

CLUB DE EXCELENCIA EN
SOSTENIBILIDAD

Georgeson

7ª Edición
del Observatorio

INVERSIÓN ESG

Con la colaboración de:

ie Reinventing
Higher Education

endesa

Prólogo

Este año celebramos la séptima edición del Observatorio de Inversión Socialmente Responsable. Una andadura en la que Endesa ha acompañado al Club de Excelencia desde sus inicios conscientes, como siempre hemos sido, de la relevancia de la inversión socialmente responsable. Este documento constituye un estudio de referencia para conocer los diferentes vectores que configuran la inversión ESG.

Las diferentes estadísticas demuestran que la consideración de los aspectos sociales, ambientales y éticos se están integrando de forma acelerada en el mundo financiero desde múltiples perspectivas, bien sea a la hora de configurar los criterios de inversión, de ejercer los derechos de voto en las Juntas Generales de Accionistas o bien a la hora de conceder financiación; premiando con mejores condiciones la financiación de aquellas actividades sostenibles y dejando de financiar actividades que no tienen esa consideración.

En 2020, la Alianza Global de Inversión Sostenible (GSIA, por sus siglas en inglés) valoró el mercado de inversión socialmente responsable en 35 billones de dólares estadounidenses, en torno al 35% del total de activos gestionados (frente al 28% en 2016). Los criterios ESG han ganado adeptos entre los inversores *millennial* y de la generación X gracias a su creciente preocupación por el cambio climático y los problemas sociales. Y en cuanto a los mercados de deuda, la emisión de bonos ha pasado de ser prácticamente anecdótica a casi 1 billón de dólares en 2021, según estima S&P, gracias a las emisiones de empresas, bancos, agencias y emisores soberanos.

Por otro lado, aunque de forma no concluyente, numerosos análisis vienen mostrando desde hace años que las empresas líderes en los índices de sostenibilidad ofrecen un mejor retorno a sus inversores, incluso en el corto plazo. A finales del tercer trimestre de 2021, el S&P 500 ESG Index había superado la rentabilidad del S&P 500 Index un 3,7% en los tres años anteriores. De igual modo, los índices ESG de MSCI en mercados desarrollados superan tanto en el corto como mediano plazo a sus pares tradicionales. La variación es especialmente significativa en Europa, donde incluso en el largo plazo (10 años) la diferencia supera los 14 puntos porcentuales. De igual manera, en mercados emergentes la diferencia es importante a favor de ESG, con más de 10 puntos porcentuales de diferencia a 5 años y casi el doble a 10 años.

La inversión tradicional ha incorporado ya de forma absolutamente generalizada (aunque con bastante heterogeneidad en cuanto a la intensidad y metodología) el análisis ESG. Una de las más claras demostraciones de ello es la absorción de los principales analistas especializados en ESG por grandes empresas (casos de RobecoSAM por S&P, Sustainalytics por Morning Star, VigeoEiris por Moody's, entre otros) y la aparición de índices tanto generales de ESG como temáticos (diversidad, "Clean Energy", etc).

Esta importancia creciente de los aspectos ESG también se demuestra con el crecimiento exponencial de las preguntas relacionadas con temas ESG en *roadshows con analistas*, conferencias de inversores y Juntas Generales de accionistas. Cada vez más, el inversor y el accionista no preguntan sólo por variables financieras sino también por variables de sostenibilidad.

Adicionalmente, 2021 ha sido un año muy relevante porque a nivel normativo se han comenzado a publicar los Actos Delegados que desarrollan la regulación sobre la taxonomía europea, que van a proporcionar a los inversores una referencia homogénea y clara de las actividades que se consideran sostenibles.

Nos encontramos en la actualidad en un entorno especialmente complejo, como consecuencia de la concatenación de la crisis generada por la pandemia y la provocada por la guerra de Ucrania. Este entorno ha provocado dos consecuencias aparentemente contradictorias. Por un lado, se ha acentuado la necesidad de acelerar la transición hacia un modelo económico más sostenible y hacia modelos energéticos basados en la electrificación con fuentes de origen renovable para eliminar la dependencia de fuentes de energía contaminantes y situadas en geografías poco estables. En este sentido, en el último Plan Estratégico de Endesa ya se recogió el compromiso de lograr la neutralidad de emisiones (Net Zero) en toda la cadena de valor en 2040 para conseguir un mix energético 100% renovable, 10 años antes del plazo marcado por la Unión Europea. Pero, al mismo tiempo, han aflorado con toda su intensidad las tensiones que esta transición provoca en el corto plazo.

Aunque todavía es pronto para evaluar en qué medida esta tensión va a influir al mercado de la inversión ESG, lo que parece claro es que, a nivel regulatorio, en entornos como el europeo, la apuesta por este modelo económico sostenible basado en un modelo energético descarbonizado que garantice una transición justa no va a tener marcha atrás. La crisis acelera la transición hacia un modelo energético más sostenible y exige una gestión mucho más intensa de los impactos de esta transición. En este momento es más necesario que nunca no dejar a nadie atrás, para revertir los rasgos más visibles de esta crisis: la inflación, el aumento de precios de la energía y de las materias primas. Debemos tomar decisiones valientes sobre qué tecnologías son las más adecuadas para permitir que esa transición se produzca con la velocidad suficiente sin impactar dramáticamente en el bienestar de amplias capas de población.

El compromiso de Endesa con esta transición justa hacia un modelo energético sostenible es firme. Un modelo que permita alcanzar las metas fijadas en Acuerdo de París para luchar contra el cambio climático, evitando el incremento de 1,5°C en la temperatura del planeta a finales de siglo respecto a la época preindustrial y conseguir la neutralidad climática en 2050. El Plan Estratégico de Endesa concreta esta visión con objetivos muy ambiciosos en cuanto a cierre de tecnologías de generación térmica (carbón en 2027, gas en 2040), a comercialización de energía (abandono de comercialización de gas en 2040, electrificando la demanda), desarrollo de potencia renovable (que el último plan estratégico crecerá un 46% en 3 años, pasando de 8.4 GW a 12.3 GW en 2024), de almacenamiento, nuevas tecnologías como el hidrógeno verde y la electrificación de otros sectores como el transporte, mediante el despliegue del vehículo eléctrico. Además, sigue manteniendo un fuerte foco en las personas, tanto internas (empleados) como externas (sociedad) y en todos los demás aspectos ESG (cadena de suministro, gobierno corporativo o economía circular, entre otros).

Esta gestión ha sido reconocida por los principales índices y rankings de sostenibilidad a nivel mundial en 2021. Así, Endesa ha vuelto a ser incluida por 21ª año consecutivo en el Índice DJSI World, alcanzando el récord histórico de puntuación de la compañía y la quinta posición de entre las *utilities* eléctricas incluidas en el mismo. Asimismo, ha confirmado su inclusión en los índices Euronext Vigeo-Eiris World 120, Europe 120 y Eurozone 120, consiguiendo también su récord de puntuación y logrando por primera vez la primera posición de las *utilities* eléctricas y gas. De igual manera, ha renovado su presencia en los índices FTSE4Good y ha conseguido por primera vez la 1ª posición de las eléctricas convencionales. Por último, cabe destacar que Endesa ha logrado obtener por primera vez la máxima calificación AAA en el rating MSCI ESG.

Además, Endesa, sigue consolidando su liderazgo en el mercado de las finanzas sostenibles, mediante el desarrollo de instrumentos financieros innovadores, la incorporación de la sostenibilidad en todos los instrumentos financieros que integran su diversificada cartera y la promoción de la sostenibilidad entre los grupos de interés.

En 2021, Endesa estableció nuevos hitos con la vinculación a criterios de sostenibilidad del 100% de sus líneas de crédito y de sus líneas de avales bancarios mediante la formalización de la primera operación de financiación con incentivos sostenibles con el Banco Europeo de Inversiones (BEI), la primera que esta institución realizaba en España por importe de 250 M€, y con la formalización de la mayor operación de financiación verde y ligada a la sostenibilidad firmada hasta entonces por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) por importe de 300 M€.

El último Plan Estratégico incorpora el objetivo para 2024 de alcanzar el 80% de financiación a través de fuentes sostenibles, para llegar en 2030 a más del 90%, partiendo del 60% alcanzado al cierre del ejercicio 2021. Para alcanzar estos objetivos, Endesa continúa apostando por la instrumentación de operaciones de financiación de necesidades corporativas generales que incorporan incentivos sostenibles mediante la inclusión de indicadores representativos de su estrategia sostenible. La incorporación de incentivos de sostenibilidad en las operaciones de Endesa ofrece una adecuada respuesta a la creciente demanda por el mercado de actuaciones que plasmen de modo concreto, verificable y continuado los compromisos declarados por las compañías en materia de sostenibilidad. Esto permite a Endesa beneficiarse de condiciones financieras más ventajosas que las ofrecidas en las financiaciones convencionales que no incorporan este tipo de incentivos.

Por otro lado, Endesa permanecerá atenta a las oportunidades que la gradual aplicación de los fondos europeos del Plan de Recuperación brindará para vincular las finanzas con la agenda sostenible.

En definitiva, estamos decididos a seguir manteniendo el liderazgo en lo relativo a la inversión socialmente responsable y las finanzas sostenibles. Lo haremos con la visión y la acción necesaria para mantener la sostenibilidad en el centro de nuestra estrategia.

José D. Bogas Gálvez,

Consejero Delegado de ENDESA

Club de Excelencia en Sostenibilidad

El Club de Excelencia en Sostenibilidad es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes compañías que apuestan por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, constituyendo el foro de referencia en España en la divulgación y promoción de prácticas responsables.

Los socios del Club de Excelencia en Sostenibilidad son:

ABB España

Adecco España

BASF Española

Endesa

FCC

Iberdrola

Orange España

Saint-Gobain Placo

Redeia

Renault

Vodafone España

Club de Excelencia en Sostenibilidad

Hortaleza 108, 1º Derecha

28006 Madrid

T: 91 782 08 58

www.clubsostenibilidad.org

Juan Alfaro de la Torre

Secretario General

Candela García Villalba

Responsable de Proyectos y

Coordinadora del Observatorio ESG

Georgeson

Fundada en 1935 en Nueva York es la compañía más antigua y con mayor reconocimiento a nivel internacional en servicios de comunicación e información a los accionistas.

Con más de 85 años de experiencia, las compañías confían en Georgeson sus Juntas de Accionistas, consultoría de Gobierno Corporativo y sus Fusiones y Adquisiciones más que en cualquier otro. En 2021 fue número 1 manejando más del doble de Juntas de Accionistas y Tender Offers que su competidor más directo.

Georgeson es un colaborador crítico en el éxito de sus clientes, actuando en una variedad de roles como adquisiciones hostiles y amistosas o proxy fights. El portafolio de servicios de la compañía incluye Proxy Solicitation; servicios de Global Information Agent; servicios de Identificación (ID) & Análisis; consultoría en Gobierno Corporativo e ESG; campañas para Inversores Minoritarios y reestructuración de deuda, entre otros.

Georgeson tiene oficinas ejecutivas en Nueva York, Londres, Roma, Toronto, París, Múnich, Sídney, Hong Kong, Tokio y Madrid, que cubre España, Portugal y América Latina. Todas ellas con equipos experimentados, con profesionales con más de 20 años de experiencia en derecho, gobierno corporativo, ESG y proxy solicitation; trabajando en estrecha colaboración con los clientes día a día para hacer frente a los retos a los que se enfrentan en los mercados de capitales. Forma parte del grupo Computershare, fundado en 1978 y cotizando en la Bolsa de Valores de Australia desde 1994. Computershare emplea a más de 15.000 personas en todo el mundo, presta servicios en más de 20 países a más de 16.000 clientes.

Oficina de Madrid

Orense 34, 8ª pl. Madrid 28036
Teléfono: +34 91 701 21 70
<http://www.georgeson.com>

Carlos Sáez Gallego

Country Head Spain

Claudia Morante Belgrano

Head of Corporate Governance

Giulia Matteo

Head of Operations Spain

Eva Martí Serra

Corporate Governance Manager Spain

Araceli López

Corporate Governance Senior Analyst

Sebastián Mata

Account Manager

Claudia Monteaguado

Account Manager

PwC España

Somos una red de firmas presente en 156 países con más de 295.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. En el ámbito de sostenibilidad y ESG nuestro porfolio de servicios cubre: gobierno corporativo; estrategia y posicionamiento corporativo en materia de sostenibilidad y ESG; reporting de información no financiera; medición de impacto económico, ambiental y social; cambio climático (estrategia Net Zero Emissions y riesgos climáticos); economía circular y gestión sostenible de la cadena de suministro; finanzas sostenibles e inversión responsable (políticas de inversión responsable, due diligence ESG, bonos sostenibles, etc.); gestión de stakeholders; assurance en materia de información no financiera; etc. Para ello contamos con un equipo multidisciplinar compuesto por diferentes disciplinas (ingenieros industriales, ingenieros de caminos, ambientólogos, químicos, economistas, abogados, etc.).

Oficina de PwC en Madrid: Torre PwC

Paseo de la Castellana 259-B, 28046

T: +34 915 68 44 00

www.pwc.es

Ramón Abella

Socio responsable de Governance, Risk & Compliance

Pablo Bascones

Socio responsable de sostenibilidad y Cambio Climático

APIA Fishers

APIA Fishers es una compañía especializada en la creación de valor a través de su colaboración en inversiones con diferentes Fondos de Private Equity así como Asesoramiento y participación en Boards y Comités de Nombramientos de compañías. En este área más allá del conocimiento de la Empresa Familiar o Internacionalización de compañías se especializa en Planes de Sucesión de CEO's, Gobierno Corporativo y Compensaciones.

Pedro Goenaga

Presidente de APIA Fishers

S2 Grupo

S2 Grupo es una empresa especializada en el desarrollo y prestación de productos y servicios relacionados con la ciberseguridad, la ciberinteligencia y la gestión de sistemas críticos. Con una dilatada trayectoria, se ha convertido en una compañía líder en el mercado nacional y de referencia en Europa y Latinoamérica. Junto al CCN-CERT ha desarrollado las principales herramientas nacionales de ciberdefensa, contribuyendo al desarrollo de tecnologías que permitan a la Administración Pública, empresas estratégicas en particular, y a todas las empresas en general, una mejor defensa ante las ciberamenazas.

S2 Grupo dispone de gran experiencia tanto en la protección de infraestructuras industriales 4.0 como en la implementación de planes de concienciación globales de los empleados. Así mismo, es una de las muy pocas empresas especializadas en la detección, contención y erradicación de amenazas avanzadas persistentes (APT).

Además, S2 GRUPO CERT, el centro de operaciones de ciberseguridad de S2 Grupo, es uno de los pocos centros en España reconocidos internacionalmente, con amplias capacidades de defensa y ciberinteligencia de amenazas.

En la actualidad, cuenta con más de 500 profesionales especializados en todas las ramas de la seguridad de la información: auditoría y consultoría, desarrollo de productos específicos, gestión de la seguridad digital, gobierno de la seguridad, cumplimiento normativo y legal, etc. Desarrollando sus proyectos tanto a nivel nacional como internacional, entre sus clientes destacan compañías líderes de los sectores de Distribución, Energía, Banca y Seguros, Sanidad, Industria y organismos de la Administración Pública.

José Miguel Rosell

Socio Director General

Miguel Juan

Socio Director General

Rafael Rossell

Director Comercial

Andrés Núñez

Director de Desarrollo de Negocio

BBVA

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Tiene una posición de liderazgo en el mercado español, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líder en América del Sur. Además, es el primer accionista de Garanti BBVA en Turquía y posee un importante negocio de banca de inversión, transaccional y de mercados de capital en EE. UU. Su propósito es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Este propósito está centrado en las necesidades reales de los clientes, proporcionándoles las mejores soluciones y ayudándoles a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una experiencia fácil y conveniente. La entidad se asienta en unos sólidos valores: el cliente es lo primero, pensamos en grande y somos un solo equipo. Su modelo de banca responsable aspira a lograr una sociedad más inclusiva y sostenible.

El Área de Corporate Security de BBVA es responsable de garantizar una adecuada gestión de la seguridad de la información, estableciendo políticas, procedimientos, soluciones y medidas de seguridad para la protección de las infraestructuras, canales digitales y medios de pago de la entidad, con un enfoque global.

Uno de los principales ejes de la Estrategia de Corporate Security es la seguridad en el ámbito de las personas y de sus comportamientos que, si no son adecuados, pueden generar riesgos para la Entidad. La disciplina de People Information Security (PISO) del Área de Corporate Security de BBVA tiene como principal objetivo elevar el nivel de concienciación en materia de seguridad e influenciar positivamente en el comportamiento e interacción con Grupo BBVA de empleados y clientes, mitigando el impacto causado por un uso indebido o inobservancia de las prácticas de seguridad.

Begoña García Pérez

Responsable global de Cultura y Formación en seguridad de BBVA
(People Information Security)

Jennifer Sesmero Camacho

Responsable de Formación y Talento en Corporate Security

Vanesa Gil Laredo

Head of Cybersecurity Institutional Affairs
Corporate Security

Alejandro Tarriño Escudero

Global Head of Awareness and phishing training

Consejo Asesor

Para la elaboración de este estudio, se ha constituido un Consejo Asesor integrado por partners empresariales socios del Club de Excelencia en Sostenibilidad. La misión del Consejo ha sido asesorar en la elaboración, preparación y difusión de los resultados. Para ello, se llevaron a cabo comunicaciones durante el transcurso de la iniciativa, para conocer de primera mano los objetivos y avances del estudio, así como para tener la visión de los expertos sobre los resultados obtenidos y emitir recomendaciones.

Miembros del Consejo Asesor:

Ángel Fraile

Araceli López

Candela García Villalba

Carlos Sáez Gallego

Claudia Morante

Eva Martí

Juan Alfaro

Talía Gil

Contenido

Presentación del Estudio.....	14
Say on Climate en España y Europa.....	18
Directiva europea de debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente.....	26
El impacto de los aspectos ESG en los modelos retributivos de los Consejos de Administración.....	39
La importancia de los Planes de Sucesión.....	53
Veracidad de la información ambiental en los fondos de inversión.....	64
Impacto de la Ciberseguridad en la Sostenibilidad de las Empresas.....	70
Conclusiones.....	87



**PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO
y visión general sobre la evolución de la
inversión ESG a nivel global.**

Presentación del Estudio

Por séptimo año consecutivo, Georgeson y el Club de Excelencia en Sostenibilidad presentan una nueva edición del Observatorio ESG cuyo objetivo es identificar las principales tendencias en esta materia y hacer un bagaje de las principales preocupaciones de los inversores en este ámbito

Los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo, considerados hasta hace pocos años como una moda pasajera, son ya una realidad en los procesos de inversión de las gestoras de activos a nivel nacional e internacional. Actualmente existen 4.962 firmantes de los Principios de Inversión Responsable (PRI), impulsados por la ONU. En el Sur de Europa ya se han comprometido un total de 260 entidades. Estos datos ponen de manifiesto que la inversión ESG, ha pasado de ser considerada un área de nicho a abarcar una amplia audiencia de inversión que incluye a personas físicas, organismos públicos, grandes patrimonios e instituciones como planes de pensiones, fondos de inversión y fundaciones.

La crisis provocada por la COVID-19 supuso el espaldarazo definitivo a la importancia de la inversión ESG a escala global. Pero este no es un fenómeno nuevo ya que desde hace años hemos visto como un auténtico tsunami de normativas a nivel internacional han ido proliferando, cuyo objetivo ha sido la promoción de una economía sostenible. En este sentido, en septiembre de 2015, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, países de todo el mundo suscribieron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En diciembre de 2019 la Comisión Europea presenta ante el Parlamento y el Consejo Europeo, el Pacto Verde Europeo, en el que se recogió un paquete de iniciativas políticas cuyo objetivo era situar a la UE en el camino hacia una transición ecológica, con el objetivo último de alcanzar la neutralidad climática de aquí a 2050. La taxonomía de la UE tiene por objetivo mejorar el flujo de capitales hacia actividades sostenibles en toda la Unión Europea. Para lograr que Europa sea climáticamente neutra antes de 2050, será clave permitir que los inversores reorienten sus inversiones hacia tecnologías y empresas más sostenibles. La taxonomía de la UE es una herramienta de transparencia sólida y con base científica, a disposición de empresas e inversores, que crea un lenguaje común al que los inversores pueden recurrir para invertir en proyectos y actividades económicas con una incidencia positiva y sustancial en el clima y el medio ambiente. Además, la taxonomía introduce obligaciones de información para las empresas y los participantes en los mercados financieros.

Igualmente, la nueva estrategia de finanzas sostenibles de la Comisión Europea, presentada el pasado 6 de julio de 2021, recoge un conjunto de iniciativas destinadas a hacer frente a los retos ambientales, al mismo tiempo que incentive la inversión en productos sostenibles y la inclusión de las pymes en la transición hacia una economía sostenible.

Podemos decir que la inversión ESG marcó un nuevo record en el año 2021:

- De acuerdo a los dos datos publicados por Refinitiv Lipper un total de 649 billones de dólares estaban manejados por fondos ESG, frente a los 542 billones de dólares en el año 2020 y 285 billones de dólares en el año 2019.
- El índice MSCI World ESG Leaders Index incrementó su valor en un 22% frente al 15% del MSCI World Index.

Por otro lado, el apoyo a las propuestas sociales y ambientales en las juntas de accionistas de empresas estadounidenses aumentó un 32% en 2021, frente al 27% en el año 2020 y el 21% en 2017, según el Sustainable Investments Institute. Asimismo, el regulador americano (Securities Exchange Commission) ha preguntado a los gestores de inversión americanos sobre las clasificaciones ESG que utilizan para sus fondos.

Si hablamos de activismo ESG, el año 2021 ha contado con algunos episodios mediáticos como, por ejemplo: el reemplazo de tres miembros del Consejo de Administración en Exxon Mobil tras una campaña liderada por el inversor activista Engine No1, el rechazo de un paquete de pago de \$ 230 millones para el CEO de General Electric Co, y una propuesta de acuerdo exitosa para Union Pacific (UNP.N) para hacer públicas sus estadísticas de diversidad en la plantilla. Por su parte Shell no logró el apoyo mayoritario a su propuesta de estrategia climática en el año 2021. En el año 2022 compañías como Apple, McDonald's, Meta o grandes bancos como JPMorgan, Citi o Morgan Stanley han recibido alguna propuesta ESG de accionistas para que se vote en las juntas de 2022. Estos episodios ponen de manifiesto que la creciente presión de los inversores, los reguladores y las organizaciones sin ánimo de lucro hace que sea cada vez más difícil para las empresas esconderse de los problemas ambientales y sociales.

De acuerdo a una reciente encuesta llevada a cabo por Georgeson entre ellos 30 mayores inversores institucionales del mundo, el 90% de los entrevistados ve con buenos ojos vincular las métricas ESG a las remuneraciones de los consejeros ejecutivos. Dichas métricas deben ser materiales, medibles y transparentes. Además, el 85% de los inversores consultados sugieren que este tipo de métricas deberían suponer entre el 10% y el 20% de la retribución total.

En esta séptima edición hemos estructurado el estudio en seis grandes temáticas:

- Say on Climate en España y Europa
- Directiva europea de debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente
- El impacto de los aspectos ESG en los modelos retributivos de los Consejos de Administración
- La importancia de los Planes de Sucesión
- Veracidad de la información ambiental en los Fondos de Inversión
- Ciberseguridad de los Consejos de Administración

A lo largo de las siguientes páginas se desarrollan en mayor profundidad cada uno de estos temas, poniendo de manifiesto la importancia que los inversores institucionales otorgan a los asuntos extra financieros como una palanca de generación de oportunidades y mitigación de riesgos.

Juan Alfaro

Secretario General
Club de Excelencia en Sostenibilidad

Carlos Sáez Gallego

Country Head
Georgeson España



Capítulo 1. Say on Climate en España y Europa.

Carlos Sáez Gallego
Country Head de Georgeson en España

El cambio climático se ha convertido en uno de los hot topics en las temporadas de Juntas del año 2022 en Europa que están tocando a su fin-. Existe un consenso generalizado entre la comunidad de los grandes inversores institucionales que el cambio climático tendrá un impacto directo no sólo en el medio ambiente si no en los mercados financieros mundiales.

En este sentido, un número creciente de inversores están integrando la sostenibilidad en sus estrategias de inversión bajo la premisa de que el cambio climático presenta elevados riesgos financieros para las compañías si estos no se gestionan de manera adecuada. Sin embargo, aunque es evidente que la iniciativa "Say on Climate" puede mejorar la rendición de cuentas de una empresa sobre el cambio climático, no todo el mundo está a favor de este nuevo tipo de votaciones. Algunos inversores y proxy advisors alegan que estas votaciones impiden que los directivos introduzcan más cambios en materia climática cuando son necesarios, o incluso que los accionistas serán responsables del cambio climático si aprueban este tipo de planes.

Si bien las expectativas con respecto a los objetivos climáticos varían según el tipo de inversor, la empresa y el sector, la mayoría de los inversores se están moviendo en la misma dirección hacia una mayor divulgación, objetivos y compromisos más sólidos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

- Por ejemplo, en su política de voto de 2022, BlackRock pide a las empresas que "establezcan objetivos basados en la ciencia a corto, medio y largo plazo, cuando estén disponibles para su sector, para la reducción de gases de efecto invernadero, y que demuestren cómo sus objetivos son consistentes con el interés a largo plazo de sus accionistas".
- De manera similar, en su guía sobre divulgaciones relacionadas con el clima, State Street señala sus expectativas de que todas las empresas "ofrezcan divulgaciones públicas de acuerdo con los cuatro pilares del marco TCFD: gobernanza, estrategia, gestión de riesgos, métricas y objetivos". State Street comenzará a votar contra las empresas que "no brinden suficiente divulgación de acuerdo con el marco TCFD" a partir de esta temporada de juntas 2022.

Solo un tercio de unas 13.100 organizaciones que reportaron información al CDP el año pasado, informaron haber desarrollado un plan de transición bajo en carbono, y solo alrededor del 1 % (135) informaron sobre los 24 indicadores clave sobre lo CDP considera un plan de transición climática creíble. Mientras tanto, la consultora británica con sede en Oxford, CCRM, muestra que las promesas climáticas de las 25 empresas más grandes del mundo solo se comprometen a reducir sus emisiones en un 40 % en promedio, no en el 100 % sugerido por sus afirmaciones de "Net Zero" y "Carbon Neutral".

Por su parte, la organización Climate Action 100+, un colectivo de inversores que gestionan 68 billones de dólares en activos, afirma que es alarmante que la gran mayoría de sus 166 empresas que tienen en el radar no habían establecido objetivos de reducción de emisiones a mediano plazo o no habían alineado completamente sus inversiones del capital en el futuro con el Acuerdo de París.

En España, uno de los requerimientos de la Ley de Cambio Climático y Transición Energética será la elaboración de un informe anual sobre riesgos climáticos y estrategias de mitigación. Este requisito afectará a entidades cuyos valores estén admitidos a negociación en mercados regulados, entidades de crédito, entidades aseguradoras y reaseguradoras y otras sociedades por razón de tamaño. Aunque el contenido concreto de la estructura de este informe se determinará en un plazo de dos años desde la aprobación de la ley, las empresas que ya reportan esta información suelen estructurar sus informes con base en las recomendaciones del TCFD, el cual establece cuatro pilares para ello:

- Gobernanza
- Riesgos y Oportunidades del Cambio Climático
- Estrategia Climática
- Métricas y objetivos

Propuestas de acuerdo “Say on Climate” en España y Europa

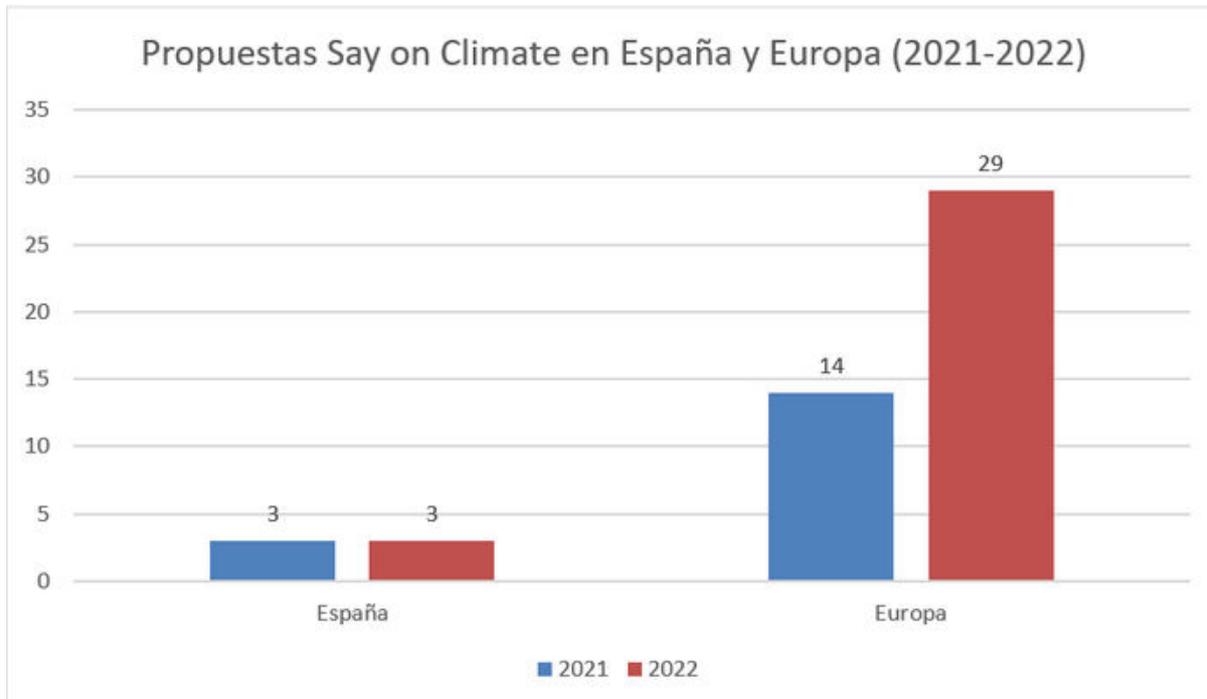
Por lo general, este tipo de propuestas involucran tres áreas:

- Divulgación anual de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI);
- Divulgación del plan de transición climática;
- Presentar el plan para la aprobación consultiva de los accionistas en la Junta de Accionistas.

En general, los inversores y proxy advisors que apoyan estas propuestas consideran que estas deben satisfacer una serie de criterios, entre los que destacan los siguientes:

- Alineamiento con el estándar TFCF
- Alineamiento con el Acuerdo de París.
- Disclosure de las emisiones de las operaciones y de la cadena de suministro de las compañías (Alcance 1, 2, y 3).
- La integridad y el rigor de la brevedad de la compañía, objetivos a medio y largo plazo para reducir emisiones de GEI operativas y de la cadena de suministro (Alcance 1, 2 y 3)
- Si la compañía tiene la aprobación de terceros de que sus objetivos están basados en datos científicos.

- Compromiso para ser “Net Zero” en el año 2050.
- Si la compañía revela un compromiso para informar sobre la implementación de su plan de lucha contra el Cambio Climático en años siguientes.
- Si los datos climáticos de la compañía han recibido garantía/aseguramiento de terceros.



Say on Climate Board Proposals in 2021

Issuer	Meeting Date	Resolution	ISS Rec.	GL Rec.	% Votes For
Vinci SA	08-Apr-21	Approve Company's Environmental Transition Plan	For	For	98.14
Ferrovial SA	08-Apr-21	Advisory Vote, as from the 2022 AGM, on the Company's Climate Strategy Report	For	Against	98.11
Ferrovial SA	08-Apr-21	Advisory Vote on Company's Greenhouse Gas Emissions Reduction Plan	For	Abstain	99.34
Nestle SA	15-Apr-21	Approve Climate Action Plan	For	Abstain	99.39
Aena SME SA	27-Apr-21	Advisory Vote on Company's Climate Action Plan	For	Against	96.37
Glencore Plc	29-Apr-21	Advisory Vote on Climate Action Transition Plan	For	For	94.36
Unilever PLC	05-May-21	Approve Climate Transition Action Plan	For	For	99.58
Aviva plc	06-May-21	Approve Climate-Related Financial Disclosure	For	For	99.95
Atos SE	12-May-21	Opinion on the Company Ambition in Terms of Decarbonisation	For	Abstain	97.1

Say on Climate Board Proposals in 2021

Issuer	Meeting Date	Resolution	ISS Rec.	GL Rec.	% Votes For
Shell plc.	18-May-21	Approve the Shell Energy Transition Strategy	For	For	88.74
HSBC Holdings plc	28-May-21	Approve Climate Change Resolution	For	For	99.71
TotalEnergies SE	28-May-21	Report on Sustainability	For	For	91.88
Iberdrola S.A.	18-Jun-21	Advisory Vote on Company's Climate Action Plan	For	For	99.97
Severn Trent PLC	08-Jul-21	Advisory Vote on Climate Change Action Plan	For	Abstain	99.44
SSE PLC	22-Jul-21	Approve Net Zero Transition Report	For	For	99.96
National Grid PLC	26-Jul-21	Approve Climate Change Commitments and Targets	For	Abstain	99
Ninety One plc	04-Aug-21	Approval of Approach Towards Climate Change	For	Against	97.38
BHP Group PLC	14-Oct-21	Approve the Climate Transition Action Plan	For	Against	84.9

Say on Climate Board Proposals in 2022 (so far)

Issuer	Meeting Date	Resolution	ISS Rec.	GL Rec.	% Votes For
Aena S.M.E. SA	31-Mar-22	Advisory Vote on Company's 2021 Updated Report on Climate Action Plan	For	Abstain	94.4
UBS Group AG	06-Apr-22	Approve Climate Action Plan	For	Abstain	77.7
Ferrovial SA	06-Apr-22	Advisory Vote on Company's Greenhouse Gas Emissions Reduction Plan	For	Against	92.5
Rio Tinto Plc	08-Apr-22	Approve Climate Change Report	For	For	84.3
Anglo American Plc	19-Apr-22	Approve Climate Change Report	For	For	94.2
ENGIE SA	21-Apr-22	Approve Company's Climate Transition Plan	For	For	96.7
Icade SA	22-Apr-22	Approve Company's Climate Transition Plan	For	For	99.3
Getlink SE	27-Apr-22	Approve Company's Climate Transition Plan (Advisory)	For	For	97.3
London Stock Exchange Group Plc	27-Apr-22	Approve Climate Transition Plan	For	Abstain	98.6

Say on Climate Board Proposals in 2022 (so far)

Issuer	Meeting Date	Resolution	ISS Rec.	GL Rec.	% Votes For
Mercialys SA	28-Apr-22	Approve Company's Climate Transition Plan	For	Abstain	81.1
Glencore Plc	28-Apr-22	Approve Climate Progress Report	Against	Against	76.3
NatWest Group Plc	28-Apr-22	Approve Climate Strategy	For	For	92.6
Atlantia SpA	29-Apr-22	Approve Climate Transition Plan	For	For	98.4
Kingspan Group Plc	29-Apr-22	Approve Planet Passionate Report	For	Against	96.1
Holcim Ltd.	04-May-22	Approve Climate Report	For	Against	89.8
Barclays Plc	04-May-22	Approve Barclays' Climate Strategy, Targets and Progress 2022	For	For	80.8
Standard Chartered Plc	04-May-22	Approve Net Zero Pathway	For	For	83.0
Rio Tinto Limited	05-May-22	Approve Climate Action Plan	For	For	84.3

Say on Climate Board Proposals in 2022 (so far)

Issuer	Meeting Date	Resolution	ISS Rec.	GL Rec.	% Votes For
Repsol SA	05-May-22	Advisory Vote on Company's Climate Strategy	For	For	83.0
Aviva Plc	09-May-22	Approve Climate-Related Financial Disclosure	For	For	97.8
Equinor ASA	11-May-22	Approve Company's Energy Transition Plan (Advisory Vote)	Against	Against	97.5
Carmila SA	12-May-22	Approve Company's Climate Transition Plan	For	For	98,0
Electricite de France SA	12-May-22	Approve Company's Climate Transition Plan (Advisory)	For	For	99,9
BP Plc	12-May-22	Approve Net Zero - From Ambition to Action Report	For	For	88,5
Amundi SA	18-May-22	Approve Company's Climate Transition Plan	For	For	Pending
Nexity SA	18-May-22	Approve Company's Biodiversity and Climate Transition Plan	For	For	Pending
Elis SA	19-May-22	Approve the Company's Commitment to define its Climate Transition Plan	For	For	Pending

a) España

Las propuestas de Say on Climate se presentaron por primera vez a nivel europeo en el Junta Ordinaria de Accionistas 2020 de Aena, convirtiéndose en la primera empresa comprometida con incluir la aprobación de su estrategia climática en el orden del día de su Junta General de Accionistas. Este movimiento había sido impulsado por The Children's Investment Fund Foundation (TCI), que posee alrededor del 4% de la compañía. El fondo de Christopher Hohn presentó dos resoluciones la Junta de Accionistas del año 2020 para solicitar cambios en el plan climático de AENA así como la introducción de una votación consultiva anual sobre este asunto. A pesar de la inicial oposición de la empresa, la dirección de la compañía planteó finalmente cumplir con una propuesta que solicite la "aprobación, en su caso, de los principios para la acción contra el cambio climático y la gobernanza ambiental". La propuesta fue apoyada por TCI y la junta dio luz verde a la misma. Maurici Lucena, presidente y consejero delegado de Aena más tarde dio la bienvenida a los resultados de la Junta y agradeció a Christopher Hohn el estímulo que dio a la empresa durante los meses de la pandemia. En 2021, Aena presentó un voto consultivo sobre el Plan de Acción Climática que recibió un apoyo del 95,6%; en el año 2022 el nivel de apoyo fue del 94,4%.

La primera votación de "Say on Climate" promovida por un Consejo de Administración en una Junta de Accionista en España fue Ferrovial. En este caso, TCI es también uno de los accionistas de referencia en esta compañía. En la Junta se sometió a aprobación con voto consultivo la estrategia climática y el informe de emisiones de gases de efecto invernadero. La compañía recibió un respaldo de más del 96% en ambas resoluciones a pesar de las recomendaciones en contra y abstenciones del proxy advisor Glass Lewis en estos dos puntos del orden del día. Iberdrola ha sido otra de las compañías del Ibex35 que ha sometido a votación consultiva una propuesta relativa a cambio climático. Más concretamente, la compañía sometió a aprobación su política de acción climática, que establecía el objetivo a largo plazo de neutralidad en emisiones de gases de efecto invernadero, así como los grandes principios y posicionamientos de la Sociedad en esta materia. Esta propuesta recibió el apoyo del 99,97% del capital que voto en la Junta General de Accionistas del 18 de junio del año 2021. En la Junta de Accionistas del 7 de Abril del año 2022 el nivel de apoyo de la votación consultiva del Informe de Estrategia Climática ha sido del 92,50%.

En esta temporada de Juntas del año 2022 en España, Repsol ha sido otra de las compañías que ha sometido a aprobación una propuesta relativa a la estrategia climática de la compañía en la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 6 de Mayo de 2022; dicha votación tuvo un apoyo del 83% a pesar de que los dos proxy advisors de referencia recomendaron votar a favor de dicha resolución.

b) Europa

A nivel europeo, catorce compañías presentaron resoluciones de asesoramiento promovidas por el consejo sobre sus divulgaciones y planes de acción en materia de cambio climático en sus Juntas Generales del año 2021, las cuales fueron probadas con un apoyo promedio del 96%. Por otro lado, se presentaron otras cinco propuestas relacionadas con el clima promovidas por accionistas que obtuvieron más del 5% de apoyo. Una resolución propuesta por Akademiker Pension y LD Fonde en DSV Panalpina, la cual se aprobó con el 98,75% de los votos; en este caso, la junta apoyó públicamente la propuesta en convocatoria de la Junta. Las cuatro propuestas restantes no fueron aprobadas: entre ellas, encontramos tres resoluciones presentadas por el activista climático "Follow This" (en Equinor, BP y Royal Dutch Shell), y una resolución presentada en la Junta General de Barclays por un grupo de accionistas coordinado por "Market Forces". En la temporada de Juntas 2022, se espera que en Europa el número de resoluciones de este tipo se vean incrementadas. En el momento de elaboración de este capítulo, se han identificado 29 compañías europeas que someterán a aprobación este tipo de resoluciones.

En definitiva, parece ser que este nuevo movimiento denominado "Say on Climate", que guarda algunas similitudes con el "Say on Pay", ha llegado para quedarse, y promete añadir más presión a las compañías. Las votaciones de "Say on Climate" tienen un potencial similar al de las de "Say on Pay" ya que, si los accionistas votan con frecuencia sobre propuestas climáticas, ello acabará por desencadenar mejores prácticas y más transparencia y rendición de cuentas sobre los planes climáticos de las empresas.



Capítulo 2. Debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente.

Pablo Bascones - Socio de PwC, responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático

Joaquín Guerola - Socio de PwC, Governance, Risk & Compliance

Alberto De La Sotilla - Senior manager de PwC, Governance, Risk & Compliance

Antecedentes

En los últimos tiempos estamos siendo testigos de una oleada regulatoria en diferentes niveles (nacional, europeo...), tanto vinculante como no vinculante, que habla no sólo de derechos humanos, sino también de medio ambiente, diligencia debida, etc. Se trata de un tema que indudablemente “está de moda”, pero que no es en absoluto novedoso. Ya las civilizaciones antiguas (en Persia, India, Grecia...) recogían en algunos casos ciertos derechos inherentes a las personas. En España, con el reinado de los Reyes Católicos, se dictaron las “Leyes de Burgos”, que prohibían la esclavitud de los pueblos indígenas. Posteriormente, en Estados Unidos, con la firma de su Declaración de Independencia en 1776 y la posterior Constitución, y en Francia en 1789 como resultado de la Revolución, se pasaron a reconocer los derechos individuales como inalienables.

Ya en el siglo XIX, países europeos y americanos asistieron a una conferencia en Ginebra con el propósito de adoptar un convenio para el tratamiento de soldados heridos en combate. En 1948, tras la Segunda Guerra Mundial y las atrocidades que en ésta se produjeron, las Naciones Unidas surgidas en la Conferencia de San Francisco aprobaron en París la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Esta declaración consta de 30 artículos, que constituyen el marco al que deberían ajustarse las leyes de cualquier ámbito y la acción política en todos los países.

Por otro lado, en 1919 se fundó en Washington la Organización Internacional del Trabajo (“OIT” o “ILO” por sus siglas en inglés), con un órgano de gobierno integrado por representantes de los gobiernos, los trabajadores y los empleadores, que a día de hoy se integra como un organismo especializado de las Naciones Unidas. Su objetivo fundacional era principalmente lograr la expansión global de los derechos de los trabajadores. Es una organización muy activa en la elaboración de convenios y publicaciones, entre los que destacan el convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales o la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (de la que en 2017 se publicó su 5ª edición y cuyos principios están basados en las normas internacionales del trabajo, los Convenios y Recomendaciones de la OIT). Posteriormente, la OIT aprobó en 2011 los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, para dotar a las compañías de un marco internacional de 31 principios con el que evaluar su nivel de respeto de los Derechos Humanos en el ejercicio de su actividad, siguiendo la filosofía de “proteger, respetar y remediar”.

En la actualidad, la gestión de los Derechos Humanos, paradójicamente, se ha convertido en un reto para las empresas dado el entorno globalizado en el que operan y la creciente complejidad de los mercados mundiales. Esto, unido a la diversidad de normativa en vigor y en proceso de tramitación, configuran un contexto complejo y heterogéneo, en el que la importancia de su adecuada gestión aumenta de forma imparable dentro de las líneas de actuación de las compañías.

Siguiendo con la constante evolución histórica, pero con “el pie en el acelerador”, en los últimos años se ha venido trabajando en varias iniciativas y normativas nacionales e internacionales, que ya resultan de aplicación o que están en proceso, entre las que destacan las siguientes:

- Reino Unido, en 2015, aprobó la “Modern Slavery Act” o Ley de Esclavitud Moderna, que obliga a las compañías que superen una determinada cifra de negocio y cuyas actividades se desarrollen total o parcialmente en su territorio a publicar una declaración anual sobre la esclavitud y la trata de seres humanos en la compañía y su cadena de suministro.
- En Francia entró en vigor en 2017 el “devoir de vigilance” o Ley sobre el deber de vigilancia, que afecta a las compañías y a sus proveedores directos.
- En 2019, el gobierno holandés introdujo la Ley de Debida Diligencia en el Trabajo Infantil, que obliga a las compañías que operan en el mercado holandés a llevar a cabo un proceso de diligencia debida en relación con el trabajo infantil y a presentar una declaración a una autoridad pública, en la que afirman que han investigado los riesgos del trabajo infantil en sus actividades y cadenas de suministro.
- En junio de 2020 la Unión Europea aprobó el Reglamento relativo al marco para facilitar las inversiones sostenibles en el que recoge que las empresas obligadas a publicar información no financiera deben incluir “la manera y la medida en que las actividades de la empresa se asocian a actividades económicas que se consideren medioambientalmente sostenibles”. Para que sus actividades se puedan considerar como “medioambientalmente sostenible”, deben “garantizar la conformidad con las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos”.
- Alemania adoptó en junio de 2021 la “Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz” o ley de diligencia debida sobre la cadena de suministro, que entrará en vigor en 2023, y que tiene como objetivo mejorar la protección internacional de los derechos humanos y el medio ambiente.

- En Estados Unidos, el pasado mes de diciembre de 2021 se aprobó una ley específica contra trabajo forzoso en una región de China, en concreto, la “H.R.6256 - To ensure that goods made with forced labor in the Xinjiang Uyghur Autonomous Region of the People’s Republic of China do not enter the United States market, and for other purposes”, que impone restricciones a la importación de bienes elaborados usando trabajos forzados, recayendo la carga de la prueba en las empresas.
- El Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 español inició un periodo de consulta pública previa, actualmente concluido, sobre el Anteproyecto de la Ley de protección de los derechos humanos, de la sostenibilidad y de la diligencia debida en las actividades empresariales transnacionales.

Asimismo, en la misma línea, han ido surgiendo iniciativas o normativas que inciden, aunque en otros ámbitos distintos a los derechos humanos, en la gestión integral de la cadena de suministro. Por citar un ejemplo, el Parlamento y el Consejo Europeo han desarrollado una Propuesta de Reglamento¹ en materia de deforestación y degradación forestal con el objetivo de reducir el impacto en la masa forestal de los productos que se producen, exportan y consumen en la Unión Europea, que no solo se ciñe a la madera, sino que también incluye productos cárnicos o de piel animal. Por otro lado, en Estados Unidos, una antigua Ley Federal,² cuya primera versión data de nada menos que 1789, se ha venido utilizando para perseguir violaciones de derechos humanos en el extranjero; y se prevé que la SEC (Securities and Exchange Commission) proponga nuevos requerimientos de reporting ESG a lo largo del año 2022, y es muy posible que estos requerimientos incluyan información sobre derechos humanos y su consideración en las cadenas de suministro.

En términos generales, todas estas normativas recogen de manera amplia los principales objetivos a cubrir, sin detallar o especificar las medidas concretas para hacer frente a los requisitos.

[1] Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinados productos básicos y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal y por el que se deroga el Reglamento (UE) n° 995/2010

[2] Alien Tort Claims Act

Directiva europea sobre debida diligencia en materia de sostenibilidad empresarial

En línea con la regulación que ha venido surgiendo en diversos países, el pasado 23 de febrero la Comisión Europea publicó su propuesta de Directiva sobre debida diligencia en materia de sostenibilidad empresarial, que será presentada al Parlamento Europeo y al Consejo para su adopción, pudiéndose plantear enmiendas al texto. Una vez concluido el proceso, los Estados miembros dispondrán de dos años para incorporar la Directiva al ordenamiento jurídico nacional y comunicar los instrumentos para su gestión a la Comisión.

El objetivo principal de esta directiva, tal y como se recoge en la web oficial de la Unión Europea³ es “fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable a lo largo de las cadenas de suministro mundiales”, a través de evitar los impactos adversos, potenciales o reales, sobre los derechos humanos y el medio ambiente provocados por las actividades empresariales. La Comisión entiende que “las empresas desempeñan un papel clave en la construcción de una economía y sociedad sostenibles. Se les exigirá que determinen y, en caso necesario, prevengan, atajen o mitiguen los efectos adversos de sus actividades en los derechos humanos (por ejemplo, trabajo infantil y explotación de los trabajadores) y en el medio ambiente (por ejemplo, contaminación y pérdida de biodiversidad)”.

De nuevo, se basa en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la filosofía de “proteger, respetar y remediar”.

La Comisión, especialmente, ha puesto el foco en sectores que presentan un riesgo potencial más alto de provocar impactos adversos en las personas y el medio ambiente, como el forestal o la minería, para los que se han aprobado o están en proceso de elaboración reglamentos específicos.

En términos generales, se persigue conseguir una protección efectiva de los derechos humanos y el medio ambiente contemplados en los convenios internacionales.

[3] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_1145

Además, esta propuesta se aplica a las actividades propias de la empresa, sus filiales y sus cadenas de valor (relaciones comerciales establecidas de forma directa o indirecta). Al incluir la especificidad de “a lo largo de las cadenas de suministro mundiales” involucra también a los proveedores que son a su vez proveedores de las empresas dentro del alcance (relaciones indirectas). Esto genera una serie de retos en cuanto a la información disponible para asegurar trazabilidad de las cadenas de suministro, pero también grandes oportunidades en lo relativo a la posibilidad de compartir información de forma colaborativa mediante, por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías como blockchain.

Los incumplimientos de esta Directiva serán supervisados por los Estados miembros, que tendrán poderes de inspección, de solicitud de información, etc. y que, a su vez, podrán imponer multas en caso de incumplimientos y obligar a que cesen los incumplimientos y que se adopten las medidas necesarias para su prevención. Adicionalmente, las víctimas podrán emprender acciones legales por los daños y perjuicios que de haber contado con las medidas adecuadas se podrían haber evitado.

La propuesta de Directiva hace responsable de la aplicación de la misma a los administradores de las empresas, enfatizando su responsabilidad en línea con otras normas como la reforma del Código Penal que hizo imputable a la persona jurídica o la Ley de Sociedades de Capital.

Anteproyecto español de la Ley de protección de los derechos humanos, de la sostenibilidad y de la diligencia debida en las actividades empresariales transnacionales

Además de la Directiva europea, en España se está tramitando una legislación propia nacional, actualmente en periodo de consulta pública previa, que se enmarca dentro del compromiso de España adquirido en 2015 de cumplimiento de la Agenda 2030, y en cierto sentido emana de las “Recomendaciones destinadas a la Comisión sobre diligencia debida de las empresas y responsabilidad corporativa”, aprobadas por el Parlamento Europeo en 2021.

El objetivo de esta norma se determina como “aportar vías de solución para evitar las vulneraciones de derechos humanos y daños al medio ambiente (...), tanto en materia preventiva como sancionatoria, que equipare al sector empresarial en términos de obligaciones, corrigiendo por tanto las prácticas de competencia desleal que puedan afectar a las empresas que voluntariamente han incorporado mecanismos de prevención y mitigación de impactos ambientales y de derechos humanos en su actividad empresarial”.

El alcance, siguiendo la tendencia del resto de normativas, incluye “el conjunto de sus actividades, comprendiendo la totalidad de su cadena de suministro, incluyendo la debida diligencia de las empresas y las garantías de las víctimas al acceso a la justicia y a la reparación”.

Implicaciones para las empresas

La aplicabilidad de la Directiva europea para las compañías europeas será progresiva, en función del volumen de negocios neto (a nivel global) y del número de trabajadores. El primer grupo al que le resultará de aplicación serán todas las empresas de responsabilidad limitada de la UE con 150 millones de euros y 500 empleados. Además, estas empresas deben contar con un plan para garantizar que su estrategia empresarial sea compatible con la limitación del calentamiento del planeta a 1,5 °C, de conformidad con el Acuerdo de París. El segundo grupo lo conformarán otras empresas de responsabilidad limitada con actividades en sectores definidos de gran impacto y que no alcancen los dos umbrales del grupo 1, pero que tengan más de 250 empleados y un volumen de negocios neto de 40 millones de euros en todo el mundo. Para estas empresas, las normas empezarán a aplicarse dos años más tarde que para el grupo 1.

También resultará de aplicación para compañías constituidas de acuerdo a la normativa de países no comunitarios, siempre que alcancen un umbral de volumen de negocios generados en la UE que se ajuste a los criterios de los grupos 1 y 2. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) no entran directamente en el ámbito de aplicación de esta propuesta.

Aunque en este momento los requisitos para cumplir con esta Directiva y, por tanto, con el deber de diligencia debida, adolecen de falta de concreción, es posible interpretar cómo responder a los requisitos que a día de hoy están recogidos en la propuesta. En este sentido, las empresas deberán desarrollar una serie de elementos, que se describen a continuación.

En términos generales, las compañías deben integrar la diligencia debida en su estrategia, en sus mecanismos de decisión y su marco regulatorio interno, mediante una política de diligencia debida que incluya los siguientes elementos:

- Una descripción del enfoque aplicado por la empresa.
- Un código de conducta que regule el comportamiento de empleados y filiales con menciones específicas a la temática.

- Una descripción de los procesos establecidos para aplicar la diligencia debida, incluyendo las medidas adoptadas para comprobar el cumplimiento del código de conducta y extender su aplicación a las relaciones comerciales establecidas.

Además de estos “elementos generales”, las compañías deben también trabajar en una serie de elementos específicos:

- Determinar los efectos adversos reales y potenciales en los derechos humanos y el medio ambiente: para ello, deben habilitarse mecanismos de escucha que tengan en cuenta a grupos de interés de las compañías tales como trabajadores, sindicatos, comunidades locales, ONGs... De modo similar al ejercicio que realizan las compañías en el análisis de materialidad que les permite seleccionar los aspectos relevantes para reportar en sus informes no financieros, se podrán identificar las situaciones en las que, debido a las actividades de la compañía, tanto propias como de sus proveedores, podrían potencialmente generar externalidades negativas en los derechos humanos y el medio ambiente.
- Prevenir o mitigar posibles efectos negativos y reales o reducirlos al mínimo: fruto del análisis anterior, se deberán habilitar mecanismos de respuesta a las externalidades negativas, ciertas o posibles. Para ello se deberán habilitar mecanismos como canales de comunicación con las comunidades locales, cláusulas contractuales con los proveedores... Y podrían desembocar en el resarcimiento de los daños generados a las personas, comunidades u organizaciones afectadas.
- Establecer y mantener un procedimiento de reclamación: que permita a la compañía recibir comunicaciones sobre los efectos negativos y poder responder a éstos.
- Supervisar la eficacia de la estrategia y las medidas de diligencia debida: mediante la evaluación periódica de los mecanismos establecidos y la actualización de los análisis realizados.
- Comunicar públicamente sobre diligencia debida: a través de la página web corporativa, incluyendo los elementos básicos que responden a lo dispuesto en la Directiva

En términos generales, estas actividades se realizarán “teniendo en cuenta la gravedad y la probabilidad de los diferentes efectos, las medidas a disposición de la empresa en las circunstancias concretas y la necesidad de fijar prioridades”, lo que conlleva la necesidad de que las compañías realicen un análisis de riesgos para poner el foco en lo realmente relevante, en línea con la determinación de los efectos negativos. Así, las compañías podrán por ejemplo centrar los esfuerzos en los países en los que desarrollen sus actividades que cuenten con un nivel de madurez inferior en lo relativo al respeto de los derechos humanos, sin descuidar la totalidad de sus operaciones.

Adicionalmente, será necesario seguir de manera estrecha la evolución de la tramitación de la norma española en paralelo con la europea y, en particular, los requerimientos que se impongan a las compañías adicionales o diferentes entre ambas, para identificar los requisitos adicionales que se puedan recoger y trabajar en su cumplimiento.

A la hora de enfrentarse a esta normativa, es importante apoyarse en los mecanismos de control existentes. Y es que una de las principales lecciones aprendidas en los últimos años a la hora de responder a la evolución normativa es que deben funcionar de forma coordinada. Por ejemplo, las compañías en general ya cuentan con modelos de cumplimiento penal, y éstos ya obligan a contar con un código ético o un canal de denuncias; por lo que involucrar a los gestores del modelo penal se presenta como una buena idea. Realizar esto de forma proactiva, anticipando la entrada en vigor de las diferentes regulaciones facilitará indudablemente la gestión del cambio.

Un nuevo paradigma

Esta nueva Directiva plantea un escenario novedoso para las compañías, que en algunos casos puede percibirse como otro requisito regulatorio más, y que puede llegar a suponer un freno para la expansión y el crecimiento. Sin embargo, muchas compañías lo están percibiendo como una oportunidad de diferenciarse de sus competidores y de poner en valor las actividades que ya están realizando en este ámbito. Estas últimas están convirtiendo el riesgo en una oportunidad. Y dado que se trata de aspectos transversales a todas las áreas de las compañías, involucran a todas ellas, convirtiéndolo así en uno de sus procesos de transformación.

Y es que cuando se analizan de forma conjunta las diferentes iniciativas regulatorias, la tendencia que siguen no se restringe únicamente a la gestión de los derechos humanos de las personas desde un punto de vista tradicional y, en concreto y con más fuerza, de los trabajadores; sino con una perspectiva mucho más amplia, incluyendo el respeto al medio ambiente, la conservación de las masas forestales, etc. Es decir, las diferentes normativas comparten un mismo camino, que es garantizar que las actividades de las compañías, desde un punto de vista amplio y globalizado, no generan externalidades negativas para las personas y el medio ambiente, a lo largo de toda la cadena de valor, independientemente de dónde se encuentren.

Un aspecto clave: trazabilidad de la cadena de valor

Recientemente estamos siendo testigos de diferentes eventos sin precedentes que han puesto de manifiesto la dependencia de vivir en un mundo tan globalizado: la pandemia mundial del COVID, la guerra de Ucrania, los cuellos de botella, etc. Algo tan nimio como un barco que se atascó en el Canal de Suez puso en jaque los suministros de muchas grandes compañías generando roturas que impactaron en el ritmo de producción.

Así pues, queda claro que los eventos que se producen al inicio de toda la cadena de valor / suministro de las compañías termina por impactar en la compañía final. Tradicionalmente, las compañías han puesto el foco de su control y gestión de riesgo en la propia compañía y en sus proveedores directos. Sin embargo, grandes compañías como las del sector textil, han venido trabajando en esto desde hace muchos años, conscientes de su poder a la hora de contar con proveedores respetuosos con los derechos humanos, y del impacto que tiene cualquier noticia relacionada con uso de mano de obra esclava o infantil en países típicamente productores, donde el respeto a los derechos laborales no es algo por desgracia tan generalizado. En este contexto, este tipo de compañías cuenta con un nivel de madurez más alto en relación con las actividades de conocimiento de su cadena de valor o de “levantamiento” de información, persiguiendo asegurar la trazabilidad de la información “hacia atrás”, es decir, desde la ropa que se vende en las tiendas al consumidor final hasta el campo de cultivo o la industria química donde se hayan producido las fibras que componen la prenda.

La trazabilidad de la información en relación a las cadenas de suministro cobra si cabe más relevancia gracias a las normativas citadas, porque precisamente incluyen un alcance global en el que asegurar que se cumplen diferentes requisitos, principalmente desde varios puntos de vista ESG, a lo largo de toda la cadena de valor.

Es obvio que las compañías no pueden pasar de un día para otro a tener el 100% de la información sobre sus proveedores veraz y estructurada, pero no hay que caer en la tentación de utilizar el concepto de “materialidad” en cuanto al nivel de exigencia a los proveedores. No hay que olvidar que el sistema será tan robusto como lo sea el más débil de sus eslabones, por lo que el proveedor más esporádico con el que se haya contratado un volumen de contratación más bajo puede ser precisamente el que genere un nivel de riesgo más alto para las compañías. Es por esto que conocer las contrapartes con las que se relacionan las compañías es clave, en lo relativo a sus proveedores, pero también a sus socios, intermediarios, accionistas, etc. Sin conocer a estos agentes, ¿cómo es posible asegurar que están siendo respetuosos con los derechos humanos?

¿Quién está demandando esta información?

Más allá de los organismos públicos, de los que ya se ha visto su voracidad en lo relativo a la elaboración de normativa que regulen estos aspectos, la información sobre cómo las empresas se enfrentan a la gestión de los derechos humanos genera cada vez más atención.

Por un lado, los inversores y accionistas son cada vez más conscientes de que un déficit de atención a los aspectos ESG es incompatible con la creación de valor, por lo que dirigen su atención a empresas que cuentan con sistemas de monitorización y control sobre estos ámbitos, priorizando aquellos que han sido revisados por un tercero independiente. Asimismo, agencias de rating de sostenibilidad evalúan la gestión de derechos humanos de las compañías y comparten estos resultados con potenciales inversores. Es por todo ello que los organismos certificadores y las auditoras, sin ser demandantes de información, se posicionan como un *player* clave, ya que expresan de un modo u otro una opinión sobre el rendimiento de las compañías en lo relativo a aspectos ESG.

Por otro lado, los bancos y otras entidades facilitadoras de crédito apoyan cada vez más sus decisiones en el desempeño ESG de los prestatarios, llegando a modificar las condiciones de financiación en función de estos criterios.

Por último, los consumidores son cada vez más conscientes del impacto de sus decisiones, y buscan aquellas compañías y productos más respetuosos con el medio ambiente y con los derechos de las personas. De nuevo, en este plano los certificadores juegan un papel fundamental, aumentando la credibilidad de las afirmaciones realizadas por las compañías sobre sus productos y servicios: compromisos de empleo a personas respetando la legislación local e internacional, utilización de materiales orgánicos, producciones respetuosas con los animales, etc.

Por ejemplo, la utilización de nuevas tecnologías como *blockchain* podría dar respuesta a los requisitos de los consumidores, aumentando la transparencia de la información relativa al proceso productivo de las mercancías que éstos adquieren, al aportar información fiable que facilite su toma de decisiones. No obstante, no se puede perder de vista el valor de la información para las compañías, que no siempre estarán dispuestas a revelar sus fuentes de suministro a potenciales competidores.

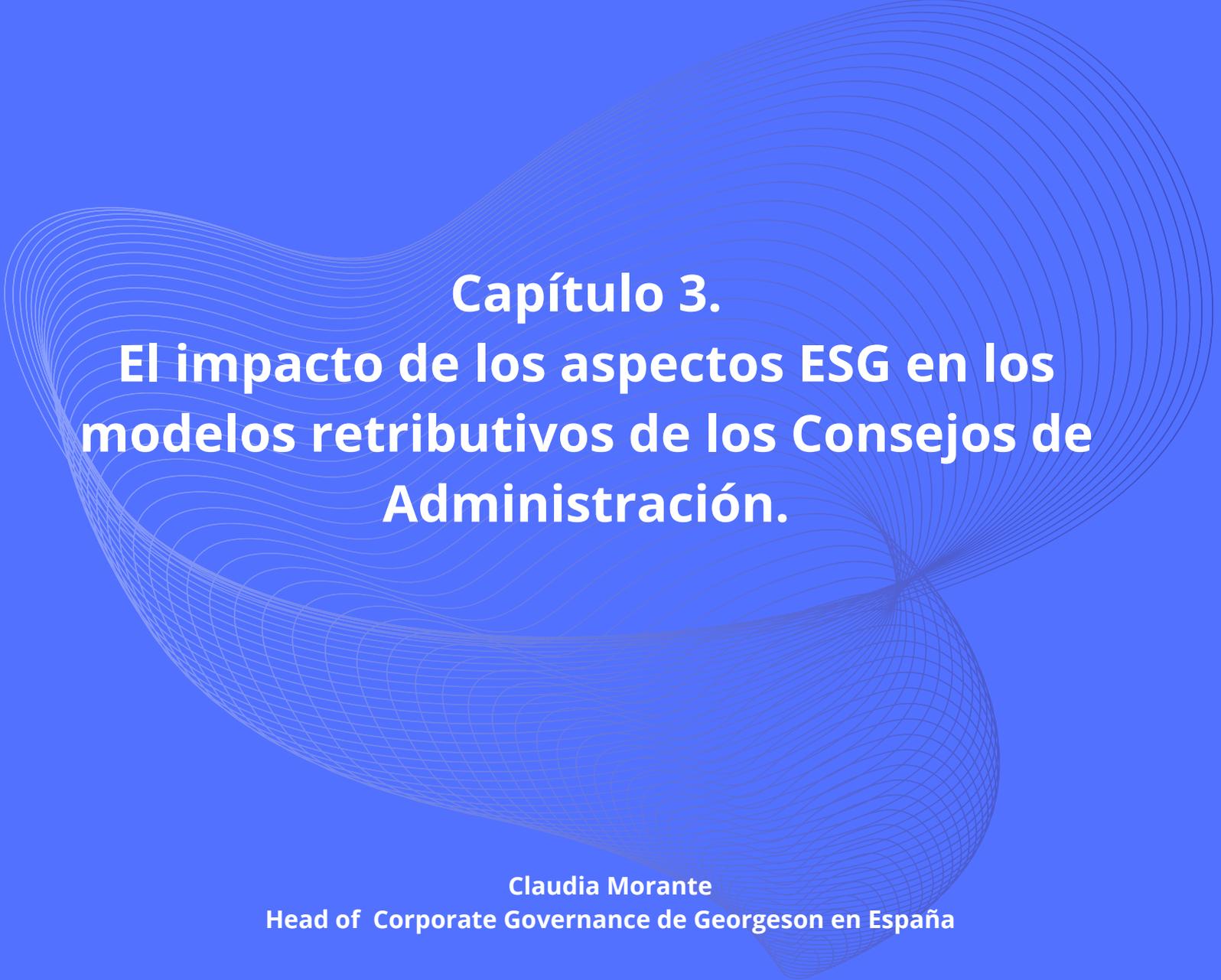
Un ejemplo práctico: Cellnex

El Grupo Cellnex siempre ha sido consciente de que el sector privado influye en muchos aspectos de la vida de las personas, siendo evidente que sus actividades empresariales tienen una amplia influencia en los impactos adversos de los derechos humanos. Como expresión de su compromiso con la internalización del concepto de responsabilidad corporativa, entre otras iniciativas, Cellnex se encuentra adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, asumiendo así el compromiso de impulsar y divulgar políticas y prácticas sostenibles basadas en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos y los 17 ODS impulsados por Naciones Unidas.

Cellnex entiende que es necesario y apropiado que las empresas con relevancia a nivel global rindan cuentas a los grupos de interés que puedan estar afectados por sus decisiones, con especial foco en las personas, y actúen en base a estos límites. Por ello, Cellnex realizó en 2021 un proceso de Due Diligence y Evaluación de Impacto de Riesgos en materia de Derechos Humanos con el objetivo de actualizar la estrategia empresarial y dotarla herramientas prácticas de evaluación, revisión y monitorización de los impactos adversos en derechos humanos a lo largo de toda su cadena de valor, ya sea debido a su desarrollo económico o derivado de su ámbito de influencia. El enfoque se basó principalmente en los Derechos Humanos, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y DD.HH., los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el marco sectorial de las TIC y los Planes de Acción Nacional en DD.HH. de aquellas jurisdicciones en las que opera. Para ello contaron con el apoyo de PwC.

Uno de los aspectos más desafiantes del trabajo fue la consideración de las actividades de Cellnex a gran escala, incluyendo su cadena de valor global, sus infraestructuras y sus diferentes localizaciones, identificando así las normativas vinculantes y voluntarias que resultaban de aplicación, tanto regionales como sectoriales, así como recomendaciones y directrices. Como resultado del trabajo realizado se identificaron 17 riesgos clave, clasificados según su naturaleza en base a la metodología COSO⁴. Estos riesgos fueron priorizados conforme a los criterios de los Principios Rectores relativos al respeto de los derechos humanos (Pilar II), y asignados a diferentes áreas dentro de la Compañía, de manera que fueran supervisados de manera continua, de acuerdo con la asignación de roles de las "Tres líneas de defensa". Así, tras el proceso de debida diligencia efectuada, el riesgo de vulneración de los Derechos Humanos fue identificado como un riesgo corporativo para la Compañía, convirtiéndose por tanto en una prioridad en la agenda de Cellnex sobre el que trabajar de forma continua, garantizando así un canal directo de denuncia de situaciones irregulares y protegiendo a las personas frente a hechos que puedan afectar a su desarrollo normal y calidad de vida.

[4] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



Capítulo 3.

El impacto de los aspectos ESG en los modelos retributivos de los Consejos de Administración.

Claudia Morante
Head of Corporate Governance de Geogeson en España

Los asuntos ESG (Environmental, Social and Governance), por sus siglas en inglés, y su relevancia en las compañías a nivel mundial han dejado de ser una novedad. Ya venimos observando desde hace algunos años cómo las compañías vienen incrementando sus esfuerzos para abordar estos asuntos de una manera más profunda, reportando sobre ello, incorporándolos en sus planes estratégicos y divulgando los logros que en esta materia van logrando.

Diversos agentes, entre los que se encuentran clientes, inversores (activistas y no activistas), asesores de voto, reguladores, e incluso los propios empleados, han incidido en la creciente relevancia otorgada a los asuntos de índole extra financiera, constituyendo en la actualidad uno de los asuntos a los que las compañías deben dedicar una parte relevante de su tiempo y donde los consejos de administración asumen un rol fundamental para asegurar la creación de valor a largo plazo y la sostenibilidad de la compañía.

Por otro lado, los efectos de la pandemia mundial generados por la COVID-19, y la consiguiente recesión económica no ha hecho más que acelerar una tendencia que ya venía siendo imparable, y donde los aspectos sociales han cobrado una mayor relevancia. En este contexto, los distintos grupos de interés han intensificado su escrutinio hacia las compañías, situándolas como las entidades capaces de reducir o ampliar las diferencias sociales, mediante sus diversas actuaciones, planes de acción social, compensación, etc.

Sin embargo, lo que no se preveía hasta hace pocos años era el impacto que tendrían los asuntos ESG en los esquemas retributivos de los ejecutivos en las compañías. Esto se ha convertido ya en una realidad, y supone un nuevo reto para las compañías en general, y para los consejos de administración en particular, quienes deben lidiar, como órgano responsable, con los nuevos requerimientos a nivel regulatorio, así como con las crecientes expectativas de los distintos grupos de interés.

El presente capítulo pretende poner de manifiesto las tendencias que estamos observando en relación con la inclusión de métricas ESG en los planes de incentivos a ejecutivos por parte de las compañías, así como reflejar los beneficios y retos que vemos en torno a esta realidad, plasmando las expectativas que los inversores tienen al respecto. Finalmente, planteamos una serie de conclusiones y recomendaciones con la finalidad de dar luz a las compañías sobre cómo abordar este nuevo desafío.

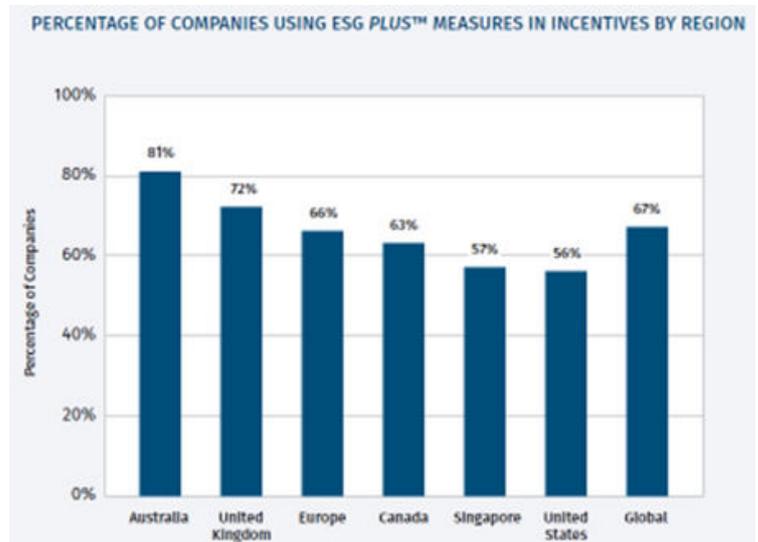
Las métricas ESG en otros países europeos/del mundo

Lo primero que debemos de tener en cuenta cuando hablamos de las métricas ESG en los planes de incentivos a ejecutivos, es que su nivel de implantación varía significativamente según la región y el sector de actividad.

De acuerdo con el Estudio Global ESG Plus Shift in Incentive Trends⁵, el nivel de implantación de métricas ESG en los incentivos a ejecutivos, asciende a un 67% de la muestra.⁶

Sin embargo, se observa gran disparidad en el nivel de implantación de dichas métricas, si se analiza por regiones.

Destaca Australia, que encabeza el uso de métricas ESG en los incentivos para ejecutivos, con un 81% de las compañías que conforman la muestra que incluyen métricas ESG en al menos uno de los planes de incentivos (corto plazo o largo plazo). Le sigue Reino Unido (72%) y Europa (66%). En contraste, se encuentra Estados Unidos con sólo un 56% de las compañías que tiene instaurado este tipo de métricas ESG en alguno de los planes de incentivos a ejecutivos.



Fuente: 2021 and Beyond: Global Executive Incentive Trends.

Los motivos que llevan a una región u otra a incluir métricas ESG en la remuneración de ejecutivos se debe en parte a los sectores de actividad a los que pertenecen las compañías.

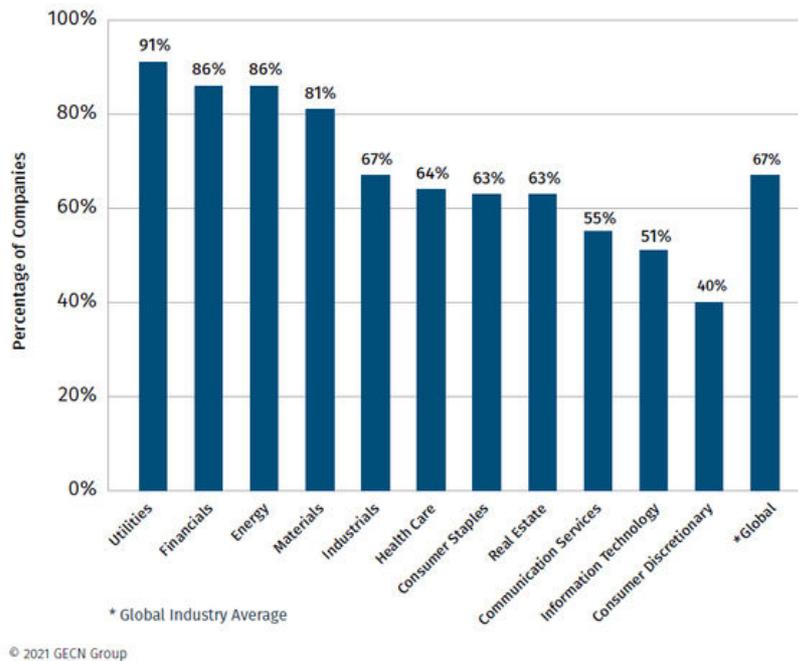
Así, del Estudio se desprende que Australia, que tiene esta práctica muy arraigada, tiene una fuerte combinación de empresas de Materiales y Servicios financieros en su economía, seguida de Reino Unido, que tiene una fuerte combinación de empresas de Servicios financieros en su economía.

[5] 2021 and Beyond: Global Executive Incentive Trends. The Shift to Non-Financial Measures. Guerdon Associates. A GECN Group Company. 2021

[6] La muestra está constituida por compañías pertenecientes a los siguientes índices: Estados Unidos (S&P 100), Canada (TSX 60), Europa Continental (CAC 40, DAX 30, SMI 20), Reino Unido (FTSE 100), Australia (ASX 100), Singapur (STI 30)

Tal y como se muestra en el gráfico, los sectores relativos a Utilities, Servicios Financieros, Energía y Materiales son los que más utilizan las métricas ESG en los incentivos; mientras que los sectores relativos a Consumo, Alta tecnología y Servicios de Comunicación, son los sectores de actividad que menos utilizan estas medidas.

PERCENTAGE OF COMPANIES USING ESG PLUS™ MEASURES IN INCENTIVES BY INDUSTRY



Fuente: 2021 and Beyond: Global Executive Incentive Trends.

Con independencia de la velocidad de implantación por regiones, y por sector de actividad, está claro que la tendencia es creciente e imparable en las compañías por lo que éstas deberán incluirlo en su radar para su implantación en un futuro próximo.

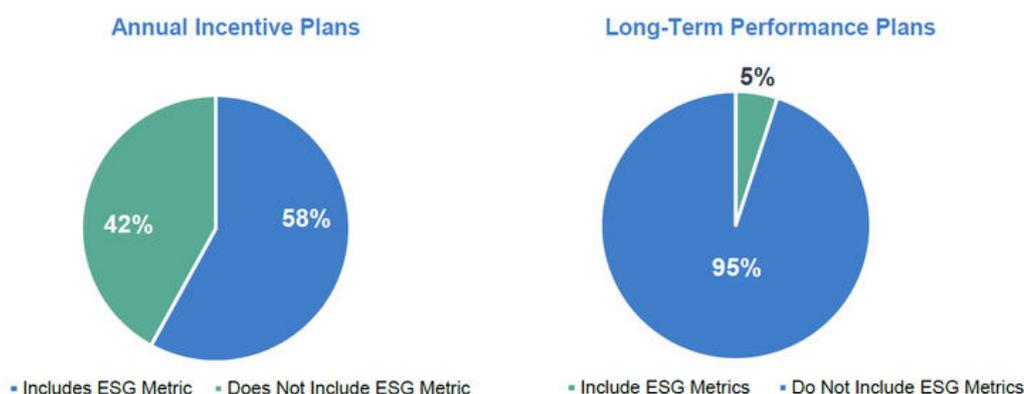
Inclusión de métricas ESG en los Bonus anuales vs. los Incentivos a Largo Plazo

En la actualidad, las compañías que han optado por incluir métricas ESG en sus planes de incentivos, lo hacen en su gran mayoría vinculándolas a incentivos anuales, y muy pocas a incentivos a largo plazo. Existen diversos motivos para ello, entre los que destacamos:

- Hasta la fecha, los incentivos de corto plazo han estado mayoritariamente asociados a métricas más cualitativas; mientras que las de largo plazo, a métricas más cuantitativas, como son las vinculadas a aspectos financieros.
- Las dificultades a las que se enfrentan las compañías para definir métricas específicas en ESG, en especial cuando se trata de métricas que afecten a varios años.
- El contexto de incertidumbre económica a nivel mundial ha hecho que, en la práctica, la inclusión de este tipo de métricas en incentivos a largo plazo, sea menor.

Diversos estudios ponen de manifiesto esta situación. Así, un Estudio realizado por Meridian - Compensation Partners,⁷ cuya muestra está constituida por 315 compañías cotizadas en EE.UU pertenecientes al Índice Standard & Poor's 500, muestra varios datos relevantes:

- Cerca del 60% de las compañías que componen la muestra tiene incluido al menos una métrica ESG en sus planes de incentivo anual mientras sólo un 5% de la muestra tiene una métrica ESG en sus incentivos a largo plazo.



Fuente: 2021 Study on Environmental, Social and Governance Metrics in Incentive Plans

Aunque los resultados antes mencionados se basan en una muestra de compañías americanas, la prevalencia de las compañías por la inclusión de métricas ESG en incentivos a corto plazo suele ser consistente en todas las regiones, si bien en determinados países, la inclusión de métricas ESG en incentivos a largo plazo es algo mayor. En España, de acuerdo con un Informe publicado por Georgeson en Septiembre 2021⁸, el 48% de las compañías pertenecientes al Ibex-35 contaban con al menos una métrica ESG en su incentivo a largo plazo.

Tipología de métricas ESG utilizadas en los incentivos

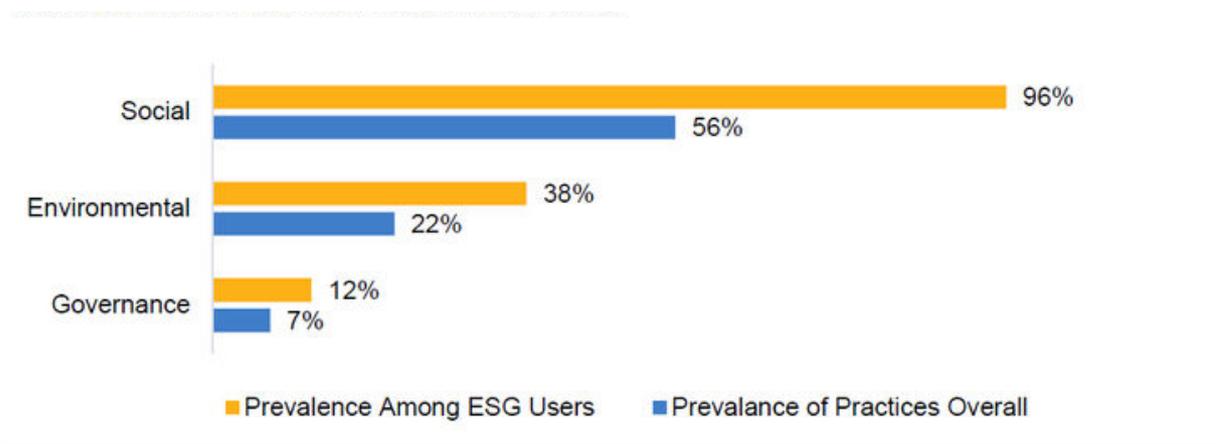
En relación con el tipo de métricas ESG utilizadas por las compañías en sus planes de incentivos, es importante resaltar que éstas varían en función de si se corresponden con incentivos de corto plazo o de largo plazo.

En los incentivos de corto plazo, cabe resaltar que existe una alta prevalencia hacia la selección de métricas Sociales por parte de las compañías. En términos generales, la aplicación de este tipo de métricas suele ser un tanto universal, puesto que, con independencia del sector de actividad, o de la región en la que se encuentre la compañía, asuntos relativos a la diversidad, equidad, o gestión de Recursos Humanos (ie. sucesión, gestión del talento, compromiso de los empleados), entre otros, suelen ser susceptibles de mejora en la mayoría de las compañías, y por tanto, objeto de inclusión como métrica.

En los incentivos de largo plazo, cabe destacar que las métricas relativas al Medio Ambiente son las más utilizadas, y suelen ser utilizadas con mayor prevalencia por compañías pertenecientes a sectores más vinculados a las Utilities, Energía y Materiales donde existe un interés intrínseco por minimizar el daño medioambiental y proteger la seguridad de los empleados. Entre las métricas más utilizadas, se encuentran las relativas a descarbonización y a la transición energética.

[8] <https://www.georgeson.com/es/insights/estudio-de-remuneraciones-2021>.

El Estudio elaborado por Meridian Compensation Partners⁹ en octubre de 2021, confirma la tendencia a la que se ha hecho referencia líneas arriba. Así, el gráfico adjunto muestra que, para la muestra de 315 compañías cotizadas americanas (pertenecientes al índice Standard & Poor's 500) que formaron parte de su Estudio, en lo que respecta a los incentivos a corto plazo, suelen prevalecer las métricas de tipo Social (96%), seguido de métricas Medio Ambientales (38%), y en menor escala, las métricas de Gobierno Corporativo (12%).



Con independencia de la situación actual y de las diferencias existentes en la inclusión de métricas a nivel de regiones y de sectores de actividad, las compañías deben de tomar conciencia que los inversores están de manera creciente solicitando información a las compañías en sus actividades de diálogo con las mismas, sobre la inclusión de este tipo de métricas en los incentivos, tanto de corto, como de largo plazo, por lo que esperamos un incremento en este sentido.

[9] 2021 Study on Environmental, Social and Governance Metrics in Incentive Plans

[10] Si bien existen múltiples métricas de tipo Social, podrían agruparse en: Diversidad, Equidad e Inclusión; las relativas a Capital Humano y personas; a Salud y Seguridad Laboral; y a Seguridad de los productos, Calidad y Marca.

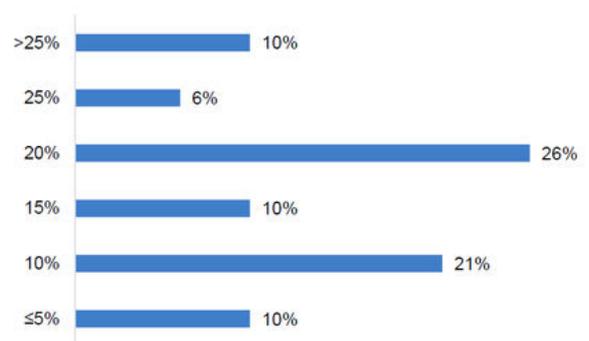
Pesos de las métricas ESG en los incentivos

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad la incorporación de métricas ESG constituyen una práctica más arraigada en los incentivos anuales, mientras que su inclusión en los incentivos a largo plazo continúa siendo una práctica más residual.

Incluso, dado que las métricas ESG suelen estar incluidas, en muchos casos, dentro de los objetivos definidos como “cualitativos” o “individuales”, no es fácil inferir el peso relativo que las compañías asignan a ello, siendo las compañías un tanto cautelosas en cuanto al peso que están dispuestas a dar a dichas medidas. De acuerdo con el Estudio Meridian, sólo un tercio de las compañías indicaron asignar un peso específico a las métricas ESG incluidas en sus planes de incentivos anuales, mientras que casi dos tercios no reveló ninguna ponderación asignada.

Entre las compañías del grupo de estudio que asignaron una ponderación específica a una métrica ESG, se puede concluir que no existe un consenso al respecto, si bien la prevalencia de pesos más frecuentes fue del 20% y del 10%. Cabe destacar que un 10% de los encuestados era partidario de otorgar un peso mayor al 25% a las métricas ESG.

Prevalence of Weight Assigned to ESG Metric*



Fuente: 2021 Study on Environmental, Social and Governance Metrics in Incentive Plans

Investor Quote:

“ We are typically seeing ESG metrics in the short-term incentive plans, it seems that’s where most of them are landing right now. Personal targets that are above 20% will be closely scrutinised. Anything that resembles what really could be part of their day-to-day job would also raise alarms.

En esta línea, es interesante destacar que, de acuerdo a una Encuesta elaborada por Georgeson¹¹ en 2022 a inversores institucionales, uno de los inversores manifestó que targets personales que estén por encima del 20% serán objeto de mayor escrutinio, así como el establecimiento de alguna métrica que podría parecer formar parte de su trabajo cotidiano.

[11] 2022 Global Institutional Investor Survey

Beneficios y Retos en la inclusión de métricas ESG

Si bien consideramos que la inclusión de métricas ESG en los incentivos a ejecutivos es una práctica que las compañías deberán abordar con mayor profundidad en un futuro próximo, y les generará diversos beneficios, no es menos cierto que la inclusión de las mismas no está exenta de retos a los que deben hacer frente las compañías, y para los que ofreceremos al final del Capítulo algunas recomendaciones.

Beneficios

- La inclusión de métricas ESG en los incentivos permite mejorar el alineamiento con las expectativas de los inversores, y de otros grupos de interés.
- Contribuye a poner en valor ante los distintos grupos de interés las prioridades que la Compañía otorga a este ámbito.
- Permite focalizarse en objetivos relevantes que, hasta el momento, puedan no haber sido abordados correctamente.

Retos

- Puede añadir complejidad al esquema retributivo actual.
- Falta de conocimiento técnico en materia ESG, lo que dificulta la selección de métricas y establecimiento de objetivos específicos. En compañías pequeñas, este reto puede ser incluso mayor.
- Dificultad para cuantificar objetivos en determinados aspectos ESG, como los sociales, por tener cierto componente intangible (ie. temas éticos, de transparencia).
- Dificultad para establecer objetivos concretos cuyos resultados se puedan ver plasmados en un periodo de tiempo de entre uno y tres años, que es la duración estándar de los planes retributivos de ejecutivos en el corto y largo plazo.
- Ausencia de comparativa histórica entre compañías.
- Riesgo de que los objetivos retributivos ESG generen cierta “distorsión” en las prioridades ESG, por otorgar demasiado foco en el cumplimiento de las métricas retributivas, más que en el cumplimiento de objetivos más amplios.

Como podemos observar, son muchos los retos a los que se enfrentan las compañías y los consejos de administración para poder dar respuesta a las nuevas inquietudes y demandas de los distintos grupos de interés.

Visión del mercado: comunidad inversora y asesores de voto

Visión de la Comunidad inversora

Desde la COVID-19, hemos venido observando como se ha intensificado el escrutinio por parte de los distintos grupos de interés, entre los que se encuentran los inversores institucionales, hacia las actuaciones de las compañías en materia ESG.

Al respecto, determinados inversores institucionales, con gran relevancia en el capital social de las compañías cotizadas españolas (ie, Black Rock, Legal & General, State Street, Vanguard, Amundi, entre otros), están ejerciendo presión sobre algunas compañías para que aborden cuestiones medioambientales / ESG, por lo que esto podría repercutir en la prevalencia de tales métricas en los planes de incentivos.

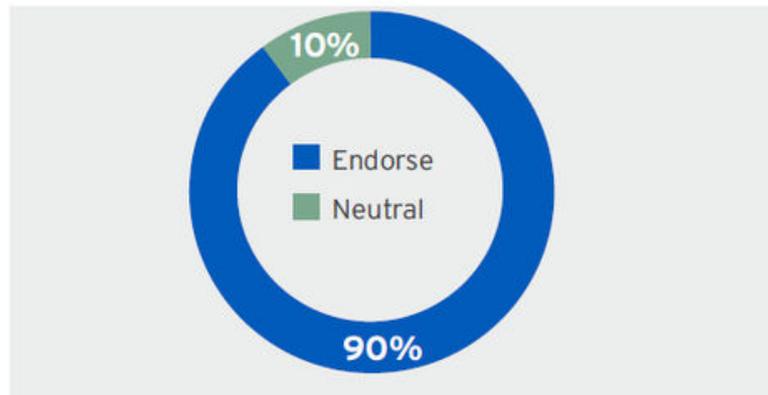
Asimismo, en esta Temporada de Juntas 2022, hemos sido testigos de cómo los inversores institucionales están ahondando en la materia, y cómo se ha convertido en habitual en las reuniones entre inversores y compañías cotizadas preguntas relativas a cómo se está vinculando la retribución de los ejecutivos al cumplimiento de objetivos ESG, mostrando su expectativa de que las compañías incluyan métricas de este tipo en sus planes de incentivos.

En línea con lo mencionado líneas arriba, la Encuesta realizada por Georgeson en 2022, mediante entrevistas en profundidad con inversores institucionales de Europa, Reino Unido y Estados Unidos, que representan en conjunto 30,5 billones de dólares de activos gestionados, pone de manifiesto varios aspectos relevantes en relación con las expectativas de los inversores en los asuntos ESG y su inclusión en los planes de incentivos a ejecutivos.

12

En relación con la pregunta sobre *¿Cuál es su opinión sobre las métricas ESG en la compensación de los ejecutivos como concepto?* La respuesta muestra un claro consenso entre los entrevistados, con un 90% de los inversores respaldando la inclusión de las métricas ESG en los incentivos.

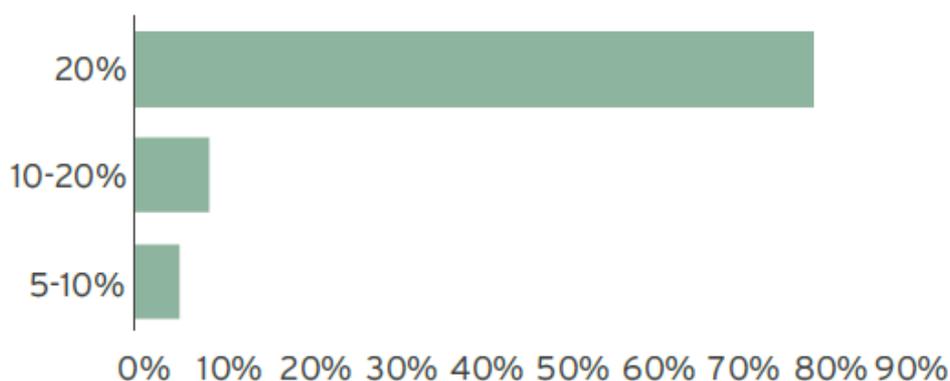
What are your views of ESG metrics in executive compensation as a concept?



De la Encuesta se desprende que el mensaje que los inversores quieren dar a las compañías es que éstas deben contar con métricas ESG que puedan medirse objetivamente y, cuando las compañías realicen evaluaciones de materialidad, divulguen cuáles son los asuntos ESG clave, y los motivos por los que deberían reflejarse en la remuneración de los ejecutivos.

En relación con las preferencias sobre el peso que deben tener las métricas ESG en los incentivos, la gran mayoría de los entrevistados (en torno a un 80%) considera adecuado un 20% de peso.

What is the preferred weighting for allocation of ESG metrics in executive pay?



Visión de los Asesores de voto

Los asesores de voto, o también denominados Proxy Advisors, constituyen un grupo de interés muy relevante para las compañías cotizadas, puesto que una recomendación desfavorable en algún punto del orden del día en el Informe que elaboran en el marco de la Junta General de Accionistas de una compañía puede tener un impacto relevante en el nivel de apoyo que se reciba en dicha Junta.

Los asesores de voto con mayor relevancia a nivel mundial, ISS y Glass Lewis, no se han quedado atrás en relación con la creciente relevancia otorgada a los asuntos ESG y a la inclusión de este tipo de métricas en los planes de incentivos. Al respecto, merece la pena destacar que tanto ISS como Glass Lewis, han incluido alguna reseña en sus últimas Guidelines¹³ para el mercado europeo, para el ejercicio 2022, si bien, en el caso de Glass Lewis, éste es más flexible en cuanto a la decisión de la propia compañía de incluir métricas ESG en los planes de incentivo en función de su casuística particular.



“...There shall be a clear link between the company's performance and variable incentives. Financial and non-financial conditions, including ESG criteria, are relevant as long as they reward an effective performance in line with the purpose, strategy, and objectives adopted by the company.”

“...The remuneration committee should disclose how it has taken into account any relevant environmental, social, and governance (ESG) matters when determining remuneration outcomes.”



“We have outlined our current guidance on the use of E&S metrics in the variable incentive programmes for executive directors. Glass Lewis does not maintain a requirement of the inclusion of such metrics in incentive programmes and believes companies should be afforded flexibility of their use in either the short- or long-term incentive. Where E&S metrics are included, we expect, as with other types of metrics, robust disclosure on the metrics selected, the rigour of performance targets, and the determination of corresponding payout opportunities. For qualitative E&S metrics, the company should provide shareholders a thorough understanding of how these metrics will be or were assessed.”

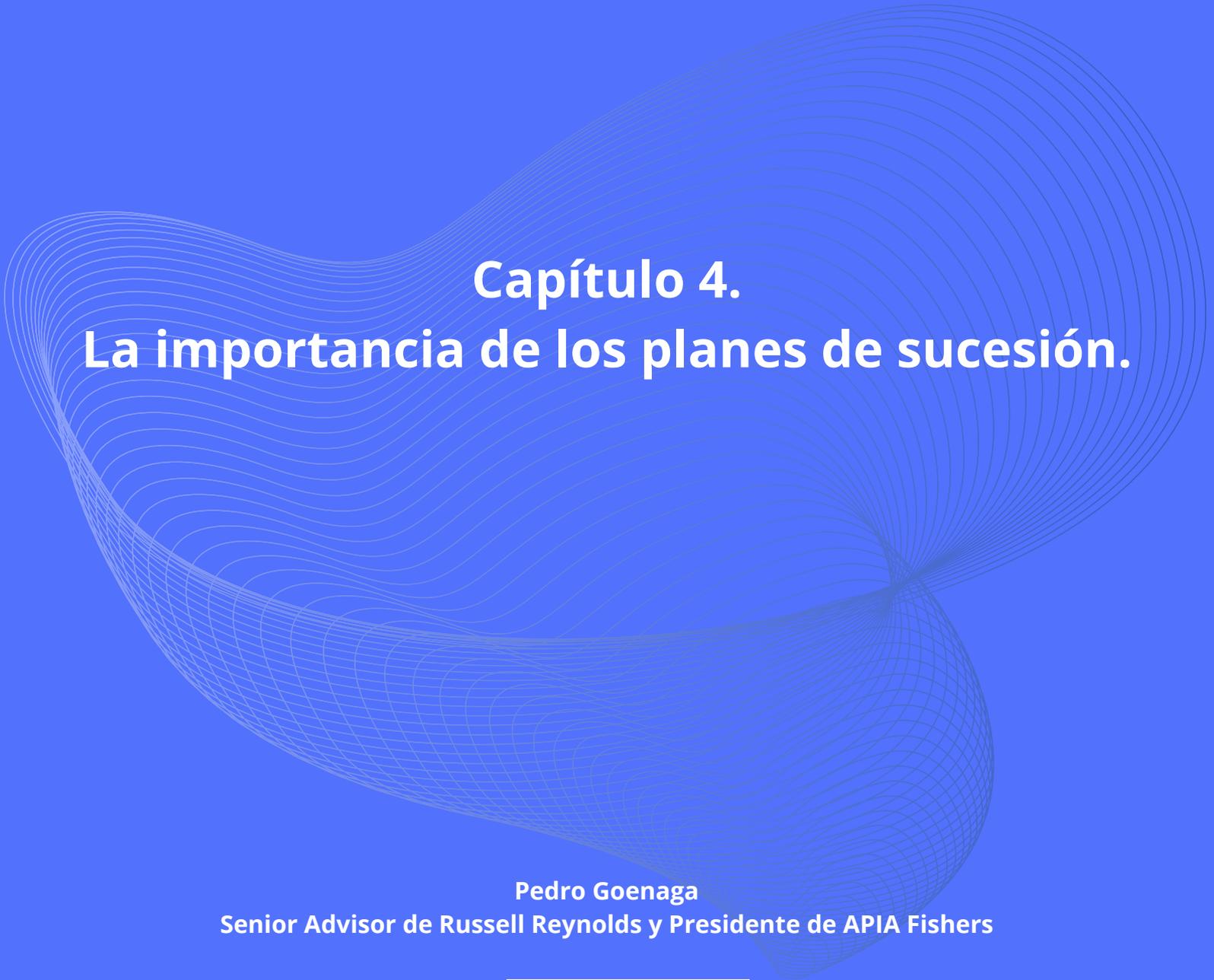
[13] ISS: <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/emea/Europe-Voting-Guidelines.pdf>

Glass Lewis: <https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2021/11/Europe-Voting-Guidelines-GL-2022.pdf?hsCtaTracking=ec7f46ba-dc87-455d-b1f0-99777828f9f2%7C76f3aba6-e20f-4a25-bfff-8ead257811bc>

Conclusiones y Recomendaciones

- A pesar de las dificultades y retos que implica la inclusión de métricas ESG en los incentivos a ejecutivos, las compañías deben tomar consciencia de la relevancia que el ESG ha cobrado para todos los grupos de interés en los últimos años, y que ha sido intensificado aún más tras la COVID-19. Por tanto, esta constituye una nueva realidad a la que las compañías deben hacer frente y asumir que el ESG debe formar parte de la estrategia empresarial de la compañía y la inclusión de este tipo de métricas también ser incluida en los planes de incentivos.
- Desde el punto de vista del tipo de métricas ESG a incluir en los incentivos, consideramos que:
 - i) No habrá inclusiones sustanciales de métricas relacionadas con la “gobernanza”, dado que estas métricas tienden a cubrir elementos que por lo general están ya siendo abordados adecuadamente por las compañías.
 - ii) Prevemos un aumento en las métricas relativas al aspecto Social, aspecto que ha cobrado una mayor relevancia como consecuencia de la pandemia. Por tanto, métricas relativas a la gestión del capital humano, sucesión, talento, etc. pueden ser métricas objeto de inclusión en el futuro próximo.
 - iii) Asimismo, esperamos ver un incremento en las métricas de tipo Medio ambiental. Esta tendencia podría también verse acelerada por el comportamiento de algunos accionistas institucionales que están ejerciendo cierta presión para que las compañías aborden cuestiones ambientales, varios de los que están presentes en el capital social de compañías españolas (ie, Black Rock, State Street, Vanguard, Amundi, Legal & General, TCI). Por ende, será parte de la evolución natural la inclusión de este tipo de métricas en los incentivos.
- Los incentivos ESG deben estar alineados con el propósito y estrategia empresarial de la compañía. Dada la complejidad que tiene el establecimiento de este tipo de métricas, en especial las de largo plazo, algunas recomendaciones al respecto:
 - i) Las compañías deben focalizarse en el establecimiento de pocas métricas, pero que éstas representen los temas más relevantes para la compañía, que sean las que realmente impulsan la creación de valor sostenible a largo plazo y que los beneficiarios del plan se sientan identificados con ellos.
 - ii) Cada una de estas métricas deberá contar con objetivos claros, medibles, auditables y retadores. En este sentido, se debe evitar el establecimiento de métricas cuyo cumplimiento forme casi parte de la rutina de los ejecutivos.
 - iii) Estos objetivos deben ser adecuadamente ponderados. De acuerdo con las expectativas de los inversores, las métricas ESG deben de representar al menos el 20% de la retribución.

- Consideramos fundamental la participación de equipos mixtos dentro de las compañías para abordar los asuntos de las métricas ESG, con representantes de áreas que permitan complementar conocimientos y skills, y definir las métricas óptimas para la compañía teniendo en cuenta el propósito y estrategia de la compañía. En este sentido, consideramos oportuno la interacción de áreas más técnicas como la de sostenibilidad, así como las de finanzas, recursos humanos y, por supuesto, bajo el liderazgo de la comisión de remuneraciones y la supervisión del consejo de administración.
- En línea con el punto anterior, para que la comisión de remuneraciones y el consejo puedan ejercer adecuadamente la función de supervisión, consideramos que los perfiles y competencias de esta comisión deberán continuar evolucionando, incluyendo como requisito que al menos uno de los miembros cuente con un perfil más técnico, y la necesidad de formación en estos asuntos al consejo de administración.
- Desde la perspectiva de los inversores, al igual que otros grupos de interés, consideran que el compromiso por parte de las compañías en materia ESG es clave. Aunque en la actualidad la mayoría de los inversores no se ha manifestado en contra de las remuneraciones por no incluir una métrica ESG, consideramos que de cara a la Temporada Proxy 2023, el nivel de escrutinio en este ámbito aumentará y, por tanto, aquellas compañías que no lo incluyan en sus planes de incentivos, podrán empezar a verse penalizadas.
- Por último, consideramos fundamental que las compañías realicen actividades de diálogo con los inversores para tocar los asuntos relativos al ESG y, en concreto, los relativos a métricas ESG en los incentivos. Para ello, se recomienda:
 - i) Disponer de un “argumentario” previo, en el que se recoja los motivos por los que se han elegido dichas métricas y su ponderación.
 - ii) La participación de algún consejero/a (de ser posible, el consejero/a que presida la comisión de remuneraciones), así como representantes de algunas áreas de la compañía (ie. Sostenibilidad, Recursos Humanos) que puedan ayudar en el desarrollo de la reunión.
 - iii) Realizar la actividad de diálogo fuera de la Temporada de Juntas, para asegurar la disponibilidad de los inversores, y poder compartir las propuestas con tiempo suficiente como para poder introducir cualquier feedback, de ser el caso.



Capítulo 4. La importancia de los planes de sucesión.

Pedro Goenaga
Senior Advisor de Russell Reynolds y Presidente de APIA Fishers

“El último interesado en adelantar la Fiesta de Acción de Gracias es el Pavo” esta frase que escuché por primera vez en 1985, cuando estudiaba en Wharton, ilustra en quién recae la responsabilidad de estructurar y tutelar de forma correcta el Plan de Sucesión del Primer Ejecutivo en una Corporación. En este capítulo responderé a algunas de las preguntas que todo presidente de un Consejo de Administración junto con su Comisión de Nombramientos debería formularse. Pero antes me gustaría subrayar una de las grandes equivocaciones que todavía muchas Corporaciones, Empresas Familiares y Empresas portfolio de Private Equity tienen cuando se les pregunta por la existencia de un Plan de Sucesión en su organización. Un Plan de Sucesión no es un Protocolo de Emergencia. Si bien es imprescindible la existencia de estos últimos cuando de manera inesperada un Primer Ejecutivo no puede atender sus obligaciones por diferentes causas como su óbito, enfermedad u otra que le impida el hacerlo, un Plan de Sucesión es algo totalmente diferente.

Empecemos por el “cuándo”. El plan de sucesión es un proceso vivo y continuo

La incorporación de un nuevo presidente ya sea al Consejo o su Comisión de Nombramientos es un buen momento para revisar y actualizar el Plan que exista (o no) en la compañía, analizando en qué momento se está del mismo o bien, formulando uno nuevo en caso de no existir o estar guardado en el cajón sin haberse materializado. Aunque la incorporación de un nuevo CEO es la culminación del proceso, debería ser a la vez el detonante para el lanzamiento, actualización o revisión del nuevo Plan.

De ahí la importancia de recordar que es un proceso vivo y continuo debiendo tenerse siempre opciones internas preparadas, así como opciones externas que no sean imposibles de activar llegado el caso, es decir factibles más allá de un CV y contando con un conocimiento profundo de sus competencias y motivaciones. Ello implica un arduo esfuerzo de la Comisión de Nombramientos contando habitualmente para ello con Consultores externos que puedan facilitar su trabajo y sobre todo reducir su nivel de exposición en el mercado, al acercarse a múltiples candidatos que deberán conocer y evaluar en profundidad, antes de seleccionar las opciones que realmente tienen sentido.

El peor Plan de Sucesión es aquel que no se ha preparado con suficiente antelación.

“Quién”. El Pavo no es la mejor idea para que organice el día de Acción de Gracias

En alguna ocasión la dejación, relajación, exceso de confianza o simplemente desconocimiento de sus funciones por parte del Comité de Nombramientos y/o el presidente de la compañía, provoca que el CEO sea la persona que toma la batuta para su futura sustitución. En este apartado habrá que mencionar que este hecho es una de las principales causas por las que cualquier Regulador y/o Inversor Institucional, desea que se aplique el “Power Spilt” o separación de funciones. Por muy profesional que sea un presidente ejecutivo en el ejercicio de su función siempre tendrá dificultades, cuando no conflictos de interés, a la hora de resolver muchas cuestiones, pero entre ellas su compensación y relevo figuran en la parte alta de la lista.

Al final somos humanos. A pesar de que estas cuestiones puedan estar más o menos bajo control, la vanidad, afán de protagonismo o creerse imprescindibles hace que muchos confundan que es lo mejor para sus accionistas. En ocasiones me he encontrado con algunos Inversores que preguntados por los riesgos que corrían por la posible desaparición del presidente ejecutivo (que les estaba haciendo ganar mucho dinero a su inversión, pero a la vez a sabiendas no existía nada más debajo que simples ejecutores de sus ideas) su respuesta es que llegado el momento venderían sus acciones y listo. No parece que esta respuesta esté muy alineada con el cumplimiento de las políticas ESG, hoy tan en boga.

Sin embargo, no basta con tener un presidente nominalmente separado de su primer ejecutivo. En una ocasión me encontré con esta circunstancia. Además de existir un Comité de Nombramientos claramente más nominal que efectivo, sorprendentemente fue el CEO quien se arrojó los poderes plenipotenciarios de su sustitución o al menos de su proceso. Cuando pregunté al presidente si estaba al corriente del proceso, perfil deseado, (y out) calendario y forma de incorporación, su respuesta sorprendentemente fue afirmativa. Curiosamente el destino se encargó de enderezar la mala praxis. La imprevista salida del CEO hizo tomar al Consejo las riendas del proceso que se completó satisfactoriamente, no sin antes y como yo preveía descubrir la ocultación de candidatos, calendarios y metodología que fueron toda una sorpresa para el Consejo. Por suerte siempre conté con un testigo primordial. Para mi fortuna el CEO siempre se apoyó en un testigo excepcional, su CHRO, quien, aunque concordaba con nuestros postulados, no podía enfrentarse continuamente a su jefe.

Los perfiles cualificados en una Comisión de Nombramientos, contando con al menos algún experto en la materia, y liderados por su presidente, junto con un CHRO experimentado como facilitador y el respaldo del Presidente del Consejo son tres elementos claves en el éxito de un Plan de Sucesión.

El papel del CHRO (Chief Human Resources Officer). Su profesionalidad solo puede estar a la altura de su discreción

La palabra facilitador es la que mejor ilustra su función durante este proceso. El papel de esta función más allá de sus “technicalities” se describe hoy en día, como el guardián de la cultura que configura el ADN de cualquier empresa o lo que es más importante de los mecanismos a potenciar y preservar para configurar la cultura que se aspira a detentar.

En primer lugar, es imprescindible analizar el perfil de la persona que ocupa la posición de CHRO. Sus habilidades, destrezas, así como fortaleza mental serán aspectos muy importantes en el desempeño de sus funciones durante el Plan. Asimismo, la confidencialidad y entendimiento de su papel son algunas de las claves que garantizan el buen progreso del Plan. En una ocasión me encontré con un CHRO que si bien no estaba a la altura necesaria para ocupar la posición por lo menos fue honesto al renunciar en el minuto 1 a participar en el proceso. Cuando se le explico en qué consistía, prefirió anteponer la mala entendida amistad con algunos de sus pares en el Comité de Dirección al ejercicio profesional de su función. En España tendemos mucho a tener “amigos” o ‘colegas’ de trabajo en su sentido más coloquial de la palabra, más que compañeros con los que hoy coincides, pero mañana por diferentes vicisitudes pueden ser tus jefes o subordinados o tener que llegar incluso a despedir, no apoyar su promoción o subida de salario o discrepar del Plan de Acción de su Departamento. Todas estas circunstancias se hacen más difíciles cuanto mayor sea el nivel de complicidad en las relaciones interpersonales. No se trata de deshumanizar las empresas, pero sí de entender el equilibrio que debe existir entre las relaciones personales y profesionales dentro de una compañía.

La figura equidistante del CHRO con su CEO y compañeros del Comité de Dirección a la vez que apoyando al Presidente de La Comisión de Nombramientos es un arte de equilibrios que además de saber ser gestionados por el CHRO deben ser entendidos por todas las partes. Es como el Director de Auditoría que prefiere doblegarse a las peticiones de su CEO o CFO en vez de reportar una incidencia al Presidente de la Comisión correspondiente.

“Cómo”. No hay peor Plan de Sucesión que el que no se ha preparado

Lo ideal es disponer de suficientes candidatos internos para ocupar la posición y ello solo será posible si previamente se han hecho los deberes desde la Base de la pirámide en la Organización. No obstante, ¿es ello posible en todo tipo de Compañías? Lo idóneo es que cualquier compañía que disponga de masa crítica de empleados y una política adecuada de personas, cuente con 2/3 candidatos internos para la Sucesión del Primer Ejecutivo que deberán ser comparados con las opciones externas que proporcione el mercado.

Una política continua de evaluación, desarrollo y promoción de los mejores perfiles desde la base permitirá configurar unos cuadros intermedios que a futuro deberían ser el caladero de selección para la Alta Dirección. El principal riesgo que he podido observar en muchas compañías que han llevado esta política a rajatabla la resumiría, en una palabra: Endogamia. Esta endogamia es la que lleva a que muchos profesionales no sepan valerse por sí mismos cuando necesitan o desean trabajar en otras compañías. El entenderse solo con un tipo de personas con conocimientos, habilidades e incluso valores alineados les hace sentirse perdidos fuera de ese entorno. Y más importante todavía, son compañías que a medio plazo dan la espalda a la diversidad de la sociedad en la que viven sus clientes, llegando a perder muchos de ellos al no entender sus necesidades.

Pero antes de oxigenar una compañía incorporando perfiles externos a diferentes niveles, lo más importante será entender cuáles son los retos estratégicos que se va a encontrar en el futuro. De esta manera será más fácil definir las características de los perfiles que se buscan y sobre todo evaluarlos cuando se tienen delante. Pues bien, un Plan de Sucesión debe seguir un patrón bastante similar y cuanto más implementada esté esta cultura en la compañía mucho más sencillo será su gestión.

La Comisión de Nombramientos deberá trabajar de la mano con los responsables de Estrategia con el objetivo de proyectar las tendencias de mercado, entorno competitivo, valores diferenciales y recursos disponibles de todo tipo (coma out) que tiene la Compañía. En definitiva, el punto de partida para afrontar los retos que le esperan. Una vez realizado este ejercicio y consensuados y asimilados dichos retos, se procederá a definir las credenciales que deberán aportar los candidatos tanto desde un punto de vista de experiencias vividas y logros alcanzados así como capacidades, habilidades y cualidades que ayudarán a lograr los objetivos que la Compañía desea alcanzar.

El Plan de Sucesión del Primer Ejecutivo no es más que la culminación de una política de Evaluación y Desarrollo continuo de personas dentro de una Organización. El sistema de evaluación de todos los profesionales, tanto internos como externos, con su correspondiente feedback honesto y objetivo ayuda a cada Ejecutivo a su mejora continua.

El Síndrome de Estocolmo. ¿Qué me aporta una opinión externa?

Por mucha confianza que tengamos en el CHRO o en el CEO saliente a la hora de designar los mejores candidatos para el futuro, hay que ir más allá. Una de las responsabilidades del Comité de Nombramientos es asegurar que el mejor talento no solo sea conocido por el Consejo, sino que también se le dote de oportunidades. En este ámbito antes de lanzar una Plan de Sucesión o incluso de manera recurrente, es importante conocer quiénes son las estrellas con que se cuenta en cada área por debajo de los Directores de Departamento. Damos por supuesto, aunque no siempre sea el caso, que todos los vocales del Comité de Nombramientos conocerán, aunque solo sea informalmente a todos los miembros del Comité de Dirección o cuando menos sus evaluaciones. Mi experiencia no es así.

La mejor forma de estructurar un proceso natural de acceso al Consejo por parte del Comité de Dirección es que cada uno de ellos de forma periódica realice presentaciones de temas relevantes para el Consejo en su Área. Además de profundizar en los retos de la compañía y entender mejor la toma de decisiones en el debate, durante los 15/20 minutos “de gloria” el Directivo tendrá la oportunidad de darse a conocer con la exposición y visibilidad necesarias que le permitirán ser incluido o no en los futuros Planes de Sucesión.

La opinión de un experto independiente y objetivo que conozca el mercado, proporciona el análisis comparativo del Ejecutivo que se esté evaluando con su entorno competitivo. Es decir, ¿tenemos al mejor profesional del mercado para marcar la diferencia o como mucho podemos aspirar a no desentonar en su área?

El contrastar opiniones internas y externas enriquecen el proceso de toma de decisión independientemente de los criterios que se quieran favorecer como pueden ser la progresión interna, mitigar riesgos de encaje cultural e incluso en ocasiones economizar en las condiciones retributivas. Este último para mi es el menos aconsejable: salvo que existan dudas, el delta retributivo no compensará el incremento de valor añadido que proyecta y aporta el candidato externo.

Cuanto más amplio sea el elenco de profesionales al que acceder para poder comparar con los internos y contrastar credenciales de los retos a afrontar y personalidades encajen en nuestra cultura, mayores garantías tendremos al elegir el futuro CEO.

El Mirlo Blanco. ¿Existe o se hace?

Ambas respuestas podrían ser válidas pero lo más importante es que lo tengamos identificado y esté disponible cuando se necesite. Y eso, no es tan diferente a encontrar la deportista estrella de tu equipo cualquiera que sea la modalidad deportiva. Si has tenido la suerte de contar con una cantera que te aporte la estrella anotadora pues mejor. Pero si quieres estar en la elite necesitarás compararla con las estrellas disponibles en el mercado y que seas capaz de atraer. Tan importante como conocer la disponibilidad del mercado de Ejecutivos, propio sector, otros sectores o experiencias relevantes, ubicación, compensación, encaje cultural etc etc... lo es conocer cuáles son las principales características que atraerán a un profesional a optar por tu compañía.

Existen compañías que tienen dificultades a la hora de atraer profesionales de primer nivel debido a su ubicación, tipo de negocio, propiedad familiar, objetivos ambiciosos en plazos exigentes por parte de un PE, nivel de compensación en una compañía de propiedad pública etc... Todos estos factores hacen que tan importante sea cuidar la cantera como contar con el mejor ojeador/oteador del mercado.

Por esta razón siempre hay que mirar primero dentro de la organización pero lógicamente empezando mucho antes con los niveles inferiores y analizando la progresión de los mejores, además de dotarles de todas las herramientas necesarias para potenciar su valía. Lo mismo que es obvio, no sirve de mucho tener el mejor jugador si no le proporcionas unas zapatillas, gimnasio, preparación etc...

No siempre es fácil contar en tu Organización con un profesional que conozca las 3 áreas clave de una empresa (Operaciones, Finanzas, Comercial) o por lo menos tenga criterio sobre las tres y además cuente con las cualidades imprescindibles de liderazgo de equipos, orientación a resultados, capacidad de influir y visión estratégica. Estos 3 pilares y cualidades junto con el encaje cultural y agenda personal son los que conforman un buen CEO.

En función de la Liga en la que juegue tu Compañía y aspiraciones y recursos que disponga, será más fácil o difícil atraer el Profesional deseado. Y cuidado, no siempre la estrella del equipo contrario o de otro país encaja a la perfección en tu equipo.

On Boarding. Los primeros pasos son claves para poder correr después

Tanto si el candidato escogido para CEO es interno como externo es muy importante analizar los puntos fuertes y débiles del individuo y de la organización en cada caso para acelerar la progresión inicial.

En el caso del candidato interno será importante conocer, aunque sea de manera informal si cuenta, no solo con el respeto de todos sus compañeros, sino también si le reconocen como el candidato natural e idóneo para la posición entre sus pares. Para ello y una vez más recalcar que será imprescindible intentar visionar los escenarios posibles de negocio y mercado se va a encontrar la Compañía. Además, es necesario proyectar si su personalidad le permitirá emerger como líder natural entre sus pares hasta la fecha y dirigirles, evaluarles, corregirles o compensarles de forma objetiva a todos y cada uno de ellos.

El disponer del mayor grado de información posible y nivel de responsabilidad antes del nombramiento ayuda a ejercitar la función aun sin tener los galones de la misma pero sí imaginando cuál sería la decisión a tomar en cada caso llegado el momento. Estos periodos en ocasiones pueden ser más fáciles de organizar si solo existe un candidato idóneo o ya ha sido elegido y designado entre los disponibles. Si además la persona saliente es por motivo de jubilación o de forma amistosa y cuenta con disponibilidad para resolver dudas sin entrometerse, siempre puede resultar de ayuda.

En el caso de los candidatos externos, lo más importante además de los credenciales técnicas y agenda personal es el encaje de su personalidad en la cultura de la nueva Compañía donde se incorpora, así como con sus nuevos colaboradores. Aquí es donde se producen el mayor número de equivocaciones en la selección de un candidato externo. Nos fijamos demasiado en las credenciales técnicas y poco en su personalidad, valores o motivación. Será mucho más fácil ganarse el respeto de su entorno cuando su experiencia y conocimiento de problemas similares o mayores a los que se tiene que afrontar le permita proporcionar respuestas rápidas y acertadas.

Ello hará que incluso aquellos candidatos internos que aspiraban a la posición reconozcan una mayor valía en su persona. Este hecho no quiere decir que vayan a permanecer a futuro en la Compañía, en caso de que su aspiración, legítima por otra parte, sea la de acceder a una posición de CEO aunque sea en otra Organización.

Sin embargo el no profundizar en los detalles de la personalidad y solo centrarnos en los resultados logrados muchas veces nos induce a errores. La evaluación de los candidatos externos en sus aspectos intangibles, así como la referenciación de los mismos siempre ayudarán a mitigar situaciones desagradables o por lo menos inesperadas. El conocer las aristas del carácter del nuevo CEO no solo ayudará a preparar a sus colaboradores en caso de que sea el escogido por otras razones de peso, sino que también le ayudarán al propio candidato en su incorporación. El hablar abiertamente de la cultura existente y deseada en la Organización y cómo su personalidad y formas de hacer van a encajar con las mismas, ayudarán a un CEO inteligente para ganarse a sus equipos rápidamente, sin esperar a que se produzcan situaciones no deseadas.

Durante la evaluación de candidatos internos y sobre todo externos que conocemos menos, nunca hay que tener miedo a profundizar en temas relevantes para su éxito, como valores, conductas, reacciones, estilos etc..

Fórmulas magistrales. ¿Sirve el mismo Plan para todas las Empresas?

En España al igual que en muchos países de Europa, Asia o Latam existen muchas empresas controladas en su capital por distintas sagas familiares.(espacio) Si bien la existencia de protocolos familiares en muchos casos regula la incorporación de miembros familiares a la Alta Dirección de la compañía, el control mayoritario del capital por parte de un Accionista es la principal razón por la que una Familia se preocupa de dotar del mayor bagaje necesario al responsable de liderar con éxito la Empresa Familiar.

Sin olvidar que un Primer Ejecutivo de Empresa Familiar no deja de ser un relevo a lo largo de la historia de la misma, no todos tienen la misma impronta ni dejan la misma huella y lo que es más importante crean el mismo valor añadido tanto económico como emocional en sus Organizaciones. Su éxito se mide por dejar algo mejor de lo que recibieron.

El acceso a colegios internacionales selectos forma un carácter independiente, cosmopolita y dotado de una mayor seguridad en uno mismo a la hora de afrontar diferentes problemáticas que resolver. El acceso a diferentes tipos de Universidades y estudios en función del nivel intelectual y un acceso a empresas punteras internacionales en el sector donde posteriormente vaya a desarrollar su actividad, son algunos de los ingredientes que en mi experiencia han conformado la formación de muchos de los líderes con éxito en las Empresas Familiares.

La fortaleza de Balance, posición competitiva, existencia de mejores candidatos alternativos, entre otros factores, determinarán la idoneidad de miembros de la Familia en su incorporación como Primer Ejecutivo, Presidente del Consejo de Administración con mayor o menor involucración en la gestión (más o menos Ejecutivo) o como mero Consejero de la Compañía o en el Consejo de Familia. No existen fórmulas magistrales que aseguren el éxito, pero sí que pueden mitigar muchos de los riesgos e incluso errores seguros, en que se van a incurrir cuando estas cuestiones no se plantean de forma adecuada.

Pero no todas las Empresas son familiares. Existen otros dos Grupos relevantes de propiedad como son Los Inversores Institucionales y los Prívate Equity, por no hablar de las Empresas de Titularidad Pública. En el primer caso sus decisiones de inversión van ligadas a la existencia de un Gobierno Corporativo robusto, siendo su objetivo el asegurar la existencia de la mejor gestión en su portfolio de Inversiones, una de sus principales preocupaciones. De ahí la relevancia que cobra una Comisión de Nombamientos y Retribuciones profesionalizada que cuente con miembros no solo Independientes y capacitados para ser Consejeros, sino también conocedores de las materias que tendrán que tratar en su Comisión.

En el caso de los Prívate Equity su preocupación se deriva de asegurar la mayor creación de valor en el menor tiempo posible a la hora de invertir, así como de vestir lo mejor posible la gestión de la compañía para maximizar el interés de los posibles compradores que harán posible su desinversión maximizando su rentabilidad. En estos supuestos la preparación de los candidatos internos tienen la limitación del tiempo dedicado a la misma.

Deberán ser personas que se encuentren preparadas para dar el salto y que con total seguridad habrán tenido oportunidades en otras empresas, si bien su sana ambición por ocupar la posición con el nuevo Inversor motiva su permanencia.

Y qué decir de las Empresas Públicas. Probablemente son las más necesitadas de profesionalizar su gobernanza en términos de Planes de Sucesión sabiendo supeditar las cuestiones ideológicas a las de mercado a la vez que satisfacer las necesidades de sus accionistas que al fin y a la postre somos sus votantes.

Incluso los mejores Actores o Chefs cuando improvisan tienen su metodología.

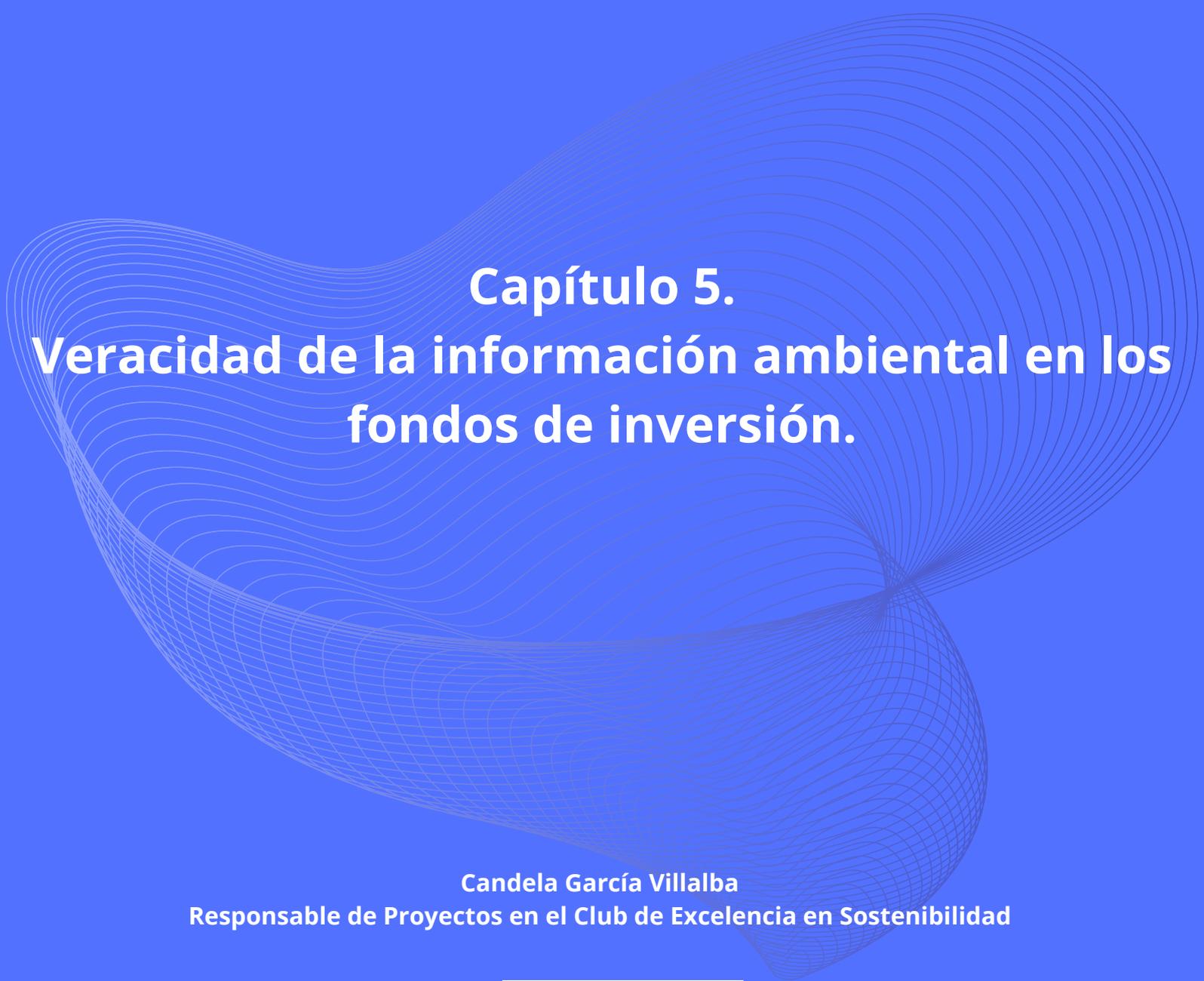
El diablo aparece en los detalles. No existen preguntas indiscretas

Los matices importan. Por mucho que algunas personas traten de simplificar los procesos de evaluación e incluso cuenten con avanzados tests, el proyectar como una persona se va a desenvolver en la cultura de mi compañía y los retos que deberá afrontar es algo que ningún algoritmo ha sido capaz de descifrar.

La experiencia en Planes de Sucesión de CEOs de primer nivel es un aspecto que ayuda a entender las respuestas que un profesional proporciona entre líneas; así como lo que no responde, pero realmente importa para su éxito. El entender las agendas personales y motivaciones de los individuos siempre me han parecido aspectos claves, pero a la vez difíciles de descifrar en la primera toma de contacto. La transparencia, espontaneidad, cautela, reservas o en ocasiones opacidad o lagunas, hacen que ninguna entrevista se parezca a otra por mucho que utilices el mismo guión para poder llevar a cabo posteriormente evaluaciones homogéneas de diferentes personas.

En síntesis:

- No hay peor Plan que el que no se hace.
- La principal responsabilidad de un Consejo y sus vocales es asegurar la mejor gestión para el presente y futuro de su Compañía.
- Nada como acertar cual será el futuro que le espera a nuestra compañía para definir quien lo hará posible.
- La existencia de Planes de Evaluación y Desarrollo de Los Altos Directivos ayudará a contar con 2/3 candidatos internos.
- La revisión de candidatos externos y su comparación con los internos nos ayudará a elegir la mejor opción.
- Los candidatos idóneos no suelen serlo únicamente por su CV y credenciales tangibles sino más bien por los intangibles que sólo expertos saben evaluar y referenciar.
- Dejar en manos del antecesor su futuro sucesor puede no ser la mejor idea.
- Toda Comisión de Nombramientos y Retribuciones debería contar con al menos un Independiente experto en la materia.
- El respaldo del presidente del Consejo en la elaboración y agenda del Plan, así como contar con un CHRO facilitador, ayudarán en la consecución de llevarlo a buen puerto.
- No existen recetas magistrales, pero qué difícil es cocinar sin conocer tu cocina.



Capítulo 5. Veracidad de la información ambiental en los fondos de inversión.

Candela García Villalba
Responsable de Proyectos en el Club de Excelencia en Sostenibilidad

El pasado 10 de marzo 2021 entró en vigor el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles de la Unión Europea abanderando el enfoque en las finanzas sostenibles y haciendo que todas las gestoras de activos deban publicar información sobre sus procesos de sostenibilidad.

El reglamento de Divulgación (SFDR, por sus siglas en inglés) introduce obligaciones de divulgación de información sobre cómo los inversores institucionales y los gestores de activos integran factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus procesos de gestión de riesgos. Asimismo, se especifican los requisitos para integrar los factores ESG en las decisiones de inversión.

El reglamento pretende evitar el llamado greenwashing. Esto se traduce en que un gestor de activos se auto etiquete como sostenible cuando no lo es. Como indica Marcus Björkstén, que gestiona uno de los fondos sostenibles más rentables de Europa, “El greenwashing es un problema real”, pone el foco en que las compañías promocionen su preocupación por el medio ambiente como un factor publicitario, aunque sigan a su vez invirtiendo en los mayores emisores mundiales de carbono. Al incorporarse el ESG en la inversión tradicional, alcanza una postura crítica: sin una forma de controlar cómo se utiliza el concepto, se corre el riesgo de convertirse en un ejercicio de marketing.

Tras la introducción de las nuevas normas de la UE el pasado 10 de marzo de 2021 para prevenir el greenwashing, los productos de inversión se dividen en dos categorías: sostenibles y no sostenibles. De modo que, cualquier gestora que quiera impulsar a su fondo como un producto sostenible se verá sometido a severos requisitos de divulgación.

Las nuevas normas a las que nos referimos anteriormente no solo tendrán trascendencia en Europa sino en todo el mundo ya que las grandes firmas de inversión se verán obligadas a demostrar su compromiso con la sostenibilidad independientemente de donde estén ubicadas. A su vez, esto influirá en las decisiones de las compañías cotizadas, puesto que las presiones para poner más atención en los criterios ESG será un factor clave para no perder capital de los inversores.

Es evidente que la inversión ESG está teniendo un crecimiento exponencial, inversores con más de 83 billones de euros en activos, como Amundi, Blackrock y Vanguard han firmado un compromiso denominado los Principios de la Inversión Responsable, para integrar la información sobre los criterios ESG en sus decisiones de inversión. El resultado ha reflejado que las inversiones sostenibles alcanzaron un récord de casi 1,7 billones de dólares en 2020, lo que supone un aumento del 50% en el año. El crecimiento de los criterios ESG se ha visto impulsado por una combinación de factores en los que se incluye el aumento en las demandas de los inversores.

Principales obligaciones de transparencia que introduce el Reglamento de Divulgación

Cuando la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó un «Comunicado sobre la próxima aplicación del Reglamento 2019/2088 sobre divulgación de información relativa a sostenibilidad en el sector financiero», puntualizaba el alcance de las obligaciones de divulgación en materia de sostenibilidad para los asesores financieros, las entidades que presten el servicio de gestión discrecional de carteras, las sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva (SGIIC) y las sociedades gestoras de entidades de inversión colectiva de tipo cerrado (SGEIC).

El Reglamento ya en vigor, es aplicable con carácter general a excepción de lo establecido en los artículos 8 y 9, dichos artículos hacen referencia a las entidades relacionadas con productos financieros que promuevan proyectos con carácter social o medioambiental, llamadas también inversiones sostenibles.

Con el objetivo de agilizar la aplicación directa de la mayoría de los artículos de este Reglamento, la CNMV aconsejó a las entidades reguladas “a utilizar el tiempo que resta hasta la aplicación de las normas técnicas para prepararse adecuadamente”; pudiendo utilizar como referencia los borradores remitidos a la Comisión Europea por el Comité conjunto de los tres supervisores europeos (Joint Committee of the European Supervisory Authorities, ESG Disclosures, de 23 de abril de 2020).

El supervisor expone las obligaciones de transparencia a cumplir a partir del 10 de marzo del 2021 según el Reglamento europeo, destacando las siguientes obligaciones:

La información sobre la política de integración de los riesgos de sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones, que se deben incluir en la página web de la entidad y en la información precontractual del productor ofrecido a sus clientes o potenciales clientes.

La declaración sobre la política en relación con las incidencias adversas de las decisiones de inversión o de asesoramiento sobre los factores de sostenibilidad, que se deberá incluir en la página web y en la información precontractual.

Información en la web de la entidad en relación a la coherencia de políticas de remuneración con la integración de los riesgos de sostenibilidad.

Información cuando un producto promueva características medioambientales o sociales, además siempre y cuando las empresas en las que se invierta observen buenas prácticas de gobernanza. Dicha información debe estar incluida en la web de la entidad, en la información precontractual, y en la información periódica correspondiente; el informe anual en el caso de instituciones de inversión colectiva IIC-fondos de inversión.

La información cuando un producto tenga como objetivo inversiones sostenibles se incluirá en la página web, en la información precontractual y en la información periódica correspondiente.

¿Cuáles son las categorías de productos introducidos en el reglamento de divulgaciones (SFDR)?

Artículo 6 - Integración ESG "Gris"

Se aplica a productos de inversión que no consideran riesgos ASG como parte del proceso de inversión o bien que se declaran expresamente como no sostenibles.

Este fondo invierte considerando los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, pero no excluye inversiones que no lo hagan. Sin embargo, debe declarar de manera transparente las operaciones que no tengan en cuenta estos criterios ASG y exponer las razones por las cuales no los consideran. Es decir, si invirtiesen en una petrolera, tendrían que declarar la operación como "no sostenible".

Artículo 8 – “Verde claro”

Se aplica a productos de inversión que promueven características sostenibles en el marco de una estrategia de inversión general.

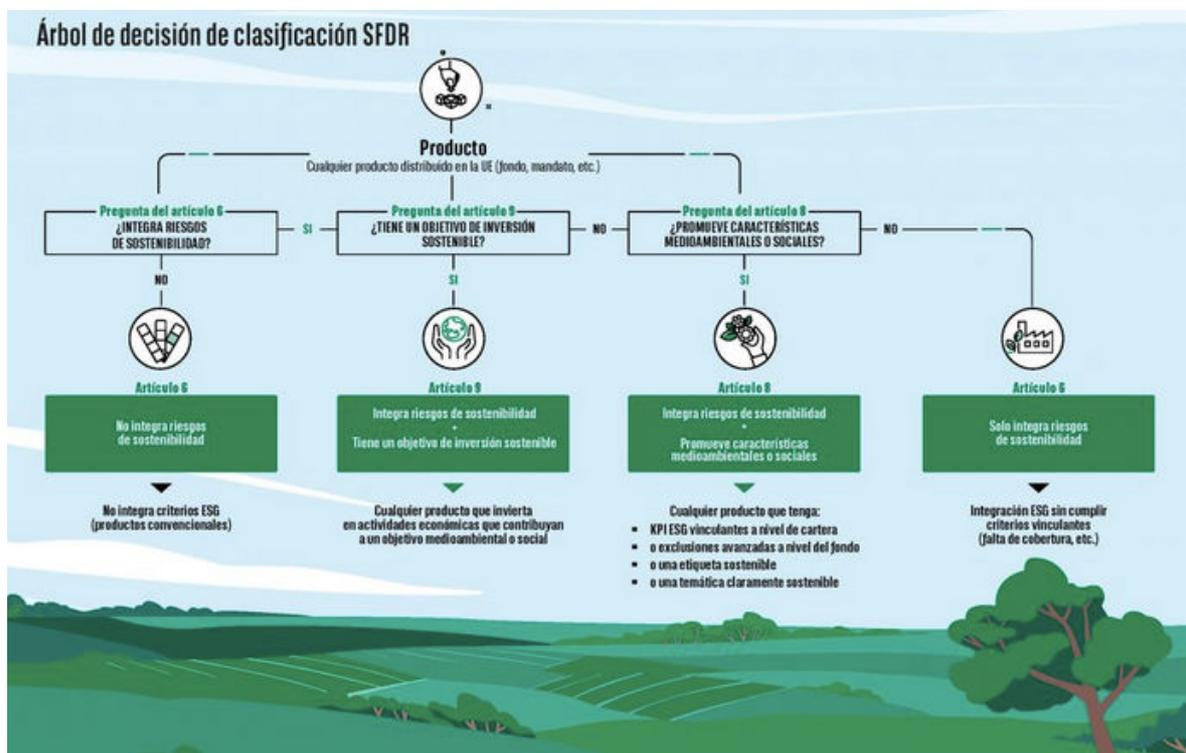
Un fondo del artículo 8 es un fondo que "promueve características medioambientales y sociales" siempre que las empresas en las que se invierte sigan prácticas de buen gobierno. De este modo, invierte en actividades económicas que promueven las anteriormente mencionadas. Asimismo, puede invertir en otras actividades que no cumplen los criterios ASG o inversiones sostenibles.

Artículo 9- “Verde oscuro”

Se trata de productos de inversión que específicamente fijan objetivos de sostenibilidad dentro de sus procesos de inversión.

Estos son los fondos mejor valorados en materia de sostenibilidad. El objetivo de las inversiones debe ser puramente sostenible, con especial atención en acciones sociales u/o ambientales. Es por ello, que las actividades económicas asociadas a estas inversiones deben crear un impacto positivo en materia de sostenibilidad además de su propio impacto económico.

El siguiente gráfico publicado por BNP Paribas AM muestra las diferencias entre los artículos.



El impacto del reglamento SFDR para la inversión sostenible en Europa

Los productos financieros con características sostenibles han aumentado enormemente en Europa. Según el Financial Times en el año 2020 más de 250 fondos se transformaron en productos sostenibles. Se ha creado la preferencia de sostenibilidad que hace referencia a que los asesores financieros deben exigir de manera específica a los potenciales inversores si desean tomar en consideración los riesgos y oportunidades en sostenibilidad. Si esto fuese el caso, los inversores serán redirigidos a los productos sostenibles incluidos en los Artículos 8 y 9. Esta tendencia se ha visto especialmente acelerada gracias a la Directiva MiFID.

Será necesario un proceso de adaptación para que todos los actores involucrados tengan una idea clara de cómo encajar y cuáles son las características diferenciadoras de los productos financieros a los que se refiere los Artículos 8 y 9. Una vez integrados en el sistema, esto se traducirá en la exclusión de la promoción de productos financieros si no cumplen con las características de los Artículos 8 y 9.

Para mejorar la transparencia en materia de sostenibilidad, las autoridades de supervisión de los Estados Miembros de la UE pueden agregar características específicas a las regulaciones relacionadas con el marco de finanzas sostenibles de la UE. La implementación del reglamento de Taxonomía que requiere información adicional de los participantes del mercado también contribuirá a mejorar la transparencia con respecto a características ambientales específicas.

Capítulo 6. Impacto de la Ciberseguridad en la Sostenibilidad de las Empresas.

Andrés Núñez - Director de Negocio de S2 Grupo.

Valle Jiménez - Jefa de Proyecto en S2 Grupo.

Ainara Jiménez - Consultora de Concienciación en S2 Grupo.

Begoña García - Responsable global de Cultura y Formación en seguridad de BBVA (People Information Security).

Jennifer Sesmero - Responsable de Formación y Talento en Corporate Security.

Vanesa Gil - Head of Cybersecurity Institutional Affairs. Corporate Security.

Alejandro Tarriño - Global Head of Awareness and phishing training.

No cabe duda de la importancia que ha adquirido la ciberseguridad en el mundo empresarial y la economía global en su conjunto. Los ciberincidentes no dejan de crecer en número y peligrosidad, amenazando la continuidad del negocio de las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector de actividad. Así se refleja en el informe anual Risk Barometer de Allianz, que analiza los principales riesgos a los que se enfrenta el mundo empresarial:



Fuente: <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>

La posible interrupción del negocio derivado de un ciberincidente depende cada vez en mayor medida del nivel de ciberseguridad de toda la cadena de valor y, por tanto, del nivel de ciberseguridad de todos los actores implicados en la misma.

Se ha producido una convergencia entre los Sistemas de Información (IT), los Sistemas de la Operación (OT) y las Tecnologías de Consumo (CT), dando lugar a un ecosistema interconectado - "mundo sistémico"-en el que la afectación de un nodo puede tener implicaciones directas en toda la cadena. Así lo demuestran incidentes recientes en los que hemos podido observar, por ejemplo, como varias compañías del sector automoción tienen que parar líneas de producción de vehículos porque su proveedor principal de aluminio ha sido víctima de un ciberataque.

Por todo ello, no es de extrañar que los principales índices internacionales de sostenibilidad incluyan entre sus variables de ponderación aspectos clave en la gestión de la ciberseguridad de las organizaciones.

Como muestra del impacto directo que tiene la gestión de la ciberseguridad en el desarrollo sostenible de las compañías, analizamos a continuación algunos ejemplos de ciberincidentes y su relación con los criterios de inversión sostenible ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno).

El impacto más fácilmente identificable es sin duda en el ámbito de la protección de datos dentro de la variable social. Uno de los métodos más utilizados por los grupos ciberdelincuenciales consiste en ciberataques de tipo ransomware. Este tipo de ataques suele cifrar los datos a cambio de solicitar un rescate, pero cada vez de forma más frecuente realizan una sustracción previa de información confidencial, amenazando a las víctimas con su publicación en caso de no acceder a la extorsión. De esta forma, vemos constantemente cómo los datos de clientes y empleados de compañías a lo largo de todo el mundo están siendo comprometidos.⁽¹⁾

Este mismo tipo de ciberataques pueden impactar de forma directa en otros criterios, dependiendo de la naturaleza de la organización que los recibe. Por desgracia, pudimos ver como miles de personas no cobraron a tiempo su prestación de desempleo por un ciberataque que bloqueo durante semanas al Servicio Público de Empleo Estatal y, recientemente, la Audiencia Nacional ha concedido a una organización el primer ERTE de fuerza mayor a raíz de un ciberataque.⁽²⁾

En mayo de 2021 EE.UU. declaró un estado de emergencia regional tras un ciberataque sufrido a la mayor red de oleoductos del país.⁽³⁾ En este caso, la compañía afectada, ante la situación de crisis, accedió al pago del rescate solicitado por los ciberdelincuentes. Pero no es caso aislado. Son muchas las organizaciones que acaban pagando el rescate como un daño “menor” ante este tipo de circunstancias. Lo que nos lleva de forma directa al impacto en la Ética corporativa.⁽⁴⁾ En la práctica, estas organizaciones están financiando a grupos criminales.

Aunque en menor medida por el momento, también se han producido ciberataques cuyo objetivo es sabotear infraestructuras y procesos industriales que, dependiendo de los mismos, pueden tener impactos directos en la gestión de la contaminación y residuos⁽⁵⁾ e incluso en la salud y seguridad de las personas.⁽⁶⁾



Estos ejemplos demuestran cómo la gestión de la ciberseguridad ha pasado sin duda a formar parte de la estrategia de desarrollo sostenible que promueve e impulsa la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

La gestión de la ciberseguridad de cualquier organización se ha sustentado siempre en tres pilares: tecnología, procesos y personas.

El necesario equilibrio entre seguridad y usabilidad de la tecnología hace que la ciberseguridad dependa en gran medida del comportamiento de las personas. La mejora de la cultura en ciberseguridad es imprescindible para la mejora del nivel de ciberseguridad de las organizaciones en particular y la sociedad en general, en un mundo sistémico en el que cada vez ambos resultados van más de la mano. Por ello, son cada vez más las organizaciones que definen estrategias de mejora de la cultura en ciberseguridad que traspasan las fronteras de la organización, consiguiendo un impacto social muy beneficioso.

BBVA es un claro ejemplo de éxito en este sentido como veremos a continuación.

Después de varios años en el podio, BBVA ha alcanzado en 2022 por 1ª vez la primera posición del índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) como banco más sostenible del mundo, junto con la entidad surcoreana KB Financial Group. Desde su unidad de Corporate Security han contribuido de forma directa en este logro, mejorando las puntuaciones relacionadas con el ámbito de la ciberseguridad, la cual es una parte cada vez más importante de las fuerzas motrices o impulsoras valoradas en este índice.

CASO DE ÉXITO BBVA

El Área de Corporate Security de BBVA es responsable de garantizar una adecuada gestión de la seguridad de la información, estableciendo políticas, procedimientos, soluciones y medidas de seguridad para la protección de las infraestructuras, canales digitales y medios de pago de la entidad, con un enfoque global.

Uno de los principales ejes de la Estrategia de Corporate Security es la seguridad en el ámbito de las personas y de sus comportamientos que, si no son adecuados, pueden generar riesgos para la Entidad así como para los activos de los clientes del Grupo. La disciplina de **People Information Security Officer** del Área de Corporate Security de BBVA tiene como principal objetivo **eleva el nivel de concienciación** en materia de seguridad e influenciar positivamente en el comportamiento e interacción con el Grupo BBVA de empleados y clientes, mitigando el impacto causado por un uso indebido o la inobservancia de las prácticas de seguridad.

Uno de sus objetivos fundamentales es crear una **cultura de ciberseguridad**, gracias a la cual se desarrollen y establezcan acciones que incrementen el nivel global de ciberseguridad y disminuyan el riesgo de incidentes relacionados con el factor humano. Para lograrlo, es fundamental no solo concienciar y formar a los empleados para que interioricen y pongan en práctica comportamientos ciberseguros, sino que es vital implementar estrategias de impacto en la ciberseguridad global y en el negocio.

Sin embargo, la intención última de BBVA no es limitar esta cultura a un ámbito corporativo o empresarial, sino extenderlo a la vida diaria de sus trabajadores, clientes y de toda la sociedad. Los riesgos de ciberseguridad a los que estamos expuestos, debido a la **era digital** en la que nos encontramos inmersos, pueden darse en todos los ámbitos de nuestra vida. Según el Global Risk Report 2022, la ciberseguridad es uno de los riesgos más importantes a corto y medio plazo.

Desde *People Information Security Office* (PISO) se pretende dar acogida a todo tipo de público, desde los más pequeños hasta los sénior del entorno del empleado de BBVA, de los clientes del Grupo y de la sociedad. Por ello, pone de manifiesto, a través de su lema **Be a Cybersecurity Key Player**, la importancia de divulgar los comportamientos y conocimientos en materia de ciberseguridad con el entorno, tanto personal como profesional. De esta manera, se impulsa el desarrollo de una cultura de ciberseguridad, de manera que todos conozcamos los riesgos a los que estamos expuestos, la manera de mitigarlos, las pautas para prevenirlos y los comportamientos que deben llevarse a cabo ante situaciones de riesgo.

La adecuada formación de los empleados de una organización es fundamental para garantizar la continuidad del negocio, previniendo los riesgos de ciberseguridad que puedan poner en jaque la estabilidad de la empresa. De igual modo, la responsabilidad social corporativa, respecto a sus clientes y a la sociedad en general, es un factor clave en cuanto a la sostenibilidad de la empresa y su reputación.

BBVA lleva **más de diez años** involucrado en la creación de una cultura de ciberseguridad, apostando por la formación y concienciación de los más de cien mil empleados del Grupo, sus familias y entorno cercano, los clientes del banco y la sociedad en general.

Gracias a todos estos años de bagaje, implicado en la formación y concienciación de sus empleados y familiares, sus clientes y la sociedad, BBVA ha conseguido, tras varios años en el podio, alcanzar la primera posición en el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), consolidándose como el banco más sostenible del mundo. Es la primera vez que BBVA alcanza el puesto más alto en este ranking de referencia internacional, después de ocupar la segunda plaza mundial y la primera de Europa en los dos últimos años.

Para ser incorporada al DJSI, una empresa es evaluada y seleccionada según sus planes a largo plazo para gestionar económica, social y medioambientalmente sus activos. Los criterios de selección evolucionan cada año, de modo que es necesario continuar reforzando y mejorando estos planes de sostenibilidad. Por tanto, este índice evalúa si las compañías están operando de forma sostenible, permitiendo realizar una comparativa mundial de sostenibilidad.

El Índice Dow Jones está constituido por tres grandes dimensiones: **dimensión económica y de gobierno corporativo, dimensión ambiental y dimensión social.**

Uno de los aspectos que se evalúan en el marco de la **dimensión económica y de gobierno corporativo** es la seguridad de la información.

El área de Corporate Security ha contribuido a la mejora de la posición del Grupo en el ranking, dado el notable incremento de la valoración del apartado **“Seguridad de la Información, Ciberseguridad y Disponibilidad de Sistemas”**, que se ha incrementado en 10 puntos, los cuales se añaden a los 20 puntos adicionales que se habían obtenido en el año 2020 en este mismo apartado, sumando un total de 98 puntos sobre 100.

Uno de los principales factores que ha contribuido a la elevada puntuación obtenida por BBVA en este apartado del cuestionario Dow Jones es el hecho de que la ciberseguridad constituye, no solo una prioridad estratégica para BBVA, sino uno de los principales elementos en la transformación digital del banco.

La Estrategia de Seguridad de la Información de BBVA reside en tres pilares fundamentales: **ciberseguridad, seguridad de datos y seguridad en los procesos de negocio y fraude**. BBVA ha diseñado un programa para cada uno de estos tres pilares, con objeto de reducir los riesgos a los que se encuentra expuesta la Entidad. Estos programas son revisados periódicamente para evaluar el progreso y el impacto efectivo en los riesgos del Grupo, contribuyendo así a fomentar la sostenibilidad del Grupo.

Adicionalmente, otro de los factores que ha contribuido a la mejora de la valoración relativa a seguridad es el hecho de que se ha establecido un proceso de **mejora continua de la seguridad**, con objeto de adaptar el programa de seguridad a las nuevas amenazas derivadas de la **transformación digital** y de las nuevas **tecnologías emergentes**. Las medidas de detección, prevención y respuesta ante incidentes se refuerzan de forma continua y, la seguridad se aborda con un enfoque preventivo y proactivo.

En el ámbito de la **“Seguridad de la Información, Ciberseguridad y Disponibilidad de Sistemas”** el Índice Dow Jones valora **cuatro ámbitos** bien diferenciados:

- Seguridad TI y Gobierno de Ciberseguridad.
- Medidas de Seguridad TI y de Ciberseguridad.
- Procesos e Infraestructura de Seguridad TI y Ciberseguridad.
- Incidentes de Seguridad TI y de Ciberseguridad.

A continuación, se analizarán en detalle los principales factores que han contribuido a la obtención de una puntuación tan elevada por parte del Área de Corporate Security en esta sección del Índice Dow Jones:

1. Gobierno de Seguridad TI (Tecnologías de la Información) y de Ciberseguridad.

Desde la perspectiva de Gobierno de Seguridad IT y Ciberseguridad, el Índice Dow Jones valora la **implicación** de la **Alta Dirección** en la **Estrategia de Seguridad**.

Además del **marco organizativo** establecido para garantizar una adecuada gestión de la seguridad en la Organización, se valora también el expertise, es decir, conocimientos en materia de seguridad y experiencia profesional de los miembros de la Alta Dirección.

La elevada puntuación obtenida en esta sección responde principalmente al apoyo e **implicación del Comité de Dirección** de BBVA en la **Estrategia de Seguridad de la Información**, así como a la existencia de un **Modelo de Gobierno de Seguridad**, constituido por diferentes Comités responsables de la supervisión e implantación de esta Estrategia de Seguridad.

Uno de los principales órganos que constituyen el Modelo de Gobierno de Seguridad de BBVA es la **Comisión de Tecnología y Ciberseguridad**, de la que forman parte miembros del Comité de Dirección de BBVA. Esta Comisión es la responsable de la supervisión de la estrategia de tecnología y ciberseguridad, así como de la gestión de riesgos de ciberseguridad, y permite garantizar que la estrategia de seguridad se encuentra alineada con la estrategia de negocio.

Adicionalmente, BBVA dispone tanto de un **CISO** (*Chief Information Security Officer*) a nivel global como de CISOs en cada una de las geografías del Grupo, hecho que contribuye a garantizar una adecuada gestión de la seguridad de la información.

2. Medidas de Seguridad TI y de Ciberseguridad.

En esta sección del cuestionario Dow Jones se evalúan las medidas adoptadas por la organización para garantizar que el **personal** es **consciente** de la importancia de la **seguridad** de la información y de los **riesgos de seguridad** a los que se encuentra expuesto. Este aspecto es fomentado desde PISO desde hace 10 años, tratando de elevar el nivel de concienciación en materia de ciberseguridad para reducir las posibilidades de incidentes sobrevenidos por el factor humano, así como el nivel de ciberseguridad global de clientes y de la sociedad en general.

Adicionalmente, se ha diseñado e implantado un **Plan de Formación en materia de seguridad**, compuesto por una serie de itinerarios formativos dirigidos a la totalidad de empleados del Grupo BBVA, a miembros de Áreas no técnicas y a expertos en ciberseguridad y que empezamos a compartir con **clientes y sociedad en general**. De esta manera, se contribuye a mantener y mejorar la sostenibilidad de la empresa tanto a nivel interno como externo.

BBVA dispone también de un **Plan de Concienciación** en materia de seguridad. De forma periódica se realizan **acciones de concienciación** dirigidas a todos los **empleados, clientes y sociedad** en general a través de la aplicación de la organización, los canales *online* y las redes sociales.

A la consecución de los objetivos perseguidos por esta sección del cuestionario Dow Jones ha contribuido también el amplio **Cuerpo Normativo de Seguridad** desarrollado por BBVA, que contempla las buenas prácticas de seguridad establecidas en estándares de seguridad internacionalmente reconocidos. Este Cuerpo Normativo, que se encuentra publicado en la Intranet, está constituido por una **Política de Seguridad** y por **normas de seguridad** en las que se detallan las directrices que deben ser observadas para garantizar una adecuada gestión de la seguridad de la información.

3. Procesos e Infraestructura de Seguridad TI y Ciberseguridad.

Esta sección del cuestionario Dow Jones evalúa los procesos e infraestructura implantados por la Organización, tanto para evitar posibles ciberataques e interrupciones de servicio, como para reaccionar de forma adecuada en caso de que se produzcan.

BBVA **refuerza** de forma continua las **medidas de prevención y monitorización** adoptadas, a medida que los ataques cibernéticos evolucionan y se vuelven más sofisticados. Durante los últimos años, BBVA ha incrementado tanto las capacidades de **monitorización** de sistemas como las capacidades de **prevención, detección y respuesta ante incidentes**, mediante el empleo de fuentes integradas de información, mejora de las **capacidades analíticas** y empleo de **plataformas automatizadas**.

En este ámbito, resulta fundamental la labor del Equipo Global de Respuesta a Emergencias Informáticas de BBVA (*Computer Emergency Response Team, CERT*), que constituye la primera línea de detección y respuesta de la entidad ante los ataques cibernéticos dirigidos a los usuarios globales y a la infraestructura del Grupo.

Adicionalmente, BBVA realiza de forma periódica **pruebas técnicas** con el fin de **detectar** posibles **vulnerabilidades** en los sistemas y aplicaciones. Se realizan tanto pruebas de **Hacking Ético**, como pruebas de intrusión por parte del **Red Team**. Por otra parte, la seguridad es considerada durante todo el ciclo de vida de **desarrollo del software**.

Para finalizar, BBVA ha desarrollado un **procedimiento de gestión de incidentes** y un **Plan de Continuidad de Negocio**, que se **prueba** de forma periódica con el fin de garantizar una respuesta adecuada en caso de que se produzca un incidente de seguridad.

Las medidas implantadas permiten la **mejora continua** de la gestión de la seguridad de la información desde un enfoque de carácter **predictivo y proactivo**, basado en el empleo de servicios de **inteligencia digital** y **capacidades analíticas** avanzadas.

4. Incidentes de Seguridad TI y de Ciberseguridad.

BBVA ha desarrollado e **implantado una Norma** y un **Procedimiento de Gestión de Incidentes de Seguridad**, en los que se detallan las directrices generales a considerar y el procedimiento de gestión de incidentes de seguridad de la Entidad.

En esta sección del cuestionario Dow Jones se ha valorado positivamente la existencia de criterios claros y documentados en relación con la **clasificación** de los **incidentes** de seguridad (en función de la gravedad e impacto de los mismos), las **fases** para la **gestión** de estos incidentes, las **áreas** de la organización involucradas en dicha gestión y los protocolos de comunicación de incidentes a nivel externo e interno, entre otros aspectos.

La realización, de forma periódica, de **ciberejercicios globales y locales** (en las diferentes geografías del Grupo) en los que participa la Alta Dirección, simulando situaciones de crisis para garantizar una respuesta efectiva en caso de incidente, ha sido otro de los factores evaluados de forma positiva, al igual que el hecho de que BBVA disponga de un seguro que permitiría cubrir parte de los costes asociados a posibles incidentes de seguridad.

Concienciación en ciberseguridad

BBVA lleva más de diez años involucrado en la creación de una cultura de ciberseguridad, apostando por la formación y concienciación de los más de cien mil empleados del Grupo, sus familias y entorno cercano, los clientes del banco y la sociedad en general.

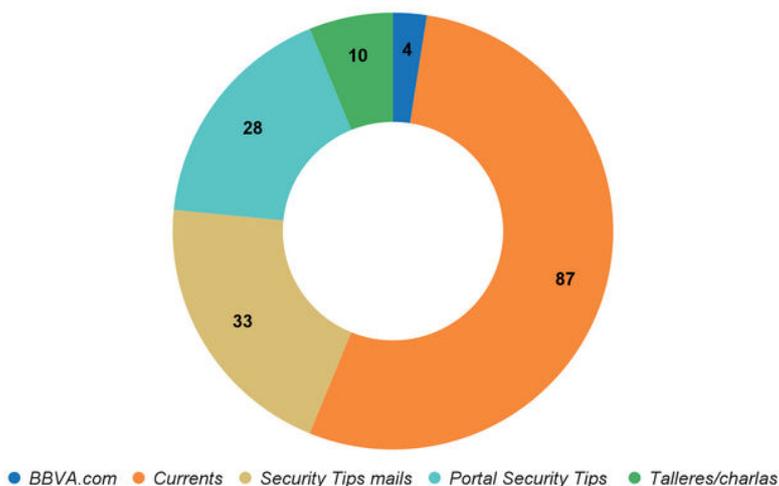
Acciones de concienciación para empleados

Durante los últimos años, desde el Grupo se han llevado a cabo numerosas acciones de concienciación que marcaron el éxito absoluto de BBVA como referente en el ámbito de ciberseguridad. El uso de diferentes **formatos** (talleres, charlas, juegos, gamificaciones, publicaciones, etcétera), tuvo gran acogida por parte de los empleados. La adaptación de contenidos presenciales a un entorno digital supuso que la labor del Grupo en esta línea no cesara, permitiendo continuar con su objetivo de impulsar una cultura de ciberseguridad incluso durante la pandemia de la COVID-19, las fases de confinamiento y mientras han estado interrumpidos los eventos presenciales.

Algunos datos a resaltar del último año son los siguientes:

Especialistas en esta materia de todas las geografías en las que tiene presencia la organización impartieron un total de 94 charlas y talleres, sobre distintas temáticas de actualidad que pudieran suponer una vulnerabilidad para las personas, y por ende, también para su entorno personal y corporativo, impactando en los empleados de todas las geografías de BBVA.

BBVA apuesta por la divulgación de contenidos de concienciación a través de las **redes sociales corporativas y otros canales de comunicación interna**. La comunidad de Google Currents "Security Tips" hizo que los empleados interactuaran ante más de 470 publicaciones en materia de ciberseguridad. Solo en el primer trimestre de 2022, se llevaron a cabo 166 acciones, de las cuales más de la mitad fueron difundidas por este canal.



Fuente: elaboración propia

Las actividades gamificadas son las que mayor impacto positivo generan, registrando datos de *Net Promoter Score* cercanos al 10, seguidas de talleres donde poner práctica hábitos y comportamientos ciberseguros.

La divulgación de contenidos es uno de los puntos fuertes del equipo de *Awareness* en PISO. A través de distintas campañas sobre diferentes temáticas, como ingeniería social, malware o normativa interna, se pretende que los empleados tomen conciencia sobre los peligros que existen en los entornos digitales y que pueden vulnerar su seguridad personal y profesional. Para ello, se emplean diferentes formatos, como artículos, infografías o actividades interactivas gamificadas, mediante los cuales se genera un gran **engagement** de los empleados con respecto a la ciberseguridad.

Por otro lado, BBVA apuesta por el **entrenamiento de sus empleados a través de simulaciones de ingeniería social**. Las 17 campañas de phishing simulado llevadas a cabo en 2021 tuvieron impacto en más de 167.000 empleados. En 2022 se ha impactado a más de 42.000 empleados en lo que llevamos de año. Este tipo de iniciativas permite medir el nivel de riesgo que existe en la organización y, en base a los resultados arrojados, establecer las acciones de formación y concienciación pertinentes para mitigar esos riesgos, fomentando así una cultura de ciberseguridad.

Concienciando también a los clientes y la sociedad

Octubre, el **Mes Europeo de la Ciberseguridad**, es uno de los meses más importantes para el banco en cuanto a ciberseguridad se refiere. Por ello, dedica parte de sus esfuerzos a preparar actividades de formación y concienciación para los empleados de todas sus geografías y sus familias, sus clientes y la sociedad en general. Además, durante el mes, se celebra un evento que consiste en una jornada de puertas abiertas en las sedes de BBVA, donde se desarrollan diferentes actividades sobre ciberseguridad de manera presencial, dirigidas a empleados y familiares, e incluso a clientes. El mes completo supone una gran oportunidad para acercar la ciberseguridad a todos los públicos, de una manera amena, entretenida y comprensible, haciéndoles partícipe y conscientes de primera mano de su seguridad y la de su entorno.

En el año 2021, el índice de recomendación de las actividades celebradas en torno al Mes Europeo de la Ciberseguridad de BBVA fue de 9,9 sobre 10 puntos, lo cual demuestra la magnífica satisfacción de las personas ante tal iniciativa. Este hecho ha propiciado que para 2022 se pretenda llegar a un mayor número de usuarios y elevar el grado de satisfacción de los mismos al máximo posible, además de retomar la presencialidad del día más importante dentro de dicho evento.

Enfocado a clientes, BBVA ha aumentado sus acciones de concienciación dado el notable incremento de ciberataques de ingeniería social, actualizando el modo en el que presentar los consejos de seguridad en las aplicaciones e impartiendo charlas específicas para clientes particulares y empresas de todas las geografías.

Para la sociedad en general, la entidad lleva a cabo numerosas acciones de **voluntariado**, como charlas de ciberseguridad en universidades o charlas destinadas a aumentar la cultura de ciberseguridad en **Pequeñas y Medianas Empresas**, concienciando sobre los riesgos existentes y las medidas a implementar para prevenirlos y mitigarlos. También colabora con fundaciones como ITER, con el objetivo de ayudar a los jóvenes a protegerse en el mundo digital, facilitando su inserción laboral con conocimientos de ciberseguridad.

Por último, BBVA apuesta por la difusión de contenidos públicos a través de su página web y sus redes sociales, lo cual supuso el año pasado un impacto de más de 1.450.000 de interacciones.

Formación en ciberseguridad

La estrategia formativa seguida por el equipo de PISO engloba multitud de diversas acciones, enfocadas a los tres grandes colectivos anteriormente mencionados (empleados y sus familias, clientes y sociedad).

La **alta dirección** del Grupo también recibe formación mediante una serie de ejercicios gamificados en los que, gracias a diversas simulaciones, se exponen diferentes incidentes tecnológicos relacionados con la ciberseguridad y la continuidad del negocio. El objetivo fundamental es entrenar a dicho colectivo para reducir cualquier riesgo derivado del uso de internet y responder de forma rápida y eficaz ante cualquier crisis.

Acciones de formación para empleados

Los empleados suponen la primera línea de defensa en materia de ciberseguridad para la organización. La información es un activo fundamental para cualquier empresa, por lo que tratarla de manera adecuada y protegerla es una labor y una responsabilidad de todos los que formamos parte de BBVA.

Una de las características más potentes que tiene la estrategia formativa de PISO es la búsqueda continua de nuevas iniciativas y oportunidades, que permitan a sus empleados mejorar sus capacidades en materia de ciberseguridad. Para ello, se llevan a cabo de forma recurrente estudios de mercado para analizar los **perfiles** más demandados en este ámbito y poder así ofrecer las formaciones más útiles según las tendencias del mercado en dicho ámbito.

Siguiendo esta línea, BBVA contempla dos procesos en cuanto a la formación de sus empleados. Por un lado, el aprendizaje de nuevas competencias y habilidades en materia de ciberseguridad, con el objetivo de poder asumir nuevas funciones dentro de la organización; esto se conoce como **reskilling**. Por otro lado, el **upskilling** favorece el desarrollo profesional y la actualización de habilidades y competencias del empleado en materia de ciberseguridad.

Para conseguirlo, BBVA pone a disposición de sus empleados contenidos integrales y de calidad. Desde finales de 2019, PISO lleva a cabo la creación de diferentes **cursos e itinerarios formativos** que permiten a sus empleados adquirir los conocimientos necesarios para poder comprender la importancia y trascendencia de sus comportamientos en materia de ciberseguridad, implantando las medidas necesarias para protegerse a ellos mismos y a su entorno y, por ende, a la organización. Entre 2021 y 2022, se ha conseguido crear más de 80 cursos de formación experta en materia de ciberseguridad con conocimiento inhouse.

Hasta la fecha, aproximadamente el 90% de los empleados han realizado el curso obligatorio de ciberseguridad, el cual se renueva cada dos años, adaptándose a las nuevas exigencias del mercado de ciberseguridad.

De esta manera, el Grupo no solo se sitúa como un referente en este ámbito, sino que también dispone de personal cualificado, entrenado y certificado en las tendencias mundiales, lo cual supone una ventaja competitiva frente a otros competidores del sector bancario y de otros ámbitos.

En esta línea, el Grupo colabora con SANS Institute, el certificador más reconocido en materia de ciberseguridad a nivel global por sus contenidos formativos. De esta manera, se garantiza la certificación de sus empleados en distintas áreas técnicas, mejorando así las capacidades, habilidades y competencias de los mismos.

Además, BBVA está impulsando líneas de acción para contribuir al **crecimiento inclusivo**, con un plan global de voluntariado, de la mano del equipo de Negocio Responsable, en el que impartimos formación de ciberseguridad, a colectivos desfavorecidos para ayudar a mejorar su empleabilidad, y a jóvenes para dar a conocer la ciberseguridad, los riesgos que conlleva y cómo defenderse. También se pretende que vean la ciberseguridad como una oportunidad a la que poder dirigir sus carreras profesionales. Por último, BBVA busca potenciar la diversidad del talento femenino dentro del mundo tecnológico y, en concreto, en el ámbito de la ciberseguridad. En los meses de abril y mayo, la entidad participó en la Olimpiada Informática Femenina, así como en el *Tech Innovation Girls*.

Otra de las acciones que PISO lleva a cabo para sus empleados es el **entrenamiento a los equipos de Operaciones**, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de respuesta ante un ciberataque. La cooperación entre los diferentes miembros de los equipos, constituidos por empleados de distintas geografías en las que tiene presencia BBVA, es una oportunidad excelente para poner en práctica los conocimientos y destrezas adquiridas que permitan mejorar las capacidades de detección y respuesta ante posibles incidentes, fortaleciendo así la ciberseguridad de la organización.

Formando también a los clientes y la sociedad

La ciberseguridad es uno de los grandes desafíos de la era digital, dado que a pesar de haber conllevado una gran cantidad de aspectos positivos (rapidez en las comunicaciones o acceso a multitud de información de manera instantánea, entre otros), también supone multitud de riesgos. Por ello, es fundamental instaurar en nuestra vida diaria, tanto en el entorno personal como en el corporativo, una serie de comportamientos seguros que nos mantengan a salvo de los cibercriminales.

Uno de los valores que rigen la filosofía de BBVA es crear oportunidades para todos y, es tal el nivel de implicación que tiene el Grupo con el impulso y el desarrollo de una cultura de ciberseguridad a nivel social, que en abril de 2022 formalizó e hizo público un acuerdo con la plataforma de enseñanza online Coursera. Este hito situó a BBVA como la primera entidad financiera a nivel mundial en publicar contenidos específicos y pioneros de esta temática en dicha plataforma.

Todas estas iniciativas formativas contribuyen también a la creación de una cultura de ciberseguridad que aumente los conocimientos en esta materia tanto de los empleados y su entorno más cercano, como de los clientes del Grupo y de la sociedad en general. De esta manera, se reduce el impacto de posibles ciberincidentes producidos por el factor humano y se incrementa el nivel global de ciberseguridad.

El nivel de implicación que tienen los empleados del Grupo, los clientes y la sociedad en las actividades propuestas desde PISO, hace que esta estrategia de formación y concienciación continúe en el tiempo, situando actualmente a BBVA como el banco más sostenible del mundo.

Uno de los motores que rige la identificación de las necesidades de la organización en materia de ciberseguridad, así como la detección de aspectos funcionales en materia de formación y concienciación en dicho ámbito, es el exhaustivo control de las **métricas y cifras** que arrojan cada una de las acciones llevadas a cabo desde PISO. De esta forma, se mide el impacto que tienen las acciones formativas realizadas mediante la contabilización de las mismas.

Esta minuciosa labor permite detectar aquellas acciones que mejores resultados arrojan, así como localizar las posibilidades de mejora, lo cual facilita el aumento de la calidad de las acciones formativas y de concienciación ofrecidas por el equipo de PISO.

Conclusión

En conclusión, BBVA se ha consolidado como el banco más sostenible del mundo gracias a sus planes a largo plazo para gestionar económica, social y medioambientalmente sus activos.

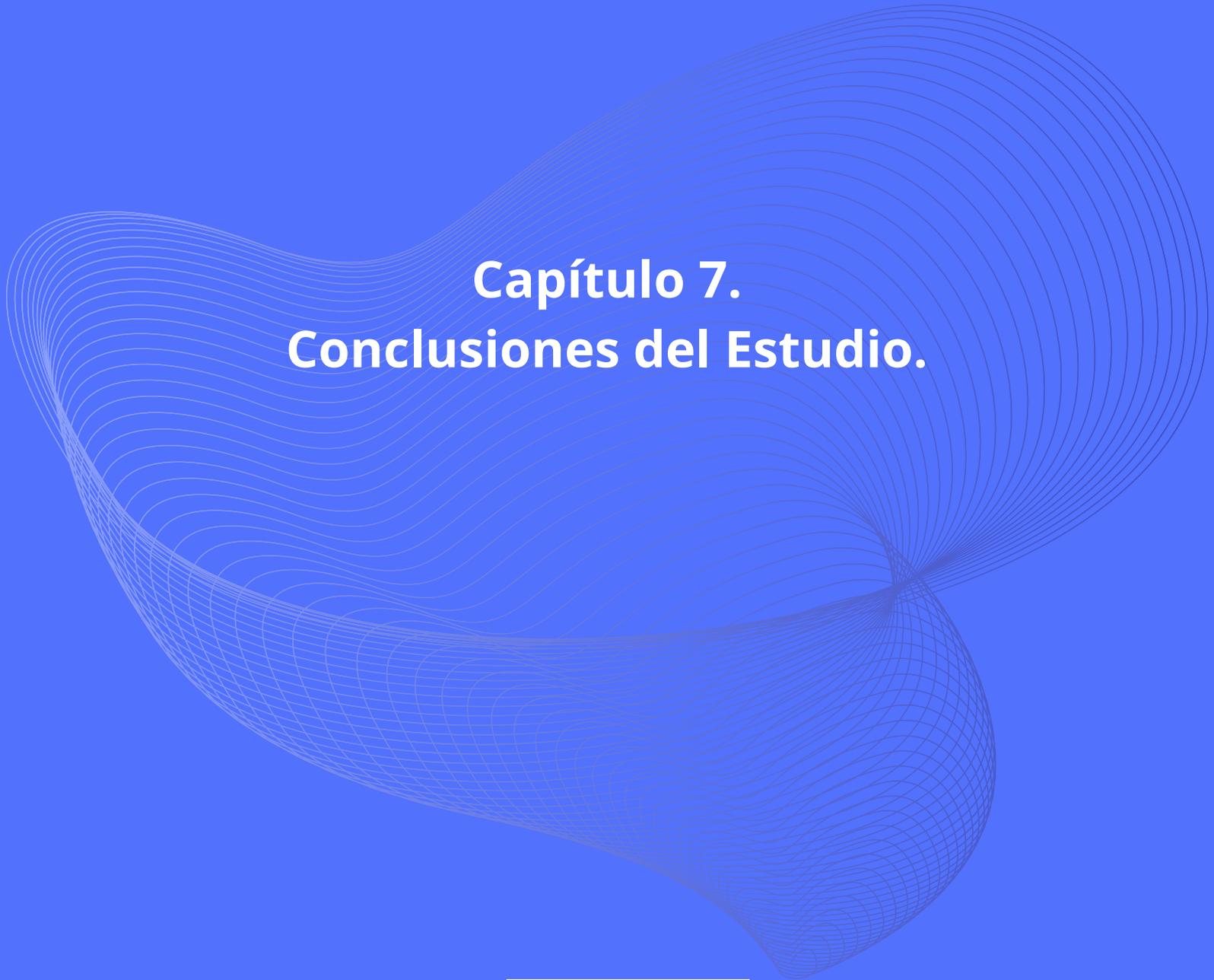
El área de Corporate Security ha sido fundamental en este hecho, contribuyendo notablemente en el incremento de la valoración del apartado de “Seguridad de la Información, Ciberseguridad y Disponibilidad de Sistemas”.

La ciberseguridad supone una prioridad estratégica para el banco y, es por ello que la adaptación y mejora continua de la seguridad en función de las nuevas exigencias y amenazas derivadas de la transformación digital y las nuevas tecnologías emergentes, es un aspecto fundamental para la entidad.

Con más de 10 años de experiencia en la formación y concienciación de empleados y sus familias, así como de los clientes y de la sociedad en general, BBVA aspira a lograr una sociedad más inclusiva, cibersegura y sostenible.

La creación de una cultura de ciberseguridad, gracias a la cual se desarrollen y establezcan acciones que incrementen el nivel global de ciberseguridad y disminuyan el riesgo de incidentes relacionados con el factor humano, es una de las bases sobre las que se asientan las labores llevadas a cabo desde PISO.

Este aspecto es fundamental para garantizar la continuidad del negocio, previniendo los riesgos de ciberseguridad que puedan poner en jaque la estabilidad de la empresa, contribuyendo de esta manera en la responsabilidad social corporativa, en sus clientes y en la sociedad en general. Este es un factor clave en cuanto a la sostenibilidad de la empresa y su reputación como empresa de inversión socialmente responsable.



Capítulo 7. Conclusiones del Estudio.

- A pesar de la incertidumbre provocada por la guerra en Ucrania y la turbulencia provocada en los mercados financieros, podemos decir que la inversión ESG goza de una buena salud. Los últimos datos recogidos en este estudio ponen de manifiesto que la inversión ESG se ha consolidado en los mercados de capitales avanzados.
- Así, de acuerdo a los dos datos publicados por Refinitiv Lipper un total de 649 billones de dólares estaban manejados por fondos ESG, frente a los 542 billones de dólares en el año 2020 y 285 billones de dólares en el año 2019.
- La crisis provocada por la COVID-19 supuso el espaldarazo definitivo a la importancia de la inversión ESG a escala global. A esto se ha sumado la ingente regulación en este ámbito; la nueva estrategia de finanzas sostenibles de la Comisión Europea, presentada el pasado 6 de julio de 2021, recoge un conjunto de iniciativas destinadas a hacer frente a los retos ambientales, al mismo tiempo que incentive la inversión en productos sostenibles y la inclusión de las pymes en la transición hacia una economía sostenible.
- El cambio climático se ha convertido en uno de los hot topics en las temporadas de Juntas del año 2022 en Europa que están tocando a su fin. En Europa un total de 29 compañías han presentado resoluciones “Say on Climate” en la proxy season 2022, frente a las 14 en el año 2021.
- La Comisión Europea publicó recientemente su propuesta de Directiva sobre debida diligencia en materia de sostenibilidad empresarial, que será presentada al Parlamento Europeo y al Consejo para su adopción, pudiéndose plantear enmiendas al texto. La Comisión, ha puesto el foco en sectores que presentan un riesgo potencial más alto de provocar impactos adversos en las personas y el medio ambiente, como el forestal o la minería, para los que se han aprobado o están en proceso de elaboración reglamentos específicos. En términos generales, se persigue conseguir una protección efectiva de los derechos humanos y el medio ambiente contemplados en los convenios internacionales.
- Además de la Directiva europea, en España se está tramitando una legislación propia nacional, actualmente en periodo de consulta pública previa, que se enmarca dentro del compromiso de España adquirido en 2015 de cumplimiento de la Agenda 2030, y en cierto sentido emana de las “Recomendaciones destinadas a la Comisión sobre diligencia debida de las empresas y responsabilidad corporativa”, aprobadas por el Parlamento Europeo en 2021.

- De acuerdo a una reciente encuesta llevada a cabo por Georgeson entre ellos 30 mayores inversores institucionales del mundo, el 90% de los entrevistados ve con buenos ojos vincular las métricas ESG a las remuneraciones de los consejeros ejecutivos. Dichas métricas deben ser materiales, medibles y transparentes. Además el 85% de los inversores consultados sugieren que este tipo de métricas deberían suponer entre el 10% y el 20% de la retribución total.
- Uno de los principales temas tabú en algunas compañías son los procesos de sucesión del presidente. Entre lo errores más comunes que podemos encontrar en un proceso tan importante están: que esté liderado por el CEO, no contar con una base de candidatos internos que puedan ser comparados con los candidatos externos, o no contar con el apoyo de un consultor externo que aporte objetividad e independencia.
- La principal responsabilidad de un Consejo y sus vocales es asegurar la mejor gestión para el presente y futuro de su Compañía, garantizando un Plan de Sucesión correctamente gestionado.
- El pasado 10 de marzo 2021 entró en vigor el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles de la Unión Europea, el cual introduce obligaciones de divulgación de información sobre cómo los inversores institucionales y los gestores de activos integran factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus procesos de gestión de riesgos. Asimismo, se especifican los requisitos para integrar los factores ESG en las decisiones de inversión. Este reglamento pretende evitar el llamado greenwashing.
- La importancia que ha adquirido la ciberseguridad en el mundo empresarial y la economía global en su conjunto ha crecido exponencialmente durante los últimos años. Los ciberincidentes no dejan de crecer en número y peligrosidad, amenazando la continuidad del negocio de las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector de actividad.
- La gestión de la ciberseguridad ha pasado sin duda a formar parte de la estrategia de desarrollo sostenible que promueve e impulsa la Inversión ESG. El necesario equilibrio entre seguridad y usabilidad de la tecnología hace que la ciberseguridad dependa en gran medida del comportamiento de las personas. La mejora de la cultura en ciberseguridad es imprescindible para la mejora del nivel de ciberseguridad de las organizaciones en particular y la sociedad en general, en un mundo sistémico en el cada vez ambos resultados van más de la mano.