



Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Encuentro Privado¹.

Working Paper. 8

10 de octubre del 2018

¹ Los Encuentros Privados, forman parte de la cartera de actividades que lleva a cabo del Global Corporation Center. Este Centro ha sido fundado por EY Fundación España y el IE Business School. Los Encuentros Privados son:

- Eventos cerrados dirigidos a colectivos homogéneos.
- El objetivo es desarrollar Networking y profundizar en temas relevantes.
- Cada encuentro genera un "paper" de reflexión y resumen.

Giuseppe Tringali

Presidente del Global Corporation Center

Miguel Ferré

Vicepresidente del Global Corporation Center
Senior Advisor de EY

Marieta de Rivero

Consejera independiente de Cellnex
Partner en Seeliger and Conde

Teresa Martín-Retortillo

Executive President at IE Exponential Learning, IE University
Consejera de Bankinter

Ramiro Mato

Consejero independiente en el Grupo Santander

José María Pacheco

Consejero independiente en Acciona
Presidente del Grupo Konecta

Juan Costa

Presidente de la Fundación EY y Socio responsable a nivel mundial de la Sostenibilidad

Fernando Fernández

Profesor de la Economía del IE y Consejero de BANKIA

Índice

1. Listado de ponentes	4
2. Las empresas cotizadas ante la Responsabilidad Social Corporativa	6
3. La información no financiera	8
4. La responsabilidad social en las empresas	14
a. Banco de Santander	
b. Cellnex	
i. Marco de la responsabilidad corporativa de Cellnex	
c. Bankinter	
d. Acciona	
5. La responsabilidad social: la ética en la economía o el marketing social	24
6. El reporte corporativo en las empresas	26
7. Responsabilidad del consejo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa	32
8. Indicadores comparables de mediciones y garantías externas	38
9. ¿Cuáles son las expectativas de los stakeholders?	40
10. Conclusiones	42

2. Las empresas cotizadas ante la Responsabilidad Social Corporativa



La nueva Ley de Sociedades de Capital², quiere manifestar que la empresa cotizada no solo tiene que responder y trabajar por sus accionistas, sino también por los stakeholders, (sus empleados, sus proveedores y por la sociedad en general).

Esta nueva ley establece, entre otras cosas, que las sociedades cotizadas no podrán delegar la aprobación de la política de responsabilidad social corporativa³. Además, atribuye a una de las comisiones (Auditoría, Nombramientos) o da espacio a la creación de otras comisiones (Sostenibilidad), para el control y la supervisión de la política de responsabilidad social de la empresa.

Al mismo tiempo, *“en el ámbito de la responsabilidad social, y como ejercicio de transparencia y compromiso con sus valores y principios, un número creciente de organizaciones públicas y privadas publican memorias o informes de responsabilidad social, que adoptan diversos nombres y con una variadísima tipología en cuanto a su estructura, a través de las cuales dan a conocer sus buenas prácticas en la materia y los resultados obtenidos en sus políticas internas dedicadas a aspectos como la sostenibilidad ambiental, el buen gobierno o el consumo responsable, entre otros muchos aspectos”*⁴

² Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

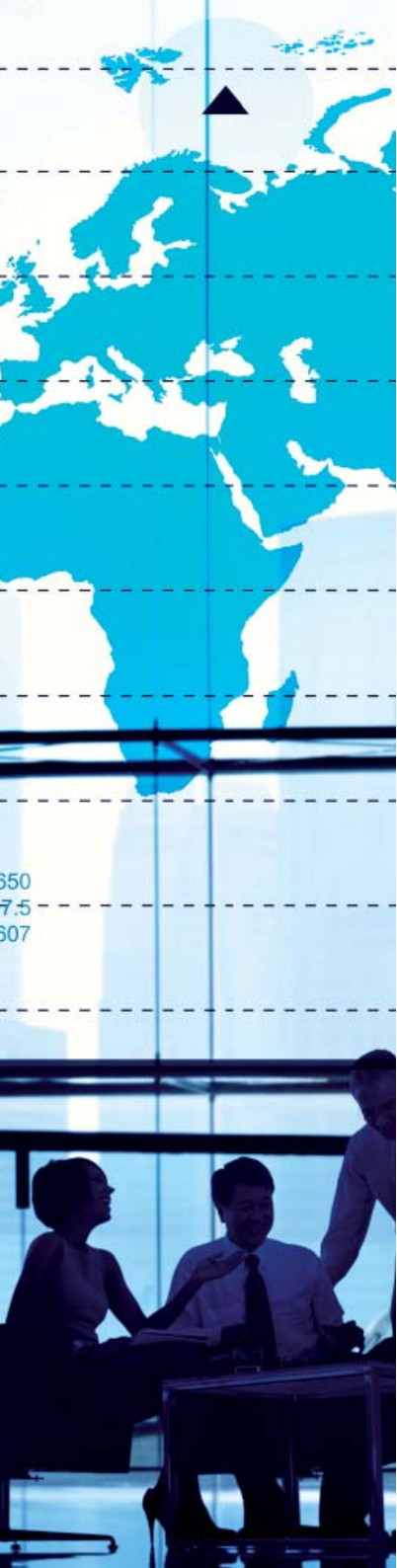
³ «Artículo 529 ter. Facultades indelegables.

1. El consejo de administración de las sociedades cotizadas no podrá delegar las facultades de decisión a que se refiere el artículo 249 bis ni específicamente las siguientes:

a) La aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos.

⁴ Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas.

⁵ DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.



Ya ha entrado en vigor la nueva Directiva Europea (Directiva 95/2014/UE) sobre la divulgación de información no financiera, transpuesta en España como Real Decreto-ley 18/2017 de 24 de noviembre⁶, que determina una serie de obligaciones de reporte (es decir, hacer públicos informes anuales) a las empresas y entidades de interés público en las que “el número medio de trabajadores empleados sea superior a 500” o que “el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros”, o que “el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros”.

Este informe no financiero deberá contener información “...detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente, y, en su caso, la salud y la seguridad, el uso de energía renovable y/o no renovable, las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de agua y la contaminación atmosférica”. Entre otras obligaciones de reporte acerca de la Política de Diversidad, Responsabilidad Social y medidas anticorrupción de la empresa.⁷

La nueva normativa impacta en la actividad de las empresas, por lo que estas ya no tienen espacio para meras operaciones de marketing. La política de responsabilidad social corporativa, tiene que tener un impacto real, tiene que ser medido y mayoritariamente tiene que estar muy relacionada a la actividad de cada empresa.

Sobre la responsabilidad social corporativa, hay mucha atención también por parte de los accionistas ya que estos están tomando la iniciativa de invertir en empresas que prestan mucha atención a la responsabilidad social corporativa, sobre todo porque consideran que la reputación es un elemento de gran garantía para sus inversiones.

Finalmente, las empresas empiezan a asumir que la responsabilidad social corporativa tiene algunas ventajas.

- a. Mejora la cohesión y el entorno social con el negocio.
- b. Mejora la imagen corporativa y, por tanto, la reputación de la empresa.
- c. Aumenta la motivación de los empleados y, además.
- d. Es un elemento para atraer y retener talento. Sobre todo, hoy, en un mundo muy competitivo, esto es absolutamente clave.

⁶ Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

⁷ <https://diarioreponsable.com/opinion/25887-la-publicacion-de-la-memoria-de-informacion-no-financiera-ya-es-obligatoria>

3. La información no financiera

Efectivamente, el debate sobre la Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo y, la información no-financiera en general, está relacionado con el valor real dado a las entidades que apuesten por esto.

Se debe ser consciente de que, en el punto de partida, la información medioambiental, social, es decir, la información no financiera en general, puede generar cierto escepticismo, pero, trasladado a datos concretos, puede mejorar el valor en las acciones de entidades concretas.

De acuerdo con el Centro de Estudios de EY⁸:

“En un momento en el que la demanda de información no financiera (medioambiental, social y de gobierno corporativo) está en auge, las empresas están adaptando sus departamentos de reporting a las peticiones del mercado. El estudio de EY “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?”⁹, revela que, el 60% de los grandes inversores consultados, considera que las empresas no informan correctamente sobre los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que implica su actividad. Para elaborar este informe, EY sondeó durante el verano de 2016 a 320 grandes inversores de todo el mundo.

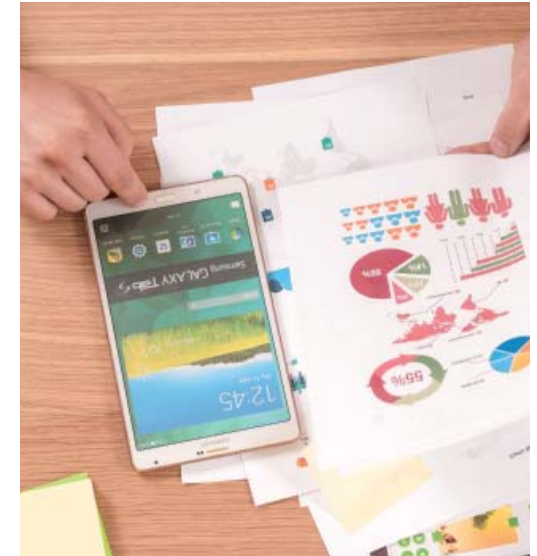


8 <https://www.ey.com/es/es/newsroom/news-releases/news-ey-ccass-survey-2017>

9 [https://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-uk-2017/\\$FILE/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-uk-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-uk-2017/$FILE/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-uk-2017.pdf)

Los inversores valoran cada vez más la información no financiera, ya que el 68% de los encuestados afirma que estos datos han jugado un papel relevante en sus decisiones de inversión en los últimos doce meses, en comparación con el 52% de 2015. Asimismo, actualmente más de cuatro de cada diez sondeados considera ocasionalmente la información no financiera como decisiva a la hora de invertir. Por el contrario, un 16% no reconoce el impacto que tienen estos datos en las finanzas del negocio.

Los inversores analizan exhaustivamente esta información no financiera, hasta el punto de llevarles a aprobar o desechar posibles oportunidades. Entre las razones que llevarían a un inversor institucional a descartar directamente una inversión destacan el mal gobierno corporativo (elegido por el 39% de los encuestados) o los riesgos relacionados con los recursos humanos en las operaciones (32%). Además, entre los motivos que les harían reconsiderar una operación ya en marcha destacan tanto el pobre rendimiento medioambiental (76%), los riesgos por escasez de recursos (75%) y el cambio climático (71%).



Sin embargo, del estudio de EY se desprende que los informes facilitados por las compañías no son todo lo precisos que los inversores desearían. Así, el 42% de los encuestados cree que la información no financiera a menudo es inconsistente, no está disponible o no está verificada.

Por otro lado, el 74% de los inversores consultados por EY reconoce que busca construir una reputación corporativa sólida entre sus clientes cuando desarrolla tareas de reporting de información medioambiental, social y de gobierno corporativo. El cumplimiento de los requisitos regulatorios figura en segundo lugar entre las motivaciones de los encuestados, con un 62%.

A nivel mundial, los inversores muestran un amplio apoyo a los temas relacionados con ESG (Environmental, Social and Governance (ESG)) expresados en la nota de febrero de 2016 de Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock), (documento de EY: "Is your non-financial performance revealing the true value of your business to investors?", citado anteriormente). En este documento de EY se refleja que:

Más del 80% de los encuestados estuvieron de acuerdo con cuatro afirmaciones relacionadas con los puntos de Fink:

- Los CEO deben establecer estrategias revisadas por el consejo a largo plazo cada año.
- Las empresas no han considerado, durante demasiado tiempo, las cuestiones ambientales y sociales como parte central de su negocio.
- Generar retornos sostenibles a lo largo del tiempo requiere un mayor enfoque en los factores ESG.
- Los problemas de "Environmental, Social and Governance" (ESG) tienen impactos reales y cuantificables a largo plazo.

En uno de los estudios de EY citados en el documento que estamos referenciando se preguntó a los inversores con qué frecuencia el desempeño no financiero de una empresa había supuesto un papel fundamental en sus decisiones de inversión en los 12 meses anteriores.

- En 2016, el 68% respondió que la información no financiera jugaba un papel fundamental con frecuencia u ocasional, en comparación con el 52% y el 58% en 2015 y 2013, respectivamente.

Por lo tanto, la proporción de inversores que confían en información no financiera, especialmente aquellos que lo hacen ocasionalmente, ha crecido notablemente.

La mejora del gobierno corporativo, es una cuerda con dos puntos de tensión en sus extremos: uno son las emisoras y otro son los inversores institucionales. En este campo en concreto de la información no financiera, el marco normativo va a presionar porque, por ejemplo, en España, recientemente, el Gobierno aprobó el Real Decreto-ley (RD) 18/2017¹⁰ sobre información no financiera y diversidad (que trasponía a la legislación española la Directiva 2014/95/EU del mismo nombre). De acuerdo con la noticia publicada en el Economista el 28 de diciembre de 2017¹¹

“A efectos prácticos, una empresa o entidad de interés público con balance total de 20 millones de euros (o 40 millones en volumen neto de negocio), con más de 500 empleados, o con matriz en un país de la UE, en 2018 tendrá que presentar un informe especial sobre: cuestiones medioambientales, sociales y relativas al personal; respeto de los derechos humanos; asuntos relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno; detalles sobre su cadena de suministro y procedencia de minerales de zonas afectadas por conflictos”.

¹⁰ Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, <https://www.boe.es/boe/dias/2017/11/25/pdfs/BOE-A-2017-13643.pdf>

¹¹ La información no financiera como oportunidad para crear valor a largo plazo. <https://www.ey.com/es/es/home/ey-la-informacion-no-financiera-como-oportunidad-para-crear-valor-a-largo-plazo>. Alberto Castilla (Associate Partner de Gobierno y Responsabilidad Corporativa en EY) y Alberto Andreu (Senior Advisor de EY)



También en la Directiva 828¹², una directiva comunitaria sobre implicación de los accionistas, que es una actualización de la Directiva 2007/36/CE, que por primera vez, y siguiendo tendencias de la OCDE por cierto, está poniendo el foco en el otro extremo del gobierno corporativo, que son los inversores institucionales y gestores de activos. La directiva 828 les va a pedir que expliciten su política de inversión, es decir, su política también de rotación de activos, de cuáles son sus contratos con los gestores:

(17)¹³ Por consiguiente, los inversores institucionales y los gestores de activos deben ser más transparentes por lo que respecta a su planteamiento sobre la implicación de los accionistas. Deben desarrollar y revelar su política en materia de implicación de los accionistas o explicar por qué han optado por no hacerlo. La política en materia de implicación de los accionistas debe describir el modo en que los inversores institucionales y los gestores de activos integren la implicación de los accionistas en su estrategia de inversión y las diferentes actividades de implicación que piensen llevar a cabo y el modo en que lo hagan. La política de implicación debe incluir además medidas que permitan gestionar los conflictos de intereses reales o potenciales, en particular en situaciones en las que los inversores institucionales o los gestores de activos o sus empresas asociadas mantienen relaciones comerciales importantes con la sociedad en que se invierte. Esta política de implicación o la explicación deben estar públicamente disponibles en línea.



12 DIRECTIVA (UE) 2017/828 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de mayo de 2017 por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas.

13 <https://www.boe.es/doue/2017/132/L00001-00025.pdf>

(21)¹⁴ Además, los gestores de activos deben revelar a los inversores institucionales la composición, la rotación y los costes de rotación de la cartera y su política en materia de préstamos de valores. El índice de rotación de la cartera constituye un indicador significativo de si los procedimientos del gestor de activos se adecuan plenamente a la estrategia identificada y a los intereses del inversor institucional, e indica si el gestor de activos participa en el capital por un período de tiempo que le permita implicarse de modo eficaz. Una rotación alta de cartera puede ser un indicio de falta de convicción en las decisiones de inversión y de un comportamiento circunstancial, que pueden no corresponder a los intereses superiores a largo plazo de los inversores institucionales, en particular porque un aumento de rotación implica un aumento de los costes a los que debe hacer frente el inversor y puede influir en los riesgos sistémicos. Por otra parte, una rotación inesperadamente baja puede ser señal de una falta de atención a la gestión de los riesgos o de un cambio hacia un enfoque de inversión más pasivo. El préstamo de valores puede causar controversia en el ámbito de la implicación de los accionistas, ya que las participaciones de los inversores se venden en efecto, sujetas a un derecho de recompra. Las acciones vendidas tienen que recuperarse a efectos de implicación, incluido el ejercicio de voto en la junta general. Por eso, es importante que el gestor de activos presente informes sobre su política en materia de préstamo de valores y sobre su aplicación para realizar sus actividades de implicación, en particular en el momento de la junta general de las empresas en las que se invierte.

14 <https://www.boe.es/doue/2017/132/L00001-00025.pdf>



Los estados miembros de la UE tienen de plazo hasta junio de 2019 para trasponer la Directiva 2017/828 para el fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, aprobada este año por el Parlamento y el Consejo Europeo.

Como se ha citado anteriormente en el estudio de EY que recoge una carta del CEO del BlackRock, (nota de febrero de 2016 de Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock) este se interesa por el impacto de la información no financiera. Norges Bank, fondo soberano, cuyos cargos nombra el Ministerio de Hacienda noruego, que explota la riqueza y gestiona las pensiones de los noruegos, desde hace mucho tiempo está muy pendiente de la exigencia de información no financiera por parte de las entidades en las que invierte y claramente para Norges Bank, que invierte unos 11.000 millones en toda la Bolsa española, que la información no financiera demuestre un comportamiento responsable socialmente hablando es un criterio para invertir en una entidad o en otra.

Por tanto, se observa que la información no financiera genera valor para las entidades emisoras de valores, más allá de esquemas concretos de financiación socialmente responsable.



4. La responsabilidad social en las empresas

a. Banco de Santander

Todos estos temas en el banco de Santander se tratan en la “Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura”¹⁵ formada por ocho consejeros, siete de ellos son consejeros externos, de estos, 6 son independientes. Hay una consejera ejecutiva. Todos ellos han sido designados por el consejo de administración teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión.

El propósito de la Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura es asistir al consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión con respecto a la estrategia de negocio responsable y las cuestiones de sostenibilidad de la sociedad y su grupo.

El tema de la banca responsable y la sostenibilidad les preocupa muchísimo a los inversores institucionales. Estos temas, inicialmente, se veían en diferentes comisiones como, por ejemplo, La “Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento”, también en la “Comisión de Nombramientos” por lo que el Banco de Santander decidió agrupar todo en una sola comisión: “La Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura” que asesora al consejo de administración y donde se toman las decisiones sobre todos estos temas. La Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura tiene dos subcomités ejecutivos, uno enfocado en el futuro y otro enfocado en sostenibilidad y banca responsable. Estos subcomités reportan a Estrategia y Presidencia.

Es muy importante considerar que, en la banca, se depende de la confianza de los usuarios, por tanto, que siempre se está buscando la lealtad de los clientes, empleados, etc. Por lo cual, más allá de intentar ganar dinero, la banca debe transmitir una imagen de mucha responsabilidad, no solo con los clientes, sino también con los proveedores, con la sociedad, es decir con todos los stakeholders.

¹⁵ <https://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-Disposition&blobheadname3=appId&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D410%5C869%5CReglamentodelConsejo.pdf&blobheadvalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278755278909&ssbinary=true>





La comisión se reúne unas cinco veces al año y proporciona recomendaciones al consejo de administración sobre temas en los que tenemos responsabilidades, como grupo global. Alrededor de esta comisión hay un tema muy importante y es que la comisión es global, es decir, en La Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura participan también responsables de muchas filiales que transmiten lo que se discute en esta comisión y, a su vez, las filiales también establecen unos temas y unas organizaciones similares. Por otra parte, está poniendo mucho énfasis en no duplicar responsabilidades con el área de riesgos y con el área de nombramientos.

b. Cellnex

Con fecha 17 de abril de 2015¹⁶, el Consejo de Administración de Cellnex aprobó la constitución de una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, así como el nombramiento de todos sus miembros.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros, debiendo tener todos ellos la categoría de consejeros no ejecutivos. Al menos dos de ellos tendrán la categoría de consejeros independientes.

Dentro de sus responsabilidades están las de: seguir la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y evaluar su grado de cumplimiento.

Actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa:

Se realizó un seguimiento del Plan Director de Responsabilidad Corporativa, para el periodo 2016-2020, que es el instrumento que integra todas las iniciativas éticas, ambientales y sociales de la compañía y cuya información relativa al progreso anual se incluye en el Informe Anual Integrado.

¹⁶ <https://www.cellnextelecom.com/relacion-con-inversores/informe-funcionamiento-cnr/>

Del informe anual integrado del año 2017¹⁷ se extrae la siguiente información relativa a la RSC:

Cellnex España evalúa el desempeño de los proveedores en términos de Responsabilidad Social Corporativa incluyendo temas sobre ética, respecto al medio ambiente y relaciones laborales. El objetivo de esta evaluación es conocer mejor a los proveedores a los que se realiza el mayor porcentaje de compra de la compañía, en el ámbito de sostenibilidad.

Adhesión a iniciativas de Responsabilidad Corporativa.

Año tras año, Cellnex muestra su compromiso con la sociedad adhiriéndose y manteniendo numerosas iniciativas en materia de Responsabilidad Social Corporativa. A continuación, se detallan algunas de las iniciativas más relevantes de 2017.

La compañía ha colaborado con la Fundación Seres, la cual persigue “la construcción de una sociedad más sana, más fuerte y con empresas competitivas perdurables en el tiempo”.

Cellnex ha colaborado en 2017 con Fundación Logística Justa, entidad que trabaja en pro de la igualdad de oportunidades para los colectivos en riesgo de exclusión social y laboral.

Cellnex se ha incorporado al índice de sostenibilidad FTSE4Good¹⁸, que reconoce las buenas prácticas de las empresas cotizadas en aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. La compañía ha obtenido una puntuación de 4,5 sobre 5 en prácticas de gobierno corporativo y de 4 sobre 5 en factores sociales, dos de las tres principales áreas del análisis que ha motivado el ingreso de la empresa en el citado selectivo internacional. En el aspecto social, Cellnex Telecom obtiene la máxima puntuación posible (5 sobre 5) en estándares laborales y 4 puntos sobre 5 posibles en los aspectos sociales vinculados a la cadena de suministro. En términos de gestión empresarial, el factor en el que más sobresale, la compañía destaca especialmente en medidas contra la corrupción (5 sobre 5) y gobierno corporativo (4 sobre 5)

¹⁷ https://www.cellnextelecom.com/content/uploads/2016/06/cellnex_IA_2017_ES_LR.pdf

¹⁸ The FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. Transparent management and clearly- defined ESG criteria make FTSE4Good indexes suitable tools to be used by a wide variety of market participants when creating or assessing sustainable investment products. <https://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

i. Marco de la responsabilidad corporativa de Cellnex

En 2016, el Consejo de Administración de la compañía aprobó la política de Responsabilidad Corporativa (RC), que recoge la estrategia en materia de RC y el compromiso de Cellnex con la aplicación de las mejores prácticas en los países en los que opera y en base a los estándares de referencia a nivel internacional. Este compromiso, se desarrolla en el Plan Director de RC 2016-2020 de la compañía, que constituye el marco de referencia y la herramienta de sistematización de los objetivos estratégicos, los indicadores de seguimiento y las acciones y programas en ejecución para cada uno de los ejes del Plan.

El Plan de RC incorpora las mejores experiencias de las empresas de Cellnex, así como nuevas propuestas para ir construyendo día a día una organización mejor. Con este Plan Director, Cellnex pretende contar con un instrumento que integre todas las iniciativas éticas, ambientales y sociales de la compañía. Además, incorpora una visión a largo plazo, estableciendo compromisos de acuerdo con estándares internacionalmente reconocidos que la coloquen al nivel de las principales empresas de infraestructuras que operan en el entorno europeo y, específicamente en el sector de las telecomunicaciones. Este Plan tiene también como objetivo, mejorar el diálogo bidireccional entre Cellnex y todas las partes interesadas.

Cellnex tiene un Plan Director de RSC 2016-2020.

En el ejercicio 2017 se ha seguido avanzando en la implantación de las distintas metas y acciones que contempla el Plan Director. A continuación, se muestra el grado de implantación de estas:

Plan Director de RSC 2016-2020

Áreas de actuación	Núm. Líneas de actuación	Líneas de actuación en desarrollo	Núm. Acciones	Consecución de las diferentes acciones
Gestión ética y buen gobierno	5	100%	21	81%
Desarrollo de personas	6	83%	9	44%
Desarrollo sostenible del negocio	9	100%	17	47%
Aportación de valor a la sociedad	5	40%	9	22%
Comunicación y reporting	10	70%	13	62%
Gobernanza de la Responsabilidad Corporativa	3	100%	13	54%
TOTAL	38	82%	82	52%

<https://www.cellnextelecom.com/content/uploads/2017/05/resumen.pdf>

Grado de avance del Plan. Líneas de actuación y metas iniciadas

100%	83%	100%	40%	70%	100%
GESTIÓN ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO SOSTENIBLE DEL NEGOCIO	APORTACIÓN DE VALOR A LA SOCIEDAD	COMUNICACIÓN Y REPORTING	GOBERNANZA DE LA RC

<https://www.cellnextelecom.com/content/uploads/2017/05/resumen.pdf>

En el plan director se hace un seguimiento en seis áreas de actuación

1. Gestión de ética y buen gobierno
2. Desarrollo de personas
3. Desarrollo sostenible del negocio
4. Aportación de valor a la sociedad
5. Comunicación y reporting
6. Gobernanza de la responsabilidad corporativa

La gobernanza de todas las empresas es clave, pero en especial de las cotizadas como Cellnex que, además, forman parte del selectivo IBEX 35. Hay dos hechos especialmente destacables desde el punto de vista del gobierno corporativo de la compañía:

Por una parte, la ampliación del consejo de 9 a 10 miembros, que ha permitido reforzar la independencia del mismo al incorporar a una nueva consejera independiente, con lo cual han pasado a ser 5 sobre 10 los consejeros independientes. Avanzando también en el cumplimiento de las recomendaciones en términos de diversidad de género; un ámbito en el que son conscientes del camino que deben recorrer para cumplir con las recomendaciones en materia de gobierno corporativo previstas para el año 2020.

La asignatura pendiente del Cellnex, en materia de RSC, es crear una comisión para tratar específicamente estos temas, que hoy por hoy, divergen en diferentes áreas. Esta comisión específica trataría periódicamente la RSC, igual que se tratan los temas de auditoría o los temas de la CNR. También la asignatura pendiente en la parte de RSC es ponerle números de forma que se pueda medir la aportación de valor de la misma y que, efectivamente, las compañías le den a la RSC un nivel comparable al de la sección financiera.



c. Bankinter

"La estrategia del banco encaja de manera natural con nuestros compromisos de sostenibilidad. Entendemos la sostenibilidad, no como una actividad separada, sino como un valor plenamente incorporado en nuestro día a día. La ética, la integridad y la responsabilidad son las guías de conducta de toda nuestra actividad. Nuestro compromiso con los distintos grupos de interés de Bankinter se articula a través de dos vías. Por una parte, tenemos un modelo de gobierno corporativo avanzado, en línea con las mejores prácticas internacionales. Por otro lado, nuestro Plan de Sostenibilidad, que denominamos 'Tres en Raya', alinea el negocio con la gestión de las tres dimensiones empresariales: la económica, la social y la medioambiental²⁰."

Política de Sostenibilidad²¹

1. La promoción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la gestión, asegurando el cumplimiento de la legislación, las finanzas responsables, la transparencia, la ética en los negocios y la adecuada gestión de los riesgos.
2. El desarrollo de productos y servicios orientados a nuestros clientes y el establecimiento de una relación equilibrada, transparente y clara.
3. La consideración de los impactos económico, social y ambiental en el diseño de sus productos y servicios.
4. La integración financiera de las personas con discapacidad, garantizando su acceso a los servicios de Bankinter en igualdad de condiciones, asegurando la no discriminación por este motivo, a través del proyecto "Un banco para todos".
5. La gestión avanzada de las personas como principal capital del banco, fomentando su bienestar y motivación a través de medidas de conciliación, desarrollo personal y profesional, y promoción de la salud.
6. La contribución al desarrollo social de la comunidad en la que la entidad opera, tanto a través de su propia actividad como de iniciativas orientadas a la ciudadanía, a través de la Fundación para la Innovación Bankinter, de la colaboración con el tercer sector y del programa de voluntariado corporativo.
7. El desarrollo de su actividad de la manera más respetuosa con el medio ambiente, implicando a sus principales grupos de interés.
8. La gestión responsable de la cadena de proveedores, propiciando una influencia positiva mutua para la mejora del desempeño social, ético y ambiental.
9. La incorporación de criterios ASC (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en los análisis de inversión y financiación.
10. La asunción de los compromisos recogidos en protocolos y estándares internacionales, implementando sus mejores prácticas.

²⁰ Pedro Guerrero, Presidente de Bankinter. https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sostenibilidad/principio_productos

²¹ https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sostenibilidad/principio_productos

Un aspecto a tener en cuenta es el del talento, recurso que es escaso que está formado, entre otras áreas en datos, en tecnologías digitales. Este talento sí se fija en qué hace la institución, a la que se va a incorporar, por el medioambiente, por la sociedad.

Los indicadores relevantes en el ámbito de la sostenibilidad son los que figuran en el siguiente cuadro:

Eje	Indicador	2016	2017	Variación	Objetivo 2018	Aspecto material asociado	ODS
Económico	NPS	24,7%	30%	21,5%	>30%	Calidad del servicio	8
	% Mujeres en Consejo Administración	30%	30%	-	30%	Buen gobierno / igualdad oportunidades	8 / 10
	% Mujeres en puestos directivos	37,2%	37,6%	1,1%	38%	Buen gobierno / igualdad oportunidades	8 / 10
	Índice Reputación Corporativa - Reptrak	52,8	54,8	3,8%	55	Canales de diálogo con Gdl	8
Social	Contribución social según LBG (MM€)	2,7	3,3	22,2%	3,5	Inversión en la comunidad	10
	Beneficiarios directos iniciativas LBG (n°)	2.150	2.530	17,7%	2.700	Inversión en la comunidad	10
	Índice satisfacción empleados (Compromiso sostenible - OPINA)	78%	78%	-	>78%	Atracción y retención del talento	8
	NPS calidad interna	13,7%	30,8%	124,8%	>30,8%	Canales de diálogo con Gdl	8
	N° horas de formación / empleado	52,47	61,24	16,7%	62	Atracción y retención del talento	8 / 10
	N° medidas EFR para los empleados	155	157	1,3%	>157	Atracción y retención del talento	8 / 10
	% plantilla programa voluntariado	14%	14%	-	15%	Inversión en la comunidad	10
	% plantilla Sistema Gestión Accesibilidad	6,7%	10,6%	58,2%	11%	Igualdad de oportunidades	10
Ambiental	Tn CO2 / empleado (alcance I y II) *	1,96	2,11	7,7%	-2%	Gestión de la energía en instalaciones	13
	Consumo energía (GJ / empleado)	19,13	18,66	-2,5%	-2%	Gestión de la energía en instalaciones	13
	Consumo de papel (kg/empleado)	82	80	-2,4%	-2%	Política Medioambiental	13
	% plantilla Sistema Gestión Ambiental	39,1%	43%	10%	44%	Política Medioambiental	13

* El consumo de energía / empleado ha disminuído un 2,5% con respecto a 2016, no obstante, el notable aumento del factor de emisión de la electricidad ha conllevado un aumento en las emisiones de alcances I y II

https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/responsabilidad_corporativa/indicadores_plan_3_en_raya.pdf



En todos los temas de responsabilidad social corporativa, debe haber una exigencia de medición pues cuando se manejan datos se puede gestionar y se pueden evolucionar. En ese sentido es interesante destacar lo dicho Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock,²² una gestora de fondos que gestiona 6.3 billones de dólares:

“Fink plantea que los consejos deben evolucionar hacia una conversación continua encaminada a alcanzar la visión de largo plazo, la consecución por supuesto de beneficios económicos, pero sin perder el foco en el fin social de la empresa”.

El compromiso de los consejos se manifiesta como la piedra angular sobre la que construir este modelo de empresa y por ello BlackRock les lanza preguntas para su reflexión: ¿Qué papel jugamos en la comunidad? ¿Cómo estamos gestionando nuestro impacto ambiental? ¿Estamos trabajando en crear una plantilla diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos aportando a nuestros empleados capacidades para encajar en un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos aportando a nuestros empleados mecanismos para prepararse para la jubilación?²³

²² BlackRock, la primera gestora de fondos del mundo, es un gigante despierto que está cambiando el capitalismo. Le sobra fuerza para intentarlo. Gestiona 6,3 billones de dólares -5,3 billones de euros-, casi tanto como el PIB de Alemania y Francia juntos. Habla de tu a tu con los gobiernos e instituciones financieras. Les aconseja cómo actuar y lo mismo hace con las compañías en las que es el principal accionista. Entre ellas están, por ejemplo, el 88% de las empresas en el índice S&P 500. <https://www.lavanguardia.com/economia/20180506/443279727124/blackrock-investigacion-primer-gestora-fondos.html>



d. Acciona

Acciona es un grupo complejo pues abarca las infraestructuras, las energías, la gestión de fondos de inversión, las empresas de servicios, etc. Por lo tanto, el análisis de su comisión de sostenibilidad, es más complejo que el de una compañía que se dedique a una única actividad. Acciona tiene una comisión de sostenibilidad desde el año 2009²⁴.


En una compañía como Acciona, su plan de Sostenibilidad comprende 7 aspectos:

1. Sociedad
2. Cambio Climático
3. Medio Ambiente
4. Buen Gobierno
5. Personas
6. Cadena de Valor
7. Innovación

²³ <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2018/01/la-carta-de-larry-fink-deja-sin-argumentos-a-los-ceo/>

²⁴ <http://www.expansion.com/empresas/2015/10/18/5623b140ca47414f0f8b460d.html>

PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD: PRINCIPALES LOGROS EN 2017

SOCIEDAD	CAMBIO CLIMÁTICO	MEDIO AMBIENTE
<p>Gestión del Impacto Social A través de una metodología propia, la compañía ha analizado las consecuencias sociales de sus proyectos sobre las personas en 100 proyectos en 33 países</p> <p>Contribución Social de +12 M€</p> <p>+1.740 voluntarios en 19 países</p>	<p>Neutros en carbono desde 2016 Por segundo año consecutivo, a través de la eficiencia energética y la compensación del 100% de emisiones de CO₂ que no se han podido reducir</p> <p>En 2017, se ha evitado la emisión de 14,4 millones de toneladas de CO₂</p>	<p>Huella hídrica positiva La huella hídrica de ACCIONA ha generado un impacto positivo sobre el planeta de 374 hm³</p> <p>Plan de Gestión de Residuos para el fomento de la economía circular</p>
BUEN GOBIERNO	PERSONAS	
<p>Aprobación y lanzamiento de la nueva metodología de identificación y valoración de riesgos de sostenibilidad tales como los riesgos de cambio climático, medioambiente, sociales, laborales, de gobierno corporativo y corrupción</p> <p>Presencia en índices de sostenibilidad</p> 	<p>Disminución del índice de frecuencia de accidentes para empleados propios y contratistas pasando de 3 a 2,7 en 2017</p> <p>ACCIONA ha alcanzado un 3,6% de empleo equivalente de personas con discapacidad en España</p> <p>Lanzamiento del Curso de Sostenibilidad ACCIONA, disponible para 10.584 empleados en 41 países</p>	
CADENA DE VALOR	PERSONAS	
<p>+ 16.700 proveedores con mapa de riesgo Proveedores monitorizados diariamente, más información de sistemas externos, mas controles de mitigación y más acciones correctivas para gestionar los riesgos potenciales de forma mucho más ágil</p> <p>Implantación de Políticas No Go que impiden la contratación de proveedores en caso de incumplir principios éticos y de integridad, entre otros factores</p> <p>99,8% de los clientes satisfechos</p>	<p>Ratio de intensidad innovadora de 2,9% superior a la media europea (1,4%)</p> <p>Cifra de innovación acreditada de 209,4 millones de euros</p> <p>Lanzamiento de ÍMNOVATION, primera aceleradora corporativa de start-ups de infraestructuras y energías renovables de España</p>	

5. La Responsabilidad Social: La ética en la economía o el marketing social

Según el estudio “Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials”²⁵

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un fenómeno que si bien no es nuevo en su concepción, cobró mayor fuerza en su implementación y estudio a finales del siglo XX (Garriga & Melé, 2004; Matten & Moon, 2008). A pesar de este posicionamiento, no existe un consenso en relación a su definición y las dimensiones que la conforman; sin embargo, la mayoría se alinea con la definición de la norma ISO 26000 (Cajazeira & D, 2007; Hahn, 2013), que define a la RSC como la “responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2010, p. 18).

*Su consolidación como práctica hizo que se originaran diversas aproximaciones a su estudio, las cuales pueden ser estudiadas desde diferentes teorías administrativas en función de sus características y razón de ser (Marrewijk, 2003). Una de ellas es la **teoría administrativa instrumental**, que visualiza a la **RSC como una ventaja competitiva** para la empresa que implementa este tipo de prácticas (Garriga & Melé, 2004). Dentro de esta perspectiva o entendimiento de la RSC se encuentra el **Marketing Social**, el cual busca generar un cambio en el comportamiento del consumidor hacia una causa social o ambiental específica (Kotler & Lee, 2005), creando así una posible ventaja competitiva.*

***Los millennial son el segmento poblacional que más se alinea con estas prácticas empresariales** (Smith & Brower, 2012), puesto que forman parte de una generación caracterizada por poseer una mayor conciencia social y ambiental (Euromonitor, 2016), lo que los hace afines a los programas de **Marketing Social**, ya que están dispuestos a comprar productos orientados a una causa social o ambiental (Vermillion & Peart, 2010); además, **presentan una actitud positiva hacia los productos de empresas con prácticas de RSC y están dispuestos a pagar más por ellos**. Esta situación se presenta en la industria textil, en donde los millennials tienen un mayor interés en productos de empresas que utilizan RSC que aquellas que no lo hacen (Muralidharan, Madhavi, & Ramanan, 2013)”.*

25 Autores: Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Angélica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez y Luis Portales. https://www.researchgate.net/publication/325245827_Influencia_del_marketing_social_y_practicas_de_RSE_en_la_intencion_de_compra_de_los_millennials

De acuerdo con lo anterior dentro de La Responsabilidad Social está el **Marketing Social**, *el cual busca generar un cambio en el comportamiento del consumidor hacia una causa social o ambiental específica.*

La RSC se ha convertido pues, en una commodity, una obligación de cualquier empresa que aspire a estar en el mercado cotizado y, se ha convertido en una commodity porque, las empresas empiezan a responder a medida que los consumidores o los inversores discriminan. Por ejemplo, en la cita que se ha hecho de Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock, la ESG (“Environmental, Social and Governance”) parece que preocupa a los inversores institucionales. En la medida en que los inversores institucionales se preocupen por estos temas, las compañías tienen que responder, o dicho de otra forma, si la sociedad lo pide, las empresas lo harán.

La cuestión que se plantea es saber si existen estudios empíricos que sean capaces de demostrar que, puestos a elegir entre dos compañías con resultados ROI, etc., parecidos, aquellas que sean socialmente más responsables tendrán más inversores.

Esto es un tema que parece importante, es decir, ¿Se está en un proceso de llevar la ética a la economía o se está en el Marketing Social? Una de las grandes ventajas de la sociedad occidental es haber separado los dos caminos: Las empresas ganan dinero, lo distribuyen a los accionistas y ellos hacen con su dinero lo que les parece éticamente y no necesitan que alguien interprete sus deseos éticos porque, sobre todo en empresas que cotizan con multitud de accionistas, normalmente serán muy distintos y muy complicados.

La responsabilidad es un tema muy importante, es un tema al que las empresas prestan atención en la medida que afecta a su base de inversores. Respecto de la preferencia de las personas con talento por trabajar en empresas responsables socialmente sería interesante determinar si, esta cuestión, está apoyada en estudios empíricos. Habría que estudiar, por ejemplo, que ocurriría si una empresa con alto nivel de RSC retiene talento pagándole menos que otra con un nivel de responsabilidad social no tan alto como la anterior, pero con unas retribuciones mucho más altas que la primera.

A la vez que se trata este tema de la RSC se puede caer en el riesgo de olvidar que, la economía, está sometida a un mundo cada vez más opaco, en el que hay grandes empresas, como las chinas y las de la nueva economía con las que hay que competir, en la que no se cumplen ni uno solo de estos requisitos, en la que su financiación es extraordinariamente diferente a lo que estamos habituados.

Hay una fuerte tendencia por parte de los reguladores, en la información no financiera. Los reguladores están exigiendo más transparencia y publicidad a las empresas, pero, hay por otra parte la economía, que queda fuera de los mercados organizados, de los mercados cotizados, que cada vez es más importante. Hay que ser cuidadoso en mantener el equilibrio, es decir que se cree un campo de juego homogéneo entre todos los jugadores porque, de lo contrario, se van a crear oportunidades de lo que se llamaba históricamente el dumping social o el dumping. Por tanto, las empresas y sus consejos deben ser cautos y observar el mundo en su complejidad.

6. El reporte corporativo en las empresas

En los últimos años está cambiando el reporte corporativo en cuanto a lo que:

- Las empresas están haciendo
- Los reguladores plantean y
- Las organizaciones internacionales debaten y discuten sobre cómo tiene que ser el futuro del reporte corporativo.

Hay muchas empresas, que están liderando y consiguiendo buenas prácticas en el ámbito del reporte corporativo.

En la encuesta que va a publicar EY dentro de un par de meses hay dos conclusiones que los inversores institucionales manifiestan:

1. Quieren que se consolide la tendencia de la integración de información no financiera dentro de lo que es el reporte corporativo.
2. Que los reguladores y el mercado clarifiquen de qué forma es posible construir un reporte corporativo mucho más comparable a nivel global.
 - En este reporte corporativo se tendrá en cuenta:
 - o El impacto social
 - o Los activos intangibles
 - La capacidad de creación de valor que tienen las empresas hoy, pasan por los activos intangibles, algo que es crítico en la economía del siglo XXI.
 - Si se tienen en cuenta cualquiera de los índices de las empresas que cotizan en Bolsa en mercados organizados a escala global se observa que, el 85% del valor de las empresas, está fuera de los balances y fuera de lo que es la información financiera que se reporta al mercado.
 - En el caso de EY el capital financiero, es un capital muy limitado comparado con el capital intelectual, con el capital humano es decir, si una compañía como EY no toma decisiones de gestión, que hagan que aumente el valor de su capital humano y que proteja su capital intelectual, su capacidad para generar recursos financieros a medio y largo plazo será inexistente.



Actualmente, en el ámbito del reporte corporativo, se genera más narrativa y más datos de futuro que están más integrados y con más propósito. A escala global, la ética quiere entrar dentro de la economía y dentro de la labor de las empresas que son organizaciones con un sentido de propósito que va más allá de la generación de capital financiero pensando en que, construir otro tipo de capitales en el futuro, va a permitir generar también más capital financiero. Todos los stakeholders en el mercado, exigen de los grandes operadores una responsabilidad distinta.

Recientemente los reguladores, que dependen de las geografías, están preocupados, en algunos mercados, por la información no financiera, porque ha habido un conjunto de caídas en empresas en las que, probablemente, una parte de la información que se le comunicaba al mercado no era lo suficientemente sólida. Esto entra en la línea del “expectation gap”²⁶, es decir, sobre cuál es el papel que juegan las firmas de auditoría a la hora de dar valor o validez o criticar la información que, de una manera recurrente, las empresas comunican al mercado. Esta cuestión se plantea en términos de que, realmente, no hay marcos que permitan que ese “expectation gap” se pueda mitigar porque no hay marcos de reporte corporativo que sean lo suficientemente prescriptivos como para que la información no financiera se pueda comunicar de una manera consistente y globalizada.

ACCIONA presenta, por sexto año consecutivo, su Informe Integrado 2017²⁷, elaborado conforme a las directrices del marco conceptual para la preparación de informes integrados del IIRC (International Integrated Reporting Council)²⁸,

El objetivo del informe es trasladar al lector, de forma sencilla, coherente y transparente, la realidad y estrategia de la compañía, de modo que pueda entender cuáles son las claves de la generación de valor y qué sentido tiene para su entorno y los desafíos globales de la humanidad, a corto, medio y largo plazo.

26 Definition of audit expectation gap: The difference between the actual and expected performance of an auditor. According to the the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) in 1992, the expectation gap could be defined as “the difference between what the public and financial statement users believe auditors are responsible for and what auditors themselves believe their responsibilities are.

Example

Regulators and standard setters usually propose a change in regulation following a particular event. Recently, the financial crisis was the trigger for regulators and standard setters to revisit the audit report (e.g., IOSCO 2009, EC 2010, IAASB 2011, PCAOB 2011).

While narrowing the audit expectation gap has been the main objective of previous changes to the audit report (e.g revised ISA 700), currently the focus is placed on narrowing the information gap. As explained in the IAASB consultation paper (2011), the expectation gap relates to the “difference between what users expect from the auditor and the financial statement audit, and the reality of what an audit is”, while the information gap relates to “the existence of a gap between the information they [users] believe is needed to make informed investment and fiduciary decisions, and what is available to them through the entity’s audited financial statements or other publicly available information”. <http://lexicon.ft.com/Term?term=audit-expectation-gap>

27 https://informeanual2017.acciona.com/download/01_informe_integrado/Informe-Integrado-2017.pdf

28 <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

Aquí hay un cierto esfuerzo por hacer este tipo de informes, pero la realidad es que tanto el IIRC, como el GRI²⁹ (Global Reporting Initiative), como el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)³⁰, son iniciativas que compiten y no hay realmente un marco de convergencia. Hay una iniciativa global que se llama el Corporate Reporting Dialogue³¹, que teóricamente quiere dar coherencia y convergencia a todas las iniciativas de reporte corporativo, pero eso aún no existe.

En ese marco EY, a nivel global, participa en la Coalición para el Capitalismo Inclusivo (Coalition for Inclusive Capitalism)³².

La Coalición para el Capitalismo Inclusivo, es una organización sin fines de lucro, dedicada a promover el movimiento del Capitalismo Inclusivo. No se trata solo de Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de alentar a las empresas a hacer cambios y ampliar sus prácticas de inversión y gestión para recuperar la confianza de la sociedad.

El Embankment Project for Inclusive Capitalism (the “Embankment Project”)³³ representa una oportunidad importante para transformar la forma en que las empresas miden e informan sobre el valor que crean para los stakeholders. Después de tres años de reuniones en las Conferencias sobre Capitalismo Inclusivo en Londres y Nueva York, se ha puesto de manifiesto que no habrá progreso hacia el capitalismo inclusivo a menos que haya un cambio real en el funcionamiento de los mercados de capital. Se requiere un nuevo mecanismo de reporte para que las corporaciones midan y comuniquen mejor el valor que crean para los accionistas, a través de su atención estratégica a la amplia base de sus stakeholders: clientes, empleados, comunidades, gobierno y el medio ambiente.

Al promover su compromiso con el capitalismo inclusivo, EY ha desarrollado un marco de prueba de concepto testado y desarrollado por algunos de los asset owners, asset managers, y asset creators (Companies) más grandes del mundo. El marco propuesto se convertirá en una herramienta para los asset owners y los asset managers, pero también para otros stakeholders para comprender, medir y comparar las inversiones realizadas por los asset creators (Companies), en su propósito, marca, propiedad intelectual, productos, empleados, medio ambiente y comunidades.

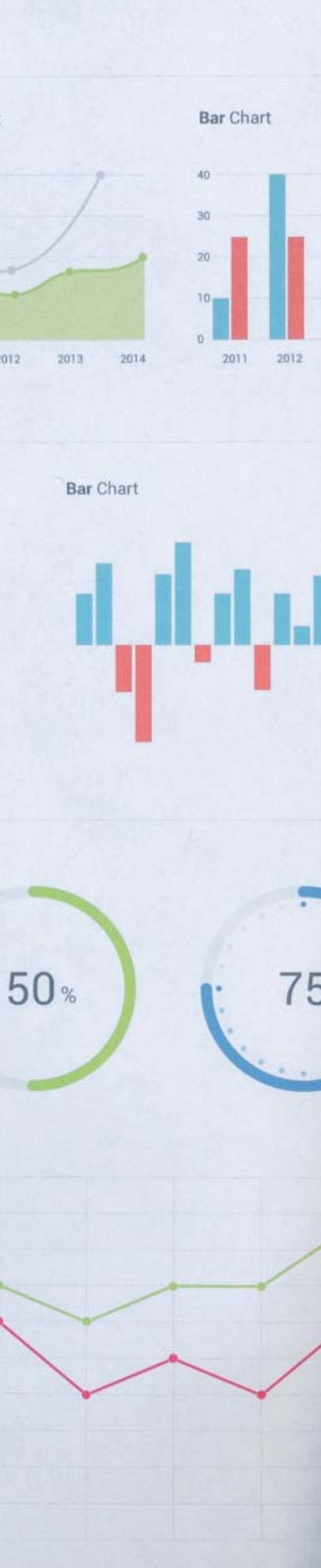
29 <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

30 <https://www.wbcsd.org/>

31 <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/>

32 Coalition for Inclusive Capitalism. <https://www.inc-cap.com>

33 The Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC) is an 18-month commitment by more than 30 global business leaders representing nearly \$30 trillion of assets under management to develop a standardized, material, and comparable set of metrics to measure Inclusive Capitalism, led by EY and the Coalition for Inclusive Capitalism. This first public discussion of the EPIC work product examines how asset owners, asset managers, and asset creators can use EPIC metrics to both measure and report on activities that create long-term shareholder value and positively impact a broad range of stakeholders. (<https://www.inc-cap.com/conference/>)



El Embankment Project for Inclusive Capitalism³⁴, se ha presentado en “The Conference on Inclusive Capitalism”, November 16th, 2018, Washington, D.C. Es un grupo de 31 empresas que cubren todo el sistema de valor (ecosistema) donde, como se ha dicho, hay “Companies” (asset creators), Assets managers y Assets owners³⁵. Entre las “Companies” (asset creators) están BASF, Novartis, PepsiCo, Unilever. Entre los Asset managers están incluidas empresas como BlackRock, que es una de las impulsoras a nivel global de esta iniciativa, y Fidelity Investments y entre los Asset owners están, Allianz, CalPERS, Canada Pension Plan Investment Board, etc. Es decir, todo el sistema de valor (ecosistema), toda la cadena de inversión, pensando en que es muy difícil avanzar en lo que puede ser el reporte corporativo del futuro si no integramos en el sistema de valor (ecosistema), a quien gestiona los recursos y al propietario de los recursos, y se intenta acordar qué información puede ser relevante y cuáles pueden ser los mecanismos adecuados para reportar esa información, sabiendo que las empresas se mueven en una economía donde lo tangible es muy importante, pero lo intangible es mucho más importante. Si no se mide la capacidad de almacenar valor del capital humano en una empresa, será muy difícil que se sea capaz de valorar la capacidad de generar recursos a largo plazo en esa empresa.

Como se ha citado anteriormente, se ha publicado, en el mes de noviembre del 2018, un marco para que las empresas puedan definir cuál es la información que realmente puede ser material relevante, con un grado de concisión también razonable y que pueda cubrir las expectativas de los principales stakeholders de una manera satisfactoria. EY, en unión de otras 31 empresas, identificará unas métricas³⁶ universales, unas métricas sectoriales y luego habrá, obviamente, métricas por empresa, que permitan comunicar al mercado cuál es la capacidad de creación de valor a medio y largo plazo de las empresas, basada en la importancia de factores como los intangibles, como la confianza, como la cultura, como el capital humano, el capital intelectual, el impacto social. Porque, al final es cierto que, hay inversores y hay fondos que hoy se preocupan de devolver al menos el capital a sus inversores, pero también de medir y valorar el impacto que tiene fuera de la inversión, el impacto para la sociedad. Los fondos de impacto en España van a ser una realidad.

³⁴ <https://www.epic-value.com/static/epic-report-web-df894ad112b70406d9896c39f853deec.pdf>

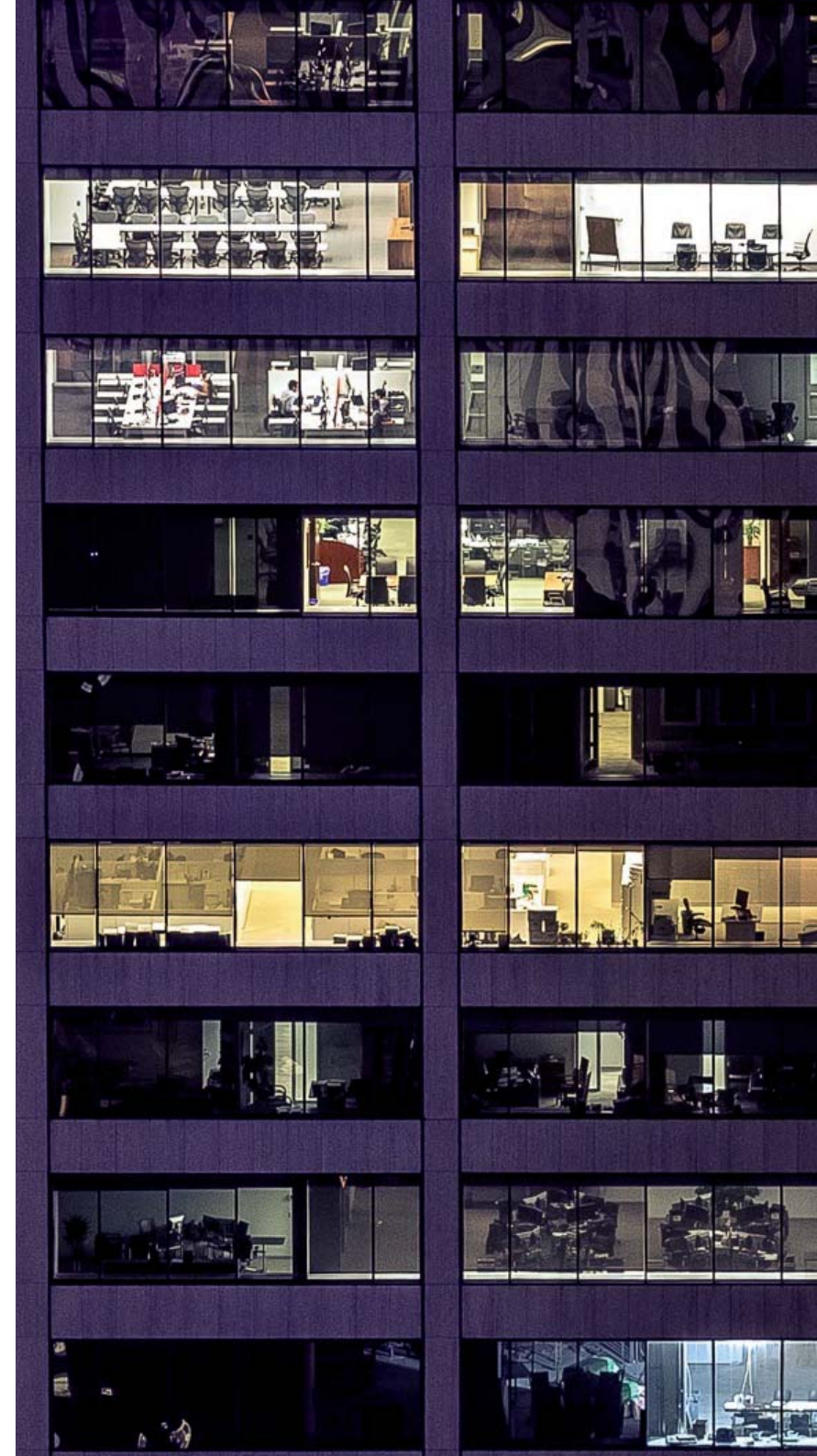
³⁵ The project benefited from the insights and advice of CEOs and participants from the above companies, asset managers and asset owners, as well as the advisory council, EY staff and academics.

³⁶ Metric. A standardized quantitative indicator, which can be used to measure inputs, outputs, outcomes or impacts. For the purposes of this report, ‘metric’ refers to an indicator of long-term financial performance that measures an outcome or impact.

Se está en una nueva fase, en la que el mercado tiene que jugar un papel. Porque el reporte corporativo regulado y la auditoría regulada van a recorrer un camino muy importante, pero hace falta cubrir un gap que existe en este momento. El mercado quiere valorar mejor su toma de decisiones, otra cosa es que sea fácil, ese es otro debate, pero tiene que incorporar otros elementos a la hora de valorar esa toma de decisiones. Si el mercado no da un paso adelante para empezar a definir qué información es la que es relevante para tomar estas decisiones y si no hay un compromiso por parte de las empresas de reportar siguiendo esos parámetros, el mercado al final, si solamente tiene calidad en la información financiera, que representa un 15% del valor de las empresas, difícilmente podrá funcionar de una manera correcta y de una manera eficiente.

Hay un marco de responsabilidad personal de los miembros de los consejos, que no es un buenismo pseudo ético para quedar bien. Al final se está hablando de entidades donde se espera que los miembros del consejo protejan a los accionistas pues, la información financiera ya está agotada como forma exclusiva de validación externa. Los miembros del consejo, objetivamente, tienen una responsabilidad penal, patrimonial y personal que se extiende a todo este tipo de información sobre cumplimiento de compromisos sociales, que puede impactar en el negocio. Hay casos, sobre impacto medioambiental, emisión de vertidos, etc. que quita valor a la empresa y que repercute en la inversión que ha hecho el accionista. Por ello la nueva normativa busca una forma de defender el valor de los ahorros de los inversores.

El PIB no mide la felicidad. Los economistas llevan 150 años intentando sacar una medida alternativa al PIB y no se les ha ocurrido ninguna. Cualquier cosa que se les ocurra introduce dos factores: volatilidad y subjetividad, y esto es lo preocupante. Los consejos y los gestores tienen que tomar decisiones de inversión que afectan a la creación de valor y afectan a la creación de empleo y afectan a los valores..., pero lo preocupante es llevar al balance de una compañía o llevar a los indicadores de gestión y al mercado factores que solo añaden volatilidad y subjetividad al balance.





7. Responsabilidad del consejo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa

¿Qué pasa en las juntas generales de muchas compañías sobre estos temas? En estos momentos, en los bancos, se está pidiendo información sobre donde financian: a la industria de la defensa, a la industria del carbón, a las compañías que utilizan niños para el trabajo, etc. Todas esas son cuestiones que van a cambiar totalmente la forma de actuar de los bancos y que todos trabajarán para que se cumplan.

En el tema de inversores, está el asset management. A los inversores, de forma creciente, se les va a regular dónde deben de invertir. Los bancos aprovecharán muchas veces para lanzar una serie de fondos temáticos como, por ejemplo: fondos éticos, fondos de sostenibilidad o fondos de género, o financiar empresas gestionadas por mujeres, etc. Todo esto está cambiando a la banca y la seguirá cambiando.

Se da por hecho que las compañías tienen sus códigos éticos, sus procesos, no solamente a nivel interno, sino también, por ejemplo, en el tema de sus proveedores, exigiendo un nivel y una serie de cumplimientos para asegurar que lo que se entrega, cumple y está de acuerdo con lo que la compañía promete. Para ello los procesos de negocio y las personas, tienen que estar preparados y formados para que no sea necesario que improvisar. Es muy importante liderar con el ejemplo. Las personas, desde el consejo hasta el último miembro de la compañía, deben comportarse de una manera ética.

Las empresas con expansión internacional deben ocuparse, junto con los diferentes líderes de cada país, de que los procedimientos y los procesos aseguren el compliance. Para ello las empresas deben integrar permanentemente culturas para que todos tengan unos procesos y una visión común.

Los proxy advisors también están haciendo una labor muy importante. Asesoran y establecen unas guías de voto para que los inversores, en las juntas, saquen determinados temas, que pongan presión en la demanda de temas éticos y de valores. En la agenda de los inversores, es cierto que, todavía, los inversores están más focalizados en los temas de governance, retribución etc. y que, todavía, hay baja intensidad por los temas de RSC. Es cierto que en los guidance de voto de ISS están esos temas, pero la intensidad de los mismos todavía no es muy alta.



La implantación de los valores de la RSC en los consejos pasa por la cultura de la institución. Lo que hacen los primeros niveles de la empresa es un “efecto de demostración” para el día a día. Es muy importante este “efecto de demostración”, por lo que es muy importante la selección de las personas que van a ejercer las más altas responsabilidades en la empresa de modo que, se garanticen que este tipo de factores también se valoran y se reflejan en los planes estratégicos porque, en definitiva, estos temas deben visualizarse y hacerse cuantificables. El plan estratégico establece lo que la compañía valora y por lo tanto lo que las personas de la organización deben valorar.

Desde el consejo, desde los líderes de la dirección de las empresas, hace falta también imprimir cultura de que la ética y el mercado son dos cosas que no hay que tener separadas. Las empresas deben ofrecer, en esas decisiones de negocio del día a día, outputs en los que se ha introducido ética, impacto social e impacto medioambiental.

Hay que establecer un marco de reflexión donde ética y mercado no sean antagonistas y la cultura de ejemplo del día a día son una manera de ir prometiéndolo y haciéndolo realidad.

Los auditores, los economistas y, la economía en general, han vivido muy cómodos apoyándose solo en los números, en la información financiera. Esto presenta un gran desafío. Es mucho más difícil auditar un informe o una comunicación en el mercado que contenga información cualitativa, que auditar la información pura, financiera, numérica y cuantitativa. Las empresas tienen que salir de su zona de confort y empezar a asumir la responsabilidad que tienen ante la sociedad de crear soluciones para que se puedan valorar o evaluar informaciones cualitativas que, no siempre, pueden estar respaldadas de una manera clara en números. Estas informaciones cualitativas tienen que estar basadas en unas asunciones o en unas premisas que a veces son conflictivas.

Uno de los activos que, de una manera clara, se incorpora en la iniciativa que se está desarrollando con la Coalición para el Capitalismo Inclusivo (Coalition for Inclusive Capitalism) es la cultura de una organización y esta es, además, una discusión con reguladores, con inversores y con los stakeholders afectados. Hace un año EY invitó a una reunión internacional a Pablo Isla para que hiciera una presentación de Inditex a la firma a nivel global y, una de las cosas que Pablo Isla comentaba, desde el principio, es que quizá el activo más relevante de Inditex, o un activo muy relevante en Inditex es la cultura y la cultura además se traducía, en la toma de decisiones individuales de los empleados de la empresa.

Por lo tanto, será difícil encontrar métricas, encontrar formas de valoración que generen un consenso siempre, pero las empresas deben empezar a sentirse más cómodas también con la toma de decisiones utilizando otro tipo de indicadores, que no siempre tienen que ser numéricos.



Efectivamente, los gestores y los inversores toman decisiones todos los días, no solo basadas en gobierno corporativo. Cuando se compra una compañía, una de las cosas que se hace es un assessment del management de la compañía, y eso es totalmente cualitativo. Lo que puede ser preocupante es la tendencia a que, los auditores se hagan analistas. No está claro de que sea responsabilidad de los auditores, con los informes de auditoría y los informes de la CNMV, intentar hacer una cuantificación cualitativa o subjetiva de la cartera de talento de esa compañía proyectada hacia futuro en su cuenta de resultados. Eso es lo preocupante.

¿Y ahora esto cómo se replica? Porque si no se es capaz de definir de una forma en la que se pueda copiar la cultura de Inditex para intentar competir, no es muy valioso para las empresas decir que, Inditex, tiene una cultura de éxito, porque no sabrían qué hacer para intentar tener éxito.

El auditor, el analista, el gestor y el consejo de administración hacen un trabajo. El analista, obviamente, tiene una responsabilidad, y lo preocupante es no estar, a veces, preparados para dar una respuesta al mercado. El auditor tiene que validar una información sea numérica o no numérica, tiene que construir confianza sobre la información que una empresa comunica al mercado. Si el 70% de los informes de las cuentas anuales que se publican hoy, el 60% es parte narrativa³⁷ y el 40% o menos es información recogida en los estados financieros, obviamente, ahí hay muchos elementos, que muchos son cuantitativos, otros son cualitativos, pero que no están recogidos en los estados financieros. Estos últimos son muy relevantes porque el punto de entrada de cualquier inversor, son las cuentas anuales. Este es un punto de entrada fácil, toda esa información el analista la valorará, pero la veracidad o no de esa información puede querer la empresa que la proporcione alguien. De hecho, en muchos consejos de administración, EY ofrece private assurance, de la información que no es obligatoria auditar, sin embargo, el consejo quiere tener un grado de confianza sobre la realidad de esa información, la calidad de los procesos internos y de cómo se consiguen los datos.

Las empresas han tenido, de alguna manera, una vida cómoda, en el sentido de que les ha venido bien a todas utilizar la referencia pura de los estados financieros, de la información financiera. En estos momentos las empresas deben empezar a darse cuenta de que, de una manera muy significativa, deben adaptar su responsabilidad, sus exigencias, sus soluciones al mercado, su manera de pensar y su visión a esas nuevas realidades. Por ejemplo, una empresa que invierte en I+D probablemente puede tener una capacidad de generar recursos a largo plazo mucho más elevada que una empresa que a lo mejor invierte en otro tipo de recursos. Sin embargo, la cuenta de resultados recoge lo mismo, aunque el activo intangible no reconocido en una empresa es totalmente distinto.

³⁷ Narrative. A qualitative explanation of a metric, that provides further context and information to stakeholders. Narrative includes data calculations, assumptions, limitations and information about how the metric can be interpreted.



Este, posiblemente, es un ejemplo muy obvio, pero o las empresas tienen en cuenta tanto las variables cualitativas y cuantitativas de una manera mucho más relevante, o se estará auditando y analizando información que es una parte muy pequeña de lo que determina el valor de una empresa hoy en la economía.

Acciona es una de las compañías del mundo más avanzadas en sostenibilidad, pero, por un lado, están los analistas, los auditores, los accionistas, los consejos de administración, que dan por hecho que, en este tipo de compañías, se gestionan con total responsabilidad, pero, por otro lado, está el mercado. Es decir, la empresa tiene una cuenta de resultados y tiene una grandísima responsabilidad con sus empleados y sus proveedores y con todos sus stakeholders, pero muchas veces, estas políticas van por delante de lo que el propio mercado y el cliente exigen. Acciona trabaja con administraciones públicas y clientes de muchos países y se pregunta si, este esfuerzo tan grande, tanto a nivel económico, social y de cultura de la empresa, tiene el adecuado retorno. Porque todo esto tiene un coste, que se repercute, en lo que tiene que hacer una compañía, que es ganar dinero. En el caso de España, por mucho que se ufanen a todos los gobiernos con el tema, tampoco se ve que las administraciones públicas valoren mucho las políticas sociales que las empresas lleven, como las políticas sociales de talento o las políticas medioambientales al momento de darles un concurso o no, se quejan mucho de que el empleo es precario, pero el principal valor para ganar un concurso es el precio.

Hay países que están más avanzados y países que estamos menos avanzados. En el caso de España es un clarísimo ejemplo de que, a nivel teórico, se da mucha importancia a temas, como el de la RSC, etc. Pero, al final, la responsabilidad de las empresas de ganar dinero porque, de lo contrario, su situación sería inviable.

Como se recordará, anteriormente se citó el apartado 17 de la DIRECTIVA (UE) 2017/828 que establece que:

...los inversores institucionales y los gestores de activos deben ser más transparentes por lo que respecta a su planteamiento sobre la implicación de los accionistas. Deben desarrollar y revelar su política en materia de implicación de los accionistas o explicar por qué han optado por no hacerlo. La política en materia de implicación de los accionistas debe describir el modo en que los inversores institucionales y los gestores de activos integren la implicación de los accionistas en su estrategia de inversión y las diferentes actividades de implicación que piensen llevar a cabo y el modo en que lo hagan. La política de implicación debe incluir además medidas que permitan gestionar los conflictos de intereses reales o potenciales, en particular en situaciones en las que los inversores institucionales o los gestores de activos o sus empresas asociadas mantienen relaciones comerciales importantes con la sociedad en que se invierte. Esta política de implicación o la explicación deben estar públicamente disponibles en línea.



En muchas empresas, a veces, la relación con el inversor se hace, exclusivamente, a través de los consejeros delegados, con los presidentes o con los directores financieros nada más. ¿Es importante para el inversor y también para la empresa tener también una comunicación con los presidentes de comisiones? Por ejemplo, hablando de intangibles y de informes no financieros, ¿Podría el presidente de la Comisión de Sostenibilidad presentarse en un roadshow y hablar de este tema?

En la Junta General del Banco de Santander, los presidentes de las comisiones informan de lo que han hecho durante el año, los problemas que haya o los temas que se tienen que tratar.

Adicionalmente, el miembro del consejo, hace un roadshow con los grandes inversores, y las preguntas no están referidas sólo al elemento financiero, sino que están referidas a cómo está organizado el corporate governance, el talento y las reglas por las que se rige el Banco. Hoy por hoy se hace eso. En este momento el mercado no demanda más y tampoco se tiene claro si el Consejo o los presidentes de las comisiones tienen que informar al mercado. Si esto se demanda en el futuro, el Banco lo hará, pero, hoy por hoy, esto no se está demandando.

Es muy sano que los momentos de contacto con los “capital market” y los inversores, donde tradicionalmente era el equipo de relación con inversores y el CEO o el presidente, ejecutivo o no ejecutivo, los interlocutores, se abran a los presidentes de las comisiones. Por otra parte, el CEO se debe dedicar a compartir y anticipar antes de una junta cómo se están haciendo las cosas.

Es muy interesante abrir esa interlocución, si hay que hablar de governance que sea el presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que es el experto en estos temas, y si hay que hablar de RSC, que lo haga el responsable de RSC y que se permita a los inversores visitar a las compañías.

Es un tema, además de cultura, de generosidad. En el momento en que se da paso a que haya una mayoría de independientes, en el momento en que se da espacio para que otras personas puedan tener también esa interlocución, es un gesto de que la compañía tiene un mismo discurso y que, además, no tiene nada que esconder. Concentrar la interlocución en tres personas a veces refleja ciertos miedos o cierto protagonismo que es innecesario.



En Bankinter, es en relación con inversores y en los días de comunicación donde la presidenta y una serie de equipos empiezan ese diálogo sobre qué se ha hecho ese año, qué cambios ha habido. Es importante que sea una vía de comunicación en dos sentidos pues no solo el Banco comunica su gestión, sino que el feedback que recibe, de todas esas reuniones, son objeto de discusión en el Consejo, de las cuales salen planes de acción. Entonces, es un tema de transparencia y de diálogo en los dos sentidos por lo que, crecientemente, tenemos que estar cada vez más cómodos con esa situación porque los inversores tienen un asiento en ese consejo a través de los consejeros y es para ser escuchados.

Ese es el camino por el que vamos a ir. Es un camino que todavía es estrecho y corto, pero será el camino para las grandes compañías del IBEX.

Acciona, que es una compañía bastante avanzada en todo lo relativo en la información a los inversores. Los consejos de administración son muy activos, que, a veces, duran 8 horas o 10 horas porque, todo el equipo de dirección, consejeros, teniendo en cuenta que hay una mayoría de independientes, además del presidente del consejo y el consejero delegado, y todos los directores generales entran a informar exactamente qué están haciendo. Esto, evidentemente no se hace en todos los consejos, pero sí periódicamente.

El consejero independiente coordinador, del que depende la Comisión de Auditoría y la de Responsabilidad Social Corporativa, siempre está a disposición de cualquier accionista o de los accionistas que demanden cualquier tipo de información. Por otra parte, la memoria de sostenibilidad y la condición de sostenibilidad, están a disposición de la junta general de accionistas. La memoria de sostenibilidad la cuenta el presidente, pero cualquier inversor, cualquier independiente se puede dirigir al presidente sobre Sostenibilidad, que está en la mesa, y dirigirle cualquier pregunta sobre temas que no entienda.

Se está en un entorno de activismo accionarial creciente por lo que, a futuro, hay que estar preparados como se cita en el estudio de EY: *"Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?"*, donde se analiza, permanentemente con inversores, la demanda de información no financiera (medioambiental, social y de gobierno corporativo).

En cuanto a la preocupación, que luego trasladan a sus proxy advisors, está el marco de que, a partir del año 2019, BlackRock y Norges van a tener que explicar qué valoran y qué no valoran ante el tema medioambiental, social y de talento, es decir, ellos van a tener que ser transparentes. Llegará el día en que ese activismo va a llegar en estos asuntos sin duda. Será más o menos rentable, pero terminará por ocurrir.

8. Indicadores comparables de mediciones y garantías externas

Se deben tener indicadores comparables de mediciones y garantías externas. De hecho, las Directrices sobre la presentación de informes no financieros (Metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01)³⁸ establece que:

“La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo (1) sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos («Directiva») entró en vigor el 6 de diciembre de 2014. Esta Directiva modifica la Directiva 2013/34/UE (2) sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas. Las sociedades a las que hace referencia empezarán a aplicar la Directiva a partir de 2018, en relación con información correspondiente al ejercicio de 2017.

El artículo 2 de la Directiva trata de la «orientación en materia de presentación de información» y establece que «la Comisión preparará unas directrices no vinculantes sobre la metodología aplicable a la presentación de información no financiera, que incluyan unos indicadores clave de resultados no financieros, de carácter general y sectorial, con el fin de facilitar la divulgación pertinente, útil y comparable de información no financiera por parte de las empresas. [...]».

En el punto “3.2. Información fiel, equilibrada y comprensible”³⁹ de la directiva se recoge que:

“El estado no financiero debe reflejar de manera fiel los aspectos favorables y los no favorables, y la información debe evaluarse y presentarse de manera imparcial.

El estado no financiero debe tener en cuenta todas las aportaciones de datos disponibles y fiables, teniendo en cuenta las necesidades de información de las partes interesadas pertinentes. Los usuarios de la información no deben verse inducidos a error por inexactitudes significativas, por la omisión de información significativa o por la divulgación de información poco significativa.

38 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=ES)

39 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=ES)

En el estado no financiero deben distinguirse claramente los hechos de las opiniones o interpretaciones.

Se puede hacer que la información sea más fiel y más exacta mediante, por ejemplo:

- *Disposiciones adecuadas de gobernanza empresarial (por ejemplo, incluir en el consejo de administración a algunos miembros independientes o establecer en él una comisión responsable de asuntos de sostenibilidad o transparencia).*
- *Sistemas sólidos y fiables de pruebas documentales, control interno y presentación de informes.*
- *Participación efectiva de las partes interesadas.*
- *Una garantía externa independiente.*



9. ¿Cuáles son las expectativas de los stakeholders?



Para las empresas es vital: Entender de una manera permanente cuáles son las expectativas de los stakeholders e intentar utilizarlas también para poner en cuestión las decisiones y la gestión empresarial. En muchos casos las empresas y sus equipos de dirección todavía no han dado el paso de tener un diálogo institucionalizado para tener un desafío permanente sobre sus decisiones y su gestión empresarial. En ese aspecto, las empresas deben avanzar.

Además, es muy importante tener un diálogo abierto con el mercado. Cuando se habla de todos estos temas intangibles, (responsabilidad social, el impacto en la sociedad, etc.), la primera pregunta que muchos inversores hacen es: “bien, pero ¿esto es algo que gestionáis a diario dentro de la empresa?” Porque, si el presidente de la Comisión de Responsabilidad Social o de Sostenibilidad cuenta algo, pero luego no hay indicadores que, de manera mensual, por lo menos una parte, formen parte de la toma de decisiones, del análisis permanente, del consejo, del equipo de dirección, el discurso no tiene credibilidad. Para los interlocutores lo que es importante es que haya un diálogo permanente y que sea amplio y que sea coherente con lo que gestiona la empresa. La empresa no puede comunicar al mercado una realidad diferente a la que gestiona pues, entonces, hay una divergencia.

En general todas las empresas del IBEX han avanzado muchísimo en estos temas. Prácticamente todos lo tienen y son obligatorios los informes de las comisiones y, además, todos ofrecen informar a la junta.

Tres consideraciones:

1. Es importante pasar de las grandes del IBEX a la realidad del tejido empresarial español, porque se corre el riesgo de quedarse en el buen gobierno de las cotizadas, pero, cada vez, hay más financiación privada de grandes y medianas empresas no cotizadas. Es bueno que mejore el governance de todo, no solo de la élite de las empresas y el regulador no debe perder esa perspectiva.
2. El principal problema que tiene un consejo y el principal peligro a evitar es ser “ejecutivo”, hacer la labor de los ejecutivos y los problemas que muchas veces se tienen es porque los consejos se creen ejecutivos y piensan que saben más que, por ejemplo, el director financiero. A veces los reguladores adoptan normas sobre algo que no conocen en profundidad por lo que sería recomendable que ese nivel de conocimiento se mejorase.
3. Hay una tendencia a que los consejos pidan permanentemente garantía de terceros para que el inversor esté contento. Piden que terceros hagan valoraciones sobre diferentes temas. Esta manera de proceder tiene el problema de que, a veces, eso hace que los propios consejos presten menos atención a temas que son relevantes, porque descargan su interés o su responsabilidad en el informe de un externo que ya lo ha mirado, y lo que hacen los consejeros es el correspondiente checklist. Está claro que la formación de los consejos debe ser plural, diversa y no esperar que todos sean expertos en todo.



10. Conclusiones

1. La nueva Ley de Sociedades de Capital, quiere manifestar que la empresa cotizada no solo tiene que responder y trabajar por sus accionistas, sino también por los stakeholders (sus empleados, sus proveedores y por la sociedad en general).
2. Se debe ser consciente de que, en el punto de partida, la información medioambiental, social, es decir, la información no financiera en general, puede generar cierto escepticismo, pero, trasladado a datos concretos, puede mejorar el valor en las acciones de entidades concretas.
3. De acuerdo con el Centro de Estudios de EY:
 1. *“En un momento en el que la demanda de información no financiera (medioambiental, social y de gobierno corporativo) está en auge, las empresas están adaptando sus departamentos de reporting a las peticiones del mercado. El estudio de EY “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?”, revela que, el 60% de los grandes inversores consultados, considera que las empresas no informan correctamente sobre los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que implica su actividad. Para elaborar este informe, EY sondeó durante el verano de 2016 a 320 grandes inversores de todo el mundo.*
 2. *Los inversores valoran cada vez más la información no financiera, ya que el 68% de los encuestados afirma que estos datos han jugado un papel relevante en sus decisiones de inversión en los últimos doce meses, en comparación con el 52% de 2015. Asimismo, actualmente más de cuatro de cada diez sondeados considera ocasionalmente la información no financiera como decisiva a la hora de invertir. Por el contrario, un 16% no reconoce el impacto que tienen estos datos en las finanzas del negocio.*
4. A nivel mundial, los inversores muestran un amplio apoyo a los temas relacionados con ESG (Environmental, Social and Governance (ESG)) expresados en la nota de febrero de 2016 de Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock), (documento de EY “Is your non-financial performance revealing the true value of your business to investors?”, citado anteriormente). En este documento de EY se refleja que:
 1. Más del 80% de los encuestados estuvieron de acuerdo con cuatro afirmaciones relacionadas con los puntos de Fink:
 - a. Que los CEO deben establecer estrategias revisadas por el consejo a largo plazo cada año.
 - b. Que las empresas no han considerado, durante demasiado tiempo, las cuestiones ambientales y sociales como parte central de su negocio.
 - c. Que generar retornos sostenibles a lo largo del tiempo requiere un mayor enfoque en los factores ESG.
 - d. Que los problemas de “Environmental, Social and Governance” (ESG) tienen impactos reales y cuantificables a largo plazo.



5. En el campo concreto de la información no financiera el marco normativo va a presionar porque, por ejemplo, en España, recientemente, el Gobierno aprobó el Real Decreto-ley (RD) 18/2017 sobre información no financiera y diversidad (que trasponía a la legislación española la Directiva 2014/95/EU del mismo nombre).
6. La Directiva 828, una directiva comunitaria sobre implicación de los accionistas, que es una actualización de la Directiva 2007/36/CE, que por primera vez, y siguiendo tendencias de la OCDE, está poniendo el foco en los inversores institucionales y gestores de activos. A los inversores institucionales y a los gestores de activos, la directiva 828 les va a pedir que expliciten su política de inversión.
7. Los estados miembros de la UE tienen de plazo hasta junio de 2019 para trasponer la Directiva 2017/828 para el fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, aprobada este año por el Parlamento y el Consejo Europeo.
8. El propósito de la Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura del Banco de Santander es asistir al consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión con respecto a la estrategia de negocio responsable y las cuestiones de sostenibilidad de la sociedad y su grupo.
9. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Cellnex está compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros, debiendo tener todos ellos la categoría de consejeros no ejecutivos. Al menos dos de ellos tendrán la categoría de consejeros independientes. Dentro de sus responsabilidades está la de: seguir la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y evaluar su grado de cumplimiento.
10. La estrategia del Bankinter encaja de manera natural con sus compromisos de sostenibilidad. Entienden la sostenibilidad, no como una actividad separada, sino como un valor plenamente incorporado en su día a día. La ética, la integridad y la responsabilidad son las guías de conducta de toda su actividad. Su compromiso con los distintos grupos de interés se articula a través de dos vías. Por una parte, tienen un modelo de gobierno corporativo avanzado, en línea con las mejores prácticas internacionales. Por otro lado, su Plan de Sostenibilidad, que denominan 'Tres en Raya', alinea el negocio con la gestión de las tres dimensiones empresariales: la económica, la social y la medioambiental. “


11. Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock, una gestora de fondos que gestiona 6.3 billones de dólares, *plantea que los consejos deben evolucionar hacia una conversación continúa encaminada a alcanzar la visión de largo plazo, la consecución por supuesto de beneficios económicos, pero sin perder el foco en el fin social de la empresa*".
 1. *El compromiso de los consejos se manifiesta como la piedra angular sobre la que construir este modelo de empresa y por ello BlackRock les lanza preguntas para su reflexión: ¿Qué papel jugamos en la comunidad? ¿Cómo estamos gestionando nuestro impacto ambiental? ¿Estamos trabajando en crear una plantilla diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos aportando a nuestros empleados capacidades para encajar en un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos aportando a nuestros empleados mecanismos para prepararse para la jubilación?*
12. En una compañía como Acciona, su plan de Sostenibilidad comprende 7 aspectos:
 - a. Sociedad
 - e. Cambio Climático
 - f. Medio Ambiente
 - g. Buen Gobierno
 - h. Personas
 - i. Cadena de Valor
 - j. Innovación
13. La RSC se ha convertido, en una commodity, una obligación de cualquier empresa que aspire a estar en el mercado cotizado y, se ha convertido en una commodity porque, las empresas empiezan a responder a medida que los consumidores o los inversores discriminan. Por ejemplo, en la cita que se ha hecho de Laurence Fink, Presidente y CEO de BlackRock, la ESG ("Environmental, Social and Governance") parece que preocupa a los inversores institucionales. En la medida en que los inversores institucionales se preocupen por estos temas, las compañías tienen que responder, o dicho de otra forma, si la sociedad lo pide, las empresas lo harán.
14. En los últimos años está cambiando el reporte corporativo en cuanto a lo que
 1. Las empresas están haciendo.
 2. Los reguladores plantean.
 3. Las organizaciones internacionales debaten y discuten sobre cómo tiene que ser el futuro del reporte corporativo.



15. En la encuesta que va a publicar EY dentro de un par de meses hay dos conclusiones que los inversores institucionales manifiestan:
 1. Quieren que se consolide la tendencia de la integración de información no financiera dentro de lo que es el reporte corporativo.
 2. Que los reguladores y el mercado clarifiquen de qué forma es posible construir un reporte corporativo mucho más comparable a nivel global.
 - En este reporte corporativo se tendrá en cuenta:
 - o El impacto social
 - o Los activos intangibles:
 - La capacidad de creación de valor que tienen las empresas hoy, pasan por los activos intangibles, algo que es crítico en la economía del siglo XXI.
 - Si se tienen en cuenta cualquiera de los índices de las empresas que cotizan en Bolsa en mercados organizados a escala global se observa que, el 85% del valor de las empresas, está fuera de los balances y fuera de lo que es la información financiera que se reporta al mercado.
 - En el caso de EY el capital financiero, es un capital muy limitado comparado con el capital intelectual, con el capital humano, es decir, si una compañía como EY no toma decisiones de gestión, que hagan que aumente el valor de su capital humano y que proteja su capital intelectual, su capacidad para generar recursos financieros a medio y largo plazo será inexistente.
16. EY, a nivel global, participa en la Coalición para el Capitalismo Inclusivo (Coalition for Inclusive Capitalism).
17. La Coalición para el Capitalismo Inclusivo, es una organización sin fines de lucro, dedicada a promover el movimiento del Capitalismo Inclusivo. No se trata solo de Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de alentar a las empresas a hacer cambios y ampliar sus prácticas de inversión y gestión para recuperar la confianza de la sociedad.
18. El Embankment Project for Inclusive Capitalism (the “Embankment Project”) representa una oportunidad importante para transformar la forma en que las empresas miden e informan sobre el valor que crean para los stakeholders.
19. El Embankment Project for Inclusive Capitalism, se ha presentado en “The Conference on Inclusive Capitalism”, November 16th, 2018, Washington, D.C. Es un grupo de 31 empresas que cubren todo el sistema de valor (ecosistema) donde, hay “Companies” (asset creators), assets managers y assets owners. Entre las “Companies” (asset creators) están BASF, Novartis, PepsiCo, Unilever. Entre los asset managers están incluidas empresas como BlackRock, que es una de las impulsoras a nivel global de esta iniciativa, y Fidelity Investments y entre los asset owners están, Allianz, CalPERS, Canada Pension Plan Investment Board, etc.
 1. Es decir, todo el sistema de valor (ecosistema), toda la cadena de inversión, pensando en que es muy difícil avanzar en lo que puede ser el reporte corporativo del futuro si no integramos en el sistema de valor (ecosistema), a quien gestiona los recursos y al propietario de los recursos, y se intenta acordar qué información puede ser relevante y cuáles pueden ser los mecanismos adecuados para reportar esa información, sabiendo que las empresas se mueven en una economía donde lo tangible es muy importante, pero lo intangible es mucho más importante. Si no se mide la capacidad de almacenar valor del capital humano en una empresa, será muy difícil que se sea capaz de valorar la capacidad de generar recursos a largo plazo en esa empresa.

20. Se da por hecho que las compañías tienen sus códigos éticos, sus procesos, no solamente a nivel interno, sino también, por ejemplo, en el tema de sus proveedores, exigiendo un nivel y una serie de cumplimientos para asegurar que lo que se entrega, cumple y está de acuerdo con lo que la compañía promete. Para ello los procesos de negocio y las personas, tienen que estar preparados y formados para que no haya que improvisar las cosas. Es muy importante liderar con el ejemplo. Las personas, desde el consejo hasta el último miembro de la compañía, deben comportarse de una manera ética.
21. La implantación de los valores de la RSC en los consejos pasa por la cultura de la institución. Lo que hacen los primeros niveles de la empresa es un “efecto de demostración” para el día a día. Es muy importante este “efecto de demostración”, por lo que es muy importante la selección de las personas que van a ejercer las más altas responsabilidades en la empresa de modo que, se garanticen que este tipo de factores también se valoran y se reflejan en los planes estratégicos porque, en definitiva, estos temas deben visualizarse y hacerse cuantificables. El plan estratégico establece lo que la compañía valora y por lo tanto lo que las personas de la organización deben valorar.
22. Uno de los activos que, de una manera clara, se incorpora en la iniciativa que se está desarrollando con la Coalición para el Capitalismo Inclusivo (Coalition for Inclusive Capitalism) es la cultura de una organización y esta es, además, una discusión con reguladores, con inversores y con los stakeholders afectados. Hace un año EY invitó a una reunión internacional a Pablo Isla para que hiciera una presentación de Inditex a la firma a nivel global y, una de las cosas que Pablo Isla comentaba, desde el principio, es que quizá el activo más relevante de Inditex, o un activo muy relevante en Inditex es la cultura y la cultura además se traducía, en la toma de decisiones individuales de los empleados de la empresa.
23. Las empresas han tenido, de alguna manera, una vida cómoda, en el sentido de que les ha venido bien a todas utilizar la referencia pura de los estados financieros, de la información financiera. En estos momentos las empresas deben empezar a darse cuenta de que, de una manera muy significativa, deben adaptar su responsabilidad, sus exigencias, sus soluciones al mercado, su manera de pensar y su visión a esas nuevas realidades. Por ejemplo, una empresa que invierte en I+D probablemente puede tener una capacidad de generar recursos a largo plazo mucho más elevada que una empresa que a lo mejor invierte en otro tipo de recursos. Sin embargo, la cuenta de resultados recoge lo mismo, aunque el activo intangible no reconocido en una empresa es totalmente distinto.



- 
24. En el apartado 17 de la DIRECTIVA (UE) 2017/828 que establece que:
1. *...los inversores institucionales y los gestores de activos deben ser más transparentes por lo que respecta a su planteamiento sobre la implicación de los accionistas. Deben desarrollar y revelar su política en materia de implicación de los accionistas o explicar por qué han optado por no hacerlo. La política en materia de implicación de los accionistas debe describir el modo en que los inversores institucionales y los gestores de activos integren la implicación de los accionistas en su estrategia de inversión y las diferentes actividades de implicación que piensen llevar a cabo y el modo en que lo hagan. La política de implicación debe incluir además medidas que permitan gestionar los conflictos de intereses reales o potenciales, en particular en situaciones en las que los inversores institucionales o los gestores de activos o sus empresas asociadas mantienen relaciones comerciales importantes con la sociedad en que se invierte. Esta política de implicación o la explicación deben estar públicamente disponibles en línea.*
25. Se deben tener indicadores comparables de mediciones y garantías externas. De hecho, las Directrices sobre la presentación de informes no financieros (Metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01) establece que:
1. “La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo (1) sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos («Directiva») entró en vigor el 6 de diciembre de 2014. Esta Directiva modifica la Directiva 2013/34/UE (2) sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas. Las sociedades a las que hace referencia empezarán a aplicar la Directiva a partir de 2018, en relación con información correspondiente al ejercicio de 2017.
 2. El artículo 2 de la Directiva trata de la «orientación en materia de presentación de información» y establece que «la Comisión preparará unas directrices no vinculantes sobre la metodología aplicable a la presentación de información no financiera, que incluyan unos indicadores clave de resultados no financieros, de carácter general y sectorial, con el fin de facilitar la divulgación pertinente, útil y comparable de información no financiera por parte de las empresas. [...]».
26. Es muy importante tener un diálogo abierto con el mercado. Cuando se habla de todos estos temas intangibles, (responsabilidad social, el impacto en la sociedad, etc.), la primera pregunta que muchos inversores hacen es: “bien, pero ¿esto es algo que gestionáis a diario dentro de la empresa?” Porque, si el presidente de la Comisión de Responsabilidad Social o de Sostenibilidad cuenta algo, pero luego no hay indicadores que, de manera mensual, por lo menos una parte, formen parte de la toma de decisiones, del análisis permanente, del consejo, del equipo de dirección, el discurso no tiene credibilidad. Para los interlocutores lo que es importante es que haya un diálogo permanente y que sea amplio y que sea coherente con lo que gestiona la empresa. La empresa no puede comunicar al mercado una realidad diferente a la que gestiona pues, entonces, hay una divergencia.



GCC

GLOBAL CORPORATION CENTER



UNA INICIATIVA DE
Fundación EY e IE Business School

