

BUSINESS CASES EN SOSTENIBILIDAD:

EJEMPLOS Y CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS



Pacto Mundial
Red España

03	Introducción
04	Iberdrola: Transición hacia la energía limpia.
07	Iberostar: Conservación comunitaria para proteger la naturaleza y generar confianza.
10	Roca Group: Descarbonización de la industria de la cerámica.
13	Sacyr: Datos satelitales para medir el impacto en los ecosistemas.
16	Telefónica: Plan de acción climática.
20	CaixaBank: Aumento del liderazgo femenino.
23	FCC: Sistema de integridad liderado por el consejo de administración.
27	Acciona: ATLAS, una herramienta que transforma el reporting de sostenibilidad.
30	BBVA: Criterios ESG en la evaluación de riesgos de los proveedores.

Nos encontramos en un contexto global lleno de desafíos cada vez más complejos. En este aspecto, la sostenibilidad ha pasado de ser un compromiso ético a consolidarse como un pilar estratégico indiscutible para el éxito corporativo. A medida que avanzamos hacia 2030, en el Pacto Mundial de la ONU tenemos un enfoque claro: es el momento de sentar las bases para impulsar una acción verdaderamente transformadora.

Para lograrlo, la nueva **Estrategia de UN Global Compact 2026-2030** establece tres áreas prioritarias. Una de ellas, fundamental para catalizar este cambio, es promover *Business Case* en sostenibilidad (*Advance the business case*). Esta área estratégica parte de una evidencia innegable: las prácticas empresariales responsables, alineadas con los Diez Principios y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son hoy reconocidas como los principales motores de innovación, resiliencia y ventaja competitiva.

Asimismo, el liderazgo responsable demuestra cada día que la sostenibilidad y la rentabilidad se refuerzan mutuamente. Sin embargo, para consolidar este mensaje, las declaraciones de intenciones han dejado de ser suficientes, necesitamos evidencia basada en datos, casos de éxito contrastados y ejemplos del mundo real. Aquí es donde cobra una vital importancia el portal **Case Library** de **UN Global Compact Academy**.

Este repositorio global actúa como el gran escaparate del liderazgo empresarial ambicioso y efectivo. Es un espacio diseñado para la inspiración y el aprendizaje entre organizaciones. Visibilizar las buenas prácticas empresariales tiene un poderoso efecto multiplicador, inspira y anima a otras organizaciones a dar el paso, proporciona soluciones basadas en datos para hacer frente a retos compartidos y orienta las estrategias de negocio y las decisiones de inversión.

Un buen *Business Case* va más allá de ser una mera buena práctica; es, en esencia, la demostración del "saber hacer" vinculado a impactos empresariales medibles. Nos permite ver más allá de la teoría para analizar cómo las acciones ejecutadas se traducen en resultados de negocio tangibles, como el ahorro de costes, el crecimiento de los ingresos y las ventas, la óptima reducción y gestión de riesgos, o la atracción y retención del talento y la inversión. Nos enseña cómo la integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales fortalece la confianza de los grupos de interés, amplía el acceso a nuevos mercados y, fundamentalmente, hace que una empresa sea más resiliente ante un mundo en constante cambio.

Con el firme propósito de pasar de la teoría a la acción, presentamos esta publicación, que recoge una destacada selección de *Business Case* lideradas por empresas españolas y publicadas, en su mayoría por *Global Compact* en la plataforma internacional. Estos ejemplos ilustran a la perfección cómo la acción corporativa responsable entrega, de manera simultánea, impacto positivo en materia ambiental y social, así como, retornos empresariales.



Iberdrola acelera la transición hacia la energía limpia, reduciendo las emisiones en un 29%.

En este *Business Case*, descubrimos cómo Iberdrola, multinacional especializada en energías renovables y redes eléctricas, ha transformado su modelo de negocio para afrontar los urgentes retos de la descarbonización y la electrificación de la economía. Mediante prácticas innovadoras, inversiones estratégicas y un firme compromiso con la sostenibilidad, la compañía ha demostrado cómo las empresas pueden impulsar la transición hacia un futuro de energía limpia, fomentando al mismo tiempo el crecimiento económico y el desarrollo social.

Iberdrola es una de las mayores empresas eléctricas del mundo.

EL DESAFÍO

Iberdrola ha decidido transformar su modelo energético para garantizar una transición energética sostenible, sólida y competitiva, y combatir el cambio climático. Esta estrategia se alinea con el Acuerdo de París y el Pacto Verde Europeo, respondiendo a la creciente demanda mundial de descarbonización y energías limpias. Esta transformación fortalece la posición de mercado, la reputación y la sostenibilidad empresarial a largo plazo de Iberdrola, al tiempo que aborda la crisis climática y garantiza la creación de valor para la sociedad y el medioambiente.

Objetivos:

- **2030**
Neutralidad en emisiones para los Alcances 1 y 2

Emisiones directas (generación y otras) y emisiones indirectas por pérdidas en transporte y distribución (T&D) eléctrica y autoconsumo.

- **2040**
Emisiones netas cero para todos los Alcances, incluyendo el 3

Alcances 1, 2 y 3 (resto de emisiones indirectas que ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la Compañía (p.ej., ventas de gas, compra de electricidad para venta al cliente final, generación de electricidad para terceros, proveedores).

LA ACCIÓN

1. Compromiso con la descarbonización

Iberdrola se ha fijado ambiciosos objetivos de descarbonización, incluyendo el logro de cero emisiones netas en todos los alcances antes de 2040. Su objetivo es reducir las emisiones absolutas de GEI en un 65 % para 2030 (respecto a los niveles de 2020) y alcanzar la neutralidad en emisiones directas e indirectas (Alcances 1 y 2) para 2030. Estos compromisos se alinean con el Estándar de Cero Emisiones Netas de la Iniciativa de Transformación de la Base de la Energía (SBTi).

2. Inversiones estratégicas

La compañía ha presentado un plan de inversión de 58.000 millones de euros hasta 2028. Este plan incluye 37.000 millones de euros para mejoras en la red en mercados estables y 21.000 millones de euros para el desarrollo de energías renovables, con importantes inversiones en proyectos eólicos marinos y terrestres, capacidad solar y soluciones de almacenamiento de energía.

3. Impulsando proyectos de energía limpia

Iberdrola está desplegando una importante infraestructura de energía renovable, como la gigabatería del Tâmega en Portugal, el parque eólico marino East Anglia ONE en el Reino Unido y la planta fotovoltaica Núñez de Balboa en España. Estos proyectos contribuyen a reducir las emisiones de CO₂ y a suministrar energía limpia a millones de hogares.

4. Apoyo a las cadenas de suministro

Para alinear su cadena de suministro con sus objetivos de cero emisiones netas, Iberdrola ha introducido criterios ESG para sus proveedores y tiene como objetivo garantizar que al menos el 85 % de los principales proveedores del grupo estén sujetos a políticas y estándares de sostenibilidad para el periodo 2023-2025. Ofrece planes de mejora personalizados, herramientas gratuitas para el cálculo de la huella de carbono y centros de formación para apoyar a sus proveedores, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas.

5. Impulsando una transición justa

Iberdrola garantiza una transición energética justa e inclusiva mediante la creación de empleos verdes, la impartición de programas de formación y el fomento de la actividad industrial en las regiones afectadas. Esto incluye iniciativas como la Plataforma de Innovación Ciudadana, proyectos de energías renovables en antiguas zonas carboníferas de España y programas de desarrollo de competencias para colectivos vulnerables, con especial atención a la juventud.

Desde 2021, la Compañía codirige el proyecto Recapacitación para el Empleo (R4E), una iniciativa conjunta con importantes empresas europeas para reducir el desajuste de competencias y aumentar las oportunidades de empleo en sectores relacionados con la transición energética. Hasta la fecha, más de 1000 personas han recibido formación para adaptar sus trayectorias profesionales a empleos sostenibles.

6. Incidencia política y compromiso global

Iberdrola participa activamente en iniciativas climáticas globales, promoviendo políticas ambiciosas para acelerar la transición energética y el logro de los objetivos climáticos. Colabora con organizaciones como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) (con una participación activa en las COP), el Pacto Mundial de la ONU, We Mean Business (WMB), el Corporate Leaders Group (CLG) o la Alianza Mundial de Energías Renovables (GRA), y lidera campañas como «Forward Faster» (Pacto Mundial de la ONU) y «Fossil to Clean» (WMB).

7. Transparencia e informes

La empresa ha adoptado marcos sólidos como TCFD y SBTi para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en sus acciones climáticas. Iberdrola evalúa periódicamente la alineación de sus actividades y alianzas con el Acuerdo de París.

IMPACTOS Y RESULTADOS



REDUCCIÓN DE EMISIONES

- Iberdrola logró una **reducción del 29%** en las emisiones (Alcances 1, 2 y 3) en comparación con 2020, alcanzando niveles de **49 gCO2/kWh** en Europa y **77 gCO2/kWh** a nivel mundial en 2023.
- Compromiso validado por la metodología net-zero de SBTi para alcanzar **emisiones netas cero en todos los alcances antes de 2040**.



IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

- La construcción de proyectos de energía renovable ha contribuido a la **revitalización económica local**, como en las antiguas zonas carboníferas, y a la creación de **empleos verdes y desarrollo industrial**.
- Iniciativas como la **Plataforma de Innovación Ciudadana** fomentan la colaboración y la resiliencia socioeconómica en las comunidades que experimentan transiciones energéticas.
- Programas como la **Escuela de Electricistas para mujeres en Brasil**, las becas STEM en México y la colaboración con UNICEF para promover la **educación y formación verde, así como oportunidades de empleo verde** para jóvenes vulnerables.



DESPLIEGUE DE ENERGÍAS RENOVABLES

- Iberdrola ha instalado más de **42GW de capacidad de energía renovable**, incluyendo **1.793 MW de energía eólica marina para 2023**, con planes de añadir 3.000 MW para 2027.



SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- En 2022, el **87% de las compras se realizaron a proveedores locales**, promoviendo el crecimiento económico y la sostenibilidad en las regiones operativas de Iberdrola.
- En 2024, la compañía alcanzó un **87,9% de adhesión a los estándares ESG** entre sus proveedores clave, superando el objetivo de la compañía de llegar al 85% para 2025.



RECONOCIMIENTO Y TRANSPARENCIA

- Iberdrola es reconocida como líder en la elaboración de informes climáticos, siendo una de las primeras empresas en adoptar las **recomendaciones del TCFD** y en desarrollar marcos internos para el seguimiento y la transparencia en las acciones climáticas.

Descubre el **Business Case** ✓



Iberostar integra la conservación comunitaria en las operaciones para proteger la naturaleza y generar confianza en la marca.

En este *Business Case*, exploraremos cómo Iberostar Group, una empresa familiar española de hostelería, está causando sensación en el turismo sostenible con su Santuario de Peces Grange Pen en Jamaica. Ante desafíos medioambientales como la sobrepesca y la degradación del coral, Iberostar reconoció el vínculo fundamental entre un océano sano y comunidades costeras prósperas. Este estudio de caso ilustra su enfoque holístico, integrando la restauración ambiental con el empoderamiento de la comunidad local para fomentar una "economía azul" resiliente y garantizar el bienestar a largo plazo tanto de las personas como del planeta.

EL DESAFÍO

Iberostar lanzó esta iniciativa en respuesta a alarmantes señales de declive del ecosistema cerca de su complejo hotelero Rose Hall en Jamaica. Las encuestas revelaron sobrepesca, degradación de corales y deterioro de los praderos marinos vitales, que son clave para la captura de carbono y la resiliencia costera.

Reconociendo el papel fundamental del océano en el apoyo tanto de la biodiversidad como de los medios de vida costeros, la empresa alineó sus esfuerzos con los objetivos nacionales de conservación de Jamaica para proteger el 30% de sus áreas marinas para 2030 bajo el Marco Global de Biodiversidad. La iniciativa también refleja la estrategia más amplia de la empresa llamada "Iberostar Wave of Change", que busca equilibrar la restauración ambiental con el empoderamiento comunitario en sus destinos.

El santuario abarca el mar frente al complejo Iberostar Rose Hall. Como espacio público, permanece abierto y accesible para todos—tanto huéspedes del hotel como miembros de la comunidad local—fomentando un sentido compartido de responsabilidad e inclusión en la conservación marina.



LA ACCIÓN

Para dar vida al Santuario de Peces de Grange Pen en 2024, Iberostar inició en 2019 un esfuerzo multiactor basado en la colaboración local. Los objetivos clave incluían aumentar las poblaciones de peces, restaurar los arrecifes de coral, conservar las pastoras marinas y los manglares, y preservar la calidad del agua. Iberostar cubre los costes operativos del santuario y está explorando activamente nuevas oportunidades de financiación.

1. Gobernanza colaborativa y empoderamiento comunitario

- La empresa co-creó el santuario en colaboración con el Oracabessa Marine Trust, la comunidad pesquera local y la Autoridad Nacional de Pesca de Jamaica, que proporcionó apoyo regulatorio y validó el área propuesta para el desarrollo del santuario.
- Iberostar estableció la Asociación del Santuario Grange Pen como la entidad legal responsable de cogestionar el santuario. La Asociación está gobernada por una junta directiva de ocho miembros, con representación igualitaria de Iberostar y de la comunidad local, garantizando un poder de decisión compartido. Supervisa el desarrollo del Plan Operativo Anual y del Plan de Gestión del Santuario, supervisa al personal y prepara informes oficiales para el gobierno.
- Iberostar implicó a la comunidad local desde el principio para generar confianza, fomentar la propiedad compartida y alinearse con los objetivos nacionales de conservación. En respuesta al descenso de las poblaciones de peces, pescadores locales se acercaron a Iberostar para explorar la creación de un santuario pesquero. Junto con las autoridades gubernamentales, la comunidad definió los límites del santuario.

2. Implementación sobre el terreno y creación local de empleo

- El santuario abarca 3,3 millones de m², dejando abierta la posibilidad de futuras ampliaciones. Está delimitado por boyas cada 200 metros, y también se instalarán boyas de amarre para regular el acceso.
- También desplegó equipos operativos, que incluyen entre 4 y 6 guardabosques formados con autoridad de aplicación, 3 o 4 jardineros de coral y un gestor de santuario — creando hasta 11 nuevos empleos locales que proporcionan medios de vida alternativos sostenibles vinculados a la protección de ecosistemas. Estos puestos están actualmente financiados por Iberostar, y se están explorando soluciones de financiación a largo plazo para garantizar la continuidad del santuario.
- Iberostar también desarrolló un vivero de corales multiespecie dentro del santuario para restaurar los ecosistemas arrecifales y fortalecer la resiliencia climática.

3. Supervisión científica e integración operativa

- La empresa movilizó al equipo de sostenibilidad Wave of Change de Iberostar para diseñar e implementar estudios de referencia ecológica y monitorización a largo plazo.
- Iberostar también ha integrado esfuerzos de conservación en las operaciones diarias del hotel para asegurar la alineación entre el turismo y la gestión medioambiental.

4. Defensa global e intercambio de conocimientos

Iberostar ha presentado la iniciativa en conferencias internacionales, incluyendo las COPs de la ONU sobre Biodiversidad y Cambio Climático. También ha participado en la red nacional de santuarios de peces de Jamaica para compartir lecciones aprendidas y promover modelos de protección marina cogestionados.

5. Aumentar la concienciación local y nacional

Para generar apoyo y visibilidad pública para el santuario, Iberostar organizó un evento oficial de lanzamiento en mayo junto con el Gobierno de Jamaica. La compañía también anunció el santuario a través de la cobertura mediática y sus canales en redes sociales. Como parte del plan de gestión en curso, se están desarrollando más actividades de divulgación y educativas para aumentar la concienciación dentro de la comunidad local y más allá.



Nuestra estrategia de cara al futuro implica dos enfoques principales. Primero, mejoraremos la conciencia comunitaria sobre el santuario trabajando estrechamente con las autoridades locales. En segundo lugar, trabajaremos con las partes interesadas para crear un plan de gestión integral e inclusivo, que incluya planificación espacial, KPIs ecológicos y medidas para salvaguardar la integridad del santuario.

Victor Galván, Director Global de Nature, Grupo Iberostar

IMPACTOS Y RESULTADOS



CREACIÓN DE EMPLEO LOCAL

- El establecimiento del santuario ha generado hasta 11 oportunidades de ingresos alternativos para la comunidad local, incluyendo puestos para guardabosques, jardineros de coral y personal administrativo. Esta creación de empleo apoya los medios de vida locales y fomenta la participación comunitaria.



REFERENCIAS ECOLÓGICAS

- La iniciativa consistió en la realización de estudios ecológicos exhaustivos, incluyendo evaluaciones de poblaciones de pastos marinos y monitoreo de la salud de los arrecifes. Estas referencias son cruciales para monitorizar la eficacia del santuario y garantizar la salud ecológica continua.



MEJORA DE LA PROTECCIÓN COSTERA

- El santuario contribuye a mejorar la resiliencia costera al reducir los riesgos de tormentas y erosión, mejorando así la salud ecológica del frente marítimo asociado al complejo hotelero Iberostar Rose Hall. Esto no solo beneficia al medioambiente, sino que también mejora la experiencia del huésped al proporcionar acceso a un santuario marino.

Descubre el **Business Case** ▼



ROCA GROUP



Roca Group descarboniza la industria cerámica y reduce un 58% sus emisiones de Alcance 1 y 2.

Roca Group combinó la eficiencia energética, la electrificación de procesos y la electricidad renovable para escalar un modelo de producción fábrica por fábrica que reduce la dependencia de los combustibles fósiles y fomenta la competitividad industrial a largo plazo.

En este *Business Case*, analizamos cómo Roca Group transformó su modelo de producción mediante la eficiencia energética, la electrificación de procesos y la electricidad renovable. Un avance fundamental fue la puesta en marcha del primer horno túnel totalmente eléctrico del mundo para porcelana sanitaria, demostrando que la fabricación a alta temperatura puede descarbonizarse a escala industrial manteniendo la calidad del producto y la capacidad de producción.

EL DESAFÍO

Los procesos de fabricación de Roca Group son de alto consumo energético, especialmente la cocción de porcelana sanitaria a temperaturas superiores a 1.200 °C. Estos procesos, históricamente dependientes del gas natural, representaban uno de los aspectos más difíciles de descarbonizar de la huella climática del Grupo. Cualquier alternativa debía operar de forma continua, manteniendo la calidad del producto, la capacidad de producción y la fiabilidad industrial.

Al mismo tiempo, la dependencia de los combustibles fósiles exponía a la empresa a la volatilidad de los precios de la energía y a crecientes riesgos regulatorios y relacionados con el carbono. Clientes, arquitectos, promotores y constructoras también exigían datos ambientales más fiables y productos con bajas emisiones de carbono para cumplir con sus propios objetivos de certificación climática y de edificios.

Por lo tanto, Roca Group se enfrentaba a un desafío combinado, tanto ambiental como empresarial: **cómo reducir las emisiones de los procesos industriales de alto consumo energético, mejorando al mismo tiempo la resiliencia energética, la previsibilidad de costes y la competitividad a largo plazo.**

LA ACCIÓN

En 2021, la compañía estableció una hoja de ruta específica de descarbonización industrial para abordar este reto de forma sistemática, con el objetivo de transformar su modelo productivo mediante eficiencia energética, electrificación e innovación tecnológica.

La [hoja de ruta](#) está integrada en la estrategia corporativa y en el propósito de triple impacto positivo del Grupo —Personas, Planeta y Prosperidad—, y persigue los siguientes objetivos:

- Reducir un 42 % las emisiones absolutas de Alcance 1 y 2 en 2030, tomando 2021 como año base. Objetivo a corto plazo validado por la iniciativa Science Based Targets (SBTi).
- Reducir un 25 % las emisiones de Alcance 3 en el mismo periodo, objetivo igualmente validado por SBTi.
- Escalar el [modelo de fábrica descarbonizada](#) al conjunto de categorías que componen un baño completo.

1. Reducir: eficiencia energética antes de cambiar la fuente

El primer paso es siempre reducir la demanda de energía. El Grupo ha implantado recuperación de calor, optimización del aire comprimido, variadores de frecuencia, equipos más eficientes, mejoras de aislamiento y monitorización digital, con más de 180 actuaciones ejecutadas.

2. Sustituir: electrificación de los procesos térmicos

Roca Group está sustituyendo las tecnologías de combustibles fósiles por alternativas eléctricas, incluyendo hornos, bombas de calor, calderas y equipos auxiliares. Su principal avance fue el primer horno túnel totalmente eléctrico del mundo para la producción de porcelana sanitaria, puesto en marcha en la planta de Gmunden (Austria) en 2023 tras cuatro años de desarrollo conjunto con Keramischer OFENBAU. El proyecto demostró que un proceso de cocción continua a más de 1.200 °C podía electrificarse a escala industrial manteniendo la calidad del producto y la capacidad de producción.

Posteriormente, la empresa electrificó los demás procesos de la planta y optó por electricidad renovable certificada, complementada con 5.000 paneles solares instalados en la planta que cubren aproximadamente el 20 % de la demanda. Esto convirtió a Gmunden en la primera fábrica de porcelana sanitaria en eliminar las emisiones operativas asociadas a la energía. (*)

Posteriormente, Roca Group adquirió una participación mayoritaria en Keramischer OFENBAU para apoyar la implementación y comercialización de la tecnología en toda la industria cerámica.

3. Atribuir electricidad renovable

La electrificación solo aporta el beneficio climático esperado si la electricidad procede de fuentes renovables. El Grupo ha ampliado la generación fotovoltaica propia y ha asegurado suministro renovable mediante contratos certificados y acuerdos a largo plazo, entre ellos dos PPA a diez años: uno vinculado a instalaciones solares en España, que cubre la demanda de sus operaciones industriales europeas, y otro que cubre el 100 % del consumo eléctrico del Grupo en Brasil.

4. Escalar el modelo a nuevas categorías y geografías

Entre 2025 y 2026, nueve fábricas completaron su proceso de descarbonización y producen los principales componentes de un baño completo sin emisiones operativas asociadas a la energía. Las trayectorias difieren: las fábricas existentes requieren reformas y sustitución de equipos fósiles, mientras que las nuevas se conciben desde el origen en torno a la electrificación y el bajo consumo, como la planta de mamparas de Anadia (Portugal), alimentada exclusivamente con generación fotovoltaica propia.

La próxima prioridad de Roca Group es pasar de los proyectos pioneros a la ampliación sistemática de su modelo de descarbonización a otras fábricas, categorías de productos y regiones geográficas.

5. Implicar a la cadena de valor

Roca Group amplió su hoja de ruta de descarbonización más allá de sus operaciones directas, identificando e involucrando a los proveedores con mayor impacto en su huella de carbono de Alcance 3. El programa de colaboración con proveedores abarca cerca de 1.500 empresas que representan más del 75 % de las emisiones de Alcance 3 del Grupo.

(*) "Cero emisiones operativas asociadas a la energía" significa que los procesos de fabricación correspondientes han eliminado las emisiones derivadas del uso de energía fósil y operan exclusivamente con electricidad renovable certificada. No equivale a una huella nula de ciclo de vida: algunas plantas pueden mantener emisiones residuales e inevitables de Alcance 1 de origen no energético, procedentes de reacciones de proceso o refrigerantes, que se miden y reportan en el inventario de gases de efecto invernadero del Grupo.

Se ha invitado a los proveedores prioritarios a proporcionar datos de emisiones específicos de cada empresa, lo que permite a Roca Group mejorar la transparencia y la precisión. El programa ofrece a los proveedores acceso a herramientas gratuitas de cálculo de emisiones y recursos de formación, a la vez que los anima a establecer objetivos de reducción medibles y alineados con la ciencia climática.

6. Transparencia y promoción pública

Roca Group publica su hoja de ruta y sus datos de emisiones a través del Informe Anual Integrado, los reportes de sostenibilidad y los foros sectoriales, y ha compartido el caso de Gmunden como evidencia de que la producción cerámica con alta temperatura puede electrificarse de forma técnica y económicamente viable. La tecnología es aplicable también a la cerámica estructural y técnica, los azulejos y la vajilla. La compañía participa además en grupos de trabajo del Pacto Mundial de la ONU y de otras iniciativas climáticas y sectoriales.

IMPACTOS Y RESULTADOS



REDUCCIÓN DE EMISIONES Y ENERGÍA

- Reducción del **58 % de las emisiones de Alcance 1 y 2** entre 2018 y 2025.
- Reducción del **57 % de la intensidad energética** en el mismo periodo.
- El **83 % del objetivo de reducción de Alcance 1 y 2** a corto plazo (2030) validado por SBTi ya se ha alcanzado.



UN BAÑO COMPLETO SIN EMISIONES OPERATIVAS ASOCIADAS A LA ENERGÍA*

- **Nueve fábricas** que han eliminado las emisiones operativas asociadas a la energía y utilizan electricidad renovable como única fuente de suministro.



EFICIENCIA Y GENERACIÓN RENOVABLE

- Más de **180 medidas de eficiencia energética** implantadas.
- Más de **45.000 paneles fotovoltaicos** instalados, aproximadamente **20,5 MWp** de potencia y más de **24 GWh anuales** autogenerados, complementados con dos **PPA a diez años** que cubren el 100% del consumo eléctrico industrial del Grupo en Europa y en Brasil.
- El menor consumo, la generación propia y la transformación del mix energético pueden haber evitado cerca de **60 millones de euros** de exposición a los precios de la energía de 2025, según una estimación interna por escenarios (no un ahorro contabilizado).



IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EN EL SECTOR

- Nuevas **capacidades técnicas internas** en electrificación, gestión de energía renovable y diseño industrial bajo en carbono.
- Mayor disponibilidad de **Declaraciones Ambientales de Producto** y mejores datos de **huella de carbono** para arquitectos, promotores, distribuidores y constructoras.
- **Efecto tractor sobre la industria cerámica y múltiples reconocimientos internacionales**, entre ellos: Premio de Gestión Ambiental EMAS; Premio TRIGOS a la Protección del Clima; Bathroom Association Sustainability Award; Premio Foment del Treball al Desarrollo Sostenible y Premio a la Mejor Práctica Empresarial del CEEC.

Descubre el **Business Case** ▼

Cómo Sacyr utiliza datos satelitales para medir el impacto en los ecosistemas y ampliar la escala de proyectos que benefician a la naturaleza.

En este *Business Case*, descubriremos cómo Sacyr, una empresa global de infraestructura, impulsa la sostenibilidad mediante la integración del capital natural en sus operaciones. Al desarrollar su propia metodología de medición, alinearse con marcos internacionales y fomentar la colaboración interfuncional, Sacyr aborda desafíos ambientales complejos como la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas.

EL DESAFÍO

Sacyr implementó este *Business Case* para garantizar el cumplimiento de las leyes ambientales en todos los países donde opera, al tiempo que fortalecía su papel en la gestión ambiental responsable. En 2021, realizó un análisis de materialidad para identificar los servicios ecosistémicos más relevantes vinculados a sus actividades de infraestructura, lo que le permitió concentrar sus esfuerzos donde su impacto es más significativo.

Un desafío importante fue la complejidad de medir los impactos y las dependencias de la naturaleza, debido a sus múltiples dimensiones y la falta de métricas y datos estandarizados. Para abordar esto, Sacyr desarrolló su propia metodología para calcular su balance de capital natural, un marco que evalúa cómo la empresa depende de los recursos naturales como el agua, el suelo y la biodiversidad, y cómo los impacta, lo que ayuda a identificar riesgos y oportunidades de negocio relacionados.

Estos esfuerzos forman parte de su Hoja de Ruta de Sostenibilidad 2024-2027 y del Programa Estratégico de Capital Natural, que tiene como objetivo:

- Incluir la conservación de la biodiversidad en el 100 % de los nuevos contratos.
- Desarrollar una hoja de ruta de capital natural.
- Implementar una herramienta interna alineada con el principio de la Taxonomía de la UE de «no causar daños significativos».

LA ACCIÓN

Acciones emprendidas por Sacyr para el desarrollo de prácticas sostenibles.

1. Gestión de Impacto, Riesgos y Oportunidades

Desde 2020, Sacyr ha mejorado la forma de medir, gestionar e informar sobre el impacto de sus operaciones en el capital natural. El primer paso fue una evaluación de materialidad, identificando los 20 servicios ecosistémicos más críticos vinculados a sus actividades, muchos de ellos relacionados con cambios en el uso del suelo y dependencias de la normativa ambiental. En la siguiente fase, Sacyr asignó unidades de medida específicas a cada servicio identificado y desarrolló una metodología sólida, adaptada a sus tipos de proyectos, para evaluar el balance del capital natural.

2. Ampliación del seguimiento del impacto en la naturaleza mediante una herramienta digital

Sacyr, en colaboración con su socio tecnológico NBI, desarrolló una plataforma digital llamada Natural Value Performance (NVP) para automatizar y ampliar la medición del impacto ambiental en proyectos de todo el mundo. Esta herramienta web utiliza datos satelitales globales para calcular y monitorear el balance del capital natural, lo que ayuda a la empresa a comprender su impacto en la naturaleza y a tomar decisiones informadas. El NVP (Proyecto de Vigilancia de la Naturaleza) es reconocido por el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza (TNFD) como una herramienta recomendada. En Sacyr, los expertos en capital natural del departamento de Calidad, Medioambiente y Energía son responsables de cargar los datos de los proyectos y compartir los resultados con los equipos de proyecto para apoyar la toma de decisiones e impulsar el progreso hacia resultados positivos para la naturaleza.

3. Alineación con los estándares globales

Sacyr alineó sus informes de sostenibilidad con los marcos internacionales, en particular con el [TNFD](#). Aplicó el [enfoque LEAP](#) para evaluar los riesgos y las oportunidades relacionados con los ecosistemas naturales, lo que ayudó a anticipar y gestionar las vulnerabilidades ambientales en las distintas ubicaciones de los proyectos.

4. Creación de un Comité de Biodiversidad y Capital Natural

En 2022, Sacyr estableció un Comité de Biodiversidad y Capital Natural a nivel corporativo para supervisar las iniciativas y los resultados relacionados con la biodiversidad en todos los proyectos a nivel mundial. Integrado en el Comité de Calidad y Medioambiente, está dirigido por el Director General Corporativo e incluye expertos ambientales de diferentes unidades de negocio. El comité se reúne trimestralmente para revisar el progreso, analizar los aspectos legislativos y las tendencias del mercado, y fomentar la colaboración y el aprendizaje entre proyectos. Su principal objetivo es fortalecer las acciones relacionadas con el capital natural, tal como se describe en el Plan de Sostenibilidad de Sacyr 2025-2027, garantizando la correcta implementación de la Política de Calidad y Medioambiente y la Política de Biodiversidad de la compañía.

5. Promoción pública

Sacyr ha contribuido activamente al desarrollo de marcos globales de informes relacionados con la naturaleza, aportando comentarios sobre diversos borradores del marco TNFD. Además, la compañía participa en redes nacionales e internacionales de biodiversidad, como la Fundación Biodiversidad, Natural Capital Factory y Business@Biodiversity, entre otras.



IMPACTOS Y RESULTADOS

Durante el primer semestre de 2025 se obtuvieron los siguientes resultados:



Compensación de 1.815 hectáreas, con la **plantación de 89.010 árboles** y la **restauración y protección de 190 hectáreas**.



Nueve proyectos de infraestructura se integraron en la **herramienta NVP**, mejorando la toma de decisiones en proyectos con una interacción significativa con los ecosistemas.



Se alcanzó un **balance positivo de capital natural** en el proyecto **Pamplona–Cúcuta (Colombia)** gracias a medidas de compensación que revirtieron la degradación asociada a la construcción.



Se dio respuesta satisfactoria a más de **125 requisitos ambientales europeos** mediante el fortalecimiento de las capacidades de evaluación ambiental.



Se incrementó la **elegibilidad para licitaciones públicas** que requieren información detallada sobre impactos y dependencias relacionados con la naturaleza.



Se mejoró el desempeño en **índices de sostenibilidad y calificaciones de inversores**, gracias a sólidas prácticas de gestión del capital natural.



Se impulsó la **difusión del conocimiento** mediante publicaciones, eventos sectoriales e iniciativas internas, posicionando a **Sacyr** como una organización de referencia en biodiversidad y gestión del capital natural.

Descubre el **Business Case**

Plan de Acción Climática de Telefónica: Impulsando la digitalización y la sostenibilidad.

En este *Business Case*, analizaremos cómo Telefónica, gigante mundial de los servicios digitales y de telecomunicaciones, diseñó e implementó un Plan de Acción Climática que alinea la sostenibilidad con la innovación tecnológica. Mediante esta iniciativa, Telefónica demuestra cómo una empresa puede desvincular el crecimiento empresarial del impacto ambiental, utilizando la digitalización no solo para mejorar su propia eficiencia, sino también para ayudar a clientes y proveedores a reducir sus emisiones. Al establecer objetivos basados en la ciencia, integrar las metas climáticas en las estructuras de gobernanza y aprovechar las tecnologías inteligentes para ampliar su impacto, Telefónica se posiciona como un actor responsable y un facilitador estratégico en la transición global hacia una economía baja en carbono.

EL DESAFÍO

Telefónica lanzó su Plan de Acción Climática en 2022 en respuesta a la urgente necesidad de desvincular el crecimiento empresarial del impacto ambiental. Como gigante global de la tecnología digital y las telecomunicaciones, la compañía reconoció tanto su responsabilidad como la oportunidad de impulsar el sector hacia un futuro con bajas emisiones de carbono.

La decisión de implementar esta práctica se basó en múltiples factores convergentes: las crecientes expectativas de las partes interesadas, las regulaciones climáticas más estrictas, el mayor escrutinio de los inversores y el reconocimiento de que la digitalización puede ser un poderoso motor de descarbonización, tanto internamente como para los clientes.

Telefónica consideró la sostenibilidad no solo como un riesgo que gestionar, sino como un motor de valor y un elemento central de su estrategia empresarial a largo plazo. Telefónica alineó su ambición climática con la Iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi), comprometiéndose a reducir las emisiones absolutas en toda su cadena de valor.

La compañía se fijó dos objetivos clave:

- Lograr cero emisiones netas para 2040 en los alcances 1, 2 y 3.
- Reducir el 90 % de sus emisiones operacionales (alcances 1 y 2) para 2025 en mercados clave como España, Brasil y Alemania, y compensar anualmente estas emisiones de los principales mercados a partir de 2025. Este enfoque gradual permitió a Telefónica centrarse primero en los mercados de mayor impacto.

LA ACCIÓN

El Plan de Acción Climática de Telefónica se basa en seis modelos interdependientes que abordan diferentes dimensiones del camino de la compañía hacia la sostenibilidad. Estos modelos traducen los compromisos climáticos de alto nivel en acciones prácticas y medibles en operaciones, resiliencia, cadena de suministro, productos, financiación y gobernanza.

1. Modelo Operativo: Desvinculación del crecimiento de las emisiones

Este modelo se centra en la reducción de las emisiones de Alcance 1 y 2 mediante la transformación de las operaciones internas, adaptando la implementación a la normativa y las características específicas de cada país:

- **Plan de eficiencia energética:** Telefónica ha implementado medidas de eficiencia a gran escala, incluyendo la modernización de los equipos de red, la introducción de Funciones de Ahorro de Energía (FAE) y la mejora de la infraestructura. Estas acciones han permitido una reducción del 8 % en el consumo energético, a pesar de un aumento de 9,3 veces en el tráfico de la red desde 2015.
- **Plan de energías renovables:** La compañía ha ampliado el uso de electricidad renovable mediante Contratos de Compra de Energía (CPE), proyectos de autogeneración y certificados de energía renovable. Su plan es global y se adapta a las necesidades y la normativa de cada mercado. Para 2024, el 89 % del consumo eléctrico provendría de fuentes renovables, con el objetivo de alcanzar el 100 % a nivel mundial para 2030.
- **Iniciativas de reducción de emisiones:** Telefónica sustituyó los combustibles fósiles por alternativas más limpias, instaló sistemas híbridos de autogeneración y adoptó baterías de litio para reducir las emisiones de fuentes fijas y de su flota de vehículos.

2. Modelo de Adaptación: Incrementando la resiliencia climática de la compañía

Telefónica busca aumentar la resiliencia de su infraestructura frente a los efectos del cambio climático, basándose en:

- **Continuidad del negocio:** Telefónica cuenta con un sistema global de gestión de crisis y continuidad del negocio, además de un programa de seguros diseñado para prevenir, responder y mitigar la interrupción del servicio en caso de fenómenos meteorológicos extremos, como inundaciones, deslizamientos de tierra, sequías o tormentas.

- **Estrategia preventiva mediante energías renovables y eficiencia energética:** Con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de la compañía ante los riesgos climáticos, la eficiencia energética disminuye el consumo y mejora la resiliencia de las infraestructuras, mientras que las energías renovables aumentan la autosuficiencia energética y reducen la exposición a la volatilidad de los precios.

3. Modelo de Cadena de Valor: Reduciendo el Alcance 3 mediante la colaboración

Telefónica se centra en la parte de su huella de carbono más intensa: su cadena de suministro.

- **Participación de los proveedores:** A través de su Programa de Participación de Proveedores, Telefónica trabaja con proveedores clave (que representan aproximadamente el 90 % de las emisiones de su cadena de suministro) para mejorar su estrategia y acciones climáticas. Los proveedores se clasifican en diferentes niveles de madurez según los datos del CDP, reciben capacitación personalizada y se les solicita que se comprometan a cumplir objetivos (por ejemplo, establecer metas basadas en la ciencia) para alcanzar un nivel de madurez superior el próximo año. La eficacia del programa se mide por la mejora en la madurez de los proveedores a lo largo de los años. La colaboración sectorial es clave para potenciar el impacto de estas acciones. Telefónica forma parte de la iniciativa sectorial Joint Alliance for CSR (JAC), donde 31 operadores de telecomunicaciones comparten esfuerzos para impulsar la acción climática en la cadena de suministro como sector.
- **Integración de la economía circular:** Iniciativas como el mercado MAIA y los programas APOLO/VICKY promueven la reutilización, reacondicionamiento y reciclaje de equipos y materiales de red, reduciendo el uso de recursos vírgenes y las emisiones de Alcance 3.

4. Modelo comercial: Impulsando la descarbonización del cliente

Telefónica posiciona sus servicios digitales como herramientas para el impacto climático:

- **Soluciones Eco Smart:** La compañía ofrece herramientas digitales B2B (Internet de las Cosas, nube, big data) que mejoran la eficiencia energética, la gestión del agua y la reducción de emisiones. El sello Eco Smart identifica el beneficio ambiental de cada solución.
- **Participación sostenible del consumidor:** Iniciativas como la Eco Rating para dispositivos móviles y la venta de teléfonos reacondicionados ayudan a orientar a los clientes hacia decisiones de compra más sostenibles y a extender la vida útil de los productos. Además de informar a los consumidores sobre el desempeño ambiental de los teléfonos móviles, la Eco Rating también incentiva a los fabricantes a adoptar prácticas más sostenibles. Al proporcionar información comparativa entre marcas y modelos, aumenta la presión competitiva sobre los fabricantes para mejorar el diseño de los teléfonos, reduciendo así el impacto ambiental, fomentando la alineación en todo el sector y mejorando la transparencia.

5. Modelo Económico: Financiación de la transición verde

Telefónica garantiza que la sostenibilidad ambiental y financiera vayan de la mano:

- **Instrumentos de financiación sostenible:** La compañía utiliza bonos verdes y préstamos vinculados a la sostenibilidad para financiar proyectos con impacto climático positivo. A finales de 2024, la compañía alcanzó un 37,4 % de financiación vinculada a criterios de sostenibilidad. Desde 2019, estos proyectos han evitado la emisión de más de un millón de toneladas de CO₂e.
- **Precio interno del carbono:** Telefónica utiliza un precio sombra del carbono para orientar las compras hacia tecnologías con bajas emisiones de carbono. Este precio interno del carbono se aplica en las decisiones de compra de equipos con consumo de electricidad y/o combustible, así como de equipos que contienen gases refrigerantes. Al calcular el Coste Total de Propiedad (CTP), que también incorpora el coste de las emisiones de GEI, los procesos de compra se orientan hacia equipos más eficientes que evitan futuras emisiones de GEI. También está desarrollando una tasa interna sobre el carbono que podría respaldar su estrategia de neutralización.

6. Modelo de Gobernanza y Promoción:

Impulsando la alineación y la rendición de cuentas:

Este modelo integra la acción climática en la gobernanza corporativa y la participación de las partes interesadas:

- **Gobernanza Estratégica:** Las responsabilidades climáticas se distribuyen entre el Consejo de Administración, el Comité de Sostenibilidad y Regulación y los equipos de liderazgo operativo, lo que garantiza la alineación y la supervisión.
- **Participación de los empleados:** El personal recibe formación sobre el clima y parte de su remuneración variable está vinculada al desempeño ESG, lo que refuerza la implicación y la concienciación en toda la empresa.
- **Transparencia y promoción:** Telefónica mantiene informes transparentes alineados con los marcos internacionales (p. ej., CDP, SBTi) y participa activamente en la promoción de políticas climáticas. Esto incluye roles de liderazgo en los grupos de trabajo de la Asociación Europea de Operadores de Redes de Telecomunicaciones (ETNO) y la GSMA, y la participación en consultas de la UE para promover la inclusión de las redes de telecomunicaciones en las regulaciones de finanzas sostenibles (es decir, la Taxonomía de la UE para Actividades Sostenibles).



IMPACTOS Y RESULTADOS



REDUCCIÓN DE EMISIONES

- Telefónica logró una **reducción del 84,8%** en las emisiones de Alcance 1 y 2 para 2024 en comparación con 2015, evitando que 1,54 millones de toneladas de CO2e llegaran a la atmósfera.
- Las emisiones de Alcance 3 (cadena de valor) se **redujeron en un 31,3%** en comparación con 2016, lo que equivale a 893 kt de CO2e.



EFICIENCIA ENERGÉTICA

- A pesar de multiplicar por 9,3 el tráfico de la red, el consumo total de energía **disminuyó un 8%**.
- La compañía mejoró la eficiencia energética por unidad de tráfico en un **90%** desde 2015, lo que ha supuesto un ahorro de más de 540 millones de euros gracias a la implantación de proyectos de eficiencia y gestión energética.



ENERGÍA RENOVABLE

- En 2024, el **100% de la electricidad** en los mercados clave (España, Alemania, Brasil) fue renovable; a nivel mundial, el 89% del consumo de electricidad en instalaciones propias provino de fuentes renovables.
- Los acuerdos de energía renovable a largo plazo aseguran el suministro de electricidad limpia durante más de una década.



FINANZAS SOSTENIBLES

- Telefónica alcanzó un **37,4% de financiación vinculada a criterios de sostenibilidad** a finales de 2024, apoyando la eficiencia de la red y las inversiones relacionadas con el clima.



ECONOMÍA CIRCULAR Y REDUCCIÓN DE RESIDUOS

- En 2024, la compañía **reutilizó 533.818 equipos de red** (+70% respecto al año anterior) y **recogió 437.180 dispositivos móviles** para su reutilización.



COMPROMISO DE EMPLEADOS Y GRUPOS DE INTERÉS

- Los empleados recibieron formación continua sobre clima y sostenibilidad, con objetivos ESG ligados a la retribución variable. Dicha retribución está vinculada al cumplimiento de los objetivos ESG por parte de la empresa.
- Los clientes se beneficiaron de las soluciones Eco Smart, mientras que el sistema Eco Rating y las iniciativas de reacondicionamiento de dispositivos promovieron el consumo sostenible.
- Telefónica apoyó a los proveedores en la mejora de su desempeño climático, entre otras vías, mediante el establecimiento de objetivos basados en la ciencia, a través del Programa de Compromiso con Proveedores (*Supplier Engagement Programme*), como se ha explicado anteriormente.

Descubre el **Business Case**



Cómo CaixaBank aumentó el liderazgo femenino al 43 % y obtuvo reconocimiento mundial.

En este *Business Case*, analizamos cómo CaixaBank abordó los desafíos de la igualdad de género en un sector predominantemente masculino, con objetivos ambiciosos e implementando iniciativas específicas para impulsar un cambio significativo. A través de su programa Wengage, CaixaBank fortaleció la representación de la dirección, integró políticas inclusivas y cultivó una cultura que promueve la equidad en el lugar de trabajo. Al asegurar el compromiso de la dirección, aprovechar los datos y fomentar la colaboración externa, el banco reforzó su compromiso con la responsabilidad social e impulsó la innovación y el desempeño empresarial.

EL DESAFÍO

Integración de la igualdad de género en el liderazgo y la cultura.

A pesar de los avances, CaixaBank identificó desafíos persistentes para lograr el equilibrio de género en los puestos directivos. En 2016, la empresa realizó ocho grupos focales con mujeres directivas para diagnosticar las principales barreras, que revelaron:

- Poca visibilidad de las mujeres en puestos de liderazgo.
- Prejuicios inconscientes que afectan las decisiones de contratación y promoción.
- La necesidad de programas de desarrollo estructurados para capacitar a las mujeres para puestos de alta dirección.

Además, los inversores mostraron un creciente interés en las empresas comprometidas con la igualdad de género, la no discriminación y la diversidad, mientras que las tendencias sociales reforzaron la importancia de abordar la igualdad de género.

Considerando tanto las evaluaciones internas como la dinámica del mercado externo, CaixaBank estableció objetivos de igualdad de género que se han adaptado en función de las necesidades cambiantes y los avances desde el inicio de esta iniciativa.

Tras haber alcanzado con éxito el objetivo anterior del 43 % de mujeres en puestos de liderazgo para 2024, la empresa ahora trabaja para lograr un nuevo objetivo: alcanzar el 45 % de representación en puestos directivos para 2027.

LA ACCIÓN

Cómo CaixaBank adoptó un enfoque integral para la diversidad de género.

Para impulsar la igualdad de género, CaixaBank lanzó en 2018 el Programa Wengage, basado en la meritocracia y la igualdad de oportunidades. Entre sus iniciativas clave se incluyen:

1. Programas estratégicos para el desarrollo del liderazgo

- **Mentoría y networking:** Más de 900 mujeres han participado en programas de mentoría, fortaleciendo la cantera de talento para puestos ejecutivos.
- **Visibilidad del liderazgo femenino:** Las sesiones de networking crean modelos a seguir reales y con los que las mujeres pueden identificarse, inspirando a más mujeres a postularse para puestos ejecutivos.
- **Iniciativas de aceleración del talento:** Los programas de pre-gestión, los desayunos de talento y los talleres de liderazgo brindan apoyo estructurado para el desarrollo profesional.

2. Políticas y cambios estructurales para la inclusión

- **Desarrollo de una política y un plan de remuneración justos:** La empresa implementó una política de remuneración transparente y consolidó un plan de igualdad para toda la organización. CaixaBank realiza un análisis anual para examinar cualquier brecha salarial total superior al 15 % entre géneros y, con base en esta evaluación, implementa medidas correctivas para abordar las disparidades identificadas.
- **Medidas para conciliar la vida laboral y familiar:** Las modalidades de trabajo flexibles y las políticas de apoyo a la familia mejoran la retención y el desarrollo profesional de las mujeres.
- **Reclutamiento y promoción inclusivos:** La diversidad de género es fundamental en los procesos de promoción a puestos directivos, en el comité de talento y en sus programas de formación pre-directiva.

3. Iniciativas de cultura y sensibilización para la participación

- Desarrollo y difusión de una guía de comunicación igualitaria para promover un lenguaje inclusivo, un documento destinado a romper estereotipos y fomentar comportamientos igualitarios y no discriminatorios en el entorno profesional.
- Creación de una Red de Agentes de Igualdad para sensibilizar sobre sesgos y estereotipos, promoviendo el programa Wengage y todas las políticas e iniciativas relacionadas en las divisiones territoriales de la entidad y las empresas del grupo.
- Desarrollo de GenterTEST, una herramienta educativa para garantizar que las comunicaciones externas y la imagen de marca estén libres de estereotipos de género.

4. Participación externa y defensa pública

CaixaBank participa activamente en iniciativas nacionales para impulsar la igualdad de género más allá de su organización.

- **Apoyo a Mujeres Emprendedoras:** El Premio Mujer en los Negocios de CaixaBank (8 ediciones) y el Premio A (4 ediciones) dan mayor visibilidad a las mujeres líderes empresariales.
- **Educación STEM:** A través de la Alianza STEAM para el talento femenino (liderada por el Ministerio de Educación) y los Premios WONNOWN, otorgados en colaboración con Microsoft, reconocen y alientan a las mujeres que desean seguir carreras STEM (más de 1000 participantes en la última edición).

Como miembro de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género (liderada por el Ministerio de Igualdad), el banco apoya los esfuerzos para combatir la violencia de género y crear entornos laborales más seguros. Además, el banco participa en programas que facilitan la inclusión laboral de mujeres en riesgo de exclusión, reconociendo que la inclusión económica es clave para la igualdad de género a largo plazo.

IMPACTOS Y RESULTADOS



MAYOR REPRESENTACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

- Las mujeres ocupan actualmente el 43% de los puestos directivos, frente al 35,7% registrado en 2015. CaixaBank considera como puestos directivos todos los cargos de liderazgo a partir del nivel de subdirector/a de oficina de gran tamaño y superiores.



FORTALECIMIENTO DEL TALENTO Y DEL COMPROMISO DE LAS PERSONAS

- La compañía registró un incremento de 8 puntos en los resultados de la encuesta de empleados sobre diversidad e inclusión con respecto a la realizada en 2022, alcanzando un 81% de respuestas positivas.

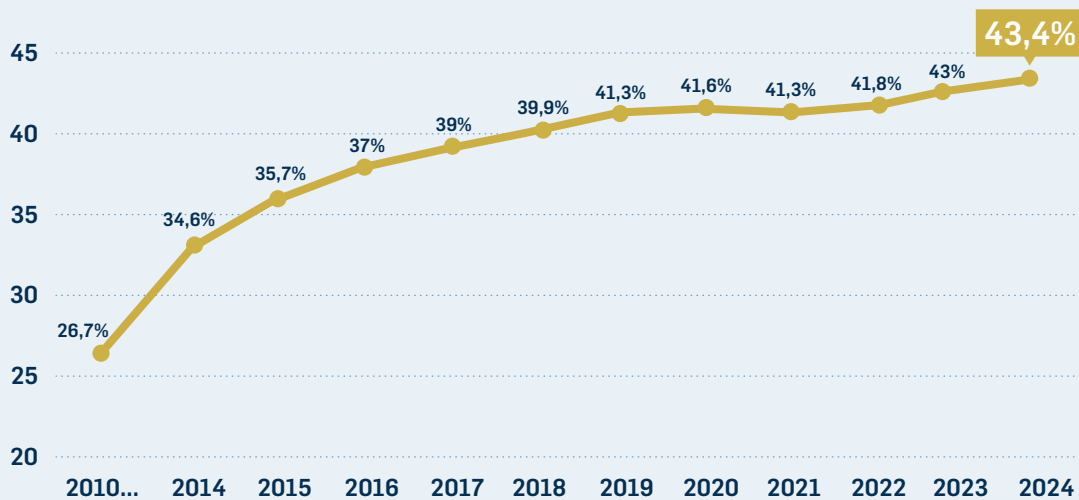


RECONOCIMIENTO EXTERNO Y LIDERAZGO GLOBAL

- CaixaBank ha sido reconocida como líder en el Bloomberg Gender Equality Index desde 2021 y alcanzó el tercer puesto en la clasificación de 2023.



EVOLUCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



Descubre el *Business Case* ✓



De las políticas de cumplimiento a un sistema de integridad liderado por el consejo de administración.

FCC opera en entornos complejos y de alto riesgo donde la integridad, la transparencia y una sólida gobernanza son fundamentales para la continuidad del negocio. Tras la crisis económica europea y las crecientes exigencias regulatorias, la empresa emprendió una transformación integral de su marco ético y de cumplimiento. Lo que comenzó como un conjunto limitado de políticas evolucionó hasta convertirse en un modelo de cumplimiento dinámico y revisado continuamente, integrado en todas las regiones, áreas de negocio y relaciones con socios y proveedores.

EL DESAFÍO

FCC opera en el sector de la construcción y las grandes infraestructuras, una industria inherentemente expuesta a elevados riesgos de corrupción, soborno e integridad debido a su dependencia de clientes del sector público, la complejidad de sus procesos de contratación y sus operaciones en múltiples jurisdicciones.

Cuando se inició la transformación en materia de cumplimiento normativo, FCC contaba con un Código de Ética que databa de 2010, pero con estructuras de apoyo, controles e implementación sistemática limitados. La crisis económica europea, junto con un mayor escrutinio regulatorio y las expectativas de los clientes internacionales, puso de manifiesto la necesidad de un marco de cumplimiento más sólido, moderno y alineado con los estándares internacionales.

El reto no se limitaba al cumplimiento normativo, sino que también implicaba un cambio cultural: **transformar la percepción interna del cumplimiento, pasando de considerarlo una carga administrativa y de costes a un factor estratégico que fomenta la confianza, la reputación y el acceso a los mercados globales.**

LA ACCIÓN

De las políticas fundamentales a un modelo de cumplimiento dinámico.

1. Establecimiento de un marco moderno de ética y cumplimiento

Entre 2017 y 2018, FCC rediseñó su modelo de ética y cumplimiento en consonancia con los estándares internacionales. En 2018 se aprobó un nuevo Código de Ética y Conducta, cuya última actualización data de julio de 2024. Este código se sustenta en un marco regulatorio integral que incluye políticas, procedimientos y reglamentos, tales como: [Política Anticorrupción](#), [Manual de Prevención del Delito](#), [Política de Cumplimiento](#), [Política de Competencia](#), [Política sobre Relaciones con Socios en Materia de Cumplimiento](#), [Política de Agentes](#), [Política de Obsequios](#), [Política de Derechos Humanos](#), [Política de Licitaciones](#), [Política y Procedimiento del Sistema Interno de Denuncias](#), Reglamento del Comité de Cumplimiento, [Protocolo para la Prevención y Erradicación del Acoso](#), Procedimiento de Diligencia Debida de Terceros y un Procedimiento de Gestión de Patrocinios, Colaboraciones y Donaciones. El modelo se concibe como un sistema dinámico, revisado y actualizado continuamente para reflejar los cambios regulatorios y los riesgos emergentes. Todas las políticas son aprobadas por el Consejo de Administración del Grupo FCC, ratificadas por los consejos de FCC Construcción y sus subsidiarias, y publicadas en la intranet y el sitio web corporativos.

2. Fomento de la gobernanza, la independencia y la supervisión

FCC estableció una función de cumplimiento independiente que no depende de Legal, Auditoría Interna ni de ninguna área de negocio, sino directamente del Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría y Control. En 2018, FCC nombró a un responsable de cumplimiento y estableció un Comité de Cumplimiento —un órgano colegiado integrado por el responsable de cumplimiento (Presidente), el Director del Departamento Legal y el Director de Recursos Humanos— que se reúne mensualmente y supervisa la implementación y el cumplimiento del modelo. El modelo se organiza en una estructura de tres líneas de defensa: las áreas de negocio como primera línea; la Función de Cumplimiento como segunda línea independiente; y Auditoría Interna como tercera línea. Esta independencia estructural permite el acceso irrestricto a la información, la autonomía operativa y la credibilidad en toda la organización.

3. Enfoque basado en el riesgo y evaluación continua

FCC implementó un marco integral de evaluación de riesgos, diseñado inicialmente con asesores externos y revisado anualmente. Los mapas de riesgo abarcan la corrupción y otros delitos como el lavado de dinero, el acoso, la competencia desleal y los procesos de licitación. A partir de estas evaluaciones, FCC elabora matrices de riesgo, delitos y controles, con responsables designados para los procesos y controles, quienes se encargan de la certificación y el monitoreo anuales mediante una herramienta digital. En las oficinas internacionales, el Gerente Nacional certifica los controles alineados con la FCPA y la Ley de Soborno del Reino Unido. El Modelo de Prevención del Delito de FCC estructura su supervisión en torno a un catálogo de riesgos delictivos, una metodología de evaluación de riesgos basada en criterios de probabilidad e impacto, la identificación de controles y la evaluación continua mediante autoevaluaciones, monitoreo y auditorías internas.

4. Integración de la ética a través de la capacitación y la comunicación

La capacitación es la piedra angular de la cultura de cumplimiento de FCC. Los empleados reciben formación online obligatoria sobre el Código de Ética y Conducta cada tres años, complementada con sesiones de formación presenciales y talleres en las oficinas y obras de FCC Construcción, tanto internacionales como en España. Entre los temas específicos de la formación obligatoria se incluyen la lucha contra la corrupción y las relaciones públicas, los derechos humanos y la igualdad, el trabajo y el acoso sexual, y el cumplimiento de la normativa sobre licitaciones y competencia. Algunas sesiones están adaptadas a funciones específicas, mientras que otras están dirigidas a todos la plantilla. Se requiere la aceptación y firma formal del Código, logrando una adopción casi universal, incluyendo al 100% del personal directivo. La comunicación sobre el cumplimiento se refuerza mediante correos electrónicos, carteles en oficinas y obras, folletos informativos, sesiones presenciales y la comunicación directa con los equipos de todas las regiones.

5. Mecanismos de denuncia y procesos de investigación

FCC ha implementado un Sistema Interno de Denuncias, del cual forma parte el Canal de Denuncias. El canal es accesible no solo para empleados, gerentes y directivos, sino también para terceros, incluyendo proveedores, subcontratistas, clientes, accionistas, exempleados y becarios.

El sistema permite enviar comunicaciones con o sin identificación, por escrito o verbalmente, a través de múltiples puntos de acceso: el sitio web corporativo, la intranet, la aplicación FCC360, correo electrónico (canaletico@fcc.es), correo postal o reuniones presenciales.

El sistema se ha actualizado para cumplir con la Directiva de la UE sobre la protección de los denunciantes (2019/1937) y su transposición a la legislación española (Ley 2/2023). Las denuncias se clasifican por nivel de riesgo (alto, medio u otras comunicaciones) y se investigan según procedimientos definidos. El Comité de Cumplimiento es responsable del sistema y delega la gestión diaria al Responsable de Cumplimiento. El sistema garantiza la confidencialidad, aplica una estricta política de cero represalias y se aplican sanciones cuando se confirman las infracciones, reforzando así la rendición de cuentas y la confianza en el proceso.

6. Ampliando el cumplimiento a lo largo de la cadena de valor

Los requisitos de cumplimiento están integrados en las relaciones con socios comerciales y proveedores. FCC realiza una diligencia debida en materia de integridad con sus socios utilizando herramientas especializadas como Catalyst (Moody's), que exige cuestionarios y evaluaciones de los programas de cumplimiento. Los contratos con proveedores incluyen cláusulas anticorrupción, ética y derechos humanos que permiten auditorías y la rescisión del contrato en caso de incumplimiento. La Política de Agentes establece requisitos específicos de debida diligencia para agentes comerciales y desarrolladores de negocios. El cumplimiento por parte de proveedores y socios se considera cada vez más un requisito indispensable para hacer negocios.

7. Revisión externa, mejora continua y alineación con los estándares

En 2024, FCC encargó a un bufete de abogados de primer nivel la realización de una revisión exhaustiva de su modelo de cumplimiento. Esta revisión confirmó la conformidad con las normas internacionales, incluidas UNE 19601 (Sistemas de Gestión de Cumplimiento Penal), ISO 37001 (Sistemas de Gestión Antisoborno) e ISO 37301 (Sistemas de Gestión de Cumplimiento), y condujo a la aprobación de las políticas actualizadas y el Código de Ética y Conducta en julio de 2024. Además, el departamento de Auditoría Interna de FCC supervisa el modelo de cumplimiento anualmente, actuando como tercera línea de defensa independiente. El modelo de cumplimiento se actualiza periódicamente para adaptarse a las mejores prácticas y estándares vigentes, los cambios regulatorios, las nuevas actividades, los cambios organizativos y los resultados de las evaluaciones internas.



IMPACTOS Y RESULTADOS



CANAL DE DENUNCIAS

- **160 comunicaciones / denuncias** recibidas a través del canal de denuncias del Grupo FCC, clasificadas según su nivel de riesgo (alto, medio y otros) y gestionadas mediante un **Sistema de Gestión de Reclamaciones (CMS)** con acceso restringido.



PLAZOS DE INVESTIGACIÓN

- Las **investigaciones por acoso se gestionan en aproximadamente 1 mes** desde su inicio (los casos urgentes de acoso sexual se resuelven en un plazo de 15 días laborables); el resto de los casos se resuelven en aproximadamente **2-3 meses**, con un plazo máximo legal de 3 meses, ampliable otros 3 meses en casos complejos.



FORMACIÓN OBLIGATORIA

- La **formación obligatoria sobre el Código Ético y de Conducta** se imparte cada tres años a toda la plantilla, con un nivel de participación prácticamente universal. Además, se realizan formaciones específicas (anticorrupción, derechos humanos, acoso y competencia/licitaciones) impartidas de forma presencial en las oficinas y centros de trabajo en España, adaptadas al puesto y a la ubicación geográfica.



FORMACIÓN EN EL CÓDIGO ÉTICO

- El **100 % de los empleados** ha completado la formación obligatoria sobre el Código Ético en el último ciclo formativo.



ACTIVIDAD DEL CÓMITE DE COMPLIANCE

- El **Comité Corporativo de Compliance** celebra reuniones mensuales e informa **dos veces al año** al Consejo de Administración.



GESTIÓN DE RIESGOS

- Evaluación anual de riesgos mediante una matriz de riesgos y controles, emisión anual de certificaciones de control a través de una herramienta digital y certificación internacional de los Country Managers, alineada con la **FCPA** y la **UK Bribery Act**.



VALIDACIÓN EXTERNA

- Revisión externa integral realizada en **2024**, que confirma el alineamiento con las normas **UNE 19601, ISO 37001 e ISO 37301**, además de la supervisión anual del modelo de cumplimiento por parte de Auditoría Interna.



DILIGENCIA DEBIDA DE TERCEROS

- Se realizan procesos de **diligencia debida de integridad** sobre socios y agentes mediante herramientas especializadas (Catalyst / Moody's), incorporando cláusulas de anticorrupción, ética y derechos humanos en los contratos.



ACEPTACIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO

- El **100 % del personal directivo** ha firmado y aceptado el **Código Ético y de Conducta**, con una adopción prácticamente universal entre toda la plantilla.

Descubre el **Business Case**



ATLAS ACCIONA transforma el reporting de sostenibilidad en inteligencia contextual para la gestión de proyectos.

En este *Business Case*, descubrimos cómo ACCIONA está transformando la manera de acceder, visualizar y utilizar la información de sostenibilidad de sus proyectos mediante ATLAS, una plataforma digital que conecta datos de sostenibilidad, actividad empresarial y territorio.

Lanzada en octubre de 2025, **ATLAS** permite explorar la presencia global de ACCIONA y consultar información de sus proyectos desde una perspectiva geográfica y de negocio. La plataforma integra actualmente 350 proyectos en 42 países y todos los negocios de ACCIONA, permitiendo acceder a información ambiental y social a nivel de proyecto, como emisiones de Alcance 1 y 2, consumo de agua y energía, generación de residuos, iniciativas sociales, empleados propios.

ATLAS se alimenta directamente de Minerva, la plataforma interna de gestión de datos medioambientales de ACCIONA, lo que permite mantener la información conectada con la fuente corporativa y actualizarla anualmente de forma automática. La iniciativa responde a una necesidad concreta: hacer que la información de sostenibilidad sea más accesible, trazable y útil para los equipos internos, clientes e inversores, evolucionando desde una visión corporativa agregada hacia una comprensión más granular de la actividad y el impacto de ACCIONA en los territorios donde opera.

EL CONTEXTO

ACCIONA identificó la necesidad de avanzar hacia un modelo de información **más granular, accesible y conectado con el territorio**, capaz de complementar el reporting corporativo con una visión de proyecto.

Previamente, se disponía de información medioambiental de sus proyectos únicamente a través de Minerva. Sin embargo, esta información no estaba disponible para todos los usuarios ni se ofrecía en una experiencia que permitiera relacionar fácilmente el desempeño de sostenibilidad con la localización y actividad concreta de cada proyecto.

Al mismo tiempo, el reporting corporativo proporcionaba principalmente una visión agregada de las métricas de sostenibilidad. Aunque esta información es esencial para comprender el desempeño global de la compañía, no permite conocer con el mismo nivel de detalle qué ocurre en cada proyecto o territorio.

Cuando un cliente, inversor o equipo interno necesitaba información específica sobre un proyecto, era necesario solicitarla a los equipos de sostenibilidad. Este modelo podía implicar mayores tiempos de respuesta, riesgo de errores o utilización de información desactualizada y, sobre todo, dificultaba contextualizar el dato ESG en la realidad concreta en la que se genera.

LA ACCIÓN

1. Convertir los datos de sostenibilidad existentes en información accesible

ACCIONA desarrolló ATLAS como una nueva capa de acceso y visualización sobre la información de sostenibilidad ya disponible en Minerva. La plataforma permite que los usuarios de ACCIONA accedan directamente a la información de sostenibilidad de los proyectos, mientras que los usuarios externos pueden solicitar acceso mediante un sistema de registro.

De esta forma, la información deja de depender exclusivamente de solicitudes individuales a los equipos de Sostenibilidad y pasa a estar disponible a través de una experiencia digital común.

2. Llevar el desempeño ESG al nivel de proyecto

ATLAS complementa la visión agregada del reporting corporativo con información de sostenibilidad a nivel de proyecto.

Los usuarios pueden consultar indicadores como emisiones de Alcance 1 y 2, consumo de agua, consumo de energía y generación de residuos, además de información relacionada con biodiversidad, personas y actuaciones de impacto social. Esta granularidad permite conocer no solo el desempeño global de ACCIONA, sino también cómo se materializa su actividad de sostenibilidad en proyectos concretos.

3. Conectar sostenibilidad, negocio y territorio

El mapa es uno de los elementos centrales de ATLAS. Permite visualizar la presencia global de ACCIONA y explorar sus proyectos mediante un buscador y distintos filtros, incluyendo negocio, tipo de proyecto, país, ciudad, activo o instalado. La experiencia permite pasar de una visión global de la compañía a la información específica de un proyecto y comprender su actividad y relevancia en el territorio. Esta aproximación parte de una premisa clave: una métrica de sostenibilidad adquiere significado cuando se entiende en el contexto en el que se genera.

4. Visibilizar toda la huella de actividad de ACCIONA

ATLAS diferencia entre sites, projects y outstanding projects, permitiendo representar distintas dimensiones de la presencia de ACCIONA. Los "projects" corresponden a los proyectos que reportan métricas. Los sites permiten visualizar localizaciones relevantes que todavía no reportan métricas, incluyendo, por ejemplo, adjudicaciones recientemente obtenidas. Esto permite mostrar una visión más amplia de la actividad de ACCIONA y de la evolución de su cartera, proporcionando información relevante para clientes, inversores y otros grupos de interés.

Los outstanding projects, por su parte, permiten destacar proyectos que sobresalen por criterios como su presupuesto, innovación o impacto local. Entre ellos se encuentran la Línea 6 de São Paulo, la planta desalinizadora Casa Blanca y McIntyre Energy.

5. Integrar información de negocio y sostenibilidad

ATLAS no se limita a las métricas de sostenibilidad. La plataforma permite conocer también los diferentes negocios de ACCIONA, incluyendo información sobre su actividad, descripción y cifras de negocio.

Esta integración permite interpretar el desempeño de sostenibilidad junto con la actividad empresarial y facilita una comprensión más completa de la contribución de ACCIONA en los territorios donde opera.

6. Mantener la información conectada con la fuente corporativa

ATLAS se alimenta directamente de Minerva, evitando crear una fuente de información paralela.

Los datos se actualizan automáticamente cada año a partir de la información disponible en la plataforma corporativa, reforzando la trazabilidad y reduciendo la dependencia de procesos manuales de recopilación y transferencia de información.

IMPACTOS Y RESULTADOS



350 PROYECTOS Y 42 PAÍSES

ATLAS permite explorar información de proyectos de todos los negocios de ACCIONA, proporcionando una visión global de su actividad y desempeño ESG.



ACCESO DEMOCRATIZADO A LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

La plataforma permite a los usuarios de ACCIONA acceder directamente a información que anteriormente podía requerir solicitudes específicas a los equipos de Sostenibilidad. Los usuarios externos también pueden solicitar acceso.



MAYOR TRAZABILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL DATO

Al conectarse directamente con Minerva, ATLAS mantiene la información vinculada con la fuente corporativa y facilita su actualización automática.



INFORMACIÓN ESG CONTEXTUALIZADA

La visualización geográfica permite conectar las métricas de sostenibilidad con los proyectos y territorios donde se genera la actividad, complementando la visión agregada del reporting corporativo.



MAYOR TRANSPARENCIA SOBRE LA CARTERA

La incorporación de sites permite visualizar adjudicaciones y otras localizaciones relevantes que todavía no reportan métricas, ofreciendo una visión más completa de la presencia y evolución de ACCIONA.



MEJOR CAPACIDAD DE RESPUESTA PARA GRUPOS DE INTERÉS

La disponibilidad directa de información facilita la respuesta a las necesidades de equipos internos, clientes e inversores, reduciendo la dependencia de solicitudes individuales de información.



UNA NUEVA BASE PARA EL REPORTING DE PROYECTOS

ATLAS sienta las bases para evolucionar hacia un modelo en el que la información de sostenibilidad de los proyectos pueda estar centralizada, accesible y disponible para un reporting más ágil y conectado con la realidad operativa.

ATLAS representa así una evolución del reporting de sostenibilidad: **de los datos agregados a la información a nivel proyecto; de la información aislada a la comprensión del territorio; y del reporting como resultado a los datos de sostenibilidad como herramienta para conocer, comunicar y gestionar mejor la actividad empresarial.**

Descubre el **Business Case**

**Próximamente*



Cómo BBVA integró los criterios ESG en la evaluación de riesgos de los proveedores.

En este *Business Case*, descubriremos cómo BBVA, un grupo financiero global, integró criterios de sostenibilidad en su modelo de evaluación de proveedores para respaldar la gestión de riesgos ESG en todos sus procesos de compras. La iniciativa creó un marco corporativo común para evaluar los riesgos de sostenibilidad de los proveedores, clasificarlos según su nivel de riesgo y aplicar una supervisión proporcional en los principales países donde opera el Grupo.

Este caso ofrece información práctica para las empresas que buscan crear un marco común para la evaluación de riesgos ESG de sus proveedores.

EL DESAFÍO

Ante el aumento de las expectativas en materia de ESG en todos los mercados, BBVA identificó la oportunidad de incorporar consideraciones de sostenibilidad en sus procesos de evaluación de proveedores de forma más estructurada y comparable. Si bien BBVA ya contaba con un modelo de evaluación de riesgos de proveedores, el objetivo era establecer un marco más coherente para evaluar los aspectos relacionados con la sostenibilidad en todo el Grupo.

La oportunidad consistía en desarrollar un modelo corporativo que pudiera clasificar el riesgo de sostenibilidad de los proveedores y facilitar una supervisión proporcional en todas las regiones geográficas.



LA ACCIÓN

Desarrollo e implementación de un modelo global de evaluación de proveedores sostenibles.

1. Creación de un grupo de trabajo interfuncional

BBVA comenzó creando un grupo de trabajo con representantes de Compras y Sostenibilidad. Esto garantizó que el modelo no se desarrollara únicamente como un procedimiento de compras o un ejercicio de sostenibilidad, sino como una herramienta compartida de gestión de riesgos.

El equipo de compras aportó su conocimiento sobre gestión de proveedores, procesos de aprovisionamiento y requisitos operativos. El equipo de Sostenibilidad aportó su experiencia en ESG, ayudando a definir qué dimensiones de sostenibilidad debían incluirse y cómo debían evaluarse. Se creó un equipo específico dentro del departamento de Compras, cuyos miembros contribuyeron al proyecto.

2. Análisis de los enfoques de evaluación de la sostenibilidad de los proveedores disponibles

Antes de definir su propio modelo, BBVA analizó diferentes modelos de evaluación de la sostenibilidad para identificar un enfoque adecuado para evaluar a los proveedores.

Este paso ayudó a la empresa a considerar si adoptar una solución externa de evaluación de la sostenibilidad de los proveedores o desarrollar un modelo interno. El proceso de BBVA reconoció que la solución debía ajustarse al modelo de gobernanza de la empresa, a sus procesos de adquisición y a sus expectativas de gestión de riesgos.

3. Definir estándares mínimos comunes a nivel grupo

Una de las decisiones de diseño más importantes fue establecer estándares mínimos comunes a nivel de Grupo. BBVA los describió como "criterios mínimos de evaluación de la sostenibilidad": criterios comunes que proporcionarían una base de riesgo consistente en todas las regiones y con todos los proveedores. Estos criterios incluyen, por ejemplo, la consideración de litigios en curso relacionados con cuestiones ambientales o sociales, puntuaciones bajas en los cuestionarios de sostenibilidad y preocupaciones sobre la reputación.

Esto fue fundamental para el modelo, ya que BBVA opera en diferentes mercados, cada uno con su propio entorno regulatorio, base de proveedores y realidades operativas. Sin estándares mínimos comunes, la evaluación de la sostenibilidad de los proveedores podría fragmentarse, volverse inconsistente o difícil de comparar.

4. Integrar los criterios ESG en el proceso de evaluación de riesgos de proveedores

BBVA integró la sostenibilidad como una dimensión central de la evaluación de riesgos de proveedores. El proceso se aplica a todos los proveedores evaluados bajo el modelo, incluidos tanto los nuevos proveedores durante la incorporación como los proveedores existentes que ya trabajan con el Grupo. Los proveedores se evalúan mediante una metodología estructurada que da como resultado una clasificación de riesgo de sostenibilidad: bajo, medio o alto.

Esta clasificación determina el nivel de supervisión aplicado a cada proveedor. Los casos de mayor riesgo están sujetos a una revisión experta más exhaustiva, lo que ayuda a incorporar consideraciones de sostenibilidad en las decisiones de compra. El enfoque de seguimiento depende de la naturaleza y la importancia del riesgo identificado y se integra en el marco de gobernanza de proveedores de BBVA. La evaluación se realiza anualmente o cada dos años, según el nivel de riesgo del proveedor.

BBVA también complementa la evaluación de proveedores con fuentes externas de información sobre reputación para respaldar el análisis de riesgos de sostenibilidad. Esto ayuda al Grupo a evitar depender únicamente de las autodeclaraciones de los proveedores y proporciona una perspectiva adicional de los posibles riesgos ESG.

5. Cobertura de las dimensiones ambientales; social y de gobernanza

El módulo de sostenibilidad abarca las tres dimensiones ESG.

- En el ámbito ambiental, el modelo considera aspectos relacionados con el cumplimiento de la normativa ambiental y la gestión y medición de los impactos ambientales.
- En el ámbito social, aborda cuestiones como el cumplimiento de la normativa social, las condiciones laborales, los derechos humanos y los derechos laborales.
- En materia de gobernanza, considera áreas como el cumplimiento normativo, la elaboración de informes de sostenibilidad y la aplicación de estándares de sostenibilidad dentro de la propia cadena de suministro del proveedor.

Este alcance ayuda a los equipos de compras a incorporar información relacionada con ESG en las evaluaciones de proveedores.

6. Programa piloto del modelo con proveedores relevantes

Antes de implementar el marco de forma más generalizada, BBVA realizó un proyecto piloto con un grupo de sus proveedores más relevantes, seleccionados en función de su gasto en compras. La mayoría de los proveedores incluidos en el piloto eran empresas globales de sectores como TI, infraestructura, suministros empresariales y servicios profesionales. El piloto se utilizó para probar y validar el modelo.

Este paso ayudó a la empresa a comprender cómo funcionaba el marco en la práctica, cómo respondían los proveedores a la evaluación y si la metodología generaba información útil sobre riesgos. El programa piloto también permitió a la empresa comprender mejor el nivel de madurez del mercado en relación con ciertos aspectos de sostenibilidad.

El piloto también otorgó a los proveedores un papel activo en la configuración del modelo. Su participación ayudó a BBVA a probar el marco con información real de los proveedores y en condiciones operativas reales. Con base en los resultados del piloto, BBVA adaptó el cuestionario antes de implementar el modelo de forma más generalizada.

7. Estandarizar el procedimiento en todo el grupo

Tras el piloto, BBVA desarrolló un procedimiento estandarizado para su implementación en toda su red. El procedimiento estableció un enfoque común para la aplicación del módulo de riesgo de sostenibilidad y contribuyó a promover una aplicación más coherente en todo el Grupo.

Para respaldar la implementación, BBVA actualizó su herramienta de gestión de riesgos de proveedores para que el nuevo módulo de riesgo pudiera aplicarse y supervisarse dentro de los procesos de compras existentes. Esto ayudó a incorporar la evaluación de la sostenibilidad en los flujos de trabajo operativos existentes, en lugar de un ejercicio separado o paralelo.

Al integrar el módulo en las herramientas de compras, BBVA reforzó la comparabilidad y la calidad de la información de proveedores recopilada en todo el Grupo y mejoró la transparencia en la aplicación de estándares comunes de riesgo de sostenibilidad.

8. Involucrar a los proveedores mediante formación en sostenibilidad

Además de evaluar el riesgo de sostenibilidad de los proveedores, BBVA promovió la formación en sostenibilidad para proveedores a través del Pacto Mundial de la ONU España.

Este programa ha apoyado a cientos de proveedores, ayudándoles a fortalecer sus capacidades de gestión de la sostenibilidad y a comprender mejor los requisitos emergentes en este ámbito.

IMPACTOS Y RESULTADOS



La evaluación de sostenibilidad se integró en los procesos de gestión de riesgos de proveedores.



5.199 proveedores evaluados en 2025 mediante el proceso de evaluación de proveedores, frente a **4.616 proveedores en 2024.**



Implementado en toda la huella de BBVA, apoyando un enfoque más coherente en la evaluación de riesgos de sostenibilidad de los proveedores en todo el Grupo.



El 98,1 % del gasto adjudicado se destinó a proveedores evaluados.



Reconocimiento a través de calificaciones e índices externos, entre ellos **S&P Global CSA, CDP, Sustainalytics, MSCI, ISS ESG y FTSE4Good.**

Descubre el *Business Case*



Pacto Mundial
Red España

pactomundial.org