de este proceso, hemos identificado ejemplos de buenas prácticas de innovación en ESG que pueden contribuir a enriquecer este debate.

⁶ Es la práctica de definir el activo filantrópico, es decir, lo que se dona a organizaciones benéficas como inversión. Como inversor, puede buscar valores o empresas que considere buenas oportunidades en función de su desempeño, su enfoque de responsabilidad social o sus propios valores y apetito por el riesgo. Como filántropo de riesgo, usted selecciona organizaciones sin fines de lucro con un rigor, un impacto o un impacto potencial similar al de una organización como métrica de su desempeño. Entonces, el término "empresa" en este contexto realmente se refiere a las donaciones caritativas como una inversión, donde la principal métrica de desempeño es el impacto que tendrán los beneficiarios que estás donando

EL CON TEXTO ACTUAL

02.



España lidera muchos de los rankings más relevantes en materia de sostenibilidad global. Según el informe de S&P Global, más del 90% de las empresas que conforman el IBEX 35 han integrado criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus estrategias de sostenibilidad (S&P Global, 2024). Además, España ocupa las primeras posiciones en el Corporate PPA Index y en el Renewable Energy Country Attractiveness Index. En el Hydrogen Investability Index(H2i), España ha ocupado también el segundo lugar en 2024 (Hydrogen Council, 2024). Por otro lado, España es uno de los países más avanzados de la UE en la adecuación de los planes nacionales para luchar contra el cambio climático, como afirma la European Climate Foundation (European Climate Foundation, 2024).

El ICEX argumenta que esta apuesta estratégica de las empresas de nuestro país viene motivada por la relación directa existente entre sostenibilidad y rentabilidad. Cada vez son más numerosos los instrumentos dirigidos a favorecer una relación positiva entre riesgo, rentabilidad e impacto social y ambiental. En este sentido, el mercado de la sostenibilidad ofrece un amplio abanico de oportunidades de negocio. Según un informe de ICEX *España Exportación e Inversiones de 2024*, el impulso hacia una economía sostenible ha generado una creciente demanda de inversiones verdes y socialmente responsables, lo que ha llevado a muchas empresas españolas a incorporar criterios ESG en sus modelos de negocio para acceder a mercados internacionales (ICEX, 2024).

Las principales fortalezas que existen en España en materia de ESG están vinculadas al liderazgo que ejercen las grandes compañías del IBEX 35. Estas empresas no solo lideran la adopción de prácticas ESG dentro de sus estrategias corporativas, sino que también contribuyen a transformar la economía española en un modelo de sostenibilidad. De acuerdo con el informe de *S&P Global* de 2024, el 94% de las empresas del IBEX 35 han integrado criterios

ESG en sus operaciones, destacándose especialmente en áreas clave como la transición energética, la igualdad de género y la gobernanza empresarial (S&P Global, 2024).

La importancia estratégica de las prácticas ESG no solo se percibe dentro de las empresas, sino también a nivel social.

Las empresas españolas están adoptando un enfoque más holístico que integra la sostenibilidad como una prioridad a largo plazo. Este enfoque se alinea con las expectativas globales de inversores, consumidores y reguladores, que cada vez demandan más transparencia y responsabilidad social. Además, el *Global ESG Survey 2024* señala que la inversión en sostenibilidad es considerada una de las palancas clave para la rentabilidad futura, con un aumento del 33% en los flujos de capital destinados a iniciativas verdes y sociales a nivel global (McKinsey, 2024).

Las grandes oportunidades de inversión disponibles a nivel global están siendo cada vez más atractivas para las empresas españolas.

Según el *Renewable Energy Country Attractiveness Index (RECAI)* de Ernst & Young, España ocupa la 10ª posición en 2024, subiendo dos lugares respecto al año anterior, gracias a su liderazgo en energías renovables y a su enfoque en la transición energética (Ernst & Young, 2024). Esta tendencia es reforzada por el aumento de los *green bonds* (bonos verdes) y los instrumentos financieros sostenibles, que están proporcionando un entorno favorable para la inversión en proyectos de energías limpias, infraestructura verde y tecnología sostenible.

Los desarrollos tecnológicos también desempeñan un papel crucial en la evolución de las prácticas ESG en España.

Las innovaciones en áreas como la inteligencia artificial, el *big data* y las tecnologías limpias están mejorando la eficiencia y la transparencia de las empresas en sus procesos sostenibles. En 2024, la adopción de tecnologías verdes ha permitido a las empresas españolas reducir su huella de

carbono en un 20% en los últimos cinco años, según el informe *Tech for Good* de la Fundación Telefónica (*Fundación Telefónica, 2024*). Esto demuestra cómo la innovación tecnológica se está convirtiendo en un habilitador clave para alcanzar los objetivos ESG y las metas climáticas globales

Sin embargo, también existen carencias y retos significativos. A pesar de las inversiones existentes, **es necesario movilizar urgentemente más inversión privada para cumplir con los compromisos adquiridos en materia de ODS para 2030**. Según el *World Economic Forum* (2024), la brecha de financiación anual global necesaria para alcanzar los ODS podría estimarse en aproximadamente 2,5 billones de dólares. La paradoja es que, aunque existen suficientes activos financieros para cumplir con los ODS, la Inversión Socialmente Responsable (ISR) y, sobre todo, la inversión de impacto, siguen siendo limitadas. De acuerdo con el informe de Global Impact Investing Network (GIIN) (2024), la inversión de impacto global sigue representando solo una fracción del total de los activos gestionados, alcanzando aproximadamente 1,2 billones de dólares en 2023, lo que refleja la necesidad urgente de aumentar el capital dirigido específicamente a inversiones con un impacto social y ambiental positivo (*GIIN, 2024*). Además de esta necesidad, los nuevos modelos de gestión y reporte en sostenibilidad establecidos por la Comisión Europea, como **los Estándares Europeos de Reporte de Sostenibilidad (ESRS), exigen alinear la información de sostenibilidad con la información financiera**. Esto obliga a las empresas a invertir más recursos corporativos, optimizar procesos internos y fomentar una mayor integración entre los equipos financieros y de sostenibilidad. Los ESRS, diseñados en el marco de la **Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), imponen estándares transversales y sectoriales aplicables a grandes empresas y, en ciertos casos, a pymes**. Estos estándares incluyen requisitos específicos para abordar aspectos climáticos, derechos humanos, di-

versidad y gobernanza, garantizando la transparencia y la comparabilidad de los reportes. Asimismo, la Taxonomía de la UE complementa este marco al definir actividades económicas sostenibles, impulsando a las empresas a demostrar su contribución a los objetivos climáticos y ambientales establecidos por la Unión Europea.

La CSRD ha reemplazado la anterior Directiva de Información No Financiera (NFRD). Estas regulaciones buscan estandarizar la presentación de datos ESG, aumentar la transparencia, y facilitar la toma de decisiones informada por parte de inversores y otras partes interesadas. Las empresas, incluidas pymes, deben prepararse mediante la recolección precisa de datos y el fortalecimiento de sus sistemas internos de sostenibilidad.

Entre las principales características de la CSRD destacan:

- 1. Doble materialidad:** las empresas deben reportar tanto sobre cómo los temas de sostenibilidad afectan sus operaciones como sobre su impacto en el medio ambiente y la sociedad.
- 2. Estándares europeos de informes de sostenibilidad (ESRS):** requieren información detallada sobre impactos, riesgos y oportunidades en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), incluyendo toda la cadena de valor.
- 3. Transparencia y auditoría:** se exige una auditoría limitada inicialmente, con una transición a una verificación más rigurosa en el futuro.
- 4. Planes de acción climática:** las empresas deben detallar sus planes de transición alineados con el Acuerdo de París, incluyendo datos como las emisiones de alcance 1, 2 y 3.
- 5. Integración con estados financieros:** la declaración de sostenibilidad debe publicarse junto con los informes financieros anuales.

En este contexto, la calidad de los datos sigue siendo un desafío clave. Las empresas que logren aprovechar la tecnología, implementar procesos sólidos de recopilación y verificación de datos, y adaptarse rápidamente a los nuevos estándares serán las que lideren tanto en sostenibilidad como en rentabilidad en las próximas décadas.

Por todas estas razones, no se podrá lograr un escenario de sostenibilidad sin que el sector empresarial asuma un liderazgo más significativo que el actual. Ni los actores públicos ni los de la sociedad civil podrán alcanzarlo por sí solos. Es necesario contar con la participación ciudadana y el apoyo del sector público. Como en todo proceso de innovación, las empresas pueden generar impactos positivos (empleo de calidad, nuevos productos y servicios para satisfacer necesidades emergentes, etc.), pero también pueden causar efectos negativos si no se responsabilizan de las externalidades que generan.



PRÁCTI CAS DE INNOVA CIÓN Y ESG

03.



Las principales empresas con las que hemos hablado consideran que las prácticas de innovación en materia de ESG en España se encuentran en un nivel similar a las experiencias más relevantes en el ámbito internacional y se han concentrado históricamente en responder al reto medioambiental. Esta percepción positiva de lo alcanzado en las últimas décadas nos permite ser muy ambiciosos a la hora de plantear nuevos retos para el futuro cercano, si bien a nivel interno todavía se encuentran algunas resistencias significativas, y se asocian estas prácticas a la mejora reputacional o de posicionamiento público.

En este sentido, resulta muy significativo el consenso existente en identificar las prácticas más innovadoras en materia de ESG cuando pasan a formar parte del *core* de la estrategia de la compañía. Aquéllas que evalúan sus procesos de decisión estratégica bajo el marco ESG se consideran mucho más innovadoras, ya que obligan al conjunto de la compañía a integrar estas prácticas en su comportamiento diario y se vinculan a los procesos de desarrollo del negocio que representan el núcleo de la actividad. De forma complementaria, cada vez se valora más el uso del conocimiento técnico de una empresa para ser aplicado en la consecución de objetivos de desarrollo humano sostenible que a priori no están relacionados con su actividad comercial.

La mayoría de las empresas consultadas consideran que han avanzado mucho en esta dirección durante la última década, y existen ya casos concretos en los que los equipos directivos de área en varias empresas deben rendir cuentas a la dirección de sostenibilidad y no al revés.

Esta tendencia responde a una mirada sistémica de la sostenibilidad (*The Systems Work of Social Change*. Bonnici y Ranyer, 2022). En lugar de impulsar proyectos aislados, las empresas más avanzadas en este campo construyen portafolios o carteras de sostenibilidad que integran la dimensión medioambiental, social y de gobernanza. Al mismo tiempo, desarrollan nuevas estrategias organizativas, productos y servicios hacia el interior de la organización que permiten también un mayor impacto de su oferta comercial. Los casos más avanzados (Schneider Electric, por ejemplo) [vinculan los salarios de sus equipos directivos a los resultados en materia de sostenibilidad](#).

EVOLUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS ESG EN LAS EMPRESAS

Las empresas consultadas nos hablan de un proceso de evolución en 4 fases.

FASE 1.

Las prácticas de RSC evolucionan hacia el marco ESG (incorporando nuevas métricas y procesos) pero se les considera todavía parte de la estrategia de comunicación corporativa.

FASE 2.

Las prácticas ESG pasan a formar un equipo específico dentro de la empresa vinculados con el acceso a financiación internacional y cumplimiento de los requisitos (*reporting*) de las principales instituciones internacionales (Comisión Europea y otros).

FASE 3.

Las empresas más avanzadas incorporan una mirada sistémica a sus prácticas ESG y solicitan a toda su cadena de suministros que también cumpla con los mismos requisitos. En este proceso, descubren las relaciones de estas prácticas con el resto de la actividad de la empresa y entienden que existe una relación directa entre la incorporación de esta mirada con el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

FASE 4.

Es el estadio más avanzado en el que solo algunas empresas consideran que el sentido último de la empresa debe ser el impacto social positivo y pasan a evaluar operativamente (en la toma de decisiones diaria) el comportamiento estratégico de todas sus áreas de actividad desde una perspectiva ESG. En esta fase, se realiza una medición del impacto de la empresa con una perspectiva integral (*Impact Assessment*) y los salarios de sus directivos están vinculados a los resultados en materia de sostenibilidad.



**La mayoría de las empresas consultadas en este proceso consideran que se encuentran en la Fase 2 o 3.*

Las empresas consultadas nos hablan de un **gran desequilibrio entre el nivel de detalle alcanzado en la medición de la E (Environment), frente a la S (Social) y a la G (Governance)**. El último acuerdo alcanzado por la Comisión Europea en 2024 prevé la posibilidad de presentar las calificaciones ESG calificaciones E, S y G por separado. Sin embargo, si se proporciona una única calificación, la ponderación de los factores E, S y G debe ser explícita.

En materia de gobernanza se está avanzando rápidamente, pero **la S (social) sigue siendo el gran reto**. Según las empresas consultadas, los principales problemas radican en la falta de un objetivo cuantificable similar a los que existen en referencia al impacto en el medio ambiente (reducción de emisiones contaminantes, huella hídrica, etc.).

En materia social, los ODS plantean objetivos más generales e interconectados y la incorporación de todos estos indicadores sin un consenso sobre la forma en la que debería plantearse la medición dificulta el proceso.

Las empresas con las que hemos hablado coinciden en la necesidad de establecer metodologías cualitativas cuantificables para la valoración del conjunto de impactos que una empresa tiene en la sociedad. Como hemos señalado, la Comisión Europea obliga ya a incorporar nuevas métricas en el reporte, pero es necesario ser más proactivos y no conformarse con cumplir lo que establece la UE por muy riguroso y detallado que se plantee el proceso. La principal dificultad radica en que las experiencias de medición del impacto social que se han puesto en marcha hasta la fecha han sido demasiado complejas y costosas para las empresas.

En términos generales, las empresas diferencian entre el impacto social hacia el interior de la empresa (condiciones laborales, retención y atracción de talento, desarrollo profesional, etc.) y el impacto externo (cadena de suministros e impacto en las comunidades locales en las que la empresa tiene presencia). Aunque la mayoría de los esfuerzos actuales están actualmente concentrados en la dimensión interna, las empresas consultadas consideran que **hay una gran oportunidad de innovación si se entienden las prácticas ESG como motor de desarrollo territorial**.

En la actualidad no se está midiendo el impacto real que tienen estas empresas y toda su cadena de proveedores en el territorio. A modo de ejemplo práctico, muchas de las empresas consultadas destacan el valor que podría tener su actividad en la lucha contra la despoblación en España si se actuase de forma intencional y colaborativa.

Este cambio de enfoque supone volver a entender a las empresas como ejes o instituciones tractoras del territorio y además se podrían identificar nuevas oportunidades de negocio y gestión del riesgo. Podemos citar el caso de Philips, que se dio cuenta de que [las ecografías también podían ser realizadas](#) por matronas en las comunidades rurales en las que tenía presencia en lugar de tener que contratar personal especializado. El resultado fue el abaratamiento del coste del servicio y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para la compañía.

Con este objetivo, The Michael Young Foundation⁵ en el Reino Unido, sugiere una estrategia progresiva con los siguientes pasos:

3 Michael Young Foundation o The Young Foundation es una entidad pionera en materia de innovación social. La Comisión Europea conceptualiza su estrategia de innovación social en base al marco conceptual (espiral de la innovación social) elaborado por esta fundación. <https://www.youngfoundation.org/> La estrategia que se menciona figura en este informe <https://www.youngfoundation.org/our-four-scope-framework/>

PROCESO Y NIVELES DE INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO TERRITORIAL.

PASO 1 PERSONAS

El impacto de la empresa en el territorio comienza por medir su contribución en materia de generación de empleo, aumento de los ingresos familiares, formación y lucha contra la desigualdad de género. A estos indicadores se suman todos los relacionados con las estrategias de gestión del talento que son tan relevantes en el contexto actual.

PASO 2 SUMINISTROS

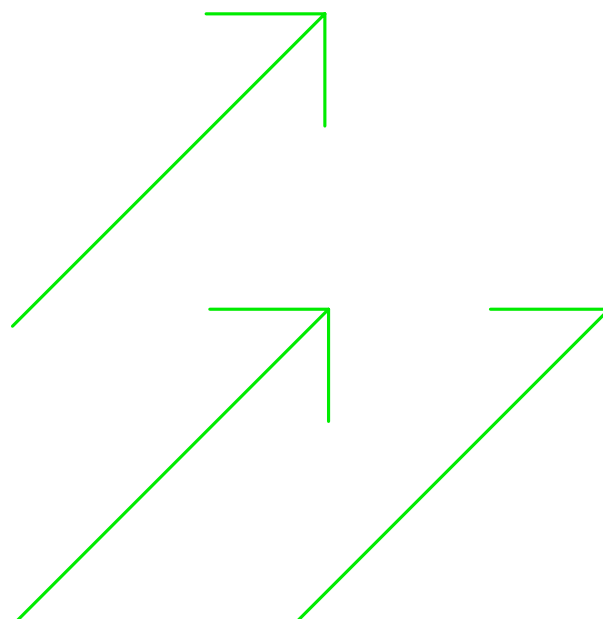
El segundo paso implica medir el impacto que tiene la empresa en toda su cadena de suministros en el territorio. La mayoría de las empresas consultadas han incorporado ya estas dos fases a su estrategia ESG.

PASO 3 COMUNIDADES

Las empresas pueden medir el impacto que tiene su actividad en las comunidades en las que tienen presencia física. En este caso, se utilizan los indicadores asociados a los ODS como guía para la medición de impacto.

PASO 4 IMPACTO COLECTIVO

Algunos de los interlocutores de este proceso sugieren ir un paso más allá y tratar de medir el impacto que tiene la empresa cuando colabora con otras empresas e instituciones para abordar retos complejos. En la misma línea en la que se plantean las 'misiones de la Comisión Europea'.



Las conversaciones mantenidas con las empresas durante este proceso nos hablan de grandes oportunidades y riesgos. En el ámbito de las oportunidades, el acceso a los 50 trillones de dólares que se calculan estarán a disposición de las empresas para inversiones ESG en 2025 se presenta como el gran incentivo. Sin embargo, las empresas consultadas destacan las nuevas oportunidades de negocio asociadas a estas prácticas.

En el ámbito de los riesgos, además del coste empresarial que supondría no poder responder a los nuevos tipos de *reporting* o verse limitados en el acceso a las inversiones mencionadas, se destaca el impacto negativo que podría tener el aumento de litigios asociados al no cumplimiento de los estándares ESG (no llegar al *net zero*).

Los sistemas de gobernanza de las empresas son los más afectados por estos riesgos. Aquellas empresas que no cumplan con los nuevos estándares en relación con sus prácticas laborales se verán penalizadas por las nuevas regulaciones, las dificultades para atraer y retener talento y, sobre todo, por el comportamiento del mercado. Así pues, nos encontramos ante un panorama muy complejo, en el que la gobernanza, la nueva regulación y la medición deben incorporar nuevas herramientas y enfoques de innovación.

Las empresas consultadas coinciden en señalar que los principales obstáculos para ser más innovadores residen en la gestión del riesgo y la comunicación. Incorporar un enfoque ESG integral y profundizar en la transparencia de la gestión genera situaciones de falta de control en términos tradicionales. Al medir el impacto en tiempo real, los medios de comunicación pueden utilizar contra la empresa la evolución negativa de un indicador sin tener en cuenta el conjunto o el ejercicio de honestidad y transparencia que representa.

El ejemplo más claro que ilustra este riesgo es el debate sobre el *greenwashing* que se puede estar produciendo en el comportamiento de algunas empresas. En opinión de las empresas consultadas, es evidente que pueden existir casos de esta naturaleza, pero también buenos comportamientos generales que son criticados con datos descontextualizados y lo que es más relevante, un miedo a la exposición pública que genera el fenómeno contrario (*green hushing*⁶) o incluso el *green wishing*, que se da cuando una empresa espera cumplir ciertos compromisos de sostenibilidad presionado por las normativas, pero simplemente no tiene los medios para hacerlo (ESG Today, 2023).

En la actualidad, este miedo a 'meter la pata' podría estar frenando una gran variedad de nuevas iniciativas que refuercen la apuesta ESG en España. Las grandes empresas necesitan retener y atraer talento, así como reforzar su posición ante los grandes inversores internacionales, por lo que cualquier polémica o duda relacionada con su comportamiento en este campo puede afectar muy negativamente a su desempeño en el mercado.

⁶ "A company's refusal to publicize ESG information" (ESG Today, 2023), <https://www.esgtoday.com/guest-post-greenwashing-greenhushing-and-greenwishing-dont-fall-victim-to-these-esg-reporting-traps/>

ESG Y DATOS: UN BINOMIO MIO NECESARIO

04.



En 2011, en el Foro Económico de Davos, se introduce el dato como un nuevo activo a gestionar y poner en valor por parte de las empresas. El *Big Data* y la sostenibilidad en general están convergiendo a un ritmo acelerado. Los inversores están cada vez más interesados en comprender cómo las empresas están abordando los riesgos y oportunidades relacionados con los criterios ESG. Bank of America sostiene que las cuestiones relativas a los criterios ESG ya no son opcionales para los inversores. La Se aporta evidencia empírica de que la incorporación de ESG en un enfoque de inversión puede mejorar la rentabilidad y reducir el riesgo, especialmente a través de modelos de analítica avanzada. Las empresas con índices ESG altos han superado a sus contrapartes con índices ESG más bajos en al menos 3 puntos porcentuales durante ese período de tiempo.

Sin embargo, medir y analizar los factores ESG es aún un desafío. El *Big Data* se refiere a la gran cantidad de datos estructurados y no estructurados que generan las empresas, los individuos y las máquinas. Las herramientas de análisis pueden ayudar a las empresas a procesar y analizar estos datos, proporcionando información sobre los factores y tendencias ESG para ayudar posteriormente a tomar decisiones. Esta intersección entre *Big Data* y ESG responde tanto a la idea de obtener mejores datos como a la idea de analizarlos correctamente. Hay varias razones que inducen a pensar que esto seguirá creciendo y mejorando:

- **Mejora de la información ESG:** proporcionar a las empresas la información que necesitan para medir e informar sobre su desempeño ESG de manera más precisa. Al utilizar herramientas de análisis, las empresas pueden identificar métricas ESG relevantes, monitorear el progreso a lo largo del tiempo y proporcionar informes transparentes a las partes interesadas.
- **Mejora en la gestión de riesgos:** ayudar a las empresas a identificar y mitigar los ries-

gos relacionados con ESG, como interrupciones en la cadena de suministro, responsabilidades ambientales o daños a la reputación. Al analizar datos de una variedad de fuentes, las empresas pueden obtener una comprensión más integral de sus riesgos ESG y desarrollar estrategias para abordarlos basadas en la evidencia.

- **Ventaja competitiva:** las empresas que priorizan el desempeño ESG y comunican su progreso de manera eficaz pueden diferenciarse de sus competidores y atraer a inversores y clientes que priorizan la sostenibilidad y la responsabilidad social. Al aprovechar el *Big Data* para impulsar las iniciativas ESG, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más centrado en ESG.
- **Creación de valor a largo plazo:** al incorporar factores ESG en sus estrategias comerciales, las empresas pueden crear valor a largo plazo para sí mismas y sus partes interesadas. Utilizar el análisis de grandes volúmenes de datos para identificar los riesgos y oportunidades de ESG ayuda a que las empresas puedan tomar decisiones informadas que beneficien tanto a sus resultados financieros como al Planeta.

Hasta la fecha, las empresas se han centrado en listar y describir los datos a efectos meramente informativos. Pero, en una sociedad en la que el conocimiento es cada vez más necesario y se dispone de una gran cantidad de información, se hace preciso disponer de instrumentos que liberen a la persona de los procesos de cálculo para concentrarse en su adecuada interpretación.

La estadística y la inteligencia artificial proporcionan técnicas para analizar e inferir resultados para un colectivo con fiabilidad. Ahí comenzamos a conocer las ventajas de pasar de un enfoque de Business Intelligence (el 'qué') a otro de *Business Analytics* (los 'por qué'). En

lugar de responder a las preguntas de los ‘qué’ bajo un tratamiento meramente descriptivo, gracias al paradigma del *Big Data* entramos a nuevos modelos que tratan de responder a los ‘porqués’ con tratamientos más avanzados, tales como los modelos predictivos y prescriptivos. Es éste precisamente el objetivo de toda empresa ahora mismo; predecir lo que pudiera ocurrir en su día a día en sus diferentes áreas funcionales.

Estos son algunos ejemplos de cómo se pueden aplicar estas técnicas de forma innovadora y diferencial.

- **Predicción de riesgos ambientales:** el objetivo es identificar y prever posibles riesgos ambientales en las operaciones de una empresa. Se emplean modelos predictivos basados en datos históricos y variables ambientales para anticipar eventos como desastres naturales, cambios climáticos extremos o problemas de gestión de residuos. Esto mejora la capacidad de la empresa para tomar medidas preventivas, reducir impactos negativos y fortalecer su enfoque en la sostenibilidad ambiental.
- **Análisis de impacto social:** esta técnica permite evaluar el impacto social de las operaciones de una empresa en las comunidades locales. Para hacerlo, se pueden desarrollar modelos causales que vinculen las actividades de la empresa con indicadores clave de impacto social, como empleo local, acceso a la educación y bienestar comunitario. Permite a la empresa comprender y gestionar mejor su impacto social, identificando oportunidades de mejora y fortalecer las relaciones con las comunidades.
- **Gestión de la cadena de suministro responsable:** se trata de evaluar y prever riesgos en la cadena de suministro relacionados con prácticas ESG. A través de modelos predictivos que consideren factores como la sostenibilidad de los proveedores, condiciones laborales y prácticas éticas en la cadena de suministro, se ayuda a la empresa a identificar áreas de riesgo, mejorar la transparencia en la cadena de suministro y fomentar prácticas más sostenibles.
- **Análisis de gobernanza corporativa:** el objetivo de este análisis es evaluar la eficacia de las prácticas de gobierno corporativo dentro de una organización. Se pueden utilizar modelos de evaluación de gobernanza que consideren datos financieros, estructuras de liderazgo, políticas internas y otros factores relacionados con la toma de decisiones y la transparencia. Esto proporciona información valiosa para mejorar las políticas de gobierno corporativo, reducir el riesgo de prácticas no éticas y fortalecer la confianza de los inversores.
- **Predicción de tendencias de inversión sostenible:** esta técnica permite identificar oportunidades de inversión que se alineen con criterios ESG. Con modelos predictivos que analicen datos del mercado financiero y evalúen la sostenibilidad de las empresas, se pueden estimar tendencias en inversiones socialmente responsables. Esto facilita la toma de decisiones informada para inversores que buscan alinear sus carteras con principios ESG, promoviendo la inversión sostenible y ética.

INNOVACIÓN MÁS DISRUP TIVA CON ENFOQUE SISTÉM ICO

05.



Este proceso ha constatado el interés de las empresas españolas en explorar conjuntamente las posibilidades de experimentar de manera colaborativa para poder avanzar de forma más disruptiva en estas prácticas. Cada empresa puede seguir avanzando en productos y procesos que mejoren su apuesta ESG, pero consideran muy interesante combinar las apuestas individuales con espacios de experimentación abierta, que les permita de forma conjunta asumir más riesgos.

De manera similar a la forma en la que se deben abordar otros retos complejos (Mazzucato 2021), aprender a competir y colaborar al mismo tiempo en materia ESG se presenta como el gran reto de futuro. Las empresas que han hecho una apuesta clara y honesta por seguir avanzando constituyen una comunidad de aprendizaje y se podrían articular los sistemas de apoyo que han funcionado en procesos de innovación y generación de conocimiento similares. Como hemos señalado, el riesgo reputacional que se genera para cada empresa avanzando en solitario puede bloquear y poner en riesgo el posicionamiento internacional alcanzado.

Este informe es fruto de dos rondas de entrevistas semiestructuradas con equipos directivos de las principales empresas españolas asociadas a Cotec y dos grupos de discusión celebrados en Madrid entre 2022 y 2023. A continuación, presentamos las aportaciones que hemos recogido durante este proceso para conseguir un nuevo salto en innovación para la comunidad ESG en España.

APORTACIÓN 1. REFORZAR LAS INTERCONEXIONES: MAPEO ESTRATÉGICO DEL ECOSISTEMA Y BENCHMARKING

Las empresas que han participado en este informe tienen diferentes visiones respecto a la capacidad que existe actualmente para conocer en profundidad las mejores prácticas

e innovaciones que se están dando en este campo. Mientras algunas consideran que al ser grandes operadores y líderes en sus respectivos sectores disponen de los recursos necesarios para desarrollar buenos sistemas de *benchmarking*, otras sienten que no conocen en profundidad lo que está sucediendo en otros sectores de actividad. En cualquiera de los dos casos, coinciden en que sería muy útil poder disponer de un mapeo de actores e iniciativas actualizado en tiempo real.

Un espacio o herramienta digital de estas características permitiría a gobiernos y empresas tomar decisiones estratégicas mejor informadas sobre las temáticas y sectores en los que habría que incidir para mejorar el impacto de estas prácticas. Al mismo tiempo, facilita una conexión entre agentes que tienen retos similares o capacidades complementarias.

APORTACIÓN 2. INTELIGENCIA COLECTIVA

Aunque no esté formalizado, las personas que tienen responsabilidades de dirección en materia de sostenibilidad en las empresas españolas intercambian información constantemente en los foros ESG existentes. Estos espacios son de gran valor porque además de compartir buenas prácticas y retos comunes, permiten un proceso de deliberación conjunta sobre las cuestiones de mayor interés. Aunque no sea de forma explícita, estas empresas han ido construyendo una narrativa compartida sobre el valor del trabajo hecho hasta la fecha y existe un amplio consenso sobre cuáles son los principales retos de futuro. Entre otros, señalan la importancia de construir una 'inteligencia artificial verde', conseguir que las empresas de la cadena de suministros apliquen criterios ESG similares y acordar una serie de indicadores comunes en materia de impacto social.

Con el objetivo de reforzar esta inteligencia colectiva sería muy interesante generar nuevos espacios y sistematizar los existentes, en los

que además de reflexión puedan plantearse retos comunes sobre los que trabajar bajo un enfoque de innovación abierta. Las empresas consultadas sugieren la posibilidad de abordar retos compartidos en una fase precompetitiva y tratar de entender más profundamente el impacto que están teniendo las prácticas ESG en la sociedad.

De forma específica, se constata la falta de espacios de formación *peer to peer* entre los equipos sénior de las empresas. Una vez recibida la formación general en ESG y tras adquirir experiencia práctica en el desarrollo de la actividad, es difícil encontrar procesos formativos para continuar adquiriendo competencias avanzadas y oportunidades para identificar nuevos candidatos en los procesos de selección más exigentes.

APORTACIÓN 3. COCREACIÓN

El abordaje de retos complejos, como es el caso de los ejemplos que hemos citado anteriormente (desarrollo de una inteligencia artificial verde, establecer criterios ESG que sean aplicados por todos los proveedores de las empresas, definición de una taxonomía social, etc.), requiere espacios de colaboración multiagente y procesos de cocreación. Ninguna empresa puede encontrar una solución por sí misma y es necesario testar posibles prototipos hasta conseguir resultados que puedan aplicarse en todo el ecosistema.

En la actualidad, existen buenos ejemplos de espacios de cocreación como los mencionados en materia de taxonomía social o inteligencia artificial, pero podrían extenderse y servir de espacios de experimentación avanzada en materias estratégicas. Para el Gobierno de España, por ejemplo, la sistematización de los espacios de cocreación en materia ESG permitirá acompañar y reforzar los nuevos proyectos de regulación e inversión estratégica

con información en tiempo real sobre lo que funciona y lo que no. El gobierno de China, por ejemplo, no regula sobre nuevas materias hasta que procesos de experimentación acotada generan evidencia de lo que funciona o no. Las empresas consultadas consideran que estos espacios de cocreación y prototipado se benefician enormemente de la capacidad de testar nuevas soluciones en el ámbito regulatorio. Los *sandbox* regulatorios que operan en otros ámbitos de innovación podrían tener su aplicación también en el ámbito ESG.

APORTACIÓN 4. PORTAFOLIOS DE EXPERIMENTACIÓN

Este informe destaca también la importancia de superar los procesos de innovación en materia ESG centrados en buscar productos o soluciones aisladas en lugar de optar por el impulso de portafolios de experimentación. Existe una gran evidencia científica que demuestra los beneficios de testar diversas soluciones interconectadas (incluso contradictorias) para resolver problemas complejos. Esperar a que una empresa concreta encuentre la solución que sirva a todo un sector de actividad ofrece habitualmente peores resultados y aumenta el riesgo de fracaso para los actores que están impulsando procesos de experimentación.

A modo de ejemplo, sería mucho más interesante crear un grupo de experimentación conjunta para acompañar a las empresas que en un sector concreto desean conseguir que sus proveedores adopten los mismos criterios ESG, que esperar a que una empresa consiga un buen resultado y replicarlo. Este enfoque de experimentación en portafolios es el que está impulsando la Unión Europea a través de las 'misiones europeas' y el que aconseja la OCDE⁵ para el abordaje de retos sociales complejos.

⁵ <https://oecd-opsi.org/publications/tackling-policy-challenges/>

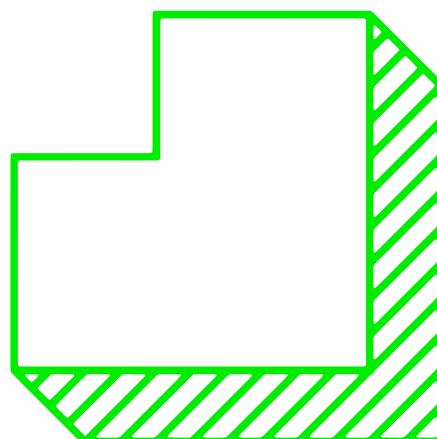
APORTACIÓN 5. EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN EVOLUTIVA

Finalmente, las empresas consultadas destacan la necesidad de incorporar un nuevo enfoque de evaluación en materia de ESG. Además de completar la taxonomía social y los nuevos procedimientos de *reporting*, se considera muy relevante medir los progresos realizados como un ejercicio de generación de conocimiento y no como una foto fija que determine si se ha hecho bien o mal.

Los sistemas de evaluación actuales priman la rendición de cuentas y la mejora incremental, frente a la innovación y la generación de nuevo conocimiento. Los roles de evaluación tradicional se posicionan fuera del proceso, en lugar de acompañarlo, y no permiten aprovechar los problemas que surgen para adaptar los procesos en tiempo real.

Por este motivo, se plantea la necesidad de incorporar nuevos indicadores evolutivos que capturen información adicional sobre la evolución de las narrativas sociales en materia ESG, el número de actores que están interactuando en los procesos de experimentación, la cantidad y calidad de oportunidades de colaboración o los aprendizajes generados por los errores cometidos.

Una evaluación de estas características permitirá también desplegar una comunicación que no solo se centra en los resultados finales, sino que puede compartir todo el proceso, con sus dificultades y aprendizajes. Este tipo de comunicación contribuiría a reforzar los objetivos de transparencia de las empresas y proporciona información para mejorar la implementación de las prácticas ESG.



LLAMADA A LA ACCIÓN

06.



Las nuevas directrices europeas son una verdadera llamada a la acción e interpretan las políticas ESG como una reflexión estratégica sobre el modelo de negocio de la empresa, su gobernanza, y los procesos que ha puesto en marcha en materia de sostenibilidad. Los informes deben estar al servicio de la estrategia y servir para orientar el rendimiento. De un ejercicio de mero cumplimiento, se pasa a situar el *reporting* en el centro de la estrategia.

Ya no es posible publicar los impactos sin presentar objetivos de intervención. Como hemos señalado, este nuevo contexto obliga a movilizar recursos, así como diseñar nuevos procesos y herramientas para obtener datos. No se trata solo de gestionar el riesgo, estos análisis sirven para proyectar el modelo de negocio a corto, medio y largo plazo.

Un ejemplo de esta nueva realidad es que se van a identificar cuestiones de baja materialidad económica (o de impacto para el análisis financiero en términos tradicionales) pero de alta materialidad desde un punto de vista de impacto social. Aquí es donde la interacción entre todas las partes interesadas resulta decisiva y las empresas deberán aprender a gestionar estas situaciones. Desde un punto de vista de innovación, se trata de pasar de acciones puntuales y lineales a entender estos procesos como plataformas de transición socio-ecológica en los que la empresa juega un papel de liderazgo (empresas tractoras del territorio).

La nueva regulación vinculada al *reporting* obliga a incorporar nuevas competencias como el mapeo del ecosistema con el que interactúa la empresa (dentro y fuera), el diálogo con estos agentes, así como la identificación y gestión de riesgos estratégicos para la empresa. En este contexto, lo más novedoso es tener que identificar a los principales agentes que están conectados con la actividad de la empresa (*ecosystem mapping/mapeo del ecosistema*),

establecer un diálogo permanente con ellos (escucha profunda), interpretar la formación de forma colectiva (*sensemaking/interpretación colectiva*) y plantear nuevas acciones interconectadas (cocreación y experimentación) para la mejora del impacto.

Este proceso permitirá:

1. Identificar riesgos,
2. Entender mejor el doble impacto de materialidad (hacia dentro y hacia afuera)
3. Identificar nuevas oportunidades de negocio.

Para evitar el 'lavado verde', los planes de acción y los recursos asignados para alcanzar los objetivos definidos por la empresa deben ser publicados y accesibles para el resto de las empresas e instituciones.

El diálogo promovido por Cotec ha permitido identificar un proceso de experimentación colectiva para abordar retos conjuntos (como el de acompañar a las empresas de la cadena de suministros en la adopción de criterios ESG avanzados) y la necesidad de construir una herramienta digital al servicio de este espacio de aprendizaje.

BUENAS PRÁC TICAS DE INNOVA CIÓN Y ESG

07.





FONDO DE DESCARBONIZACIÓN INTERNO

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

ACCIONA cuenta con un Fondo de Descarbonización interno desde 2020 para reducir las emisiones de carbono de sus actividades. Este fondo se financia con el precio interno del carbono y se utiliza para comprar créditos de carbono y compensar las emisiones directas. Además, desde 2020, también se invierte en proyectos para reducir la huella de carbono.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

La financiación de iniciativas para la descarbonización a través del fondo se adjudica mediante un mecanismo interno de concurso. En una primera fase, un comité de selección decide qué propuestas son prioritarias según su impacto y rentabilidad, para que finalmente un comité compuesto por miembros de la alta dirección determine la asignación de fondos a los proyectos más relevantes.

DURACIÓN

Anual

DÓNDE

Es un fondo de aplicación para todos los proyectos de la compañía.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

En 2023 se financiaron 22 iniciativas por el fondo, con un potencial de reducción de emisiones de alrededor de 20000 tonCO2e y un periodo de desarrollo superior a un año para algunos de los proyectos.

Algunos proyectos articulados a partir del fondo son:

- Estudio para determinar la viabilidad técnica de sustituir el consumo de gas natural del Campus ACCIONA por una pila de combustible SOEC alimentada de hidrógeno verde
- Desarrollo de un software de medición de emisiones y consumos de combustible durante las labores de movimientos de tierra en obra, aumento la eficiencia del proceso y obteniendo un sistema replicable
- Piloto de combustible renovable alternativo HVO (Hydrotreated Vegetable Oil, por sus siglas en inglés) en máquinas de obras de construcción y en instalaciones de tratamiento de residuos no peligrosos obteniendo conclusiones sobre la replicabilidad y la adaptabilidad de la alternativa
- Instalación y monitoreo de grupos electrógenos portátiles de H₂/NH₃ verde para sustituir el empleo de generadores diésel

En el caso del empleo de HVO, por ejemplo, se realizó en el proyecto. FARGO MOORHEAD AREA DIVERSION CHANNEL (Dakota del Norte), donde se emplearon cerca de 400.000 L de HVO, en maquinaria pesada para operaciones de movimiento de tierras, y supuso la reducción de cerca de 1.000 t de CO₂ equivalente.

Durante el año 2024, el Fondo de Descarbonización de ACCIONA Infraestructuras ha financiado un total de 15 iniciativas, centradas en descarbonizar las emisiones de alcances 1 y 2.

Las principales líneas estratégicas que se han determinado para financiar iniciativas están relacionadas con el uso de combustibles alternativos, adquisición de maquinaria eléctrica, mejora en la eficiencia de los procesos, energía renovable em proyectos, etc.

Algunos de los proyectos financiados por parte del Fondo de Descarbonización de ACCIONA Infraestructuras durante el año son los siguientes:

- Financiación del sobrecoste de adquisición de HVO (vs diésel) para proyectos de ACCIONA Infraestructuras
- Adquisición de un camión 100% eléctrico encargado de realizar labores de transporte de maquinaria entre localizaciones de proyecto y el centro de maquinaria
- Instalación de paneles fotovoltaicos para generar energía renovable en el parque de maquinaria de ACCIONA Construcción en Polonia
- Adquisición y prueba piloto en proyecto de un grupo electrógeno sostenible y fácilmente transportable, que utiliza paneles fotovoltaicos para generar electricidad en localizaciones aisladas



HUELLA DE CARBONO PARA EMPRESAS

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

La Huella de Carbono te permite controlar la cantidad de Gas de Efecto Invernadero (GEI) y el gasto en electricidad y combustión que tienes a la hora de realizar tu actividad. A través del servicio de Huella de Carbono, empresas o individuos pueden monitorizar su consumo y emisiones y realizar un seguimiento de estos. Además, permite conocer las diferentes opciones y acciones que puedes realizar para reducir dichas emisiones y gastos.

- Ahorrar en las facturas de consumo
- Obtener mejor rendimiento de su negocio
- Obtener mayor rentabilidad de su negocio
- Optimizar los procesos energéticos de tu actividad
- Diferenciarte en el mercado
- Ser competitivo

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Está dirigido a todas las empresas que quieran iniciar su transformación sostenible, que quieran optimizar su salud financiera y tener un mayor control de sus gastos energéticos.

DURACIÓN

Es un servicio permanente en el tiempo.

DÓNDE

Este proyecto se realiza en toda España para pequeñas y medianas empresas (pymes) y negocios que quieren medir y gestionar sus emisiones de carbono

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

El programa de huella de carbono de BBVA ha tenido un impacto significativo en la sostenibilidad empresarial. Desde su implementación, BBVA ha avanzado notablemente en sus objetivos de descarbonización, especialmente en industrias clave como el sector del petróleo y gas, donde ha logrado reducir las emisiones en un 24%. Este esfuerzo forma parte de una estrategia más amplia para alcanzar la neutralidad en carbono para 2050, no solo en sus operaciones directas, sino también en las de sus clientes.

Además, BBVA ha sido reconocido por su campaña sobre la calculadora de huella de carbono, una herramienta que permite a las empresas medir y gestionar sus emisiones de carbono. Esta calculadora ha sido fundamental para que las empresas puedan identificar áreas de mejora y adoptar prácticas más sostenibles. El reconocimiento recibido destaca la efectividad de la campaña y el compromiso de BBVA con la sostenibilidad.

BBVA también se ha convertido en el primer banco en España en calcular la huella de carbono de todos sus clientes. Esta iniciativa pionera permite a BBVA ofrecer soluciones personalizadas para reducir las emisiones de carbono, fomentando una mayor conciencia y acción climática entre sus clientes. La capacidad de medir y reportar la huella de carbono a nivel individual ha sido un paso crucial para impulsar la sostenibilidad en el sector financiero.



AGROBANK TECH DIGITAL INNOVATION

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

CaixaBank, a través de AgroBank, su línea de negocio dirigida a la actividad agroalimentaria impulsa el ecosistema de innovación agro, mostrando el claro compromiso de la entidad en ayudar a la transformación del sector primario de nuestro país.

Entre las iniciativas que integran este ecosistema de innovación, destaca el programa AgroBank Tech Digital INNOvation, impulsado por AgroBank con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

El programa se lanzó en octubre de 2022 y en su segunda edición de 2024 consiguió reunir a 217 *startups* punteras en el sector (un 41% más que en la primera edición), permitiendo posicionarse como la comunidad más grande en torno al ecosistema *agrotech* en España.

Entre los proyectos presentados en la primera edición, se identifican soluciones tecnológicas orientadas a la agricultura de precisión, la trazabilidad y seguridad agroalimentaria, la gestión eficiente y sostenible del agua, la automatización de los procesos de transformación, la sostenibilidad y eficiencia energética en la agroindustria, el *ecommerce*, las energías alternativas y la economía circular e innovación en el envasado, almacenamiento y logística.

En cuanto a las tecnologías utilizadas, las que más proyectos presentaron fueron la inteligencia artificial, el internet de las cosas y el *Big Data*. También hubo soluciones basadas en *blockchain*, robótica, biotecnología, geoposicionamiento, etc.

Tras evaluar los proyectos presentados, se realiza un proceso de selección para identificar aquellos que más se ajustan al programa. Las *startups* seleccionadas son asesoradas y se mentoriza su evolución de forma continuada. Como ventajas adicionales, las *startups* ganadoras se benefician de un completo programa de aceleración, formación, visibilidad para sus proyectos y actividades de *networking* con el ecosistema empresarial agroalimentario.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Dirigido a startups del sector agroalimentario que buscan soluciones innovadoras y tecnológicas para mejorar la digitalización, eficiencia y sostenibilidad del sector.

DURACIÓN

Convocatorias anuales

DÓNDE

El programa se aplica en toda España

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

Un hito importante ha sido la realización de tres pruebas de concepto con tres de las *startups* ganadoras de la primera edición.

El fin de este programa es ayudar a implementar soluciones tecnológicas punteras en el mercado.



ferrovial **ADAPTARE** (CLIMATE AND ADAPTATION RISK TOOL)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

La Herramienta ADAPTARE de Riesgo Climático y Adaptación es un recurso rápido, sencillo y útil que permite obtener una evaluación de los riesgos físicos climáticos asociados a diversos escenarios de emisiones sobre infraestructuras multisectoriales.

Desarrollado por Ferrovial, en colaboración con el Instituto de Hidráulica de la Universidad de Cantabria, esta herramienta utiliza diferentes conjuntos de datos para caracterizar la infraestructura y proyecciones climáticas. De esta forma, ADAPTARE modeliza de riesgo climático que describe el cambio en los niveles de riesgo para diferentes escenarios de emisiones y horizontes temporales basados en un conjunto de indicadores seleccionados.

Esta herramienta permite evaluar (incluso monetizar) los riesgos físicos climáticos de una infraestructura durante su ciclo de vida, proporcionando además una guía de medidas que pueden adoptarse para incrementar la resiliencia de los activos que gestiona Ferrovial.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Es aplicable a infraestructuras de transporte (aeropuertos, autopistas), energéticas (electricidad, renovables), así como otros grandes proyectos de obra civil.

DURACIÓN

El diseño y validación del proyecto se ha llevado a cabo en dos años (2022-23) y en la actualidad está plenamente operativo. Su fase de implementación tiene una duración indefinida, contemplando las actualizaciones y mejoras de la plataforma que resulten necesarias según avancen los modelos climáticos y las tecnologías disponibles (p.e. satelital).

DÓNDE

El desarrollo se ha llevado a cabo en la sede central de Ferrovial en Madrid (España), aunque es aplicable a cualquier activo gestionado por la compañía a nivel global.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

Uno de los principales resultados del proyecto Adaptare ha sido la integración de criterios de sostenibilidad en todas las fases de los proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructuras. Esto incluye la evaluación de riesgos climáticos y la adopción de medidas para reducir la vulnerabilidad de las infraestructuras ante eventos climáticos extremos. Estas acciones han permitido a Ferrovial no solo cumplir con las normativas ambientales, sino también posicionarse como líder en la construcción sostenible.

Además, Adaptare ha promovido la colaboración con instituciones académicas y centros de investigación para desarrollar nuevas tecnologías y metodologías que mejoren la eficiencia energética y reduzcan las emisiones de carbono. Estos esfuerzos han resultado en la implementación de proyectos piloto que han demostrado ser efectivos en la reducción de la huella de carbono de las infraestructuras.

El proyecto también ha tenido un impacto positivo en las comunidades locales, al fomentar la creación de empleo verde y la capacitación de trabajadores en nuevas habilidades relacionadas con la sostenibilidad. Esto ha contribuido a la revitalización económica de las áreas donde Ferrovial opera, al mismo tiempo que se promueve un desarrollo más sostenible y equitativo.

PLATAFORMA DE
INNOVACIÓN
LADA Y VELILLA

PLATAFORMA DE INNOVACIÓN CIUDADANA LADA Y VELILLA

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

La Plataforma de Innovación Social en Lada (Asturias) y Velilla (Palencia) impulsada por Iberdrola surge como alianza con el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) y el Agirre Lehendakaria Center (ALC) laboratorio de innovación adscrito a la Universidad del País Vasco, para promover la colaboración entre ciudadanía, entidades públicas y empresas en zonas que afrontan el cierre de sus dos últimas centrales térmicas de carbón.

La Plataforma tiene como objetivo, además de promover la colaboración entre los distintos agentes presentes en la zona, estimular una transformación sistémica y sostenible del modelo socioeconómico de estos territorios que incorpore un enfoque de experimentación y centrado en las personas para garantizar una conexión más profunda con el contexto local.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Está dirigida a las comunidades locales de Lada (Langreo, Asturias) y Velilla del Río Carrión (Palencia).

DURACIÓN

Junio 2020 – junio 2023

DÓNDE

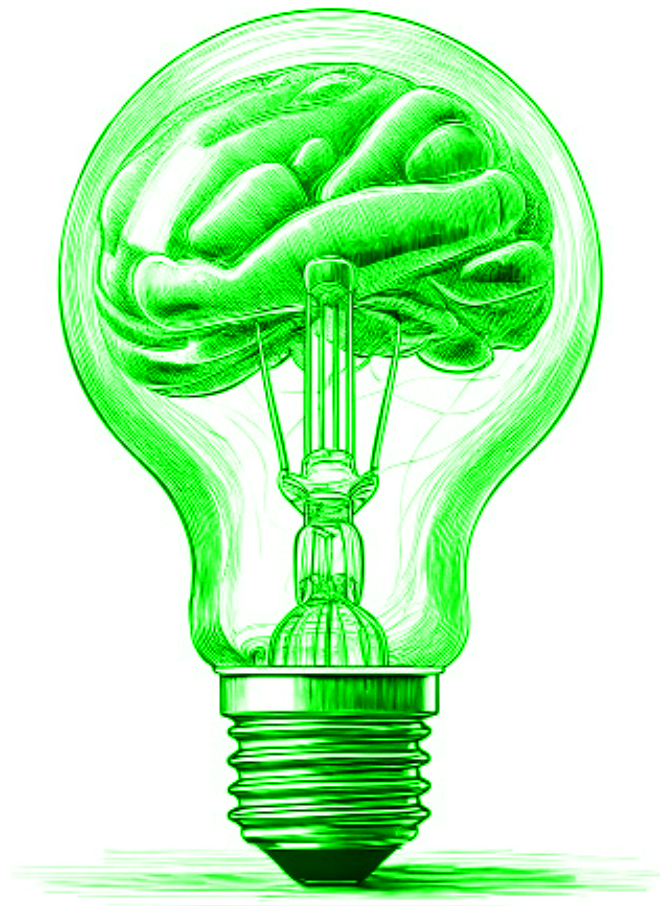
Lada, Asturias, y Velilla del Río Carrión, Palencia (Castilla y León)

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

Uno de los principales logros de la Plataforma ha sido la creación de un espacio de colaboración entre ciudadanos, empresas e instituciones públicas. A través de un proceso de escucha comunitaria y cocreación, se han identificado y desarrollado proyectos que responden a las necesidades y oportunidades locales. Este enfoque ha permitido diseñar un portfolio de iniciativas interconectadas que promueven un desarrollo sostenible y adaptado a las peculiaridades de cada territorio.

En Lada, la plataforma ha facilitado la transición de una economía predominantemente industrial y minera a una más diversificada y sostenible. Se han implementado proyectos que fomentan la economía circular, la eficiencia energética y la creación de empleo verde. Además, se ha trabajado en la recuperación de espacios degradados y en la promoción del turismo sostenible, contribuyendo a la revitalización económica y social de la región.

En Velilla del Río Carrión, la plataforma ha impulsado iniciativas similares, enfocándose en la diversificación económica y la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Se han desarrollado proyectos de agricultura sostenible, energías renovables y formación para el empleo, que han generado nuevas oportunidades económicas y sociales.





TEAMING

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

Teaming es una herramienta *online* en la que distintas causas sociales --como la cooperación internacional, la defensa de los animales, la investigación de enfermedades raras y el apoyo a familias- recaudan fondos a través de micro donaciones de 1€ al mes.

Su modelo se basa en la idea de que, si bien 1€ puede parecer una cantidad insignificante a nivel individual, la unión de muchas personas -y muchos euros- con un mismo propósito puede generar un impacto significativo y cambiar vidas.

Teaming es la única plataforma de su clase en el mundo que es totalmente gratuita, es decir, no percibe ninguna comisión de lo recaudado. Cada euro se dona de forma íntegra a la causa social seleccionada.

Teaming se financia principalmente a través de donaciones de las empresas del patronato, de las empresas donantes de *Here We are Teaming*, del propio Grupo Teaming, *Teamers 4 Teaming*, y de los servicios *probono* de entidades como Banco Sabadell.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Cualquier persona, comunidad o entidad que desee recaudar fondos para ayudar a los demás -ya sea a una organización sin ánimo de lucro o a un particular- puede hacerlo a través de Teaming.

DURACIÓN

De forma continuada.

DÓNDE

El proyecto Teaming se desarrolla de manera online, permitiendo a personas de todo el mundo unirse para apoyar causas sociales mediante microdonaciones de 1€ al mes

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

La recaudación total de Teaming desde su lanzamiento en 2012 alcanza los 60.267.449 € (10.489.421 € en 2024).

Actualmente, la plataforma cuenta con 408.011 *Teamers* activos y 11.111 grupos Teaming.



Fundación Pfizer

INNOMAKERS4HEALTH

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

Innomakers4Health es un *hackathon* organizado por Pfizer y Fundación Pfizer en colaboración con aceleradoras e incubadoras de reconocido prestigio, para poner a prueba la creatividad, talento y motivación de emprendedores a la hora de abordar desafíos vinculados a la salud y bienestar humano. El objetivo principal de Innomakers4Health es reunir a más de 100 jóvenes para diseñar soluciones y crear nuevos y originales prototipos que faciliten nuestra vida diaria y den respuesta a los grandes retos del sector de la salud.

Los objetivos principales son los siguientes:

- Identificar retos actuales a los que se enfrenta el sector de la Salud y atraer talento joven
- Fomentar la generación de ideas y soluciones innovadoras mediante talento externo en un entorno colaborativo
- Crear un espacio para el pilotaje y demostración de las últimas tecnologías y soluciones aplicables a salud
- Ofrecer la posibilidad de acompañar al proyecto ganador a través de un programa de aceleración

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este proyecto está dirigido a estudiantes y profesionales de diversos sectores, especialmente aquellos con capacidades en STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas), conocimientos en tecnologías disruptivas, ciencias sociales, análisis de mercados y planificación estratégica.

DURACIÓN

Cada edición dura 36 horas de inmersión en formato hackathon. Además, la propuesta ganadora recibe más 6 meses de mentorías y aceleración para intentar desarrollar la idea.

DÓNDE

Se realiza en España, con eventos clave en Madrid.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

100 participantes de media por edición

El ganador desarrolla su idea con un programa de mentorización de más de 200 horas.

El ganador de Innomakers4Health 2021, Cori app, fue a Boston en 2022 para disfrutar de una beca con Richi Foundation y pasar 10 días conectado con el ecosistema de salud de Boston. Tras su paso por USA, la startup avanzó mucho en su aplicación estando actualmente a pleno rendimiento en el mercado.





CENTRO DE INNOVACIÓN PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID (CIEC)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

El CIEC constituye una innovadora aproximación a la economía circular y a la sostenibilidad económica, social y medioambiental. A través del CIEC se crea un ecosistema colaborativo entre empresas, *startups*, universidades, administraciones públicas, emprendedores, centros educativos, asociaciones y ciudadanos. Es un proyecto donde se junta innovación, sostenibilidad, personas y empresas para crear valor económico y social.

La colaboración público-privada resulta clave para un desarrollo más sostenible económica y medioambiental, impulsando la generación de nuevos modelos de negocio en el ámbito de la economía circular y la transformación del tejido empresarial existente.

Desde el centro se trabaja por sensibilizar y concienciar a las empresas y a la sociedad en su conjunto sobre la necesidad de avanzar hacia modos más sostenibles de producción y consumo.

La principal misión del CIEC es promover e impulsar la transformación de las empresas desde un modelo lineal a uno circular. Su actividad tiene como base la innovación como motor para impulsar la creatividad y experimentación; la sostenibilidad, para promover prácticas empresariales responsables que minimicen el impacto ambiental y maximicen el valor económico y social; y la diversidad, para eliminar barreras y fomentar un entorno inclusivo.

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Dirigido a emprendedores, pymes y startups que buscan desarrollar proyectos innovadores en el ámbito de la economía circular.

DURACIÓN

3 años prorrogables en el 2025 a otros 2 años más.

DÓNDE

El Centro de Innovación en Economía Circular (CIEC) de Madrid se desarrolla en Vicálvaro, un distrito de Madrid.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

Desde que comenzó su actividad en 2022, el CIEC ha conseguido importantes resultados:

- 4M€ de inversión
- 30 compañías
- +80 *startups* acompañadas
- + 100 nuevos empleos
- 23 patentes
- 3.000 horas de formación para empresas y ciudadanos
- +9.000 participantes

El CIEC ha recibido el Premio Eurocities 2024 en la categoría de *Ecosistemas innovadores: atrayendo y reteniendo talento*.

Eurocities integra más de 200 ciudades europeas y reconoce las iniciativas urbanas más innovadoras y sostenibles de Europa. Este premio valora los programas de apoyo a empresas, *startups* y emprendedores del CIEC y reconoce su labor a la hora de favorecer la inclusión y empleabilidad de personas en riesgo de exclusión.



CESVIMAP, CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y MAPFRE OPEN INNOVATION

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

CESVIMAP, el laboratorio de innovación de MAPFRE para la movilidad investiga para permitir a MAPFRE desarrollar nuevos productos y servicios aseguradores. Gran parte de la innovación se orienta hacia en el *Usage Based Insurance* (UBI) aprovechando la conectividad de los vehículos. Investiga también en nuevas técnicas, procesos y materiales de reparación para reducir el impacto medioambiental de la movilidad. Gracias al conocimiento generado, idea, experimenta e implanta soluciones innovadoras y prácticas que ayuden a MAPFRE a liderar la transformación del sector asegurador, estudiando específicamente los riesgos inherentes a las nuevas realidades en la movilidad: electrificación y baterías, patinetes eléctricos y VMP (Vehículos de Movilidad Personal) en general, sistemas ADAS de ayuda a la conducción, vehículos autónomos, gestión telemática de flotas, sostenibilidad en las reparaciones...

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Por un lado, unos 100 técnicos de CESVIMAP incorporan aspectos medioambientales y de generación de valor en la sociedad a la hora de crear procesos innovadores de reparación de vehículos, con certificaciones medioambientales para talleres como consultoría de posventa, o con el uso de scanners 3D y Realidad Virtual en la reconstrucción de accidentes de tráfico y usando gemelos digitales y simulación por ordenador para predecir el riesgo de la movilidad autónoma, divulgando posteriormente ese conocimiento.

Por otro lado, en su centro CESVIrecambios 20 técnicos promueven la economía circular ligada a la gestión del fin del ciclo de vida de los, térmicos o eléctricos, vehículos que han sufrido un siniestro total, dándoles un tratamiento adecuado y reciclando de forma sostenible sus piezas y materiales.

DURACIÓN

MAPFRE integra consideraciones ESG desde 1983, fecha en la que decidió fundar CESVIMAP, como centro de I+D cuya misión fuera estudiar, específicamente la reparabilidad segura, sostenible y eficiente de los vehículos tras los siniestros para evitar la sustitución innecesaria de las mismas.

Dado el compromiso de la aseguradora, en 2004 quiso proporcionar un servicio global a sus clientes, ofreciéndoles el tratamiento de sus vehículos al final de su vida útil, en el momento de achatararlos. Nació así el Centro Autorizado de Tratamiento CESVIrecambios que, en sus 20 años de vida, ha tratado 52.500 vehículos. Entre 2023 y 2024, sus proyectos de reciclado de baterías de vehículos eléctricos le han valido 11 premios y reconocimientos diferentes

DÓNDE

Ubicados ambos centros de trabajo en Ávila, CESVIMAP y CESVIrecambios comparten un enfoque internacional. CESVIMAP se centra en generar conocimiento y soluciones en torno a la movilidad sostenible para todas las filiales del mundo de MAPFRE y en extender su filosofía a centros asociados en Argentina, Colombia, Francia y México.

CESVIrecambios, como otra línea de negocio, también opera a nivel internacional, con más del 40% de su negocio fuera de España.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

CESVIMAP ha realizado en sus 41 años más de 800 *crash test* a vehículos (coches, motos, patinetes, furgonetas...), para conocer y mejorar sus procesos de reparación. Ha formado a 100.000 personas -de manera *online* y/o presencial- sobre posventa de automoción.

Ha investigado más de 600 proyectos en áreas de seguridad vial y reducción de accidentes, perfeccionamiento de los procesos de reparación y nuevos materiales para la fabricación de automóviles.

Su Centro Autorizado de Tratamiento CESVIrecambios, en 20 años, ha tratado 52.500 vehículos descontaminándolos adecuadamente y volviendo a poner en el mercado 1.500.000 piezas de recambio -evitando producir otras piezas-. Asimismo, ha reciclado más de 200.000 l de aceite, 575 t de baterías de plomo, 475 t de plástico, 354 t de aluminio y 20 t de vidrio.



DISEÑO RESPONSABLE

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

Es un marco de trabajo interno que busca garantizar que los productos y servicios que se desarrollan en Telefónica incorporan criterios de sostenibilidad.

Estos criterios se clasifican en 4 grandes temas:

1. Principios de responsabilidad con el cliente
2. Principios éticos aplicados a la inteligencia artificial
3. Accesibilidad y derechos digitales
4. Medio ambiente y de economía circular

TIPO DE INNOVACIÓN

- Innovación abierta
- Innovación colaborativa
- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación financiera

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este modelo aplica principalmente a todas las áreas de innovación y desarrollo de la organización, fomentando la integración de valores éticos y criterios en materia de sostenibilidad.

Sin embargo, no solo las unidades de innovación se ven impactadas por el nuevo modelo. La incorporación de principios en materia de sostenibilidad hace que el resto de la organización, desde las áreas comerciales, postventa, diseño, marca o administración y control se vean también impactadas ya que requiere de un cambio de mentalidad en la forma en la que se crean, comercializan, comunican y gestionan los nuevos productos y servicios.

El impacto final recae en los clientes en particular y en la sociedad en general. Al integrar aspectos tan relevantes como la accesibilidad, el desarrollo ético de la inteligencia artificial o criterios de economía circular, las nuevas soluciones tecnológicas contribuyen a desarrollar una sociedad más inclusiva y respetuosa con el medioambiente.

DURACIÓN

El marco de Diseño Responsable surge en 2018, y ha ido evolucionando dentro de la organización, desde ser inicialmente un programa de cambio cultural a convertirse en un modelo de trabajo. El objetivo es que este modelo se consolide como el proceso interno de desarrollo e innovación sostenible del Grupo Telefónica en los próximos años, con el objetivo de implantarlo en todas sus operaciones antes de 2030.

DÓNDE

Actualmente el marco se aplica en Telefónica España y Telefónica Brasil, y se está trabajando para seguir extendiéndolo al resto de las regiones donde el Grupo Telefónica tiene presencia.

¿ALGÚN DATO DE IMPACTO O DE RESULTADO?

Hasta la fecha han pasado por ese marco más de 75 nuevos productos o mejoras de productos existentes que estaban en fase de diseño o desarrollo. Además, se han evaluado productos y servicios consolidados en el mercado, para ayudar a identificar mejoras que puedan ser incorporadas en futuras versiones.

LISTADO DE PARTICIPANTES

ACCIONA	Edith Guedella Bustamante	Head of Sustainability. Construction
BBVA	Antoni Ballabriga	Global Head Sustainability Intelligence & Advocacy
CAIXABANK	Severiano Solana Martínez	Director de Estrategia y Seguimiento de Sostenibilidad
FERROVIAL	Valentín Alfaya	Sustainability Director
IBERDROLA	Mónica Oviedo	Responsable de desarrollo sostenible y agenda 2030
MAPFRE	Mónica Zuleta	Directora Corporativa de Sostenibilidad
NTT DATA	María Jesús Villa	Sustainability & ESG director
PFIZER	María Angeles Hidalgo	Foundation & Sustainability Lead
SACYR	Marta Gil de la Hoz	Directora General de Estrategia, Innovación y Sostenibilidad
TELEFÓNICA	Ana Belén Pociña	Head of ESG Customer and Business Development
	Jose María Bolufer	Head Responsible Business and Sustainable Innovation

REF EREN CIAS

08.

Bonnici, F. y Ranyer, C. (2022). *The Systems Work of Social Change*. Oxford University Press.

Ernst & Young (2024). *Rethinkg Sustainability Newsletter*.

ESG Today (2023). *Greenwashing, Greenhushing and Greenwishing: Don't Fall Victim to These ESG Reporting Traps*.

European Climate Foundation (2023). *Annual Report*.

GIIN (2024). "Sizing The impact investing Market" Report.

ICEX (2024). *Memoria de sostenibilidad ICEX 2023*.

Mazzucato, M. (2021). *Misión Economía: Una Guía para Cambiar el Capitalismo*. Taurus.

McKinsey & Company (2024). "Accelerating sustainable and inclusive growth for all" 2023 ESG report.

Naciones Unidas (1987). *Informe Brundtland*.

Reed, J. (2020). *How Venture Philanthropy Works and Its Role in Effective Charity*. *Stanford Social Innovation Review*,
https://ssir.org/podcasts/entry/how_venture_philanthropy_works_and_its_role_in_effective_charity

S&P Global (2024). *2023 IMPACT report*.

World Economic Forum (2024). *Accelerating Business Action on Climate Change Adaptation*. White Paper.

COTEC

COTEC.ES

