

# Desafíos y oportunidades en la medición del impacto social



***Diseño y Maquetación***

Dpto. Marketing y Comunicación  
Management Solutions - España

***Fotografías***

Archivo fotográfico de Management Solutions  
iStock

**© Management Solutions 2022**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación, total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.



# Índice



Introducción

4



Resumen ejecutivo

8



Contexto normativo: características, tendencia y aplicabilidad

12



Características del proceso de medición y gestión de impacto

18



Ejemplo práctico de medición de impacto

28



Análisis del grado de avance de las prácticas tipo del mercado

36



Conclusiones

40



Bibliografía

42



Glosario

44

# Introducción

*“Ahora es el momento de asegurar el bienestar de las personas, las economías, las sociedades y nuestro planeta. Es posible. Y por lo tanto, debemos conseguirlo juntos.”*

*– Antonio Guterres<sup>1</sup>*



En la actualidad, el mundo empresarial se enfrenta a una serie creciente de desafíos de múltiples orígenes. En palabras de Klaus Schwab<sup>2</sup>, “para los negocios, las presiones económicas, tecnológicas y reputacionales del contexto actual conllevan el riesgo de un colapso desordenado y amenazan con dejar atrás a un gran número de trabajadores y compañías”.

Algunos de estos desafíos son el calentamiento global y el deterioro ambiental, el uso ineficiente de los recursos naturales, el aumento de las crisis migratorias, la vulneración de los derechos humanos, los conflictos bélicos, las crisis alimentarias en ciertas regiones, las crisis de empleo, o la grave crisis sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19, que a su vez agudiza estos desafíos y pone en riesgo los avances alcanzados en el desarrollo y progreso social<sup>3</sup>.

Entre ellos, los desafíos sociales y ambientales tienen una resonancia especialmente amplia en la sociedad, en los grupos de interés clave y en los reguladores y supervisores, lo que está condicionando la estrategia de las compañías. De acuerdo con el United Nations Global Compact<sup>4</sup>:

*“La sostenibilidad social consiste en identificar y gestionar el impacto empresarial, tanto positivo como negativo, en las personas. La calidad de las relaciones y el compromiso de una empresa con sus grupos de interés es fundamental. Directa o indirectamente, las empresas afectan a lo que ocurre con los empleados, los trabajadores de la cadena de valor, los clientes y las comunidades locales, y es importante gestionar los impactos de forma proactiva.”*

La respuesta a estos desafíos requiere una “transformación sostenible” del tejido empresarial, con el fin de asegurar su resiliencia a largo plazo. Esto supone un cambio de paradigma en todos los ámbitos: la estrategia corporativa, la oferta de productos y servicios, el análisis de riesgos, el modelo operativo, la relación con clientes y proveedores, la comunicación, etc. En suma, la evolución hacia un nuevo modelo de negocio conforme a principios de sostenibilidad, en concreto sociales y medioambientales.

El sector empresarial ya se encuentra inmerso en esta transformación, en respuesta a los cambios en la demanda de clientes e inversores<sup>5</sup> (figura 1). Destacan, entre otros, los siguientes ejemplos:

- ▶ **Eficiencia en el tratamiento de las materias primas:** adaptaciones de los procesos de transformación (fabricación, envasado, empaquetado, mantenimiento de equipos, etc.). Algunas iniciativas son la búsqueda de la eficiencia en el consumo de los recursos naturales (uso de materias primas certificadas, empleo de materiales reciclados o reciclables, etc.), y las adaptaciones del producto para hacerlo más sostenible (productos que evitan la obsolescencia programada, productos que pueden reutilizarse, renovarse, remanufacturarse o reciclarse, etc.).
- ▶ **Evolución de los procesos de distribución:** incorporación de principios de cuidado del medioambiente y las personas, como la promoción de la economía de cercanía, la contratación de personas en riesgo de exclusión y la reestructuración de las cadenas de suministro para mejorar los procesos de transporte (reorganización y coordinación de rutas, grupajes más efectivos, transformación de flotas, creación de *hubs* logísticos deslocalizados, etc.).

<sup>1</sup> Antonio Guterres, Observaciones del Secretario General a los Estados miembros sobre las prioridades para 2021 de las Naciones Unidas.

<sup>2</sup> World Economic Forum. Global Risk Report (2021).

<sup>3</sup> Pacto Mundial de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> World Economic Forum (2021).

<sup>5</sup> Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions (2021).



- ▶ **Desarrollo de tecnología con principios de sostenibilidad:** criterios de accesibilidad homologados, desarrollos tecnológicos inclusivos en el uso y aplicación de las tecnologías y sistemas, inclusión de políticas sociales en proyectos de desarrollo (políticas de conciliación, promoción de la diversidad en los equipos, etc.).
- ▶ **Gestión de los recursos humanos:** incorporación de criterios sociales y ambientales en las políticas de remuneración de los órganos de gobierno de las compañías, nombramiento de roles independientes, implementación de políticas para el fomento de los derechos sociales, etc.

Esta transición hacia una economía sostenible ha favorecido que los denominados “impactos medioambientales, sociales o de buen gobierno de las organizaciones”<sup>7</sup> se hayan convertido en fundamentales en la gestión empresarial. Y esta tendencia ha despertado el interés por la medición del valor que generan las empresas a partir de sus actividades, proyectos e inversiones, tratando de anticipar la captación de las oportunidades y la mitigación de los riesgos asociados a los impactos ESG<sup>8</sup>.

Pero, ¿qué puede considerarse realmente “impacto”? Aún existe poca concreción en la definición y alcance de qué es el impacto social y medioambiental; el ecosistema todavía se encuentra en proceso de elaborar un lenguaje común. Algunas de las definiciones propuestas por organismos internacionales con un rol relevante en el ecosistema son:

1. La Comisión Europea, y el Grupo de Expertos sobre Emprendimiento Social (GECES), en su informe “Métodos propuestos para la medición del impacto social”, define el impacto social de la siguiente manera: “El reflejo de los resultados sociales como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de: los efectos logrados por otras partes (atribución alternativa); los efectos que se hubiesen producido inevitablemente (peso muerto); las consecuencias negativas (desplazamiento); y los efectos que decaen con el paso del tiempo (decrecimiento)”<sup>9</sup>.
2. Según el Banco Mundial<sup>10</sup>, los impactos medioambientales y sociales se refieren a cualquier cambio, potencial o actual, relativo a: (i) el entorno físico, natural o cultural, y (ii) los impactos en la comunidad circundante y los trabajadores, como resultado de la actividad del proyecto en cuestión.
3. *Impact Management Project*, una iniciativa que, desde su lanzamiento en 2016, ha reunido a más de 2.000 profesionales del ecosistema de la medición y la gestión del impacto social, lo define como: “Los efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención, directa o indirecta, intencionada o no”<sup>11</sup>.

<sup>6</sup>Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions (2021).

<sup>7</sup>A lo largo del informe, se mencionará recurrentemente el concepto “impacto social y medioambiental”, al cual se referirá indistintamente, y con el objetivo de simplificar la lectura, como “impacto social”, “impacto ESG” o “impacto”.

<sup>8</sup>ESG son las siglas en inglés de los tres parámetros de indicadores más extendidos en el ecosistema de sostenibilidad empresarial: Environmental, Social y Governance.

<sup>9</sup>Comisión Europea (2015).

<sup>10</sup>Banco Mundial (2017).

<sup>11</sup>Impact Management Project (2021).

Figura 1: Diagrama de actividades para la integración de principios ESG en la cadena de valor



Fuente: Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions<sup>6</sup>

Como puede apreciarse, estas definiciones presentan cierta divergencia y solo tienen como factor común la generación de un cambio sobre el bienestar de los seres humanos.

Para intentar superar la confusión derivada de la ausencia de una noción común de impacto social, recientemente se propuso desde la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions una definición que cuenta con el aval de un gran número de expertos en la materia.

“Los cambios que experimentan tanto las personas como el planeta por causa de una actividad, programa o política concreta, que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios pueden ser medibles, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, tangibles o intangibles”.

Además de revisar la definición de impacto social, se plantean numerosas cuestiones: ¿Cómo se realiza la medición de los impactos sociales, medioambientales y de buen gobierno? ¿Existen estándares que delimiten la metodología y permitan construir ejercicios de *reporting* y seguimiento de las estrategias de sostenibilidad? ¿Dónde reside actualmente la dificultad de implementar estos ejercicios de medición de impacto social y medioambiental en las empresas? ¿Cuál es el estado actual del desarrollo de estas prácticas en el mundo empresarial y cuál es la tendencia futura del mercado?

El presente documento intentará responder estas cuestiones y se estructura en tres secciones:

- ▶ **Contexto normativo:** en primer lugar, se realizará un breve repaso de la regulación, con foco fundamentalmente en Europa, y se repasarán aquellos estándares internacionales que establecen las primeras pautas sobre los ejercicios de medición y *reporting* de los impactos sociales.
- ▶ **Características del proceso de medición y gestión del impacto:** después se presentarán las características del proceso de medición y gestión del impacto social en la empresa, según diferentes enfoques, y se ilustrará con un ejemplo práctico.
- ▶ **Prácticas de referencia:** por último, se analizarán buenas prácticas del mercado realizadas por varias compañías que ya han empezado a medir y gestionar su impacto social, y se describirán los objetivos de las mediciones, los procesos implementados y las características de los ejercicios de *reporting* y comunicación.



# Resumen ejecutivo

*“Hoy en día, existe una oportunidad fundamental para que los negocios impacten y aborden los problemas sociales, y esta conveniencia se trata de la oportunidad comercial más importante para la industria.”*

*Michael Porter<sup>12</sup>*





Este apartado tiene como objetivo sintetizar las principales conclusiones alcanzadas sobre la medición y la gestión del impacto social en las empresas, que se desarrollarán en los distintos apartados del documento:

1. Reguladores y supervisores de todo el mundo están llevando a cabo un desarrollo legislativo exhaustivo para promocionar desde las instituciones la transición hacia una economía más sostenible, en gran medida derivado de la repercusión internacional de la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible y del Acuerdo de París realizado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en 2016.
2. Los dos principales objetivos de este desarrollo normativo son: (i) la integración de criterios y riesgos ESG en la estrategia, el gobierno, la gestión, la toma de decisiones y los procesos internos de las compañías; y (ii) la promoción de la divulgación en materia de sostenibilidad de todos los sectores económicos, incluyendo la transparencia sobre la gestión de los riesgos ESG y el impacto medioambiental<sup>13</sup> y social.
3. La Unión Europea se ha erigido como líder institucional a nivel internacional de esta corriente. Algunos de los hitos que ha conseguido a partir de su desarrollo normativo han sido: el lanzamiento del Plan de Finanzas Sostenibles en marzo de 2018, el Plan de Acción para Financiar el Crecimiento Sostenible (2018) y el lanzamiento de los fondos *Next Generation* para el período 2021-2027 que, junto con el presupuesto a largo plazo de la UE, se ha convertido en un instrumento temporal concebido para impulsar la recuperación.
4. Sin embargo, y a pesar de este importante desarrollo normativo, no existe una regulación referida estrictamente a cómo las empresas deben proceder con los ejercicios de medición y gestión de las externalidades<sup>14</sup> ambientales y sociales, y los estándares internacionales están cubriendo por el momento esa falta de regulación.
5. A pesar del importante papel que estos estándares están asumiendo, todavía deben abordarse ciertas problemáticas como la falta de homogeneidad de los principios y criterios de medición de los impactos definidos y la necesidad de establecer parámetros que permitan una coherencia y comparabilidad de la información reportada. Todo ello deberá alcanzarse a partir de la colaboración de las diferentes instituciones y organismos involucrados.
6. Recientemente, y más allá del reporte de las distintas inversiones o iniciativas filantrópicas realizadas por los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa o de las fundaciones empresariales, las organizaciones han empezado a invertir recursos y prestar dedicación a los ejercicios de medición de su impacto social, con el objetivo de considerar dicha información como un *input* clave para la gestión y reorientación de sus modelos de negocio.
7. La creciente demanda de este tipo de información por parte de los inversores y clientes, así como las oportunidades existentes detrás de este tipo de acciones empresariales apalancadas en criterios de sostenibilidad (como el ahorro de los costes como consecuencia de la mitigación de los riesgos de tipo ESG o la captación del valor de mercado derivado de las nuevas oportunidades de financiación), son algunos de los motivos que subyacen a este cambio de tendencia.
8. Desde Management Solutions se ha desarrollado un enfoque que aborda esta cuestión de manera holística y responde a las necesidades de la empresa, considerando igualmente sus limitaciones y apuntando hacia aquellos elementos que más le preocupan.

<sup>12</sup>Michael Porter (Harvard Business School)

<sup>13</sup>Management Solutions (2020). La gestión de riesgos asociados al cambio climático. <https://www.managementsolutions.com/es/publicaciones-y-eventos/informes-sectoriales/white-papers/la-gestion-de-riesgos-asociados-al-cambio-climatico>

<sup>14</sup>Efectos secundarios, positivos o negativos, para la sociedad o el medioambiente, que se generan como resultados de la actividad de la empresa y que no se reflejan en los costes de producción de un bien o servicio, y, por lo tanto, tampoco en su precio de mercado.

9. Este enfoque responde a una estructura que consta de tres fases principales: el *screening*, el *assessment* y el *reporting*.
10. El *screening* es la fase que tiene por objetivo la construcción de un marco de referencia a partir de la definición conceptual de qué es impacto, la identificación de los ejes de análisis para la clasificación del listado de impactos y el desarrollo de las narrativas de impacto, como descripciones detalladas del modo en que el proyecto o actividad afecta de forma positiva o negativa al eje considerado.
11. El *assessment* es la fase que aborda el ejercicio de evaluación y cuantificación de los impactos a partir del desarrollo metodológico oportuno, la definición de los indicadores necesarios, el ejercicio de atribución del impacto y la identificación de fuentes y captura de datos.
12. Por último, el *reporting* es la fase dedicada a la agregación del valor económico de los impactos previamente calculados, y al ejercicio de comunicación de esta información, para la determinación de objetivos y la monitorización de los resultados.
13. Con el objetivo de ilustrar este planteamiento, en el presente documento se ha desarrollado un ejercicio práctico de cuantificación de impacto económico y social de un proyecto en el sector energético, aplicando cada una de las fases metodológicas para poder divulgar el impacto social y medioambiental total generado.
14. Además, y con el objetivo de analizar el grado de avance de estas prácticas en el mercado, se ha desarrollado un ejercicio *benchmark* para identificar ejemplos de buenas prácticas ya implementadas de manera efectiva en algunas compañías de los sectores financiero, telecomunicaciones, construcción y farmacéutico, entre otros.
15. Este análisis se ha extendido a más de 60 empresas de distintas geografías y sectores con un elevado compromiso por la sostenibilidad, a partir de la valoración de sus puntuaciones en algunos de los estándares de sostenibilidad más reconocidos, como el Dow Jones Sustainability Index, MSCI o la Certification B-Corporation, así como la adhesión a asociaciones o iniciativas multisectoriales como la Value Balancing Alliance o el Impact Institute. De este conjunto de empresas analizadas, menos del 20% están divulgando actualmente los resultados de los ejercicios de medición de impacto social que llevan a cabo.
16. En concreto, y entre las que ya han empezado a reportar sus resultados de cuantificación, se identifican una serie de buenas prácticas entre las que destacan: el reporte de esta información en documentos o informes independientes ("informes de impacto", "Informe de Valor Social", "Integrated Profit and Loss Statement", "Impact Report, 4-dimensional P&L" o "ESG Report", etc.); la inclusión de resultados del impacto generado por el total de la compañía; la integración y vinculación de estos análisis con





la estrategia de las compañías a partir de la relación de sus principios y valores con los objetivos de impacto; la organización de estos impactos en tres ámbitos (económico, social y medioambiental) propuestos por el Triple Bottom Line de J. Elkington; el uso de la matriz de materialidad como un *input* para construir la estructura del marco de medición de impacto; y el uso de metodologías de medición de impacto de mercado e internacionalmente reconocidas para desarrollar los ejercicios de cuantificación de los impactos (SROI<sup>15</sup>, *True Price*, *Integrated Profit & Loss Assessment Methodology*, etc.).

18. Por último, y debido a su desarrollo incipiente, cabe destacar el amplio margen de evolución que existe en la implementación de las prácticas de medición del impacto social en las compañías, a partir de prácticas como la ampliación del alcance de medición, la mejora de los cálculos, fuentes y datos utilizados, y la homogeneización de las prácticas, con el objetivo de conseguir una efectiva integración del impacto en la gestión.

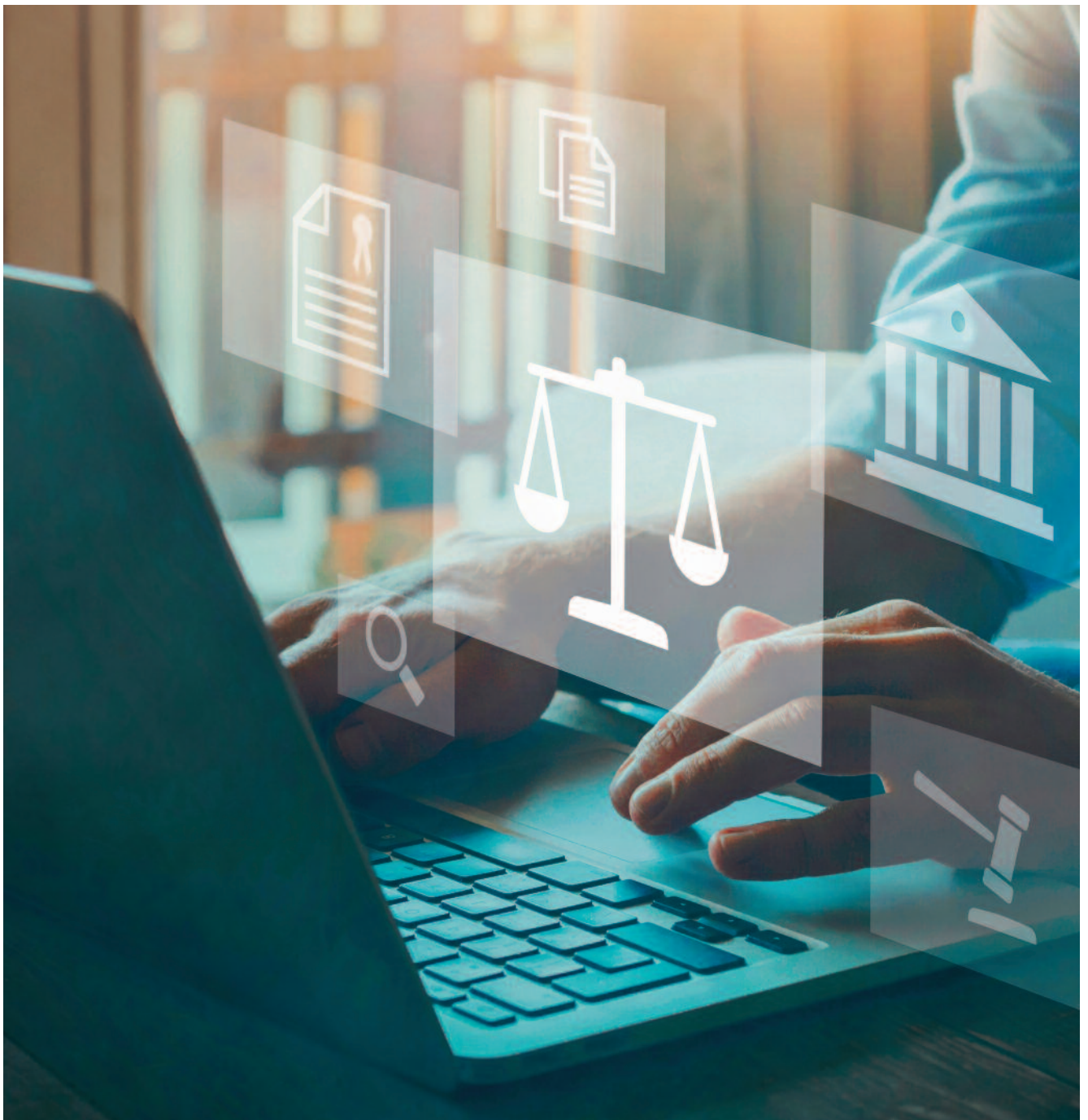
<sup>15</sup>SROI: *Social Return On Investment* es una metodología empleada para medir y cuantificar monetariamente el valor social de una organización, proyecto o iniciativa.



## Contexto normativo: características, tendencia y aplicabilidad

*“Por eso la implementación del Pilar Europeo de Derechos Sociales es tan importante - garantizar empleos decentes, condiciones de trabajo más justas, mejor atención médica y un mejor equilibrio en la vida de las personas”*

*- Ursula von der Leyen<sup>16</sup>*



Teniendo en cuenta la trascendencia que se asocia a los retos ambientales, económicos y sociales, las instituciones internacionales, reguladores y supervisores de todo el mundo han comenzado a promover el desarrollo normativo al respecto, estableciendo pautas y facilitando el camino hacia la transición a una economía más sostenible.

Entre las iniciativas internacionales de mayor repercusión y alcance global, cabe destacar dos acuerdos fundamentales que marcan las prioridades en materia de sostenibilidad a nivel mundial: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>17</sup> y el Acuerdo de París<sup>18</sup>:

- ▶ La Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible, acordada en septiembre de 2015 en la Asamblea de las Naciones Unidas, supuso la adopción por parte de los líderes mundiales de un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y promover la prosperidad para todos. La novedad de este marco es el carácter multidisciplinar con el que fue diseñado, tanto en el uso de fuentes como en el conjunto de agentes que participaron en él. Esto ha conllevado un profundo sentimiento de adhesión y su implementación en toda la comunidad internacional, desde los grupos de interés de la esfera pública (organismos multilaterales, instituciones y estados), hasta los pertenecientes al ámbito privado (empresas, tercer y cuarto sector, fundaciones, sociedad civil, etc.).
- ▶ Por otro lado, la firma del Acuerdo de París realizado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en 2016 supuso el reconocimiento del desafío del cambio climático y la necesidad de avanzar hacia una economía neutra en emisiones de CO<sub>2</sub> como prioridad a nivel global. Los firmantes del acuerdo se comprometen a “mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de los 2°C con respecto a los niveles preindustriales y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de temperatura a 1.5°C”.

Hasta la fecha, el riesgo ambiental, y en particular la mitigación y adaptación al cambio climático, han ocupado un lugar prioritario entre los desarrollos normativos debido a la urgencia percibida y a la magnitud del desafío que este fenómeno

supone. Para ello han proliferado multitud de compromisos y Leyes Marco de Cambio Climático nacionales<sup>19</sup>, así como el establecimiento de precios al carbono y mercados de emisiones de gases de efecto invernadero<sup>20</sup>.

Sin embargo, también se observa que la normativa está tendiendo a abordar la sostenibilidad desde una perspectiva integral, considerando el pilar medioambiental, el social y el de gobierno corporativo (ESG), promoviendo los impactos positivos, y mitigando y gestionando los impactos negativos.

En definitiva, el objetivo principal que se persigue es la integración paulatina de estos factores en la toma de decisiones económicas y empresariales a todos los niveles. Con este fin, la normativa se centra en los siguientes aspectos:

- ▶ La integración de criterios y riesgos ESG en la estrategia, el gobierno, la gestión y toma de decisiones y los procesos internos de las compañías, tanto en su situación actual como en sus objetivos y planes de futuro<sup>21</sup>.

<sup>16</sup>Ursula Von der Leyen (2021). Presidenta de la Comisión Europea en el discurso sobre el Estado de la Unión de 2021.

<sup>17</sup>Naciones Unidas (2015).

<sup>18</sup>Acuerdo de París (2015).

<sup>19</sup>Algunos ejemplos relevantes de esta tendencia, entre otros muchos, son la European Climate Law, el Proyecto de Ley del Congreso de los Diputados español, aprobada en el Congreso el 8 de abril de 2021; el Anteproyecto de Ley Marco de Cambio Climático de Chile; el Climate Change Response (Zero Carbon) Amendment Act 2019 del Gobierno de Nueva Zelanda; o el Proyecto de ley francesa. La primera ley climática adoptada en el mundo fue la del Reino Unido.

<sup>20</sup>Carbon Pricing Leadership Coalition (2021).

<sup>21</sup>Podemos destacar como ejemplos relevantes de esta tendencia la Guía del ECB sobre Riesgos climáticos o la Guía general de Implementación de Asobancaria en Latinoamérica.

- ▶ La promoción de la divulgación en materia de sostenibilidad de todos los sectores económicos, incluyendo la transparencia sobre la gestión de los riesgos ESG y el impacto medioambiental y social<sup>22</sup>. La divulgación de información es, en la mayoría de los casos, el primer pilar de la regulación en desarrollarse, debido a que no pueden tomarse decisiones informadas sobre lo que no se conoce y no se ha medido previamente<sup>23</sup>. Con el objetivo de facilitar esta labor están surgiendo taxonomías de actividades sostenibles<sup>24</sup>, desarrolladas tanto por reguladores como por organizaciones independientes, que pretenden establecer métodos y clasificaciones oficiales, así como promocionar un entendimiento homogéneo sobre qué actividades son realmente sostenibles y combatir así los denominados *greenwashing* o *socialwashing*<sup>25</sup>.

La regulación está siendo especialmente intensa en el sector financiero, con el fin de fomentar la canalización de flujos de capital para impulsar la transición hacia una economía sostenible y baja en carbono. Los riesgos ESG, y en especial el cambio climático, se consideran potencialmente relevantes para la estabilidad del sistema financiero. En concreto, cabe destacar cómo la Unión Europea (UE) ha tomado un papel de liderazgo a nivel internacional en términos de desarrollo de normativa sobre sostenibilidad, tanto en el sector financiero como en el no financiero (figura 2), reconociendo al sector empresarial como agente.

En noviembre de 2016, a través de la Comisión Europea<sup>26</sup>, la UE manifestó su firme compromiso de ser, junto con sus países miembros, una de las pioneras en la aplicación de la Agenda 2030, prestando especial atención al impacto del cambio climático en la economía y al fomento de las finanzas sostenibles:

- ▶ Este compromiso se concretó en primer lugar, a través del Plan de Finanzas Sostenibles en marzo de 2018<sup>27</sup>, en un ambicioso paquete de medidas para la transición de la economía hacia un modelo más sostenible y neutro en carbono, que incluye la promulgación de la Ley Europea del Clima<sup>28</sup>.

<sup>22</sup> Destaca la Directiva Europea de divulgación de información no financiera (NFRD), aplicable desde 2018, y la propuesta para su revisión y ampliación, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en 2021. Otros ejemplos son la Modificación del Reporte de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de Chile en 2019, o la propuesta de Reino Unido en 2020.

<sup>23</sup> Para más detalles, ver las novedades de la nueva propuesta de directiva europea sobre divulgación de información no financiera (CSRD) <https://www.managementolutions.com/sites/default/files/publicaciones/eng/20210604-csrd.pdf>

<sup>24</sup> De entre las taxonomías medioambientales desarrolladas, destaca la europea en 2020. Existen también otros ejemplos como la taxonomía china en 2020 también. Como ejemplo de iniciativas independientes, la mexicana, publicada en 2020. También destaca el trabajo que está realizando la Plataforma de Finanzas Sostenibles de la UE, en relación a la taxonomía social cuyo resultado ha sido recogido por el primer informe publicado en febrero 2022.

<sup>25</sup> La presentación de información equívoca acerca de la sostenibilidad (medioambiental o social) de las actividades y productos de una empresa u organización, normalmente mostrando como sostenible lo que no puede definirse así bajo criterios oficiales o científicos.

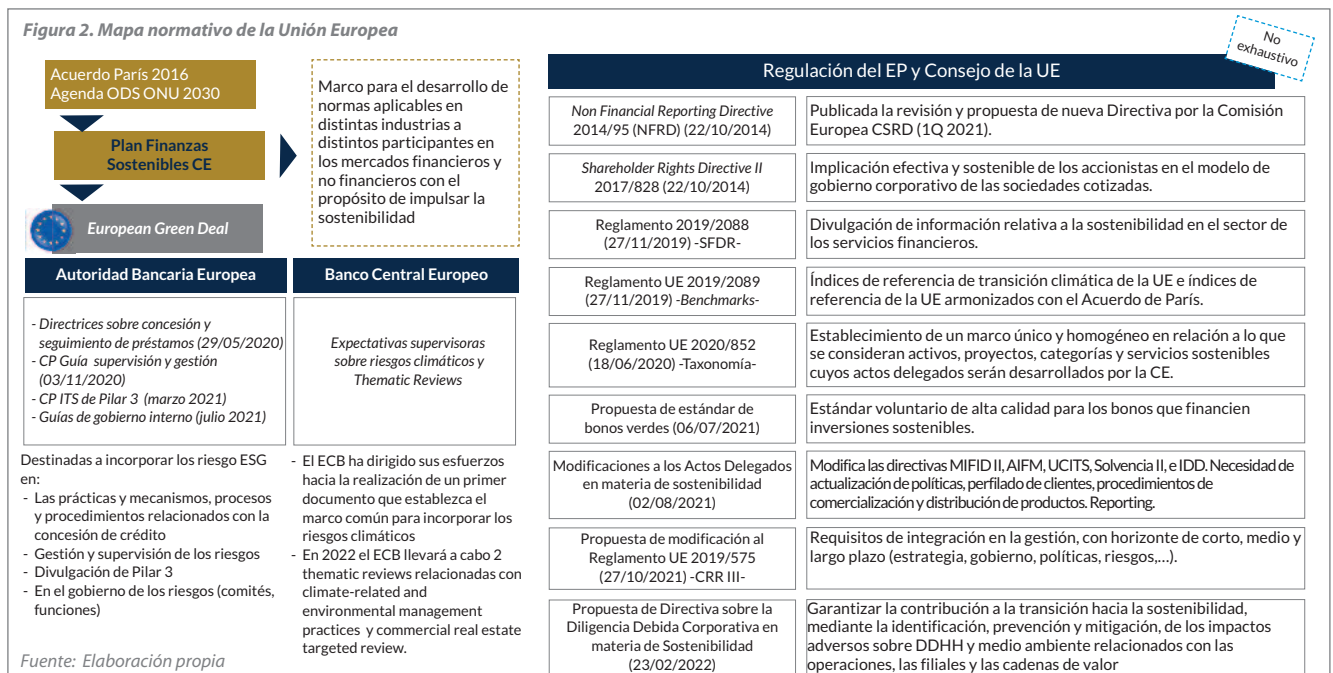
<sup>26</sup> La propia Comisión Europea exponía su enfoque estratégico para la aplicación de la Agenda 2030, destacando una serie de acciones clave para dicha implementación:

- Incluir los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las políticas e iniciativas de la UE a todos los niveles, con el desarrollo sostenible como principio rector esencial de todas las políticas de la Comisión Europea.
- Presentar informes periódicos de los avances de la UE a partir de 2017.
- Impulsar la aplicación de la Agenda 2030 junto con los gobiernos de la UE, el Parlamento Europeo, las demás instituciones europeas, las organizaciones internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los ciudadanos y otras partes interesadas.
- Poner en marcha una plataforma multilateral de alto nivel que apoye el intercambio de las mejores prácticas en materia de aplicación entre los distintos sectores a escala nacional y europea, y definir una visión a largo plazo.

<sup>27</sup> Comisión Europea (2018).

<sup>28</sup> Comisión Europea (2021).

Figura 2. Mapa normativo de la Unión Europea





- ▶ A continuación la Comisión Europea<sup>29</sup> lanzó el Plan de Acción para Financiar el Crecimiento Sostenible en 2018, dando lugar a una auténtica ola de requisitos regulatorios en la región<sup>30</sup>.

Por otro lado, cabe referirse con especial atención al lanzamiento de los fondos *Next Generation* para el período 2021-2027 que, junto con el presupuesto a largo plazo de la UE, se han convertido en un instrumento temporal concebido para impulsar la recuperación derivada de la crisis provocada por la COVID-19, y son el mayor paquete de estímulo jamás financiado en Europa: un total de algo más de 2 billones de euros<sup>31</sup> que ayudarán a reconstruir una Europa más verde y más cohesionada social y territorialmente.

De entre las numerosas publicaciones derivadas del Plan de Acción europeo<sup>32</sup>, destaca la Taxonomía medioambiental<sup>33</sup>, una guía oficial y detallada sobre qué actividades se pueden calificar como sostenibles. Hasta la fecha se ha publicado la Taxonomía medioambiental, que establece seis objetivos<sup>34</sup> y aspectos climáticos y medioambientales clave. Para los dos primeros objetivos de la Taxonomía (mitigación y adaptación al cambio climático), se publicó en abril de 2021 el detalle de las actividades que contribuyen sustancialmente a estos dos objetivos, junto con los criterios técnicos para cada una de ellas. Además, en julio de 2021, el Parlamento y el Consejo de la Unión Europea también publicaron los requerimientos y fechas de divulgación para las empresas tanto financieras como no financieras. Por otro lado, se espera que en breve se publique un informe por parte de la Comisión Europea sobre la posible ampliación del Reglamento de la Taxonomía europea para abordar aspectos sociales, neutrales y marrones.

Sin embargo, esta transición hacia una economía verde conllevará desajustes y un reparto desigual de los costes

derivados, y por ello resulta fundamental realizar una correcta cobertura desde una perspectiva social, tratando de evitar que ningún colectivo se quede rezagado. Para ello, el grupo de trabajo de la Plataforma de Finanzas Sostenibles de la UE, acaba de publicar (Febrero 2022) el primer informe final en el que se recogen las primeras conclusiones sobre la taxonomía social<sup>35</sup>.

Se puede observar que, a pesar del rápido y prolijo desarrollo legislativo actual en torno a la sostenibilidad, no existe una regulación referida estrictamente a cómo las empresas deben proceder con los ejercicios de medición y gestión de las externalidades (impactos sociales y medioambientales más allá de la regulación referida a la gestión del riesgo de cambio climático). Se podría decir que, en este caso, los estándares internacionales están cubriendo esa falta de regulación y los elementos a considerar:

<sup>29</sup>Comisión Europea (2020).

<sup>30</sup>Los tres objetivos principales del Plan de Acción para Financiar el Crecimiento Sostenible son:

- La reorientación de los flujos de capital hacia una inversión sostenible, para garantizar un crecimiento sostenible e inclusivo.
- La gestión de los riesgos financieros relacionados con el cambio climático, la degradación medioambiental y los problemas sociales.
- La promoción de la transparencia en los ámbitos ESG y el largoplacismo en la actividad financiera y económica.

<sup>31</sup>En este documento, las cantidades monetarias se expresan utilizando la escala larga, por la cual un billón equivale a un millón de millones.

<sup>32</sup>Para más detalles ver la figura 2 sobre "Mapa normativo UE".

<sup>33</sup>Comisión Europea (2020).

<sup>34</sup>(1) Mitigación del cambio climático, (2) Adaptación al cambio climático, (3) Uso sostenible y protección de los recursos hídricos y marinos, (4) Transición a una economía circular, prevención y reciclaje de residuos, (5) Prevención y control de la contaminación, (6) Protección de los ecosistemas saludables.

<sup>35</sup>Platform on Sustainable Finance (2022).



- ▶ Búsqueda de homogeneidad: hasta ahora, existían diversos estándares que, trabajando de forma independiente, han desarrollado distintos marcos de referencia para la medición y el *reporting* de los impactos a través de la definición de métricas y criterios. Esta multiplicidad de estándares ha generado cierta confusión en empresas e inversores.
- ▶ Necesidad de coherencia y comparabilidad: tal y como dispone la propia IFRS Foundation<sup>36</sup>, con base en los comentarios de los diferentes grupos de interés, tanto demandantes de información (reguladores, bancos centrales, auditores, etc.), como oferentes de información (organizaciones, empresas, bancos, fundaciones, etc.), a pesar de las diferencias de alcance y motivación, reclaman una necesidad urgente de mejorar la coherencia y comparabilidad en los informes de sostenibilidad:
  - En primer lugar, los inversores acusan la falta de datos comparables y fiables, dejando de dar respuesta a las crecientes expectativas de sus respectivos clientes y beneficiarios, mientras deben lidiar con datos y análisis insuficientes sobre los activos sostenibles invertibles.
  - Por otro lado, los profesionales de las empresas se refieren también a las dificultades que existen en torno a las solicitudes especializadas de datos de sostenibilidad, ya que no existe coherencia ni unicidad en los requerimientos de información<sup>37</sup>.
- ▶ Trabajo colaborativo: si bien todavía no existe un único estándar de referencia para la medición y divulgación de los impactos sociales y medioambientales, en estos últimos años se está impulsando la colaboración entre las instituciones que las promueven, con el fin de fomentar la homogeneidad y el desarrollo de normas únicas e internacionalmente reconocidas:

- En septiembre de 2020, las organizaciones líderes en la divulgación de información integrada y de sostenibilidad (CDP<sup>38</sup>, CDSB<sup>39</sup>, GRI<sup>40</sup>, IIRC<sup>41</sup> y SASB<sup>42</sup>) publicaron una declaración en la que confirmaban su intención de cooperar<sup>43</sup> con el fin de desarrollar un sistema de *reporting* corporativo en el ámbito de la sostenibilidad, tratando de paliar la confusión existente.
- La Value Reporting Foundation ha surgido como consecuencia de la fusión entre SASB e IIRC, debido a la complementariedad que existe entre las prácticas de *reporting* que ambas promocionan.
- GRI, Social Value International y la Unión Europea han sugerido y están promocionando el desarrollo de un sistema contable único capaz de integrar los impactos sociales (visión de doble materialidad<sup>44</sup>).
- IFRS, que, junto con la IASB, desarrolla las normas internacionales de información financiera, ha creado una Junta de Sostenibilidad paralela y está lanzando consultas con el objetivo de desarrollar dos marcos de contabilidad oficiales en paralelo.

A día de hoy, este maremágnum de normas y estándares no ofrece suficiente claridad para que las empresas puedan medir los impactos sociales y medioambientales que generan. Por ello, y con el objetivo de ayudar en estos desarrollos, el próximo apartado presenta una introducción metodológica al ejercicio de medición del impacto.



<sup>36</sup>Paper consultivo de diciembre de 2020.

<sup>37</sup>Por estos motivos y tal y como dispone el propio CEO de Sustainability Accounting Standards Board (SASB), "ambos grupos se beneficiarían de la divulgación estandarizada del subconjunto de asuntos de sostenibilidad más relevantes para la obtención de resultados financieros a largo plazo en una industria determinada" (Janine Guillot, 2020).

<sup>38</sup>Carbon Disclosure Project.

<sup>39</sup>Climate Disclosure Standards Board.

<sup>40</sup>Global Reporting Initiative.

<sup>41</sup>International Integrated Reporting Council.

<sup>42</sup>Sustainability Accounting Standards Board.

<sup>43</sup>Integrated Reporting.

<sup>44</sup>Perspectiva que aboga por la consideración e integración desde la empresa de las externalidades (impactos sociales y medioambientales) que afectan tanto a los inversores como al resto de la sociedad/planeta en términos generales y que no se reflejan en la contabilidad financiera.

## Principales estándares de reporting no financiero

Organismo	Objetivo	Descripción	Iniciativas de integración/Colaboración
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Global Reporting Initiative es una organización internacional, independiente y pionera, fundada en 1999 con el fin de desarrollar estándares de <i>reporting</i> de sostenibilidad para la empresa.</li> <li>Estos estándares, llamados GRI Standards, son a día de hoy los más utilizados a nivel internacional y establecen un marco y un lenguaje común para reportar acerca de los impactos en materia de sostenibilidad, así como elaborar informes no financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI aboga por el principio de la doble materialidad, ya que considera relevantes aquellos impactos sobre las personas y el planeta, más allá de su relevancia sobre su impacto financiero sobre las compañías.</li> <li>Los estándares se estructuran en los ámbitos económico, social y ambiental, contando también con una serie de estándares fundacionales y transversales que incluyen la consideración del gobierno corporativo. En 2020, el 96% de las 250 empresas más grandes del mundo (el G250) informan sobre su desempeño en sostenibilidad. Para las N100, (5200 empresas que comprenden las 100 empresas más grandes en 52 países), el 80 % lo hace. Alrededor de las tres cuartas partes (73 %) del G250 y dos tercios (67 %) del N100, usan GRI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI colabora con B Lab, organización que ha desarrollado la herramienta B Impact Assessment para la medición y gestión del impacto de las compañías en sus grupos de interés.</li> <li>GRI y SASB anunciaron en 2020 un plan de trabajo colaborativo que pretende estudiar el uso de ambos estándares, las semejanzas y diferencias en la información generada por cada uno, así como los potenciales ámbitos de colaboración adicionales.</li> </ul>
<b>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SASB es una organización sin ánimo de lucro e independiente que elabora y mantiene estándares de divulgación que permiten a las empresas de todo el mundo identificar, gestionar y comunicar la información de sostenibilidad con relevancia financiera.</li> <li>Tiene como objetivo establecer estándares que, en última instancia, mejoren la información disponible para los responsables de la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los estándares SASB consideran el principio de materialidad simple y están diseñados para recoger y satisfacer principalmente las necesidades y preocupaciones financieras de los inversores (SASB, 2020).</li> <li>SASB ha desarrollado estándares específicos para 77 industrias (identificadas en el <i>Sustainable Industry Classification System</i>). Cada estándar está compuesto por temas específicos de la industria sobre los que divulgar y aplicables a nivel mundial, y parámetros de contabilidad.</li> <li>Los parámetros de SASB captan aspectos operacionales esenciales que impulsan la creación de valor a largo plazo, a través de vínculos claros con la estrategia empresarial y el rendimiento financiero.</li> <li>En el caso de las empresas, destacan las principales áreas de riesgo que deben mitigarse y las oportunidades en las que un mejor rendimiento, puede dar lugar a una mayor rentabilidad, un aumento de los ingresos o una ventaja competitiva (SASB, 2020).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En noviembre de 2020, SASB e IIRC anunciaron su intención de fusionarse en una única organización, la Value Reporting Foundation, debido a su complementariedad, y con el fin de simplificar y hacer más claro y homogéneo el ecosistema de <i>reporting</i> de sostenibilidad actual.</li> </ul>
<b>International Integrated Reporting Council (IIRC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El International Integrated Reporting Council (IIRC) es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, desarrolladores de estándares, contables, academia y ONGs.</li> <li>Ha desarrollado el Integrated Reporting Framework, un marco para informar sobre los aspectos financieros y no financieros de una entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ámbitos a reportar se clasifican en 6 formas de capital: financiero, industrial, humano, intelectual, social y natural. No establece métricas específicas ni prescribe una serie de KPIs, es un estándar basado en principios. Apuesta por una visión de materialidad simple en el que la información considerada es aquella que genera valor principalmente para los grupos de interés de la compañía.</li> <li>Un informe integrado conforme al IRF debe incluir el modelo de negocio de la organización, contexto y estrategia; el modelo de gobierno para la creación de valor a corto, medio y largo plazo; los riesgos y oportunidades que afectan a la capacidad de la organización para crear valor, y su gestión; el alcance de los objetivos de sostenibilidad establecidos; la definición de la materialidad de cada ámbito y métodos de cuantificación y evaluación.</li> </ul>	
<b>IFRS Foundation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Fundación IFRS es una organización sin ánimo de lucro creada para desarrollar normas de contabilidad aceptadas en todo el mundo -las Normas IFRS- y para promover y facilitar su adopción.</li> <li>Sus normas son creadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) que establece las Normas Contables de las IFRS para la elaboración de los estados financieros.</li> <li>En noviembre de 2021 IFRS Foundation anunció la creación del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB) que establecerá el marco de referencia con relación a las Normas de Divulgación de la Sostenibilidad de las IFRS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La intención es que el ISSB ofrezca una base global completa, transparente y comparable de normas de divulgación relacionadas con la sostenibilidad que proporcione a los inversores y a otros participantes en el mercado de capitales información sobre los riesgos y oportunidades de las empresas en materia de sostenibilidad para ayudarles a tomar decisiones informadas.</li> </ul>	



## Características del proceso de medición y gestión de impacto

*“Nuestra ambición es crear estados contables que capturen, de manera transparente, los impactos externos, de tal manera que impulse a la toma de decisiones de los inversores y de la alta dirección.”*

*– George Serafeim<sup>45</sup>*



Frente a los modelos de *reporting* tradicionales centrados en la captación y presentación del valor financiero generado por las compañías (visión *shareholder*), se observa una tendencia a la integración en el *reporting* de los impactos, tanto positivos como negativos, que generan sus actividades.

Guiados por esta corriente, y tal y como se comentaba en el apartado anterior, los organismos contables están revisando sus principios y normas para incorporar la variable de sostenibilidad, con el objetivo de informar de una manera coherente y estandarizada a todos los grupos de interés sobre el valor de las externalidades generadas por la actividad de la compañía (Teoría de los *Stakeholders*<sup>46</sup>). En la medida en que dichos estándares se encuentran aún en desarrollo, este ejercicio de medición es todavía una práctica incipiente entre las grandes organizaciones, si bien su desarrollo e integración en los procesos internos está suponiendo una gran transformación.

El objetivo de este apartado es describir las características propias del proceso, comenzando con el análisis del porqué y el para qué de dicho ejercicio, y destacando a continuación todos los elementos clave de su implementación.

## **Motivos y utilidad**

Las empresas siempre han tendido a divulgar las distintas inversiones o iniciativas filantrópicas realizadas a través de sus departamentos de Responsabilidad Social Corporativa o de sus fundaciones empresariales. Sin embargo, no ha sido hasta estos últimos años cuando las organizaciones han empezado a invertir recursos y prestar dedicación a los ejercicios de medición de su impacto extra-financiero, con el objetivo de considerar dicha información como un *input* clave para la gestión y reorientación de sus modelos de negocio.

Los motivos que subyacen a este cambio de tendencia por parte de las organizaciones empresariales son fundamentalmente los siguientes:

- ▶ Demanda de información de inversores y clientes sobre la sostenibilidad y el impacto que generan las organizaciones, además de reclamar estrategias empresariales y procesos productivos más respetuosos con las personas y el medioambiente:
  - Algunas de las empresas de gestión de inversiones más importantes del mundo (p. ej., BlackRock<sup>47</sup>) ya han anunciado sus políticas de inversión y ponen la sostenibilidad en el centro de sus decisiones, identificando el riesgo climático como un riesgo de inversión, así como promocionando las iniciativas de buen gobierno de las organizaciones en las que invierten.
  - Y se lanzan iniciativas público-privadas que promocionan el desarrollo de ciudades con formas de consumo, transporte, educación y servicios más sostenibles desde la sociedad civil (p. ej., Madrid Futuro<sup>48</sup>).
- ▶ Oportunidades en acciones empresariales con criterios de sostenibilidad:
  - El ahorro de los costes como consecuencia de la mitigación de los riesgos de tipo ESG.
  - La captación del valor de mercado derivado de las nuevas oportunidades de financiación (bonos verdes y sociales, mejores condiciones de financiación como consecuencia de *ratings* ESG, etc.).
  - Las concesiones públicas ponderadas por criterios de sostenibilidad (p. ej., Fondos *Next Generation* en el ecosistema UE).

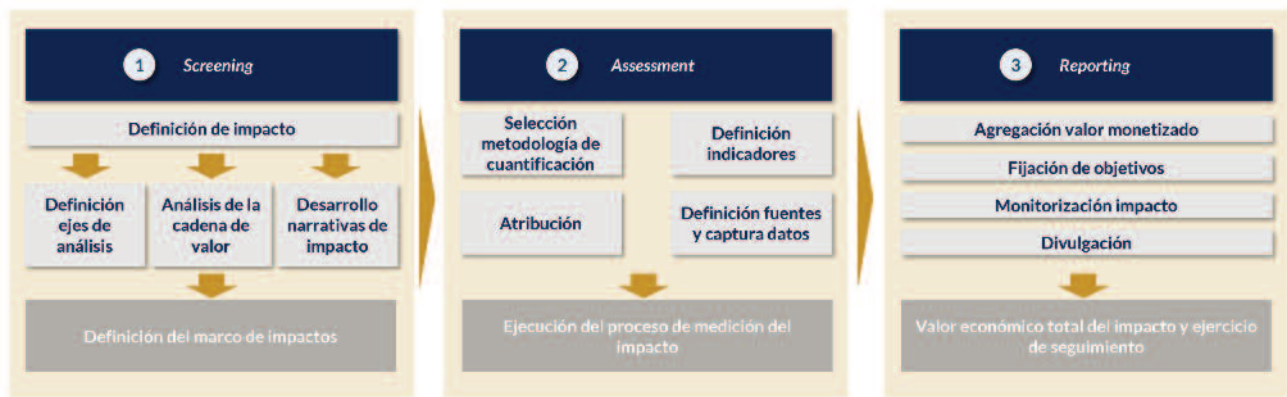
<sup>45</sup>George Serafeim es profesor de Business Administration en la Universidad de Harvard y uno de los precursores de la Impact Weighted Account Initiative.

<sup>46</sup>El Manifiesto del World Economic Forum 2020 (Davos), apoyó específicamente este modelo, invitando a las compañías a desarrollar estrategias orientadas hacia la generación de valor para el conjunto de los *stakeholders*.

<sup>47</sup>BlackRock (2020).

<sup>48</sup>Madrid Futuro (2022).

Figura 3. Flujo del proceso metodológico de medición del impacto



Fuente: elaboración propia

- Los desarrollos en innovación que permiten anticiparse a los cambios en la demanda e inquietudes de los clientes en materia de sostenibilidad, incrementando las cuotas de mercado y el número de clientes.

A pesar de estos beneficios evidentes, muchas empresas no están siendo capaces de incorporar el factor de la sostenibilidad dentro de su estrategia, entre otros motivos por no contar con un mecanismo efectivo de evaluación de los impactos ESG de sus proyectos o inversiones.

Por ello, la construcción de un modelo de evaluación del impacto puede convertirse en una palanca transformacional eficaz, al permitir la gestión (cuantificando y analizando los resultados obtenidos para integrar estos datos en su toma de decisiones), la mejora (estableciendo medidas de control y seguimiento sobre los objetivos establecidos, a través de la comparación contra los resultados pasados y la competencia) y, en definitiva, la transformación de las compañías.

## Enfoque

Existe una gran cantidad de marcos que establecen aproximaciones procedimentales para gestionar y medir los impactos sociales y medioambientales de las organizaciones.

Todas estas metodologías tienen en común tres secuencias fundamentales:

- ▶ En primer lugar, la identificación de los impactos tanto positivos como negativos generados por la actividad de la compañía o proyecto concreto que va a analizarse.
- ▶ En segundo lugar, la valoración cualitativa y/o cuantitativa de cada impacto analizado de forma desglosada.
- ▶ Y, por último, la agregación del valor medido de acuerdo con la clasificación previamente definida, de forma que pueda comunicarse el impacto generado por la compañía, o a través del proyecto en particular.

Desde Management Solutions, se han analizado y recopilado las mejores prácticas para la gestión y medición de estos impactos, desarrollando un enfoque que aborda la cuestión de manera holística, respondiendo a las necesidades de la empresa, considerando igualmente sus limitaciones y apuntando hacia aquellos elementos que más le preocupan (figura 3).

### 1. Aproximación al enfoque

Los ejercicios de medición del impacto realizados por las compañías pueden diferenciarse dependiendo de si alcanzan una inversión o proyecto concreto<sup>49</sup>, o si pretenden evaluar la actividad global de la compañía (o de un negocio concreto) y cuantificar el valor monetario que representa el total de los impactos sociales, medioambientales y de buen gobierno generados por la organización, más allá de su rentabilidad económico-financiera.

A pesar de las particularidades de cada uno de estos dos enfoques, existen elementos comunes en la estructura, el modelo metodológico o las herramientas utilizadas en los ejercicios de medición de los impactos.

### 2. Screening






El ejercicio de medición descrito comienza con la construcción de un marco de impactos, que se convertirá en el mapa de referencia y facilitará el desarrollo del resto del proceso:

- ▶ Definición de impacto: en esta primera fase, la compañía debe acordar y definir qué entiende por impacto social y

<sup>49</sup>Este recurso actualmente está siendo empleado para la puesta en valor de proyectos en el marco del conjunto de medidas extraordinarias de recuperación en el marco del instrumento Next Generation EU para el período 2021-2027, ya mencionado anteriormente.



Figura 4. Marcos internacionales de Medición del Impacto Social (no exhaustivo)

Iniciativa	Institución	Detalle
 ODS	Naciones Unidas	• Estructura constituida por 17 objetivos establecidos por la ONU que establecen 169 metas para erradicar pobreza, desigualdad, promover el desarrollo económico, mejorar educación y salud, reducir impactos del cambio climático.
 IMP	Impact Management Project	• Marco de medición para determinar cómo debe medirse, gestionarse y reportarse el impacto. Clasificación formada por 5 dimensiones organizadas en 15 categorías de impacto (qué, quién, cuánto, contribución y riesgo).
 Teoría del Cambio	Donald Kirkpatrick (Wisconsin University)	• Esquema que, a través de una lógica causal, presenta gráficamente los objetivos que busca alcanzar una intervención y la manera concreta con la que se propone conseguirlos.
 Social and Human Capital Protocol	Naciones Unidas	• Mapa de decisiones, guía y referencia para aquellas organizaciones que quieran medir y valorar impactos relacionados con capital social y humano. 4 etapas: objeto, alcance, medición y valoración.
 EVPA	Asociación Europea de Filantropía de Empresas	• Guía estandarizada de gestión y medición de impacto. El objetivo de este marco es la maximización y optimización del impacto social y/o medioambiental de las empresas.

Fuente: elaboración propia

medioambiental (¿se incorporan impactos positivos y negativos que afectan a la sociedad y al planeta?, ¿se incorporan los impactos tangibles y también los intangibles?, ¿se consideran solo los impactos externos generados por la empresa o también los impactos internos de determinados grupos de interés – recursos humanos, accionistas, etc.?), lo que delimita exactamente el criterio que va a ser aplicado en el desarrollo del análisis y condiciona la metodología.

- ▶ Definición de los ejes de análisis: la identificación de los impactos derivados de la actividad de la organización conlleva la necesidad de definir una serie de ejes de análisis que configuran la estructura del denominado marco de impacto. Estos ejes vienen determinados por los elementos de impacto considerados:
  - Tipología material de los impactos (sociales, económicos, medioambientales, etc.).
  - Tipología de los grupos de interés impactados (clientes, comunidades locales, administraciones públicas, cadena de proveedores, etc.).
  - Valores corporativos de aquellas compañías que, más allá de su misión y visión, hayan transparentado un firme compromiso por estructurar su estrategia en torno a una serie de principios que tienen en cuenta el impacto generado en la sociedad y el planeta.

Además, esta fase puede tomar como referencia el uso de algunos de los marcos sugeridos por los estándares internacionales, como la Teoría del Cambio, el *Impact Management Project* o los ODS (figura 4).

- ▶ Análisis de la cadena de valor: una compañía puede medir el impacto generado por un proyecto o una inversión concreta, o bien realizar este ejercicio con carácter general, para toda la actividad de la empresa en su conjunto. En este último caso, la compañía deberá analizar su cadena de

valor, con el fin de identificar qué procesos fundamentales están relacionados con los ejes de impacto previamente definidos.

- ▶ Desarrollo de las narrativas de impacto: el vínculo entre la definición de impacto, los ejes de análisis y el proyecto/inversión/actividad de la cadena de valor que se quiere medir se desarrolla a partir de las denominadas narrativas de impacto (*impact pathways*). Estas narrativas son descripciones detalladas del modo en que ese proyecto o actividad afecta de forma positiva o negativa al eje considerado. Las narrativas permiten entender cómo se impacta, en qué plazo se impacta (teniendo en cuenta que, por su propia naturaleza, muchos de los efectos identificados tendrán lugar en el largo plazo), a qué grupos de interés se impacta, etc.

Para ello, deberán considerarse los diferentes elementos propios de la cadena de valor del impacto, formada por:

- ▶ los denominados *inputs* o recursos financieros y no financieros empleados por una organización (p. ej., uso de energía renovable).
- ▶ las actividades o acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos, (p. ej., construcción de una infraestructura que respeta la biodiversidad del ecosistema).
- ▶ los *outputs*, productos o servicios que resultan del desarrollo de las actividades, (p. ej., desarrollo de un producto tecnológico que atiende a criterios de inclusión social de personas con discapacidad).
- ▶ y los *outcomes*, que son las transformaciones sociales o medioambientales, resultado de todo lo anterior (p. ej., incremento del acceso a una educación de calidad de una población determinada como consecuencia de la generación de nuevos puestos de trabajo y la reactivación de la economía local) que permitan identificar en última instancia el impacto generado por las actividades o proyectos de la organización en cuestión.

Figura 5. Ejes para la segmentación de la cartera de préstamos de una entidad financiera en función de su impacto (no exhaustivo)

EJE ACTIVIDAD	EJE CLIENTE	EJE PRODUCTO
<p>Actividades directamente elegibles debido a su orientación social: fabricación de equipos y suministros médicos, fabricación de vehículos para personas con discapacidad, actividades de I+D+i relacionados con temas sociales, actividades de las agencias de colocación o RRHH.</p> <p>Por otro lado, el resto de actividades deberán ser analizadas evaluando una serie de KPIs sociales <i>ad hoc</i>: fabricación de productos farmacéuticos con finalidad terapéutica, construcción de viviendas VPO, actividades de provisión de energía o telecomunicaciones dirigidas a poblaciones vulnerables, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fundaciones y ONGs.</li> <li>▶ Empresas de economía social.</li> <li>▶ Micropymes que operan en regiones con menor PIB per cápita y/o con mayor tasa de desempleo o de nueva creación.</li> <li>▶ Emprendedores y <i>startups</i> que incorporen I+D+i.</li> <li>▶ Autónomos que operen en las regiones con menor PIB per cápita y/o con mayor tasa de desempleo o porque sean &lt;35 años.</li> <li>▶ Financiación exclusiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Microcréditos.</li> <li>▶ Hipotecas destinadas a la obtención de la primera vivienda o a su rehabilitación para colectivos vulnerables.</li> <li>▶ Financiación destinada a la mejora en la accesibilidad de locales o viviendas para personas con movilidad reducida.</li> <li>▶ Financiación a arrendatarios en situación de vulnerabilidad social y económica.</li> <li>▶ Cuentas de pago básicas gratuitas creadas para clientes que se encuentren en situación de vulnerabilidad.</li> <li>▶ Anticipo de una prestación por desempleo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Por su parte, el análisis de materialidad (herramienta complementaria de escucha a los diferentes grupos de interés para la identificación y priorización de sus preocupaciones y su relevancia para el negocio) se puede utilizar en esta fase del ejercicio, y permite establecer prioridades con relación a qué impactos medir, y fijar objetivos sobre ellos. El marco de impacto y la matriz de materialidad deberán reflejar una información coherente y homogénea.

El resultado de esta primera fase de *screening* es un marco de impactos que incluye toda la información de tipo social y medioambiental, justificada, priorizada y clasificada de acuerdo con la estrategia de la compañía.






Cabe destacar que la multiplicidad y heterogeneidad de los posibles impactos puede complicar de manera relevante el ejercicio, por lo que será necesario aplicar el criterio de proporcionalidad, priorizando los impactos directos y más relevantes recogidos por la matriz de materialidad.

En el caso de la actividad bancaria, el impacto social generado se encuentra intrínsecamente vinculado al impacto generado por la actividad financiada. En ese sentido, la medición es susceptible de enriquecerse mediante la definición e implantación previa de la taxonomía social<sup>50</sup> que permita segmentar la cartera y analizar de forma granular el impacto generado (figura 5).

La implantación de este ejercicio de segmentación basado en la taxonomía social, más allá de su utilización en el ámbito de medición del impacto social de la entidad, tiene usos en términos de divulgación y transparencia, marcaje y control de potenciales subyacentes de emisiones sostenibles o sociales, y es la base para la fijación de objetivos estratégicos. Su

<sup>50</sup>Es necesario resaltar que los criterios establecidos por esta taxonomía social aún no pueden apalancarse en ninguna normativa existente (la Plataforma de Finanzas Sostenibles de la UE, ha estado trabajando y ha publicado en febrero de 2022 el reporting final sobre la taxonomía social en el que recopila el enfoque metodológico, y las actividades, así como ejemplos concretos de su aplicación, que se presenta a debate, y por tanto, por el momento, no puede considerarse un estándar regulatorio en vigor).

Figura 6. Metodologías más extendidas de medición del impacto social (no exhaustivo)

Iniciativa	Institución	Detalle
 <p>Impact weighted Accounts Initiative</p>	Harvard University	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene como objetivo impulsar la creación de estados contables que capturen de manera transparente los impactos externos reflejando el desempeño financiero, social y ambiental de una empresa.</li> </ul>
 <p>SROI</p>	Social Value International	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para medir y cuantificar monetariamente el valor social de una organización, proyecto o iniciativa. Considera los costes y beneficios de carácter social, ambiental y económico. Basado en el indicador económico ROI.</li> </ul>
 <p>B-impact Assessment</p>	B- Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite evaluar los impactos a través de respuestas a un formulario dado y posteriormente, comparar los resultados con otras empresas para poder crear planes de mejora a partir de herramientas y guías.</li> </ul>
 <p>LBG</p>	London Benchmarking Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta datos sobre las contribuciones, logros e impactos de la Acción Social Empresarial. Enfocada en la gestión, medición y comunicación de las actividades que las empresas realizan con foco social y medioambiental.</li> </ul>
 <p>NYU STERN ROSI™</p>	New York University	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología que identifica las estrategias materiales de sostenibilidad y los cambios en las prácticas resultantes de esas estrategias para posteriormente cuantificar y monetizar los beneficios resultantes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

consideración a efectos de impacto social puede ir desde incorporar información enriquecida sobre segmentos y métricas de impacto de las carteras (sin cuantificación económica del impacto) hasta evolucionar el modelo hacia un ejercicio que permita cuantificar económicamente de forma diferenciada la financiación de impacto social, teniendo en cuenta las características del sector o destinatario de la financiación.

### 3. Assessment

Una vez identificados y descritos los impactos que van a ser evaluados, se aborda su cuantificación.

Para ello, la organización debe centrarse en la selección de las mejores herramientas que permitan articular este ejercicio:

- ▶ Selección de la metodología de cuantificación. Teniendo en cuenta que en estos momentos existen numerosas alternativas de metodologías de medición del impacto social y medioambiental, la compañía deberá analizar cuál de ellas se adapta mejor a la tipología de impacto concreto que pretende medir, tomando también en consideración la información disponible para los cálculos.

Algunas de las metodologías más reconocidas por el ecosistema, y cuyo uso recurrente favorece la comparabilidad y estandarización de los resultados, son: *Impact Weighted Account Initiative* de la Universidad de Harvard, *Social Return on Investment (SROI)* de Social Value o *London Benchmarking Group (LBG)*, entre otras (figura 6).

- ▶ Definición de indicadores. Adicionalmente, se realiza un ejercicio de definición de las variables, tanto cualitativas como cuantitativas, que se tomarán como referencia para medir el impacto. Los indicadores, al igual que las metodologías, se seleccionan atendiendo a la tipología de impacto, así como a los datos disponibles para ejecutar el ejercicio de medición. Igualmente, existen multitud de indicadores que pueden servir de referencia para que las organizaciones seleccionen los más apropiados (indicadores de los ODS<sup>51</sup>, métricas del INE<sup>52</sup>, indicadores del IRIS+<sup>53</sup>, etc.) (Figura 7).
- ▶ Atribución. En el caso de determinados impactos, en especial los indirectos, es conveniente establecer los criterios para aislar las transformaciones (*outcomes*) derivadas de la actividad o el proyecto sobre la sociedad o el entorno de lo que se habría producido de manera natural sin su realización.

## Matriz de materialidad

El análisis de materialidad se ha convertido en un proceso al que recurren todo tipo de compañías para identificar aquellos impactos económicos, ambientales y sociales que más preocupan a cada uno de los diferentes grupos de interés y ponerlos en relación con sus respectivas estrategias de negocio.

El resultado de este análisis es la denominada matriz de materialidad, un mapa que clasifica y prioriza cada uno de estos elementos (p. ej., diversidad, cambio climático, economía local, asequibilidad del producto, etc.) de acuerdo con la relevancia que estos grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, etc.) le conceden a cada uno, y al impacto que suponen para la estrategia y el desempeño del negocio en las compañías.

Las empresas utilizan esta información como *input* para reordenar y diseñar sus respectivas estrategias y tomar decisiones, convirtiéndose en un elemento fundamental de nexo entre la información financiera y no financiera.

Este análisis de materialidad se construye a partir del desarrollo de un proceso de diálogo con los diferentes grupos de interés y de análisis y priorización de la información recopilada:

- Identificación de los grupos de interés.
- Definición de una metodología de escucha y relación.
- Selección de las herramientas de diálogo.
- Identificación y análisis de los asuntos materiales.
- Priorización y categorización de dicha información.

### Ejemplo ilustrativo de matriz de materialidad

#### Umbrales

La organización deberá definir umbrales (criterios) que identifiquen un aspecto como material.

Estos umbrales son clave para el análisis, por lo que los umbrales y criterios utilizados deben estar claramente definidos.

Se puede aplicar un enfoque cualitativo o cuantitativo, con el objetivo de definir cómo de significativo es un aspecto concreto.

Existirán aspectos que no sean significativos en el momento actual, pero que pueden llegar a serlo.

#### Nivel de cobertura

Esta cobertura se refiere a la prominencia, la cantidad de datos y la explicación narrativa divulgada por la organización sobre un aspecto material.

Dependiendo de la prioridad de ciertos aspectos, se incluirán en los reportes con un nivel de detalle diferente. Si son de alta prioridad regulatoria, se deberán informar en detalle.

En los casos en que existan aspectos materiales que ocurren fuera de la organización, se reportarán indicadores dependiendo de la disponibilidad y la calidad de los datos.



<sup>51</sup>Naciones Unidas (2015).

<sup>52</sup>INE. Instituto Nacional de Estadística español (2022).

<sup>53</sup>The Global Impact Investing Network (2021).



- ▶ Definición de fuentes para alimentar los indicadores y la captura de datos. La credibilidad de los datos arrojados por el modelo depende de la solidez de la información externa, en especial la utilizada como factor de conversión para monetizar los indicadores de impacto seleccionados. En ese sentido, es necesario realizar un análisis de las publicaciones basadas en evidencias científicas y que generan mayor consenso. Por otro lado, es necesario contar con datos internos suficientes en relación con el proyecto o actividad cuyo impacto se quiere medir. Cabe destacar que, en ocasiones, la existencia de información no financiera suficiente en la organización constituye un escollo, por lo que conviene establecer acciones para asegurar la disponibilidad y calidad de los datos.

- ▶ Monitorización del impacto: además, y como parte de la continuidad del ejercicio, es conveniente definir un modelo de gobierno y un proceso de monitorización de los resultados que facilite el proceso de seguimiento del impacto y la evolución de los objetivos establecidos<sup>54</sup>. De este modo, se desarrolla un proceso iterativo que permite actualizar la toma de decisiones.
- ▶ Divulgación: la integración del proceso de medición en la toma de decisiones requiere un ejercicio previo de transparencia de todos los elementos empleados en el proceso (objetivos, plazos, marcos, metodologías, fuentes, datos, etc.). De este modo, el ejercicio podrá ser verificado por terceros como garantía de la credibilidad del modelo.

#### 4. Reporting





Por último, y una vez desarrollado el ejercicio de medición a través del cálculo del valor económico de los diferentes impactos, se abordaría la tercera y última fase del proceso:

- ▶ Agregación del valor monetizado del total de los impactos medidos con anterioridad. Para ello, y respondiendo a la estructura predefinida a través del marco de impacto, se agrega el valor monetizado de todas las variables de una misma categoría.
- ▶ Fijación de objetivos: partiendo de los resultados alcanzados, la organización establece una serie de objetivos que le permitan mitigar los impactos negativos e incrementar los impactos positivos generados a partir de su actividad o proyecto.

Por último, y una vez analizado el estado de situación en el que una organización se encuentra desde un punto de vista del impacto extra-financiero que genera, se pueden tomar decisiones y reportar los resultados obtenidos a los diferentes *stakeholders*.

<sup>54</sup>En este apartado, se deben considerar cuestiones operativas relacionadas con la actualización de la información utilizada (*inputs*), los procesos de captura del dato, la trazabilidad, la validación de la calidad de la información para alimentar los indicadores definidos, etc.

Figura 7. Estándares internacionales sobre indicadores de sostenibilidad (no exhaustivo)

Iniciativa	Institución	Detalle
 SASB	Sustainability Accounting Standards Board	Indicadores desarrollados para ofrecer a los inversores y otros participantes del mercado una representación visual de la exposición de su cartera a riesgos y oportunidades de sostenibilidad específicos. La organización propone 77 estándares distintos la gestión de la sostenibilidad en diversidad de compañías.
 GRI	Global Reporting Initiative	Indicadores que ayudan a medir el impacto social, medioambiental y de gobierno en organizaciones. Estos indicadores se agrupan por tipo de impacto y a su vez, por otros subgrupos. Pretenden transparentar las organizaciones a través del reporting de información no financiera para generar impacto real.
 Indicadores ODS	Naciones Unidas	Junto con la relación del marco de los 17 ODS, se diseñaron 232 indicadores que pueden medirse a través de los datos estadísticos vinculados a fuentes de información como el INE u otros.
 IRIS+	Global Impact Investment Network	Catálogo de indicadores del desempeño de referencia que sirven de guía y ayuda a los inversores de impacto para conocer el impacto social, ambiental y financiero de una organización.

Fuente: elaboración propia

## Taxonomía social de la Unión Europea

La consecución de cada uno de los propósitos sociales y medioambientales que persigue la economía mundial requiere de importantes inversiones de capital<sup>1</sup>.

La Comisión Europea está desarrollando una serie de taxonomías para definir el conjunto de actividades que pueden categorizarse como medioambiental y socialmente sostenibles. Esta práctica tiene el objetivo de armonizar las definiciones asociadas a estos conceptos, favoreciendo la homogeneización de los ejercicios de divulgación y, consecuentemente, facilitando la toma de decisiones a los inversores interesados en esta tipología de inversiones, quienes deben asegurar que estas compañías realmente desarrollan prácticas sostenibles.

Tras la publicación de la Taxonomía Medioambiental en junio de 2020, la Plataforma de Finanzas Sostenibles bajo el mandato de la Comisión Europea, ha estado trabajando en el desarrollo de una prueba de concepto de una taxonomía social.

El Final Report del Sub-grupo de trabajo 4, que ha sido publicado en febrero de 2022, recoge las principales recomendaciones y características preliminares y tentativas de esta taxonomía social que, en ningún caso, recoge una posición oficial de la propia Comisión Europea, cuyos desarrollos podrían terminar tomando objetivos distintos.

En primer lugar, se presentan las principales diferencias que existen entre esta taxonomía social y la taxonomía ambiental:

- ▶ Mientras que muchas de las actividades económicas pueden tener impactos perjudiciales para el medio ambiente, desde el punto de vista social, se puede acreditar que la mayoría de las actividades económicas pueden considerarse inherentemente beneficiosas para la sociedad (creación de empleos decentes, pago de impuestos, producción de bienes y servicios, etc.). Es por ello, por lo que la taxonomía social debe distinguir entre los beneficios inherentes y los beneficios sociales que pueden ser considerados adicionales.
- ▶ Por otro lado, los objetivos y criterios ambientales pueden apalancarse en criterios científicos, mientras que la taxonomía social debe basarse en normas internacionales autorizadas, como la Carta Internacional de Derechos Humanos, entre otras.
- ▶ Finalmente, y a pesar de que a priori podría ser más difícil desarrollar criterios cuantificables para una taxonomía social que para una taxonomía ambiental basada en una investigación científica que permite atribuir criterios cuantitativos a las actividades económicas, la sostenibilidad

social está experimentando avances prometedores en lo relativo a la cuantificación y medición de los impactos sociales. El cuadro de indicadores sociales de la UE, que representa ejemplos y recomendaciones relevantes para los 20 principios del pilar europeo de derechos sociales y contiene un conjunto de indicadores de impacto, o el informe anual sobre desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, son dos buenos ejemplos.

Los fundamentos sobre los que se construye la taxonomía social son las siguientes normas y principios internacionales: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT, el Pilar Europeo de Derechos Sociales y el plan de acción asociado, la Carta Social Europea, la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, el Convenio Europeo de Derechos Humanos, los ODS, los UNGP, el Pacto Mundial de la ONU y las directrices de la OCDE para empresas multinacionales.

Estos documentos cubren una amplia gama de asuntos sociales que se incluyen en el ámbito de esta taxonomía social, entre los que destacan: los derechos laborales, la protección social y la inclusión, la no discriminación, el derecho a la salud, la vivienda, la educación y la alimentación, la asistencia en caso de desempleo o trabajo por cuenta propia, la protección del consumidor, las sociedades pacíficas e inclusivas, y la lucha contra la corrupción y la evasión fiscal.

Considerando este punto de partida, se recoge el enfoque acordado para articular los objetivos de este tipo de taxonomía, basado en la identificación de las partes interesadas impactadas por las diferentes actividades económicas:

- La fuerza laboral, incluidos los trabajadores de la cadena de valor.
- Los usuarios finales o consumidores.
- Y las comunidades afectadas, directa o indirectamente, a través de la cadena de valor.

<sup>1</sup>Según los últimos cálculos, para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, hace falta una inversión anual de entre 5 y 7 billones de dólares de aquí a esa fecha.

### Relación entre los temas sociales y las partes interesadas

Temas Sociales	Partes Interesadas
Derechos laborales y condiciones de trabajo	Fuerza laboral
Protección social e inclusión	Fuerza laboral, comunidades y sociedades
No discriminación	Fuerza laboral, comunidades y sociedades
Derecho a la salud, la vivienda, la educación y la alimentación	Usuario final, comunidades y sociedades
Asistencia en caso de desempleo o trabajo por cuenta propia	Fuerza laboral
Protección del consumidor	Usuario final
Sociedades pacíficas e inclusivas	Comunidades y sociedades
Lucha contra la corrupción y la evasión fiscal	Sociedades

Con base en esta asignación de los asuntos materiales y las diferentes partes interesadas, se definen los siguientes tres objetivos que deben determinar la taxonomía social:

- ▶ **El trabajo decente para los trabajadores de la cadena de valor:** centrado en la vida laboral de las personas y cuyos pilares son: la creación de empleo, la protección social, el derecho en el trabajo y el diálogo social.
- ▶ **Los niveles de vida adecuados y bienestar para los usuarios finales:** centrado en las personas como consumidores de productos o servicios y las actividades que satisfacen sus necesidades y ofrecen coberturas frente a la salud y la seguridad. Los sub-objetivos se refieren a asuntos como la protección del consumidor y los derechos económicos y sociales, como la vivienda o la educación.
- ▶ **Las comunidades y sociedades inclusivas y sostenibles:** se trata de un objetivo que enfatiza el respeto y apoyo a los derechos humanos, poniendo el foco en la gestión de los impactos negativos y la disposición de la infraestructura económica a ciertos grupos de interés. Algunos de los sub-objetivos abordados son los derechos sobre la tierra, los derechos de los pueblos indígenas, la defensa de los derechos humanos, y el mantenimiento de la accesibilidad y disponibilidad de la infraestructura económica básica como acceso a agua, electricidad, etc.

Además, e inspirados en la estructura metodológica desarrollada por la taxonomía medioambiental, se han construido también una serie de elementos estructurales que permiten el desarrollo de esta taxonomía social:

- ▶ **Desarrollo de sub-objetivos:** cada uno de los tres objetivos requerirá de desarrollo para enfocar la priorización de los sectores, las distintas contribuciones sustanciales y los diferentes criterios "Do Not Significant Harm". Estos sub-objetivos deben cubrir todos los temas esenciales de cada objetivo sin que exista solape entre ellos. Se ha desarrollado una lista no exhaustiva de sub-objetivos para cada uno de los tres objetivos. Por ejemplo, para el objetivo de trabajo decente: la promoción de la igualdad y la no discriminación en el trabajo, garantizar el respeto de los derechos humanos y los derechos de los trabajadores evitando las condiciones de trabajo precarias, etc.
- ▶ **Tipos de aportes sustanciales:** se ha desarrollado una estructura que clasifica y acredita el aporte sustancial generado por tres tipos de actividades económicas diferentes:
  - Las que reportan contribuciones sustanciales que se enfocan en evitar y abordar los impactos negativos.
  - Las que generan beneficios sociales adicionales inherentes a la actividad.
  - Las actividades habilitadoras que permiten que otras actividades brinden beneficios sociales (ver tabla 1).
- ▶ **Los criterios "Do Not Significant Harm (DNSH)":** son una serie de criterios que aseguran que las actividades que contribuyen sustancialmente a un objetivo social no están perjudicando al resto de objetivos. Estos criterios, a diferencia de los establecidos por la taxonomía ambiental, deben:
  - Ser más granulares, respondiendo al nivel de los sub-objetivos, ya que los criterios de contribución sustancial en la taxonomía social se desarrollarán y evaluarán al nivel de sub-objetivos.
  - La segunda característica de estos criterios es que pueden desempeñar un papel importante para elaborar criterios de contribución sustancial que permitan priorizar sectores y/o actividades en relación con algunos temas sociales y sub-objetivos para los cuales esta acción podría ser un desafío.
  - Por último, resulta fundamental destacar que es un desafío construir un caso significativo para una contribución sustancial para objetivos como "evitar y abordar" el trabajo infantil o el trabajo forzoso. Esto se debe a que estos problemas generalmente están sujetos a tolerancia cero por ley y, a veces, están sujetos a prohibiciones de importación y criterios de exclusión.
- ▶ **Las garantías mínimas de la taxonomía social:** la UE ya reconoció la importancia de los estándares internacionales clave sobre temas sociales al incluirlos como garantías mínimas en el Reglamento de taxonomía medioambiental desarrollada (Artículo 18). Esto se consideró necesario al crear una taxonomía enfocada en la sustentabilidad ambiental para

Tabla 1. Explicación de los tipos de contribución sustancial

Tipo de contribución sustancial	Explicación
Evitar y abordar el impacto negativo	(i) sectores de alto riesgo con abusos documentados de derechos humanos y derechos laborales de relevancia para el objetivo; o (ii) sectores que tienen menos probabilidades de contribuir a los objetivos del pilar social europeo.
Mejorar los impactos positivos inherentes de: (i) bienes y servicios sociales; e (ii) infraestructura económica básica	Dirigirse a los sectores de bienes y servicios sociales que proporcionan: (i) bienes y servicios para las necesidades humanas básicas; e (ii) infraestructura económica básica de relevancia directa para el derecho a un nivel de vida adecuado. Al hacerlo, ayuda a avanzar hacia los ODS y los objetivos del pilar social europeo.
Actividades habilitadoras	Cuando las actividades económicas tengan el potencial de reducir el riesgo en otros sectores, estas actividades también deben clasificarse como tal (actividades económicas que, por la provisión de sus productos o servicios, permiten una contribución sustancial en otras actividades).



evitar una situación en la que ciertas actividades sean categorizadas como medioambientalmente sostenibles a pesar de que la entidad que las realiza viole: (i) derechos humanos fundamentales; (ii) derechos de los trabajadores; o (iii) principios de buen gobierno como medidas anti soborno o planificación fiscal no agresiva. El artículo 18 no incluye información sobre su funcionamiento práctico o aplicación, y por lo tanto, se ha pedido a la Plataforma sobre Finanzas Sostenibles que asesore a la Comisión sobre el funcionamiento de este Artículo 18.

- ▶ **Justificación de la selección de sectores:** se necesita una justificación que permita priorizar los sectores para cada objetivo y sub-objetivo, para lo que se ha desarrollado una metodología basada en la utilización del marco de sectores y actividades económicas determinado por el sistema de clasificación industrial NACE y considerando la selección de los sectores de relevancia de acuerdo con los criterios definidos para determinar la sustancialidad de las actividades: los sectores que evitan los impactos negativos, los que potencian los impactos positivos y los sectores habilitadores de dichos impactos positivos.
- ▶ **Vinculación de la contribución sustancial a los gastos de capital (CapEx), los gastos operativos (OpEx) o la facturación:** la forma de vincular el CapEx, OpEx y la facturación con las actividades sociales se basa en la diferenciación entre "reducir los impactos negativos" y "mejorar los beneficios sociales inherentes":
  - Para las actividades que reducen un impacto negativo, la inversión realizada por una empresa puede ser contabilizada como contribución social. Por ejemplo, el gasto en formación definido en la taxonomía social se contabilizará como una inversión socialmente sostenible reflejada en el OpEx.
  - Si se trata de una actividad generadora de impacto social de manera inherente, como la venta de un producto de

comercio justo o un mineral procedente de una mina con un certificado social aprobado, la facturación se contabilizará como socialmente sostenible.

- Finalmente, las actividades habilitadoras consisten principalmente en servicios que permiten abordar y evitar impactos negativos. Aquí se sugiere que la empresa que vende el producto o servicio que permite a la otra empresa abordar y evitar impactos negativos contabilice la facturación como socialmente sostenible.

En la tabla 1, se presenta un ejemplo no exhaustivo relacionado con el objetivo de trabajo decente y el sub-objetivo de formación.

De acuerdo con la visión de los miembros de la Plataforma sobre Finanzas Sostenibles que han estado trabajando en la elaboración de este informe final de conclusiones preliminares, los próximos pasos identificados para el desarrollo de la Taxonomía Social deberían ser los siguientes:

1. Aclarar las salvaguardas mínimas de acuerdo con la nota de alcance.
2. Realizar un estudio sobre los impactos de una taxonomía social considerando diferentes opciones de aplicación y diseños.
3. Elaborar una justificación para priorizar objetivos y sub-objetivos.
4. Priorizar los objetivos de acuerdo con la justificación.
5. Definir los criterios de contribución sustancial y DNSH para los primeros objetivos y sectores.

A pesar de que este informe no se trata de un documento oficial de la Comisión Europea, ni una posición oficial de la misma, estas recomendaciones tentativas pueden ser consideradas una prueba de concepto de la taxonomía social, sobre la que las instituciones europeas pueden empezar a construir.

Tabla 2

Justificación para la selección de sectores			
Selección de sectores		Los códigos NACE de alto impacto podrían seleccionarse a través de: 1) sectores con escasez de habilidades, según datos de la OCDE y la UE; 2) sectores afectados negativamente por la transición verde o la digitalización con riesgos de despidos y por tanto con especial necesidad de formar a determinados colectivos de trabajadores; 3) sectores con escasez general de habilidades.	
Tipo de contribución sustancial		Reducir los impactos negativos para los trabajadores	
Contribución sustancial		La entidad cuenta con amplios programas de capacitación y formación permanente/upskilling/recualificación para trabajadores en situación de vulnerabilidad. Hay altos niveles de participación de los trabajadores en el desarrollo de estos programas (OpEx para capacitación).	
Trabajo decente		Niveles de vida adecuados y bienestar para los usuarios finales	
Comunidades y sociedades inclusivas			
DNSH	A los trabajadores se les debe pagar al menos el salario mínimo nacional, cuando esté disponible, o de acuerdo con las negociaciones y convenios colectivos de las partes sociales. Deben cumplirse las normas fundamentales del trabajo de la OIT.	N/A	No discriminación en las ofertas de formación

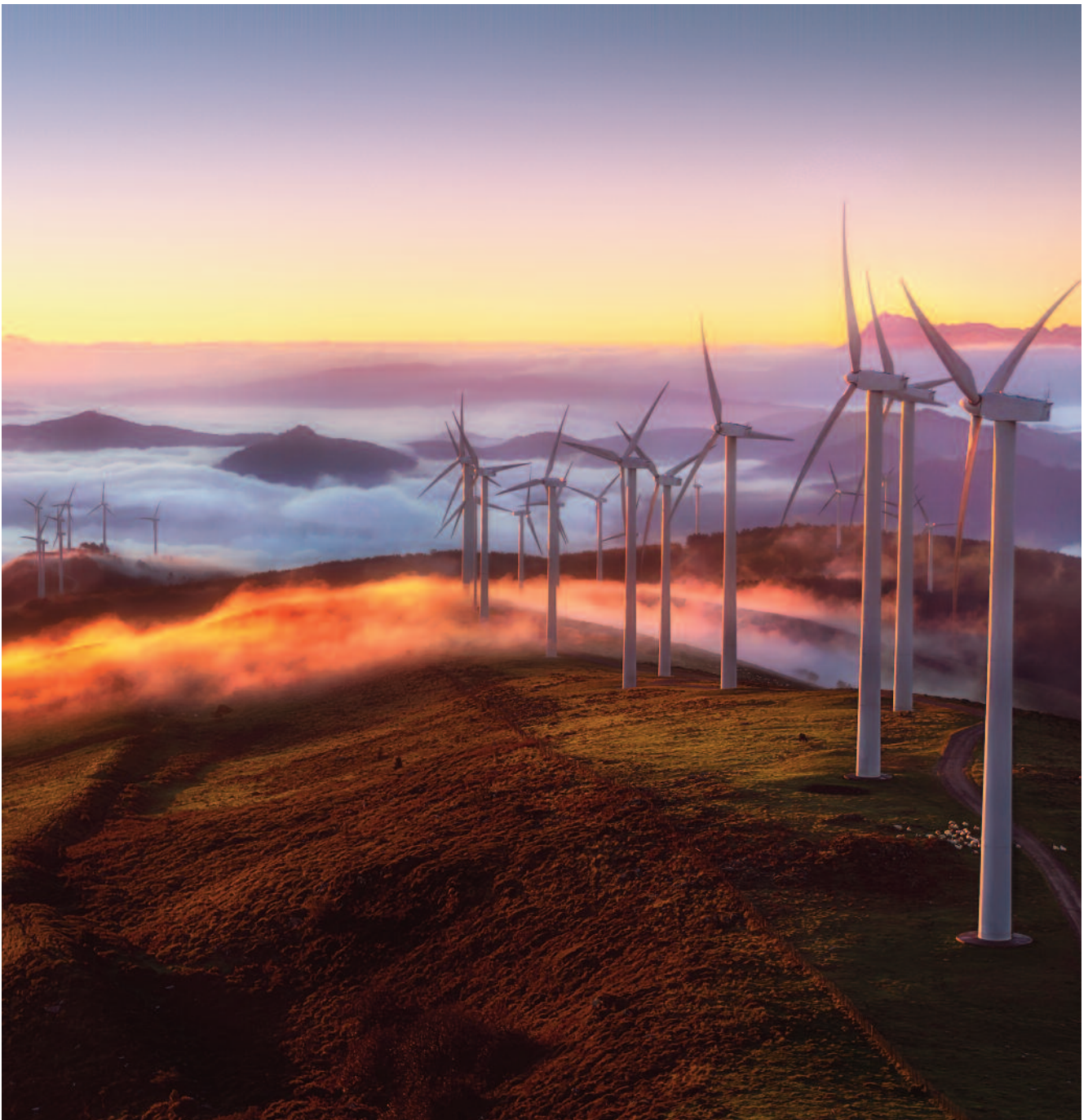
# Ejemplo práctico de medición de impacto

*“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.”*

*- Attributed to Peter Drucker<sup>55</sup>*

*“Es un error suponer que si no puedes medirlo,  
no puedes gestionarlo, un mito costoso.”*

*- William Edwards Deming<sup>56</sup>*



Se introduce un ejemplo práctico con el objetivo de ilustrar la metodología previamente definida.

El ejemplo ilustra cómo una compañía energética decide cuantificar el impacto de construcción de un nuevo parque eólico compuesto por 11 aerogeneradores del modelo SG 132 y una potencia instalada de 39 MW.

## Screening

En primer lugar, la compañía define que el impacto que quiere medir está formado por aquellos cambios, tangibles e intangibles que experimentan tanto las personas como el planeta y que vienen provocadas, directa o indirectamente, por la realización de la inversión.

Por ello, decide crear un marco de impactos a partir de la definición de tres ejes horizontales de impacto: sociales, medioambientales y económicos.

Para describir el alcance de dichos impactos, la compañía atiende a las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto:

- ▶ Fase de construcción del parque eólico.
- ▶ Fase de operación y mantenimiento del parque.
- ▶ Desmantelamiento del parque y gestión de los materiales y residuos al final de su vida útil.

A los ejes verticales se les asignan narrativas que permiten relacionar dicho proyecto con los ejes horizontales de análisis, tal y como se presenta con algunos ejemplos a continuación:

- ▶ La puesta en funcionamiento del parque eólico ha conllevado la contratación de personal, previa definición de una política de remuneraciones adecuadas a las necesidades y características sociales de la región.
- ▶ Se está promocionando la reinserción y cohesión social a partir de la reactivación económica de la región provocada por la creación de empleo indirecto y el pago de impuestos.

- ▶ Las tareas de construcción del parque eólico conllevan el incremento de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, que se ven ciertamente compensadas a través de las emisiones evitadas en la fase de operación al tratarse de una energía renovable.
- ▶ Etc.

En la tabla 1 se presenta una aproximación ejecutiva del marco de estos impactos.

## Assessment

A continuación, la compañía lanza la fase de cuantificación del impacto, seleccionando e implementando aquellas metodologías que mejor se adapten a cada tipología de impacto y definiendo las variables que servirán como indicadores cualitativos o cuantitativos de los diferentes impactos que van a medirse.

En este caso, y partiendo del marco de impactos, se ejemplificará el análisis y medición de cuatro impactos positivos y/o negativos, directos y/o indirectos, pertenecientes a los diferentes ejes previamente definidos (ver tabla 2).

### 1. Impacto económico positivo en términos de aportación al PIB




















El impacto económico en términos de PIB es un impacto de carácter global que puede ser cuantificado en cualquiera de las etapas del proyecto. Para desarrollar este cálculo, se utilizan las premisas del modelo de Leontief, un método que analiza las relaciones existentes entre diferentes sectores de producción y consumo que forman parte de una economía, a partir de las correlaciones económicas entre los *outputs* de una industria y los *inputs* de otra.

<sup>55</sup>Peter Drucker (1909-2005), autor austriaco-estadounidense, fundador de la gestión empresarial moderna.

<sup>56</sup>William Edwards Deming (1900-1993), ingeniero estadounidense y profesor de la Universidad de Nueva York y Columbia.



Tabla 1. Ejemplo ejecutivo de un marco de impactos del proyecto

ACTIVIDAD/ PROCESO	EJES DE ANÁLISIS			NARRATIVAS DE IMPACTO	
	TIPO DE IMPACTO		GRUPOS DE INTERÉS		
GLOBAL 		+	Directo	 	Contratación de personal nuevo bajo unas condiciones determinadas por una política de remuneraciones justas.
					Indirecto
				Impacto socioeconómico en la región a partir de la generación de empleo directo e indirecto.	
					Impacto en el aumento del PIB a nivel local, regional y nacional.
CONSTRUCCIÓN 		-	Directo		Aumento de los accidentes laborales y lesiones como consecuencia del riesgo generado por la presencia de maquinaria, tareas de desbroce, movimientos de tierras y explanaciones.
					Emisiones de GEI producidas durante el proceso de fabricación de los aerogeneradores, durante el transporte de los aerogeneradores de la fábrica al parque y proceso de construcción del parque.
					Empeoramiento de la calidad del aire de la zona debido al tráfico pesado en zonas no asfaltadas, movimientos de tierra, excavaciones, etc., y contaminación acústica (mientras las turbinas eólicas están generando).
					Cambios en la geomorfología por el diseño de caminos para acceder a los aerogeneradores y subestación eléctrica, zona de acopios o explanación del terreno.
					Empeoramiento de la calidad del agua por el desbroce, los movimientos de tierras y el tránsito de maquinaria que producen levantamiento de polvo, aumentando la cantidad de partículas en suspensión del agua.
					Afección a los cultivos de regadío por procesos erosivos como consecuencia de la eliminación de la cubierta vegetal existente, los movimientos de tierra o las excavaciones.
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO 		+	Directo		Aumento de fuentes de energía verde, accesible y asequible (bajo precio en el pool) para los consumidores.
		-	Indirecto		Aumento de la mortalidad de la avifauna y quirópteros por colisiones con los molinos cuando las aspas están en movimiento.
					Reducción de las emisiones de GEI como consecuencia de la generación de energía verde, favoreciendo la descarbonización de la actividad energética.
					Procesos erosivos en las zonas desbrozadas y removidas durante el proceso de construcción debido a la preparación del terreno para la construcción de los aerogeneradores, accesos a los mismos y de la zona de acopios.
	-	Directo		Emisiones de GEI por transporte de los componentes desde el parque eólico hasta las plantas de reciclaje/gestión de residuos.	
				Restitución morfológica hasta alcanzar similitud con el estado pre-operacional de todas las áreas afectadas por la presencia del parque eólico y que no van a tener un uso posterior.	

 Social     
  Económico     
  Medioambiental     
  Positivo     
  Negativo

 Trabajadores     
  Sociedad     
  Estado     
  Planeta     
  Cliente



El impacto económico total generado a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (fase de construcción del parque eólico, fase de operación y mantenimiento del parque, y desmantelamiento del parque y gestión de los materiales y residuos al final de su vida útil) viene determinado por la suma de los impactos directos, indirectos e inducidos en términos de PIB, como se presenta a continuación:

- ▶ El impacto directo se calcula a través del enfoque de la renta o retribución de los factores productivos<sup>57</sup>, a partir de la suma de la producción como valor añadido bruto (los ingresos generados por la compañía), más el valor de la creación directa de empleo (medido a partir de la suma de las remuneraciones pagadas al empleo generado a lo largo de todo el proyecto)<sup>58</sup>, junto con contribución fiscal (medida como el valor de los impuestos que gravan directamente la actividad económica en cuestión).

Atendiendo a los últimos datos publicados por la Asociación Empresarial Eólica<sup>59</sup>, el sector eólico supuso en 2020 el 0,3% del PIB español, contribuyendo con 1.778,5 millones de euros al PIB directo y con 1.327,9 millones de euros al PIB indirecto.

En este caso concreto, y atendiendo a un valor medio del impacto económico directo generado en términos de PIB, se estima la generación de unos 20 millones de euros anuales, de los que alrededor de 9,5 millones de euros proceden del empleo directo generado.

- ▶ El impacto indirecto, corresponde a la producción y empleo generados en los sectores que se benefician indirectamente del reparto de las inversiones (CAPEX) y del gasto (OPEX) del proyecto en cuestión, que repercuten en otras industrias, tales como la de la construcción, la de los fabricantes de equipos y componentes, la del transporte o la de reparación e instalación de maquinaria y equipos, entre otras.

Este impacto indirecto en términos de PIB se calcula a partir de la matriz inversa de Leontief, que a su vez se alimenta de las tablas *input-output* publicadas por los respectivos institutos nacionales de estadística<sup>60</sup> o por organismos internacionales como la OCDE<sup>61</sup>. A partir de esta matriz, se puede extraer el valor de la suma de los impactos de producción de los sectores repercutidos, de acuerdo con el desglose medio de gastos, representado principalmente por la compra a proveedores, y el desglose medio de inversiones (inmovilizados materiales e intangibles).

En el caso de este proyecto en particular, se estima que la compañía genera alrededor de 15 millones de euros anuales en términos de PIB indirecto.

- ▶ El impacto inducido corresponde con la producción y el empleo generados a partir de los consumos de bienes y servicios que realizan los empleados, tanto los asalariados de la compañía, como los de la cadena de proveedores.

Estos gastos de personal deben ponderarse por la propensión marginal al consumo (PMC), una relación matemática teórica, que indica en qué medida se destina al consumo o ahorro, aquella parte de la renta que se incrementa. Este aumento se suele tomar como unidad<sup>62</sup>. En

<sup>57</sup>Estudio macroeconómico del impacto del sector eólico en España. Asociación Empresarial Eólica.

<sup>58</sup>En el caso de que, tal y como se presenta a continuación en este ejemplo, se quiera evaluar el impacto social generado a partir de la calidad salarial de los empleados contratados como una variable de impacto independiente, se debe restar el valor de la creación directa de empleo de este impacto directo en términos de PIB, con el objetivo de evitar "double-counting". En este ejemplo, y tal y como se expresa en el siguiente apartado, este valor es de unos 9,5 millones de euros.

<sup>59</sup>AEE (2020).

<sup>60</sup>En el caso de España, ver la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística español.

<sup>61</sup>La publicación de estas tablas actualizadas se realiza en periodos de 5/6 años.

<sup>62</sup>Como ratio económico, la PMC está comprendida entre 0 y 1.

Tabla 2. Ejemplos de narrativas de impactos a evaluar y selección de metodologías

ACTIVIDAD/ PROCESO	EJES DE ANÁLISIS			NARRATIVAS DE IMPACTO	METODOLOGÍA DE CÁLCULO APLICADA	
	TIPO DE IMPACTO		GRUPOS DE INTERÉS			
GLOBAL			Indirecto		Impacto sobre el PIB a nivel local, regional y nacional.	Matrices input-output (Modelo de Leontief).
			Directo		Contratación de personal nuevo bajo unas condiciones determinadas por una política de remuneraciones justas.	Impact-Weighted Account Initiative (Harvard Business School).
CONSTRUCCIÓN			Directo		Emissiones de GEI producidas durante el proceso de fabricación de los aerogeneradores.	GHG Protocol / Impact-Weighted Account Initiative.
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO			Indirecto		Reducción de las emisiones de CO2 como consecuencia de la generación de energía verde, favoreciendo la descarbonización de la actividad energética.	Impact-Weighted Account Initiative (Harvard Business School).





este caso, y acudiendo a la OCDE como fuente, se calcula esta ratio a partir de la información macroeconómica del gasto total y el dinero disponible de los hogares, para determinar una PMC para España del 65% aproximadamente.

Por su parte, el gasto total en remuneraciones tanto de la cadena de proveedores (estimado a partir del gasto en compra a proveedores ponderado por un porcentaje destinado a salarios), como de salarios propios, se suman y multiplican por esta propensión marginal al consumo, generando unos impactos inducidos en términos de PIB de alrededor de 4 millones de euros anuales.

## 2. Impacto social positivo y directo a partir de la generación de empleo de calidad

La fase de construcción del parque eólico ha supuesto la contratación de 220 trabajadores. En este caso, y con esta información de base, se decide medir el impacto social que se está generando a partir de la promoción del empleo de calidad, aplicando la metodología de "Impact-Weighted Account Initiative" de Harvard Business School, teniendo en cuenta que permite cuantificar el valor económico de este impacto a partir de la evaluación de los salarios.

Como puede observarse en la tabla 3, el cálculo del valor económico del impacto generado a partir de la creación de empleo viene determinado, por un lado, por el importe de los salarios de los trabajadores que se contratarán para la construcción de dicha planta, y por otro, por un indicador de calidad de los salarios:

- ▶ **Total Salario No Ajustado:** se parte del cálculo del sumatorio total de los salarios pagados a todos los trabajadores que se han contratado para el desarrollo del nuevo parque eólico (distribuidos por salarios medios clasificados de acuerdo con las 3 bandas salariales que maneja la compañía en este caso).
- ▶ **Salario Ajustado (Digno):** más allá de los salarios mínimos interprofesionales establecidos por las regulaciones de cada país, la metodología IWAI desarrollada por la Universidad de Harvard quiere poner en valor el pago de salarios dignos ajustados atendiendo a las necesidades económicas propias de cada región. Para ello se toman como referencia herramientas de fuentes externas como la calculadora del MIT<sup>63</sup> o la propuesta por la Living Wage Foundation de UK<sup>64</sup>. En este caso, el valor económico total (más de 9 millones de euros por la creación de 220 puestos de trabajo a precio de mercado/salario), se ajusta a la baja, descontando el sumatorio de todos los salarios que se encuentren por debajo del nivel del salario digno que haya sido definido. Conceptualmente, esta penalización la establece la metodología IWAI con el objetivo de incentivar a las compañías a pagar mejores salarios que ofrezcan una mayor calidad de vida a sus trabajadores. En este caso, la penalización asciende a unos 380.000 euros, lo que representa una reducción aproximada del 4% del valor total inicial.
- ▶ **Salario Ajustado (Mínimo):** por último, y con el objetivo, en este caso, de promocionar el esfuerzo que realizan las empresas en subir los salarios más bajos, se suma el valor

<sup>63</sup>Living Wage Calculator MIT (2022).

<sup>64</sup>Living Wage Foundation (2022).





Tabla 3. Desarrollo metodológico del cálculo del impacto por calidad salarial de la construcción del parque eólico de acuerdo con la metodología Impact-Weighted Account Initiative (IWAI) de Harvard Business School

Impacto del Empleo (calidad salarial)			
Conceptos	Datos	Formulación/racional	Impacto (€)
<b>(1) Total Salario No Ajustado</b>		(1.1) + (1.2) + (1.3)	9.561.204 €
1.1. Equipo directivo		(1.1.1) * (1.1.2)	475.444 €
1.1.1. Número de empleados	4 empleados		
1.1.2. Salario medio	118.861 €		
1.2. Mandos intermedios		(1.2.1) * (1.2.2)	4.906.176 €
1.2.1. Número de empleados	88 empleados		
1.2.2. Salario medio	55.752 €		
1.3. Profesionales de oficio		(1.3.1) * (1.3.2)	4.179.584 €
1.3.1. Número de empleados	128 empleados		
1.3.2. Salario medio	30.653 €		
<b>(2) Salario Digno Anualizado</b>	20.632 €	Referencia Calculadora MIT ( <a href="https://livingwage.mit.edu/">https://livingwage.mit.edu/</a> )	
<b>(3) Penalización por "Salario Digno"</b>		Sumatorio de salarios "por debajo del salario digno"	<b>382.448 €</b>
<b>(4) Salario Ajustado (Digno)</b>		(1) - (3)	9.178.755 €
<b>(5) Salario Mínimo Anualizado</b>		Salario Mínimo Interprofesional de acuerdo con las normativas locales (OECD Statistics, Real Minimum Wages)	13.510 €
<b>(6) Compensación por "Salario Mínimo"</b>		Sumatorio de salarios "entre el salario digno y SMI"	<b>+294.983 €</b>
<b>(7) Salario Ajustado (Mínimo)</b>		(4) + (6)	9.473.739 €
<b>(8) Impacto total</b>			<b>9.473.739 €</b>

correspondiente al total salarios que se encuentran entre el mínimo interprofesional de la región en la que se opera, y el salario digno definido. Se trata de un ajuste al alza, que, en este caso, está valorado en unos 295.000 euros.

Por todo lo anterior, y tras el análisis del valor económico del impacto social generado por la creación de 220 puestos de trabajo medidos en clave de calidad salarial de acuerdo con la metodología IWAI, se puede concluir que esta empresa está generando un impacto positivo valorado en 9,47 millones de euros a lo largo de todo el ejercicio<sup>65</sup>.

En determinados casos, habrá que considerar como posible impacto social negativo, la destrucción de aquellos puestos de trabajo dedicados a aquellas líneas del negocio sustituidas por este parque eólico en el caso de que se produjese. O incluso, si la propia empresa decidiese apostar por una estrategia de formación para reciclar a sus trabajadores, se podría analizar el valor económico que esta decisión podría conllevar midiendo el valor añadido del retorno económico de una inversión en formación, medido como el valor social de dicho aprendizaje.

### 3. Impacto social del producto

Tal y como indica la propia metodología de Harvard (Impact Weighted Accounts), resulta fundamental medir el impacto social generado a través del producto. Este ejercicio puede desarrollarse a partir de la evaluación de diferentes variables. Una de ellas puede ser el impacto generado en términos de alcance del servicio. Cuál es la cuota de mercado y el número de clientes a los que se les ofrece un servicio que satisface una necesidad relevante como es, en este caso, el suministro de energía. Otra opción, es medir el valor generado a partir de la provisión de un producto a un segmento de clientes desatendidos que viven por ejemplo en zonas rurales o en países en vías de desarrollo, midiendo el impacto que pueda suponerles en términos de mejora de su calidad de vida (p. ej.: incremento del ahorro en la renta per cápita, cobertura de pérdidas derivadas de cortes de suministro, etc.). Por otro

<sup>65</sup>El cálculo se realiza para un período de un ejercicio, teniendo en cuenta que el valor económico de la calidad salarial viene determinado por el valor total de las nóminas pagadas en un año.

lado, cabe destacar cómo la introducción de fuentes de generación renovables conllevan una reducción final del precio de la energía. Si esta reducción de precio repercute sobre los consumidores particulares e industriales finales, puede mejorar su poder adquisitivo. Este efecto es especialmente relevante en un contexto como el actual, con unos niveles de precios del mercado mayorista en máximos históricos. Este proyecto, en particular, suministrará energía a unos rangos de precios adjudicados entre 28 y 34 euros/MWh, frente a los precios de cotización media del mercado mayorista<sup>66</sup>.

Atendiendo a los datos de la Asociación Empresarial Eólica<sup>67</sup>, la generación eólica en 2020 supuso un importante beneficio para los consumidores españoles, sobre todo para los consumidores industriales. A nivel nacional, y siempre según estimaciones de la AEE, en 2020 la eólica generó un ahorro total a los consumidores de 1.292 millones de euros para 27.446 MW instalados. Por lo tanto, la contribución de este proyecto de instalación de 39 MW permitiría estimar un impacto adicional por reducción del precio de la energía y ahorros superiores a 1,7 millones de euros al año.

Además, y aunque en este ejemplo no se abordan con detalle, se deberán evaluar otras variables de impacto social, como el valor de la seguridad y salud en el puesto de trabajo medido en términos del impacto generado a partir de la cobertura de la pérdida evitada por lesiones y enfermedades a través de seguros, el valor de la formación medido en términos de retorno hacia la sociedad o el valor social del voluntariado corporativo en el que participen los empleados.

#### 4. Impacto medioambiental negativo y directo a partir de la fabricación de los aerogeneradores

La fase de construcción es la responsable del mayor volumen de impactos negativos sobre el medioambiente en comparación con el resto de las fases del proyecto.

En este caso, se analizará el valor del impacto generado por las emisiones de GEI asociadas a la fabricación de aerogeneradores, que según el GHG Protocol, pertenecen al *scope 3*. Para su cálculo se aplicará la metodología IWAI (*"Impact Weighted Account Initiative"*) desarrollada por la Universidad de Harvard<sup>68</sup>.

La empresa fabricante de los aerogeneradores del parque eólico indica en su "Informe sobre las emisiones de gases de efecto invernadero" que, por cada MW de potencia instalado, se han emitido 3,17 toneladas de CO2 equivalente<sup>69</sup> a la atmósfera. Con estos datos primarios se calcula que las emisiones asociadas a la fabricación de la totalidad de los aerogeneradores han sido de aproximadamente 123,63 t CO2 e.

El total de toneladas emitidas como consecuencia de la fabricación de aerogeneradores debe evaluarse en clave de impacto. Para ello, se emplea el valor del impacto global de las externalidades, tanto sociales como medioambientales, vinculadas a la emisión de una tonelada de CO2. Según la Environmental Protection Agency (EPA), este coste social es de 34,23 euros por tonelada de CO2 emitida.

De esta forma se obtiene que la fabricación de estos aerogeneradores supone un impacto negativo valorado en -4.231,85 euros.

#### 5. Impacto medioambiental positivo e indirecto a partir de la reducción de las emisiones de CO2

En este caso, la puesta en marcha de este parque eólico va a permitir una producción de energía 100% renovable generada a partir de fuentes inagotables, lo que evitará una emisión anual de alrededor de 55.000 toneladas de CO2 de acuerdo con los estudios técnicos que se han realizado.

El total de emisiones de GEI evitadas debido a la descarbonización del proceso de producción energética debe evaluarse a modo de impacto, por lo que se emplea, al igual que en el punto anterior, el valor del impacto global de las externalidades de 34,23 euros por tonelada de CO2 emitida.

Por todo ello, se puede concluir diciendo que el desarrollo de este proyecto supone un impacto positivo valorado en 1.882.650 euros, generados a partir del total de emisiones evitadas según indica la metodología IWAI.

Desde un punto de vista medioambiental, la compañía deberá evaluar igualmente el resto de los impactos medioambientales tanto directos como indirectos relacionados con la construcción de la planta, su operación y mantenimiento y finalmente, su desmantelamiento. Para ello, se deberán realizar estimaciones de las toneladas emitidas por dichas actividades ponderadas por el coste social antes mencionado.

Además, y a pesar de que en este ejemplo ilustrativo no sean objeto de análisis minucioso, también podrán evaluarse otras variables medioambientales, como el impacto total derivado del reciclado de agua evaluando para ello el coste de producción y entrega, así como el relacionado con el coste del tratamiento de aguas residuales, el impacto neto generado a partir del coste de la generación de residuos y el valor de su reciclado, el impacto sobre la biodiversidad de la geografía en cuestión por destrucción o perturbación de los hábitats, entre otras.

### Reporting

Por último, todos los impactos previamente cuantificados se agregan en sus correspondientes categorías de acuerdo con la estructura definida en la primera fase:

<sup>66</sup>No se ha hecho media con los precios de los últimos meses, con el objetivo de evitar el sesgo que conllevaría considerar los precios tan elevados del mercado actual.

<sup>67</sup>AEE (2021).

<sup>68</sup>Impact-Weighted Accounts Harvard Business School (2022).

<sup>69</sup>Siemens-Gamesa (2020).

- ▶ Variable impacto económico sobre el PIB directo, indirecto e inducido (+30.000.000 euros), se engloba dentro de la categoría asociada al impacto económico.
- ▶ Variable calidad salarial (+9.473.739 euros), agregada en la categoría de impacto social.
- ▶ Variable impacto social a través del producto asequible (+1.696.000 euros) en concepto de incremento del ahorro sobre las rentas per cápita de los consumidores a partir del año 2, una vez la planta está operativa y ofrece servicio, considerado en la categoría de impacto social.
- ▶ Variable emisiones de CO2 (scope 1, 2 y 3), donde se incluyen los -4.231 euros de emisiones asociadas a la fabricación de los aerogeneradores junto con el resto de las emisiones directas e indirectas del proyecto correspondientes al año 1. Se incluye en la categoría de impacto medioambiental.
- ▶ Variable emisiones evitadas de la cadena de valor (+1.882.650 euros en el año 2, y 2.862.000 euros en el año 26), agregada en la categoría de impacto medioambiental.

En la tabla 4 aparece el resultado para los años 1 y 2 del proyecto, así como una proyección sobre los años de vida útil de la planta eólica para apreciar el incremento del valor acumulado del impacto medioambiental derivado del aumento del coste social del CO2 evitado a través de la producción de energía limpia.

En el año 1 se expone el resultado asociado a las actividades relacionadas con la construcción del parque eólico, por lo que el valor asociado a las emisiones evitadas es nulo.

En cambio, en el año 2 se muestra el ejercicio asociado a la etapa de operación y mantenimiento del parque. Este es el motivo por el cual el valor asociado a los impactos medioambientales negativos es mucho mayor en el año 1, siendo en el año 2 un valor positivo. De la misma forma, durante la etapa de construcción del parque eólico se contratan a 220 personas y en la de operación y mantenimiento a 10, lo que implica un valor menor del impacto social por remuneraciones sostenibles, entre otras variables. En el caso del impacto económico generado en este año 2, se ve reducido por la disminución del número de personas contratadas directamente, aunque ciertamente compensado por la generación de beneficios a partir de la puesta en funcionamiento de la planta.

El valor económico total agregado de los impactos generados por la actividad de la compañía conforma el denominado ESG-P&L, como un indicador del valor extra-financiero generado y que complementa el P&L financiero del ejercicio.

Además, deberá definirse un modelo de gobierno que permita su seguimiento y actualización en los plazos establecidos.

Tabla 4. ESG-P&L

(En miles de euros)	Año 1	Año 2...26 <sup>1</sup>
<b>Resultado extra-financiero del período (ESG-P&amp;L)</b>	<b>40.314 €</b>	<b>30.940 €...31.919 €</b>
<b>1. Impacto Económico</b>	<b>30.783 €</b>	<b>26.869 €</b>
Impacto directo sobre el PIB <sup>1</sup>	10.942 €	17.650 €
Impacto indirecto sobre el PIB	15.064 €	8.980 €
Impacto inducido sobre el PIB	4.776 €	239 €
<b>2. Impacto Social</b>	<b>9.598 €</b>	<b>2.190 €</b>
Seguridad y salud en el trabajo	-75 €	-4 €
Remuneraciones sostenibles	9.474 €	431 €
Retorno de la formación (externa e interna)	108 €	16 €
Producto sostenible	-€	1.696 €
Voluntariado corporativo	91 €	52 €
<b>3. Impacto Medioambiental</b>	<b>-67 €</b>	<b>1.881 € (año 2)...2.860 € (año 26)</b>
Emisiones de CO2 (Scope 1, 2 y 3)	-4 €	-1 €
Emisiones evitadas <sup>2</sup>	-	1.883 € (año 2)...2.862 € (año 26)
Consumo agua	-4€	-0€
Generación residuos	-7 €	-0€
Biodiversidad	-52 €	-1 €

<sup>1</sup>Tal y como puede observarse en la partida de emisiones evitadas, con esta proyección (año 2 - año 26), se quiere mostrar el incremento del valor acumulado del impacto medioambiental positivo, como consecuencia del aumento del coste social del CO2 a lo largo de la vida útil de una planta eólica de estas características.

<sup>2</sup>Tal y como se ha referido anteriormente, se evita el "double-counting" restando del impacto directo sobre el PIB el valor de los salarios del empleo directo generado, que ya se contabiliza a partir de la variable "remuneraciones sostenibles".

<sup>3</sup>El coste social del carbono se verá incrementado en un 152% según las proyecciones estimadas por la EPA en los próximos 25 años, lo que conllevará un incremento acumulado del impacto medioambiental a partir de las emisiones evitadas, considerando la vida útil de una planta eólica de estas características (25 años). Por lo tanto, el valor del impacto medioambiental del primer año en el que la planta está operativa es de 1.882.650,00 € y el valor acumulado considerando la proyección del coste social del carbono evitado (2023-2047) es de 59.525.462,60 €.



# Análisis del grado de avance de las prácticas tipo del mercado

*“Para prosperar con el tiempo, cada empresa no solo debe ofrecer desempeño financiero, sino también mostrar cómo es capaz de generar una contribución positiva a la sociedad”. ”*

*– Laurence D. Fink<sup>70</sup>*



## Alcance y estructura del análisis

Actualmente ya se empiezan a identificar ejemplos de buenas prácticas en empresas de distintas geografías y sectores que, conscientes de la relevancia que tiene desarrollar una actividad económica sostenible, definen e implementan modelos de evaluación que permiten cuantificar de forma objetiva el valor real del impacto generado.

El objetivo de este apartado es mencionar a título ilustrativo algunos ejemplos de buenas prácticas ya implementadas de manera efectiva en algunas compañías.

El análisis se ha extendido a más de 60 empresas de distintas geografías y sectores<sup>71</sup> con un elevado compromiso por la sostenibilidad. Este compromiso se ha inferido a través de las valoraciones en diferentes estándares que miden la sostenibilidad de las prácticas de negocio (p. ej., Dow Jones Sustainability Index, MSCI, Certification B-Corporation) y en adhesiones a asociaciones o iniciativas multisectoriales como la Value Balancing Alliance o el Impact Institute.

De este conjunto, menos del 20%<sup>72</sup> está divulgando actualmente la medición de impacto social, y sobre estas compañías se identifican los siguientes ejemplos de mejores prácticas:

### Aspectos generales

**Madurez en el ejercicio:** la mayoría de las empresas analizadas ha empezado a desarrollar estos ejercicios muy recientemente. En los casos más avanzados de la muestra existen evaluaciones de impacto desde los años 2015-2016. Además, salvo ciertas excepciones, se trata de prácticas puntuales que todavía no se están implementando de manera recurrente todos los ejercicios<sup>73</sup>.

**Tipo de reporting:** en la muestra analizada se observa la utilización de diferentes alternativas sobre el tipo de informe para reportar los resultados de los ejercicios de medición, entre las que destacan la generación y divulgación de informes de impacto independientes, el desarrollo de apartados *ad hoc* integrados en los estados de información no financiera y la inclusión de referencias en las memorias anuales.

En este caso, los ejemplos de medición más robustos (por su completitud, profundidad, proceso y enfoque metodológico desarrollados) coinciden con reportes realizados en informes independientes, publicados junto con el resto de la información de gestión de la compañía. Además, la mayoría de las empresas analizadas<sup>74</sup> opta por este formato de *reporting*, que recibe nombres como Informe de Impacto, Informe de Valor Social, *Integrated Profit and Loss Statement*, *Impact Report*, *4-dimensional P&L* o *ESG Report*.

**Enfoque y objetivos de las mediciones:** siete de las once empresas analizadas, que publican ejercicios de medición de impacto, han optado por el desarrollo de ejercicios que alcanzan el total de la actividad de la compañía. Las otras dos opciones observadas son la medición del impacto que genera una línea de negocio, segmento o división especialmente representativas de la actividad<sup>75</sup>, o la medición de proyectos que

<sup>70</sup>Laurence D. Fink CEO de BlackRock en su ya habitual carta anual a los diferentes grupos de interés de 2018.

<sup>71</sup>Las empresas analizadas pertenecen a las industrias de banca, automóviles, energía, alimentación, productos domésticos y personales, materiales de construcción, química, farmacia y biotecnología, telecomunicaciones, retail, construcción, servicios profesionales, tecnología, transporte, etc., cuyas matrices operan principalmente en Europa.

<sup>72</sup>Este ratio lo conforman las siguientes compañías: Telefónica, Acciona, Grifols, LafargeHolcim, Groupe PSA, Ferrovial, ABN Amro, Alliander, AkzoNobel, Novartis y Bureau Veritas.

<sup>73</sup>De la muestra de empresas que divulgan información de impacto, las pioneras comenzaron a realizar estos ejercicios en 2015, como AkzoNobel, que publicó un informe puntualmente en ese ejercicio (no hay información de los siguientes), Alliander o Novartis, que lleva trabajando en "Impact Valuation" cualitativamente desde ese mismo año. Por su parte, LafargeHolcim empezó en 2016.

<sup>74</sup>Un 60% de las empresas de la muestra que en estos momentos están reportando información sobre medición de impacto social recoge todo el desarrollo del ejercicio en un informe independiente.

<sup>75</sup>Medición del impacto generado a partir de una división que representa el 80% de la facturación de la compañía en cuestión, o de un segmento de negocio en unas geografías determinadas.



no forman parte directa de la actividad de la compañía pero en los que la organización ha invertido capital con una intencionalidad clara de generar impacto, vinculándolo con la naturaleza propia de su negociado<sup>76</sup>.

### Estructura

**Relación entre la estrategia corporativa y el impacto:** todas las empresas analizadas realizan algún tipo de estudio de materialidad, lo que les permite priorizar las cuestiones más relevantes tanto para el negocio como para los diferentes grupos de interés. No obstante, el ejercicio de materialidad no se aplica, salvo en algunas excepciones, de manera integrada con la evaluación del impacto social, sino que se desarrolla en paralelo y se reporta en las respectivas memorias anuales. Los casos que sí presentan un ejercicio integrado<sup>77</sup> utilizan la matriz de materialidad como un *input* para construir la estructura del marco de medición de impacto (p. ej., utilizando los *stakeholders* o los elementos materiales identificados como ejes de análisis).

Por otro lado, algunas de las compañías<sup>78</sup> analizadas vinculan la estrategia corporativa (en concreto sus valores y principios) con los objetivos de impacto perseguidos, reflejando la consistencia entre ambos, y constituyendo por tanto un primer paso para la integración en la gestión de la medición de impacto social.

**Ámbitos de impacto analizados:** a pesar de que la tipología de ejes de análisis empleada por cada compañía varía ligeramente<sup>79</sup>, en esencia el total de la muestra de empresas analizadas refleja que los tres ámbitos propuestos por el *Triple Bottom Line*<sup>80</sup> de J. Elkington (el económico, el social y el medioambiental), son los tres elementos materiales tratados por todas ellas.

**Definición de narrativas de impacto:** en este caso, se observa que el desarrollo de las narrativas de impacto se utiliza en algunos casos como medio para la justificación del ejercicio de medición (p. ej., describiendo con detalle la relación que existe entre la actividad de la entidad y cada una de sus líneas de negocio, con cada uno de los grupos de interés y los *value creating topics* identificados<sup>81</sup>). Esta buena práctica la desarrolla de manera explícita solo un 30% de la muestra analizada<sup>82</sup>.

**Uso de estándares internacionales como referencia:** todas las empresas analizadas utilizan algunos de los estándares internacionales de referencia. Los más habituales son los objetivos y metas de los ODS de las Naciones Unidas como marco internacional por excelencia<sup>83</sup>, los marcos de *Impact Management Project* (con la clasificación sobre qué es impacto, cuánto dura el efecto de dicho impacto, *stakeholders*, el problema de la contribución y los factores de riesgo) y de *Social & Human Capital Protocol*<sup>84</sup>, o la estructura del marco

<sup>76</sup>Ferrovial a partir del desarrollo de un proyecto de infraestructuras de agua y saneamiento en países en vías de desarrollo.

<sup>77</sup>Telefónica, Grifols, Groupe PSA, ABN Amro y Novartis.

<sup>78</sup>El 50% del total de empresas analizadas lleva a cabo esta práctica, alineando la estrategia corporativa con los objetivos de los ODS (p. ej., Telefónica), extendiendo los objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa al resto de la compañía (p. ej., Groupe PSA o Novartis), considerando los Value Creating Topics como parte de la estrategia y vinculándolos a los pilares de la compañía (p. ej., ABN Amro), etc.

<sup>79</sup>Se trata de dos ejemplos distintos de categorías: 4 capitales: el productivo, el social, el humano y el natural; y por otro lado, 4 ejes: el de proveedores, el socio-económico, el financiero y el medioambiental.

<sup>80</sup>Elkington J. (1998).

<sup>81</sup>Impact Report de ABN Amro (2020).

<sup>82</sup>Destacan los desarrollos llevados a cabo por Acciona, ABN Amro, Telefónica y LafargeHolcim.

<sup>83</sup>Por ejemplo, Telefónica, Grifols o Alliander utilizan el marco de los ODS.

<sup>84</sup>Telefónica o AkzoNobel, emplean el marco del Impact Management Project.



internacional *Integrated Reporting (IR)* y sus seis capitales (humano, social y relacional, natural, financiero, industrial, intelectual) de IIRC<sup>85</sup>.

### Medición y seguimiento

**Uso de metodologías de medición y publicación de los cálculos:** muchas de las empresas analizadas utilizan metodologías de mercado, entre las que destacan el SROI<sup>86</sup> para la medición del impacto en proyectos, la metodología *input-output* para medir aquellos impactos de carácter socio-económico (p. ej., generación de empleo o desarrollo de la actividad económica a partir del incremento del PIB), la metodología *True Price*<sup>87</sup> o la *Integrated Profit & Loss Assessment Methodology*<sup>88</sup>.

En este caso, la buena práctica se relaciona con la transparencia en la comunicación de los cálculos desarrollados, así como de las fuentes y los datos empleados.

**Agregación y seguimiento de los resultados:** por último, se identifica si existen o no métodos o herramientas que permitan agregar el resultado de estos ejercicios, facilitando a las organizaciones realizar un seguimiento y monitorización de la evolución de los resultados alcanzados y de los objetivos de impacto definidos.

La generación de un ESG P&L como método de agregación del impacto medido se considera una buena práctica, puesto que permite objetivar el impacto generado a través de una evaluación monetizada, facilitando su seguimiento, control y reporte unificado<sup>89</sup>.

Por el momento, pocas empresas han empezado a reportar sus resultados de cuantificación, y las que lo hacen han comenzado recientemente (en los últimos 5-6 años). Todavía, salvo excepciones, no se trata de una práctica que se esté implementando de manera recurrente cada ejercicio.

Las prácticas desarrolladas y los resultados presentan elementos comunes tanto en términos de formato (tipología de *reporting*, enfoque y objetivos, etc.) como de contenido (uso de estándares internacionales para la definición de la estructura, aplicación de metodologías de medición del impacto para el desarrollo de los cálculos, etc.).

Por otro lado, no hay grandes diferencias entre los ejercicios desarrollados por las organizaciones pertenecientes a distintas industrias y geografías, salvo la necesaria adaptación sectorial.

<sup>85</sup>Groupe PSA, por ejemplo, emplea el marco internacional de los 6 capitales definido por Integrated Reporting.

<sup>86</sup>Ferrovial o Grífols, han implementado el uso la metodología SROI para la medición del impacto social de sus proyectos.

<sup>87</sup>En Países Bajos destaca la influencia de la metodología de True Price (ahora Impact Institute), que ha ayudado, entre otras, a Alliander o AkzoNobel.

<sup>88</sup>Aplicada por ABN Amro.

<sup>89</sup>Solo algunas de las compañías analizadas cuyos ejercicios de medición destacan por su completitud y robustez (Telefónica, Akzo Nobel, LafargeHolcim, ABN Amro y Alliander), calculan el ESG-P&L. Un ejemplo destacable es el de AkzoNobel, que realiza una evaluación cuantitativa resultante en métricas monetarias. El ejercicio de medición y monetización sigue cuatro fases: medición de outputs o resultados por tipo de capital, estimación de las consecuencias de estos outputs, estimación de los impactos de estas consecuencias, monetización del impacto.



# Conclusiones

*“La responsabilidad social corporativa, en términos empresariales, se mide como mejora de las condiciones de sus empleados, accionistas, comunidades y medioambiente. Pero la responsabilidad moral va más allá, reflejando la necesidad de las corporaciones de abordar cuestiones éticas fundamentales como la inclusión, la dignidad y la igualdad.”*

*- Klaus Schwab<sup>90</sup>*



El desarrollo de estos ejercicios de medición del impacto social y medioambiental es todavía una práctica incipiente en organizaciones de diferentes sectores y geografías, a pesar de la particular orientación de sus estrategias hacia la sostenibilidad, así como del interés específico que están mostrando a partir del lanzamiento de las primeras iniciativas al respecto.

Como consecuencia de la todavía limitada madurez que presentan con carácter general los ejercicios, existe un amplio margen de desarrollo y mejora a través de:

- (i) Un incremento en el alcance de la medición (p. ej., incluyendo el mayor número de líneas de negocio posible de cada compañía).
- (ii) Una mejora y profundización en los cálculos, fuentes y datos (p. ej., calculando con base en las metodologías más reconocidas por el ecosistema de impacto, acudiendo a fuentes externas oficiales y generando la suficiente información no financiera).

(iii) Una homogeneización de prácticas (p. ej., desarrollando la misma tipología de reportes -informes de impacto independientes).

(iv) El uso de las matrices de materialidad y de los estándares internacionales para la construcción de los ejes de análisis y las estructuras de medición.

(v) Una apuesta por conseguir como resultado una efectiva integración en la gestión.

En definitiva, el desarrollo normativo de algunos de los legisladores internacionales más importantes (p. ej., Unión Europea), y las declaraciones y peticiones de los inversores más relevantes (p. ej., BlackRock), empujan a que el apetito por el desarrollo de las prácticas en gestión y medición del impacto social en el ecosistema empresarial sea cada vez mayor.



# Bibliografía

**ABN Amro (2020).** Impact Report

**Acciona (2020).** Social Impact Management (SIM)  
<https://www.acciona.com/>

**Acuerdo de París (2015).** <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

**AkzoNobel (2017).** Impact Valuation

**Alliander (2016).** Integrated Profit and Loss Account

**Antonio Guterres (2021).** Observaciones del Secretario General a los Estados miembros sobre las prioridades para 2021 de las Naciones Unidas

**Asobancaria.** Guía General de Implementación ARAS  
<https://www.asobancaria.com>

**Asociación de Banco de México (2020).**  
<https://abm.org.mx/banca-sostenible/taxonomia.html>

**Asociación Empresarial Eólica (2020).** Estudio Macroeconómico del Impacto del Sector Eólico en España. Datos 2019.

**Asociación Empresarial Eólica (2021).** Anuario eólico 2021. La voz del sector.  
<https://www.aeeolica.org/anuario/2021/https://aeeolica.org/en/>

**Banco Central Europeo (2020).** Guide on climate-related and environmental Risks <https://www.bankingsupervision.europa.eu>

**Banco Mundial (2017).** The World Bank. Environmental and social framework.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en//pdf/The-World-Bank-Environmental-and-Social-Framework.pdf>

**BlackRock (2022).** <https://www.blackrock.com/>

**B-Lab (2022).** B-Corp certification  
<https://www.bcorporation.net/en-us/>

**Bureau Veritas (2020).** Non Financial Statement

**Capitals Coalition (2022).** Social and Human Capital Protocol  
<https://capitalscoalition.org/>

**Carbon Pricing Leadership Coalition (2021).**  
<https://www.carbonpricingleadership.org/who>

**Cátedra de Impacto Social de ICADE (2021).** Principios ESG y cadena de valor. Del reporting al impacto social  
[https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/catedra\\_social\\_principios\\_esg.pdf](https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/catedra_social_principios_esg.pdf)

**Cátedra de Impacto Social de ICADE (2021).** Propuestas para la medición y gestión del impacto social  
<https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>

**CDP (2022).** <https://www.cdp.net/en>

**CDSB (2021).** <https://www.cdsb.net/>

**Comisión Europea (2014).** Directiva sobre Divulgación de información no financiera (NFRD) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN>

**Comisión Europea (2015).** <https://ec.europa.eu/social/>

**Comisión Europea (2018).**  
<https://www.greenfinanceplatform.org/policies-and-regulations/european-commissions-action-plan-financing-sustainable-growth>

**Comisión Europea (2020).** EU taxonomy for sustainable activities  
[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)

**Comisión Europea (2020).** European Green Deal  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

**Comisión Europea (2021).** European Climate Law  
[https://ec.europa.eu/clima/eu-action/european-green-deal/european-climate-law\\_en](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/european-green-deal/european-climate-law_en)

**Comisión Europea (2022).** Propuesta de Directiva sobre la Diligencia Debida Corporativa en materia de Sostenibilidad  
<https://ec.europa.eu/info/sites/.pdf>

**Congreso de los Diputados España (2021).**  
<https://www.congreso.es>

**Donald Kirkpatrick (1924).** Training evaluation model. University of Wisconsin

**Elkington J. (1998).** Triple Bottom Line

**European Venture Philanthropy Association (2022).**  
<https://evpa.eu.com/>

**Ferrovial (2020).** Integrated Annual Report

**Freeman R. E. (1984).** Teoría de los stakeholders

**George Serafeim (2021).** Profesor de Business Administration en la Universidad de Harvard. Impact Weighted Account Initiative

**Gobierno Chile (2019).** Consulta sobre la modificación reporte de responsabilidad social y desarrollo sostenible  
<https://www.cmfchile.cl/>

**Gobierno Chile (2019).** Ley Marco. <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2019/07/Presentacion-Ley-Marco-CC.pdf>;

**Gobierno Nueva Zelanda (2019).** Climate Change Response (Zero Carbon) <https://environment.govt.nz/>

**Gobierno UK (2008).** Ley Climática <https://www.legislation.gov.uk/>

**Gobierno UK (2020).** Propuesta de ley <https://www.fca.org.uk/>

**Global Reporting Initiative (2021).** GRI and B Lab team up on impact management. <https://www.globalreporting.org/about-gri/news-center/gri-and-b-lab-team-up-on-impact-management/>

**Global Reporting Initiative (2022).** <https://www.globalreporting.org/>

**Greenhouse Gas Protocol. (2022).** <http://ghgprotocol.org/about-us>

**Grifols (2020).** Informe annual integrado

**Harvard Business School (2022).** Impact-Weighted Accounts <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/>

**ICMA (2020).** Sustainable finance: Compendium of international policy initiatives & best market practice. <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/ICMA-Sustainable-finance-Compendium-of-international-policy-initiatives-best-market-practice-February-2020-200220.pdf>

**IFRS Foundation (2020).** <https://www.ifrs.org/>

**Impact Management Project (2020).** Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting

**Impact Management Project (2021).** Glosario <https://impactmanagementproject.com/glossary/>

**Impact Institute (2022).** Integrated Profit & Loss Assessment Methodology <https://www.impactinstitute.com/>

**Instituto Nacional de Estadística Español (2021).** <https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/index.htm>

**Integrated Reporting.** <https://www.integratedreporting.org/>

**International Accountabiliy Standard Board (2001).** <https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board/>

**Janine Guillot (2020).** CEO de Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

**Klaus Schwab (2013).** Founder and President of the World Economic Forum

**LafargeHolcim (2019).** Integrated Profit and Loss Statement

**Larry Fink (2020).** Blackrock <https://www.blackrock.com/cl/larry-fink-ceo-letter>

**Living Wage Foundation UK (2022).** <https://www.livingwage.org.uk/>

**London Benchmarking Group (1994).** LBG methodology <https://www.lbg.es>

**Massachusetts Institute of Technology (2022).** Living wage calculator <https://livingwage.mit.edu/>

**Madrid Futuro (2022).** <https://madridfuturo.com/en/>

**Management Solutions (2020).** La gestión de riesgos asociados al cambio climático. <https://www.managementsolutions.com/es/publicaciones-y-eventos/informes-sectoriales/white-papers/la-gestion-de-riesgos-asociados-al-cambio-climatico>

**Management Solutions (2020).** European Commission (EC). (2021). Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive. <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/eng/20210604-csrd.pdf>

**Michael Porter (2006).** Cita del profesor de la Harvard Business School a raíz de la publicación de su artículo Creating Shared Value

**Ministerio de la Transición Ecológica Francés (2021).** Propuesta de ley climática [https://assets-decodeurs.lemonde.fr/redacweb/pdl\\_climatetresilience/climat.pdf](https://assets-decodeurs.lemonde.fr/redacweb/pdl_climatetresilience/climat.pdf)

**MSCI (2022).** <https://www.msci.com/>

**Naciones Unidas (2015).** <https://www.un.org/>

**New York University (2021).** Return On Sustainability Investment <https://www.stern.nyu.edu/~rosi>

**Novartis (2020).** ESG Report

**Naciones Unidas (2015).** Pacto Mundial de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

**OECD (2015).** <https://www.oecd.org/social/>

**Platform on Sustainable Finance (2022).** Final Report by Subgroup 4: Social Taxonomy [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf)

**Peter Drucker (1909-2005).** Autor austríaco-americano, creador del modelo de gestión empresarial moderno

**PSA (2019).** CSR Report

**Siemens-Gamesa (2021).** Greenhouse Gas Emissions Report FY2020 <https://www.siemensgamesa.com/es-es-/media/siemensgamesa/downloads/en/sustainability/siemens-gamesa-ghg-report-2020-en.pdf>

**S&P Global (1999).** Dow Jones Sustainability World Index <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

**Social Value International (2009).** The guide to SROI

**Sustainability Accountign Standards Board (2021).** IIRC and SASB announce intent to merge in major step towards simplifying the corporate reporting system. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2020/12/IIRC-SASB-Press-Release-Web-Final.pdf>

**Sustainability Accountign Standards Board (2022).** <https://www.sasb.org/>

**Telefónica (2020).** Informe de Impacto

**The GIIN (2021).** IRIS+ <https://iris.thegiin.org/metrics/>

**True Price (2012).** <https://trueprice.org/>

**United States Environmental Protection Agency (2022).** <https://www.epa.gov/>

**Ursula Von der Leyen (2021).** Presidenta de la Comisión Europea en el discurso sobre el Estado de la Unión de 2021

**Value Balancing Alliance (2022).** <https://www.value-balancing.com/>

**Value Reporting Foundation (2020).** Promoting Clarity and Compatibility in the Sustainability Landscape <https://www.sasb.org/blog/gri-and-sasb-announce-collaboration-sustainability-reporting/>

**William Edwards Deming (1900-1993).** Ingeniero y profesor de la New York Univeristy y de la Universidad de Columbia

**World Economic Forum (2020).** Global Risk Report; Manifiesto del World Economic Forum en Davos

**World Economic Forum (2021).** <https://es.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

# Glosario

**Acuerdo de París:** acuerdo alcanzado en las Naciones Unidas que marca un nuevo rumbo en el esfuerzo global contra el cambio climático, mediante el cual las naciones establecen objetivos concretos y ambiciosos, a través de contribuciones a nivel nacional, que se deben revisar periódicamente. A día de hoy 187 de las 195 partes firmantes han ratificado el acuerdo. Los firmantes del acuerdo se comprometen a “mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de temperatura a 1.5°C”.

**Carbon Disclosure Project (CDP):** organización sin ánimo de lucro que actualmente dirige el sistema de divulgación de información sobre impacto medioambiental más extendido a nivel global, así como una de las bases de datos más completas del mundo acerca de este tema. Su objetivo es promover la transición a una economía más sostenible ayudando a inversores, empresas, ciudades y regiones a medir y comprender el impacto de sus operaciones sobre el cambio climático.

**Fondos Next Generation:** los Fondos Next Generation European Union son un mecanismo de financiación que tiene como principal objetivo ayudar a los Estados miembros a recuperarse, relanzar la economía enfocándose en la transición verde y la digitalización, apoyar la inversión privada y mejorar la resiliencia de la Unión Europea frente a futuras crisis. Para ello, el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) busca garantizar que los fondos se destinen rápidamente a los países y sectores más afectados por la crisis a través de los planes nacionales de recuperación y resiliencia.

**GRI:** Global Reporting Initiative es una organización internacional independiente de estándares que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar sus impactos en temas como el cambio climático, los derechos humanos y la corrupción a través del desarrollo de un listado de indicadores que facilita dicho reporting no financiero.

**Impact Management Project:** se trata de un marco de medición de impacto social que permite determinar cómo debe medirse, gestionarse y reportarse dicho impacto. Presenta una clasificación formada por 5 dimensiones organizadas en 15 categorías de impacto (qué, quién, cuánto, contribución y riesgo).

**Impact Weighted Accounts Initiative (IWAI):** metodología de medición del impacto social desarrollada por la universidad de Harvard que tiene como objetivo impulsar la creación de estados contables que capturen de manera transparente los impactos externos, reflejando el desempeño financiero, social y ambiental de una empresa.

**ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible):** 17 objetivos principales y 169 metas a alcanzar en los próximos 15 años por todos los miembros de Naciones Unidas, de acuerdo con lo acordado en la Cumbre de Naciones Unidas que tuvo lugar en septiembre de 2015 en Nueva York. Los ODS son una llamada a la acción para acabar con la pobreza y la desigualdad, fomentar el desarrollo económico y mejorar la educación y la sanidad a nivel global, al mismo tiempo que, como declara explícitamente el objetivo número 13, se combate el cambio climático.

**Socialwashing:** la presentación de información equívoca acerca de la sostenibilidad (medioambiental o social) de las actividades y productos de una empresa u organización, normalmente mostrando como sostenible lo que no puede definirse así bajo criterios oficiales o científicos.

**Teoría del cambio:** se trata de un marco para el desarrollo de los ejercicios de medición de impacto social. Es un esquema que, a través de una lógica causal, presenta gráficamente los objetivos que busca alcanzar una intervención y la manera concreta con la que se propone conseguirlos.

**Teoría de los stakeholders:** de acuerdo con Freeman (1984), la Teoría de los *Stakeholders* considera que las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores (accionistas, trabajadores, inversores, proveedores, etc.), a los que denomina grupos de interés (*stakeholders*), y para los cuales (todos ellos) la empresa debe generar un valor e impacto positivo a través de su actividad económica. La misión de las compañías debiera estar orientada, de acuerdo con esta visión de la actividad económica, hacia la satisfacción de los intereses de estos agentes.

**Triple Bottom Line:** es un esquema conceptual definido por J. Elkinton (1998), también conocido como la “Cuenta del triple resultado”, que permite enmarcar el conjunto de porqués del desempeño y orientación que debieran ser comunes a las empresas, presentando el valor que desarrolla en los planos económico, social y medioambiental.



## ***Siglas y acrónimos***

---

AEE: Asociación Empresarial Eólica

CAPEX: Capital Expenditure

CEO: Chief Executive Officer

CDP: Carbon Disclosure Project

CDSB: Climate Disclosure Standards Board

EPA: Environmental Protection Agency

ESG: Environment, Social and Governance

ESG-P&L: Environmental, Social & Governance Profit & Loss

EVPA: European Venture Philanthropy Association

GECEs: Grupo de Expertos de la Comisión Europea sobre Emprendimiento Social

GEI: Gases de Efecto Invernadero

GHG: Greenhouse Gas

GRI: Global Reporting Initiative

IASB: International Accountability Standard Board

I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación

IFRS: International Financial Reporting Standards

IIRC: International Integrated Reporting Council

IR: Integrated Reporting

INE: Instituto Nacional de Estadística de España

IRIS+: Impact Report and Investment Standards

IWAI: Impact Weighted Accounts Initiative

KPI: Key Performance Indicator

LBG: London Benchmarking Group

MIT: Massachusetts Institute of Technology

MSCI: Morgan Stanley Capital International

MW: Megavatio

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OPEX: Operating Expenses

PIB: Producto Interior Bruto

PMC: Propensión Marginal al Consumo

P&L: Profit & Loss

PSA: Peugeot Société Anonyme

ROI: Return On Investment

ROSI: Return On Sustainability Investment

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SROI: Social Return On Investment

UE: Unión Europea

VPO: Vivienda de Protección Oficial



**Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes convirtiéndonos en socios de confianza**

Management Solutions es una firma internacional de servicios de consultoría centrada en el asesoramiento de negocio, finanzas, riesgos, organización y procesos, tanto en sus componentes funcionales como en la implantación de sus tecnologías relacionadas.

Con un equipo multidisciplinar (funcionales, matemáticos, técnicos, etc.) de más de 2.800 profesionales, Management Solutions desarrolla su actividad a través de 33 oficinas (16 en Europa, 16 en América y 1 en Asia).

Para dar cobertura a las necesidades de sus clientes, Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas por industrias (Entidades Financieras, Energía, Telecomunicaciones y Otras industrias) y por líneas de actividad (FCRC, RBC, NT) que agrupan una amplia gama de competencias: Estrategia, Gestión Comercial y Marketing, Gestión y Control de Riesgos, Información de Gestión y Financiera, Transformación: Organización y Procesos, y Nuevas Tecnologías.

El área de I+D da servicio a los profesionales de Management Solutions y a sus clientes en aspectos cuantitativos necesarios para acometer los proyectos con rigor y excelencia, a través de la aplicación de las mejores prácticas y de la prospección continua de las últimas tendencias en metodologías de medición en el ámbito de la sostenibilidad (ambiental y social).

**Soledad Díaz-Noriega**

Socia de Management Solutions  
[soledad.diaz-noriega@msspain.com](mailto:soledad.diaz-noriega@msspain.com)

**Juan Luis Martín Ferrera**

Socio de Management Solutions  
[juan.luis.martin.ferrera@managementsolutions.com](mailto:juan.luis.martin.ferrera@managementsolutions.com)

**José María Elola Oca**

Experienced Senior de Management Solutions  
[jose.maria.elola.oca@msspain.com](mailto:jose.maria.elola.oca@msspain.com)





**Management Solutions, servicios profesionales de consultoría**

**Management Solutions** es una firma internacional de servicios de consultoría, centrada en el asesoramiento de negocio, riesgos, finanzas, organización y procesos.

Para más información visita [www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

Síguenos en: 

© **Management Solutions. 2022**

Todos los derechos reservados

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

Madrid Barcelona Bilbao La Coruña London Frankfurt Düsseldorf Paris Amsterdam Copenhagen Oslo Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York  
Boston Pittsburgh Atlanta Birmingham Houston SJ de Puerto Rico San José Ciudad de México Medellín Bogotá Quito São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires