

**se**res

fundación sociedad  
y empresa responsable



VALORA

IV Informe de resultados

**PROYECTARSE 2025**

Evaluando el impacto y  
la transformación social de las empresas

Este informe recoge la valoración de impacto social de **48 compañías** conforme al modelo de Creación de Valor Social **PROYECTARSE**



<sup>1</sup>Elaborado a partir de información pública de las empresas a 30 de septiembre de 2025. Las empresas que figuran son las que han participado en las ediciones anteriores.



**Ana Sainz**  
Directora General de Fundación SERES

Vivimos en un contexto marcado por la complejidad, la fragmentación social y una incertidumbre que ya no es coyuntural. Las empresas se enfrentan a decisiones cada vez más exigentes, que ponen a prueba su resiliencia, mientras crecen las expectativas sobre su papel en la sociedad y su capacidad para crear valor económico y, al mismo tiempo, generar un impacto positivo en la sociedad.

La empresa cuenta con distintas palancas que incentivan su compromiso con la sociedad: la responsabilidad, ir más allá de la normativa, gestionar riesgos y la oportunidad de hacer una empresa más competitiva y una sociedad más fuerte. Cuando el entorno se vuelve más inestable, la tentación puede ser reducir la mirada y centrarse únicamente en lo inmediato. Sin embargo, la experiencia demuestra que las empresas que logran ser sostenibles en el tiempo son aquellas capaces de tomar decisiones con una visión de largo plazo, incluso en contextos de gran incertidumbre.

Hoy, la fortaleza de una empresa se mide también por su capacidad para entender

y gestionar su impacto en las personas, comprender cómo los retos sociales se traducen en riesgos y oportunidades para el negocio y, al mismo tiempo, ser conscientes de cómo las decisiones empresariales impactan en el entorno en el que operan, en sus empleados, sus clientes, en las cadenas de valor y en la sociedad en su conjunto. Las organizaciones que incorporan esta mirada están mejor preparadas para anticipar riesgos, adaptarse a los cambios, responder a las expectativas de los grupos de interés y mantener su confianza y legitimidad.

Desde Fundación SERES llevamos años acompañando a las empresas en este proceso de transformación, convencidos del valor de contar con herramientas que ayuden a ampliar la mirada: no solo hacia el interior de la organización, sino también hacia el entorno y hacia cómo otras empresas están abordando estos mismos retos.

PROYECTARSE, fruto de la alianza con VALORA, es una expresión de ese recorrido. Esta cuarta edición permite observar hasta qué punto el impacto social forma

parte de la estrategia, la gobernanza y el modelo de negocio de las compañías, y cómo esa integración evoluciona en el tiempo. A la vez, el informe señala áreas donde aún es necesario seguir avanzando, especialmente en ámbitos como la gestión de la cadena de valor, la relación con comunidades y consumidores, y la gestión de impactos más allá de los límites directos de la empresa.

En un momento en el que la complejidad es la norma, integrar lo social en la estrategia ya no es una opción. Es una condición para tomar mejores decisiones hoy y para construir empresas más competitivas y una sociedad más fuerte mañana.



**Senén Ferreiro**  
Socio. Presidente Ejecutivo VALORA

**Recuperando la relevancia estratégica de crear valor en la sociedad.**

En estos últimos años nos hemos enredado con la regulación y quizás los árboles no nos han dejado ver el bosque.

Realmente, nunca se ha tratado de hacer mejores reportes, sino de hacer mejores empresas y con mayor creación de valor para la sociedad. Y hacerlo desde la realidad y el desarrollo honesto del modelo de negocio de cada una. Ese es verdadero impacto sostenible y social que necesitamos.

Ayudar a las organizaciones a entender los beneficios de tener una estrategia con foco en lo social, es el objetivo que hemos querido llevar a las organizaciones desde nuestros orígenes y para la evaluación del Modelo PROYECTARSE nos permite desarrollarlo.

Integrar una visión social estratégica en todos los ámbitos del modelo, es posible, lo más complejo en sostenibilidad. La complejidad de los impactos y relaciones sociales de una compañía, trascien-

den mucho más allá de las obvias relaciones laborales o con los proveedores.

Por ello, a diferencia de otras aproximaciones, el modelo de Creación de Valor Social PROYECTARSE nace precisamente con este propósito: acompañar a las empresas en la comprensión, medición y gestión de su contribución al desarrollo social desde una visión estratégica, orientada a la toma de decisiones y a la generación de valor.

Estos cinco años de conexión y camino compartido con la Fundación SERES, nos ha permitido fortalecer y ampliar la mirada de PROYECTARSE, contando con su juicio experto. Siempre agradecidos por esta colaboración que suma para todos, para los socios de SERES y para todas las empresas que quieran evolucionar.

Los resultados de esta IV edición reflejan un avance sólido de las empresas de SERES en varios aspectos, especialmente en los ámbitos más vinculados a la estrategia, la gobernanza y la gestión interna. Es una

gran oportunidad de aprendizaje, de un grupo de empresas con compromiso y alto nivel de gestión.

Pero incluso para las empresas más avanzadas, dada la complejidad del ámbito social y de los imprevistos cambios que se dan a nivel global, surgen nuevas necesidades y oportunidades de mejora, especialmente en la gestión de impactos, riesgos y oportunidades a lo largo de toda la cadena de valor. En el informe se reflejan los más destacados.

Todos queremos empresas más fuertes y resilientes y con mayor impacto en la sociedad. Este informe se consolida como una etapa más en ese camino de aprendizaje. Les invito un año más a leerlo y trasladarnos sus valoraciones.

Muchas gracias al equipo SERES y a todas las empresas.

# Contenidos:

1. Qué es el modelo de creación de valor social: **PROYECTARSE**

2. Resultados globales

3. Resultados por ejes de impacto

3.1 Gobernanza, estrategia y gestión de IROs

3.2 Personal propio

3.3 Trabajadores de la cadena de valor

3.4 Comunidades afectadas

3.5 Consumidores

3.6 Conducta empresarial y relación con proveedores

3.7 Contribución a la sociedad

3.8 Inversores

3.9 Innovación y tecnología

3.10 Objetivos de Desarrollo Sostenible

4. Consolidación y conclusiones del avance



# 01

## Qué es el modelo de creación de valor social PROYECTARSE.



## 01. Qué es el modelo de creación social PROYECTARSE

El propósito del modelo de Creación de Valor Social PROYECTARSE es evaluar a las empresas por su contribución a la creación de valor social por el desarrollo habitual de su modelo de negocio. Para ello, se analiza a las organizaciones respecto a su modelo organizativo, su estrategia y su modelo de negocio, utilizando criterios de indentificación de valor.

PROYECTARSE posibilita el reconocimiento de puntos fuertes y oportunidades de mejora en las dimensiones de creación de valor social, evaluando el impacto positivo en la sociedad y la contribución al desarrollo sostenible.

Con este propósito, se estructura en 10 ejes de impacto estratégico con relevancia social. En total, se incluyen 115 criterios que definen la evaluación y la comprensión del impacto sostenible vinculado a la creación de valor social.

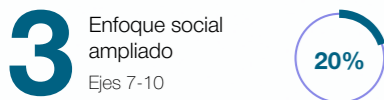
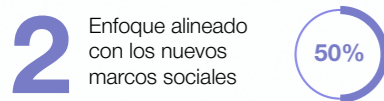
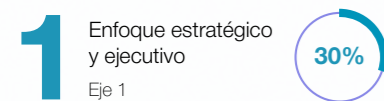


➤ **Ejes de evaluación de impacto estratégico y social:**

- 01. Gobernanza, estrategia y gestión de IROs.
- 02. Personal propio.
- 03. Trabajadores de la cadena de valor.
- 04. Comunidades afectadas.
- 05. Consumidores.
- 06. Conducta empresarial y relación con proveedores.
- 07. Contribución a la sociedad.
- 08. Inversores.
- 09. Innovación y tecnología.
- 10. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

➤ **¿Cómo lo medimos?**

En 10 ejes de impacto con 3 enfoques diferenciados:



➤ **Este año el informe se ha mejorado en los siguientes aspectos:**

- Se ha consolidado el enfoque del modelo de Creación de Valor Social bajo el concepto de sostenibilidad.
- Los ejes estratégicos de análisis se han reforzado al alinearse con las nuevas tendencias y regulaciones que marcan el camino empresarial desde la Unión Europea. Incluyendo nuevas cuestiones estratégicas de personal propio, cadena de valor, comunidades y consumidores.
- Se fortalece el concepto de doble materialidad, que incluye materialidad financiera, alineándose con los nuevos marcos regulatorios a nivel europeo y de reporting.
- Protagonismo para la gestión de impactos, riesgos y oportunidades, así como para la gestión de la cadena de valor como un reto que está a la orden del día. Los resultados del análisis permiten tener a las empresas participantes una imagen para garantizar su competitividad.
- Se refuerza el posicionamiento estratégico, adaptado a nuevos marcos como la CSRD, incluyendo el enfoque estratégico y de seguimiento de impactos como tema central, definiendo objetivos y cumplimiento de estos.
- Se pone en valor el papel del Consejo de Administración y de la Alta Dirección a la hora de promover sus responsabilidades estratégicas y en relación con los nuevos marcos de la sostenibilidad.
- Se ha añadido un apartado para comprender el valor del impacto como vector de transformación en las cuentas de resultados.

**11** Empresas del IBEX 35

**48** Compañías analizadas

**17 sectores económicos representados:**



# 02

## Resultados globales.



## 02. Resultados globales

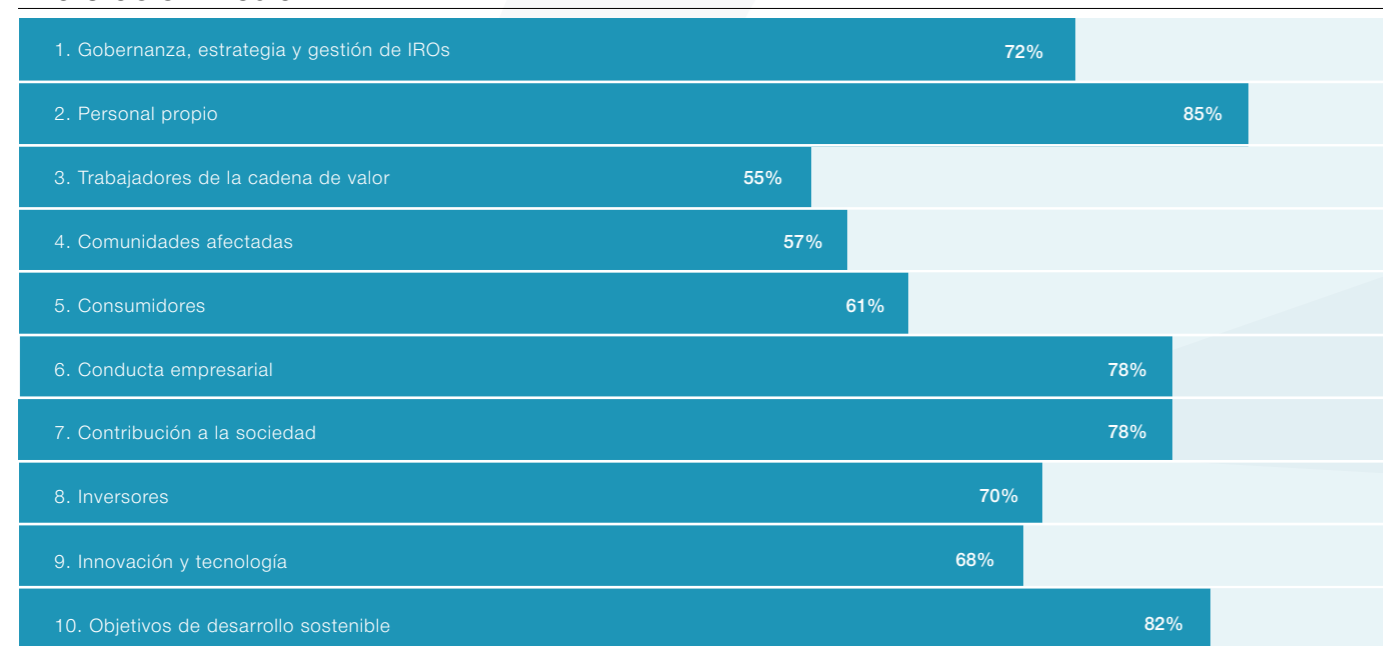
**Las compañías analizadas obtuvieron una puntuación media de 72 puntos en el modelo de Creación de Valor Social PROYECTARSE.**

La compañía mejor valorada en el conjunto de criterios obtuvo una valoración de 97 puntos sobre 100. Las valoraciones oscilaron entre 24 y 97 puntos según los ejes.

### Valoración global.



### Valoración media.



Las valoraciones reflejan un desempeño sólido en la mayoría de los ejes, con fortalezas claras en el personal propio y en la integración de los ODS. También destacan la conducta empresarial y la contribución a la sociedad, evidenciando compromiso ético y social.

En un nivel intermedio se sitúan gobernanza, inversores e innovación y tecnología, mostrando bases firmes, pero con margen de mejora en estrategia y aplicación.

Los ámbitos con más potencial de recorrido corresponden a trabajadores de la cadena de valor, comunidades afectadas y consumidores, lo que sugiere necesidad de fortalecer la gestión de impactos externos y la relación con grupos de interés más amplios.

Los ejes vinculados a nuevas tendencias y normativas sociales impulsadas por la UE muestran resultados más dispares. Esto responde al proceso de adaptación que atraviesa el mundo empresarial, y ofrece la oportunidad de identificar dónde ocurre para seguir avanzando.

**En conjunto, estas valoraciones apuntan a una lógica coherente con la evolución del negocio, reflejando fortalezas consolidadas en ámbitos de gestión interna y estratégica que la organización viene desarrollando desde hace tiempo. Al mismo tiempo, se identifican oportunidades de mejora en dimensiones más externas y recientes, vinculadas a la relación con grupos de interés y a tendencias emergentes que requieren una adaptación progresiva.**

# 03

## Resultados por ejes de impacto.



## 03. Resultados por ejes de impacto

Los resultados y conclusiones se organizan en base a los 10 ejes de impacto predefinidos, abarcando 115 criterios de análisis específicos. Se muestran los resultados globales y, además, se detallan los resultados separadamente para las empresas del IBEX 35 y para las empresas que no conforman el índice a fecha indicada de análisis de información pública.

El modelo de Creación de Valor Social incorpora nuevos temas y criterios que amplían la comprensión del desempeño organizacional, permitiendo una evaluación más integral y actualizada. Esta ampliación aporta una visión más completa del impacto social y facilita la identificación de avances y desafíos en materia de sostenibilidad.



### 3.1 | Gobernanza, estrategia y gestión de IROs.

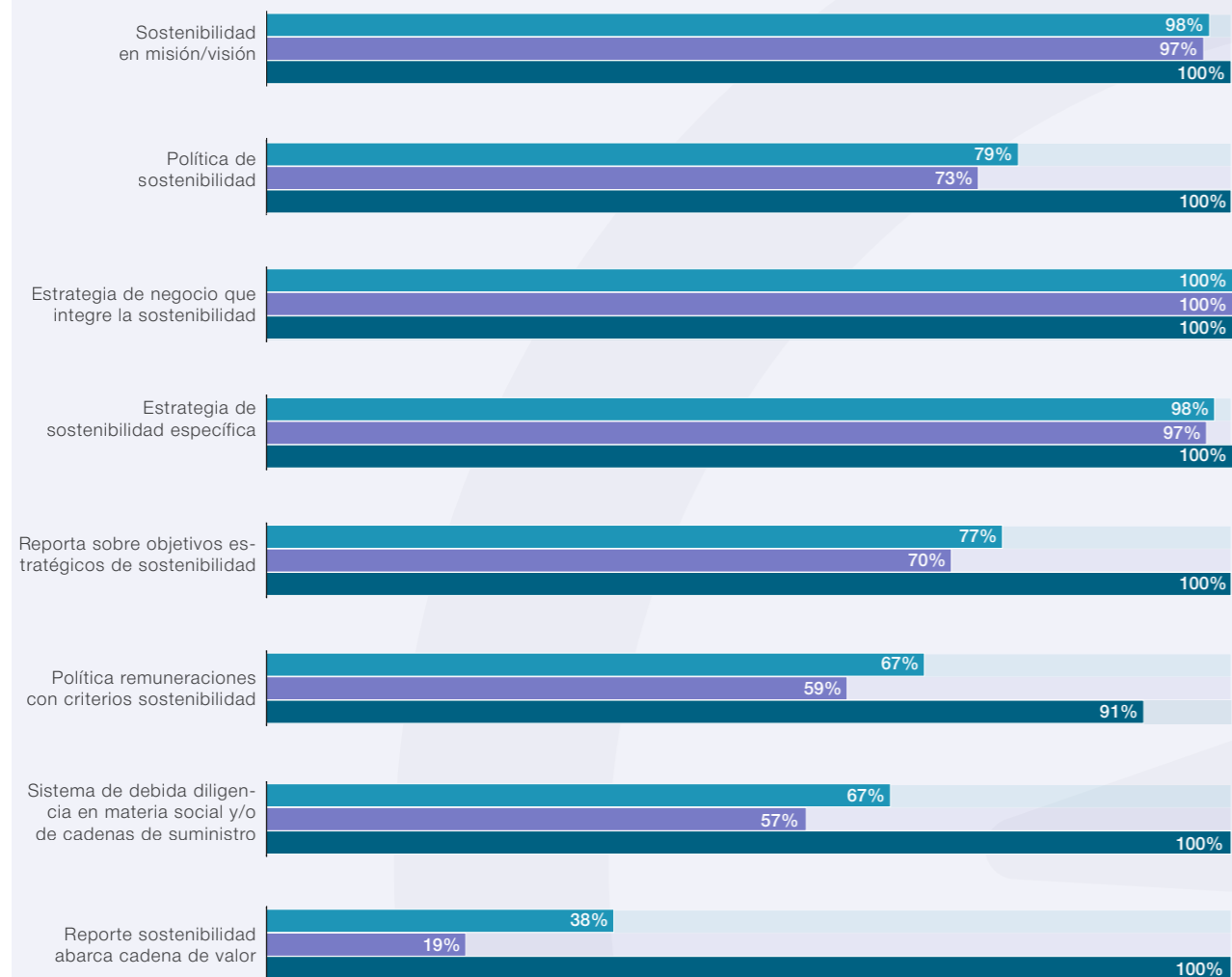
Los criterios que conforman el eje de impacto Gobernanza, estrategia y gestión de IROs tienen un enfoque más corporativo y estratégico revelando un alto grado de madurez en aspectos críticos para la formulación y ejecución de estrategias de impacto y gestión de riesgos y oportunidades.

Este ámbito analiza cómo las organizaciones integran la sostenibilidad en su modelo de negocio, estructura de gobierno y gestión de impactos, asegurando una toma de decisiones informada, responsable y orientada al largo plazo.



## ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD

Global No IBEX 35 IBEX 35



## Conclusiones estrategia y sostenibilidad.

La sostenibilidad social está fuertemente integrada a nivel estratégico, pero requiere mayor profundidad operativa y trazabilidad en toda la cadena de valor. Todas las organizaciones incluyen la sostenibilidad en su estrategia, aunque 7 de cada 10 reporta sobre sus metas y objetivos.

Cobertura limitada de la cadena de valor, el 38% extiende sus reportes de sostenibilidad más allá de sus propias operaciones, evidenciando brecha entre empresas del IBEX 35 donde el 100% lo realizan, frente a 2 de cada 10 del resto de organizaciones no pertenecientes al índice.

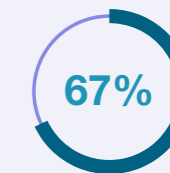
### ➤ Alineación estratégica.



De las empresas incorpora la sostenibilidad en su estrategia de negocio.



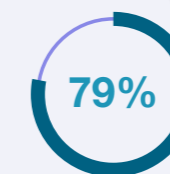
En su misión visión y estrategia específica.



Incorpora criterios de sostenibilidad en las políticas de remuneración.

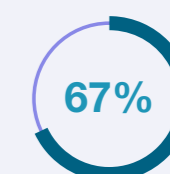
### ➤ Oportunidad de mejora con la retribución.

### ➤ Compromiso formal consolidado.



Cuenta con una política de sostenibilidad, mostrando una estructura de gestión definida.

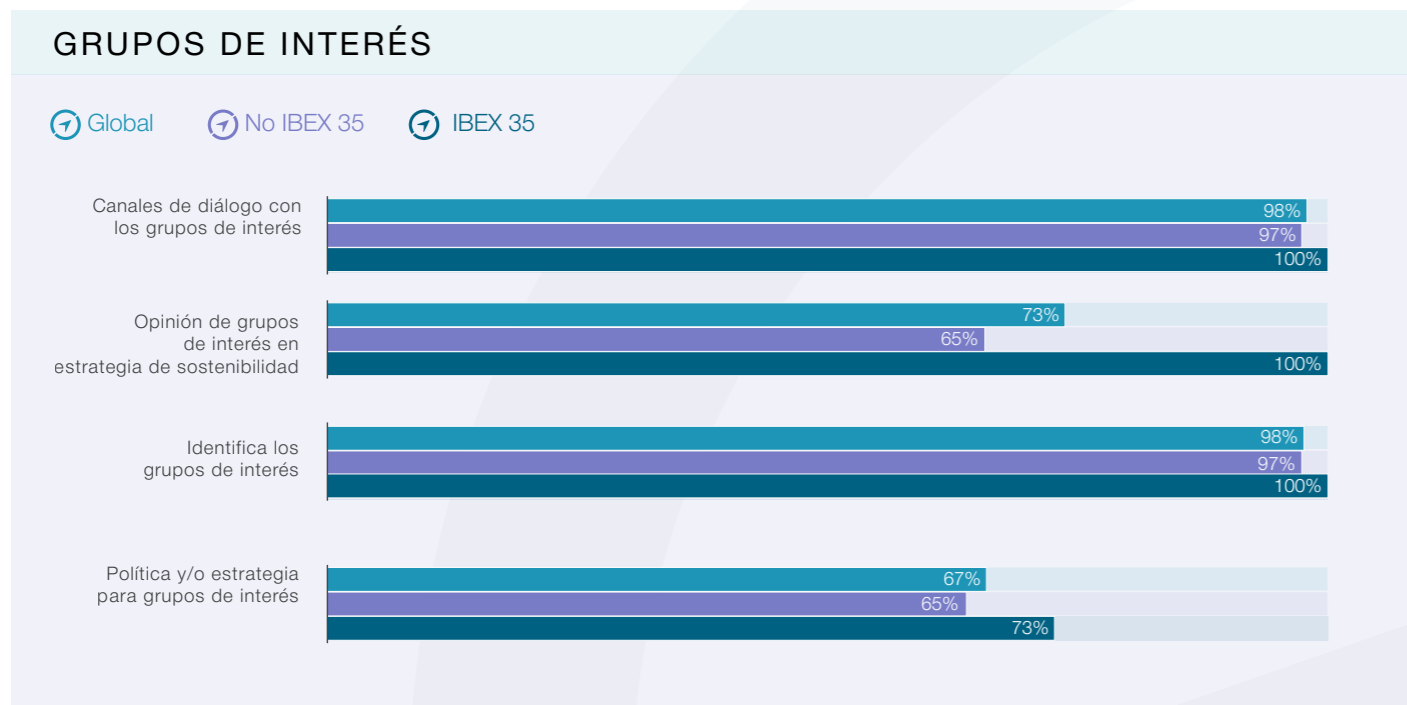
### ➤ Gestión de riesgos en desarrollo.



Dispone de sistemas de debida diligencia social, reflejando progresos, pero sin plena madurez.

La relación con los grupos de interés es un pilar clave para garantizar la legitimidad y eficacia de la estrategia empresarial. La identificación de los colectivos relevantes, la creación de canales de comunicación

abiertos y estructurados y la incorporación de sus aportaciones en la toma de decisiones refuerzan la confianza y contribuyen a generar un impacto social más sólido y compartido.



### Conclusiones grupos de interés.

Existe una base sólida de identificación y diálogo, pero se requiere mayor formalización y participación efectiva de los grupos de interés en la estrategia de sostenibilidad.

Prácticamente todas las empresas muestran una comprensión amplia de las partes interesadas y evidencia una escucha activa.

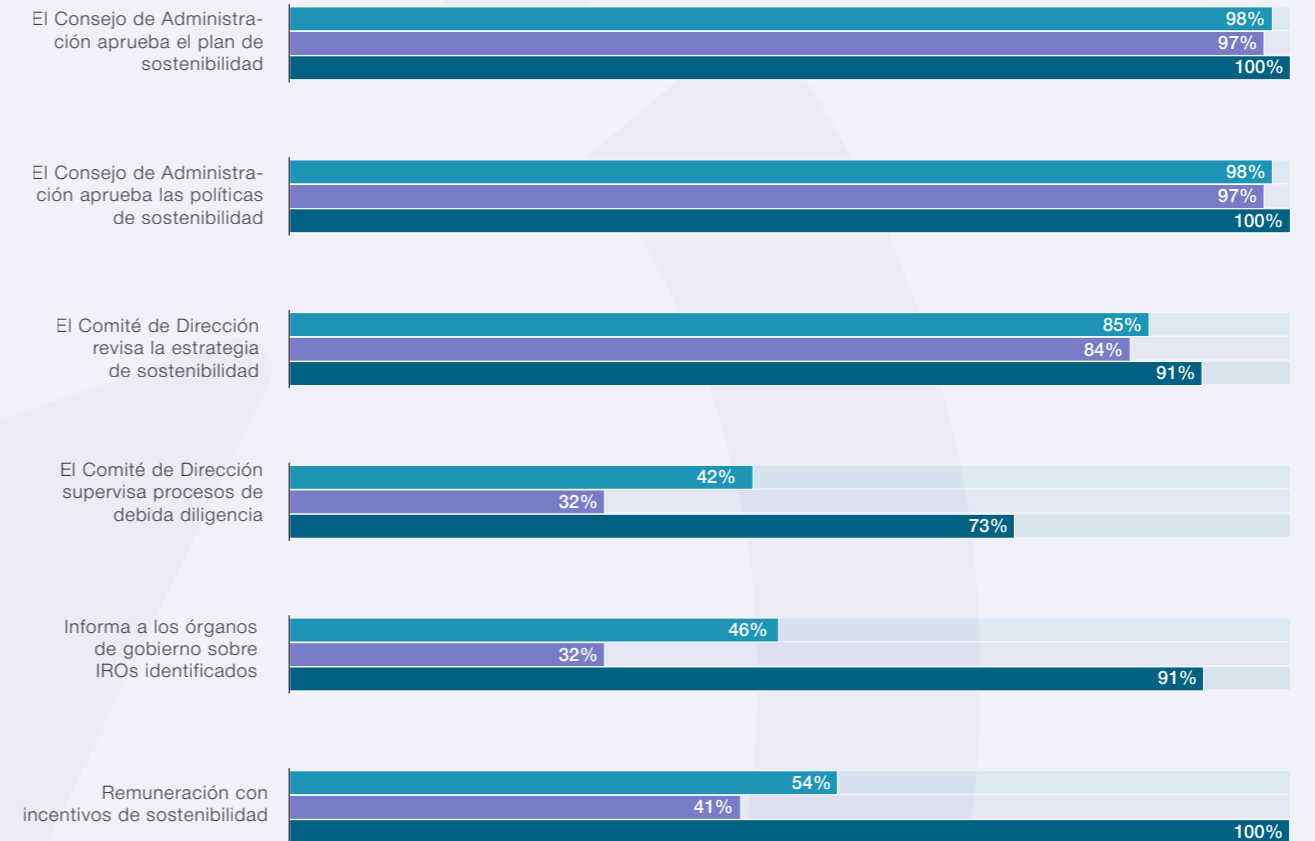
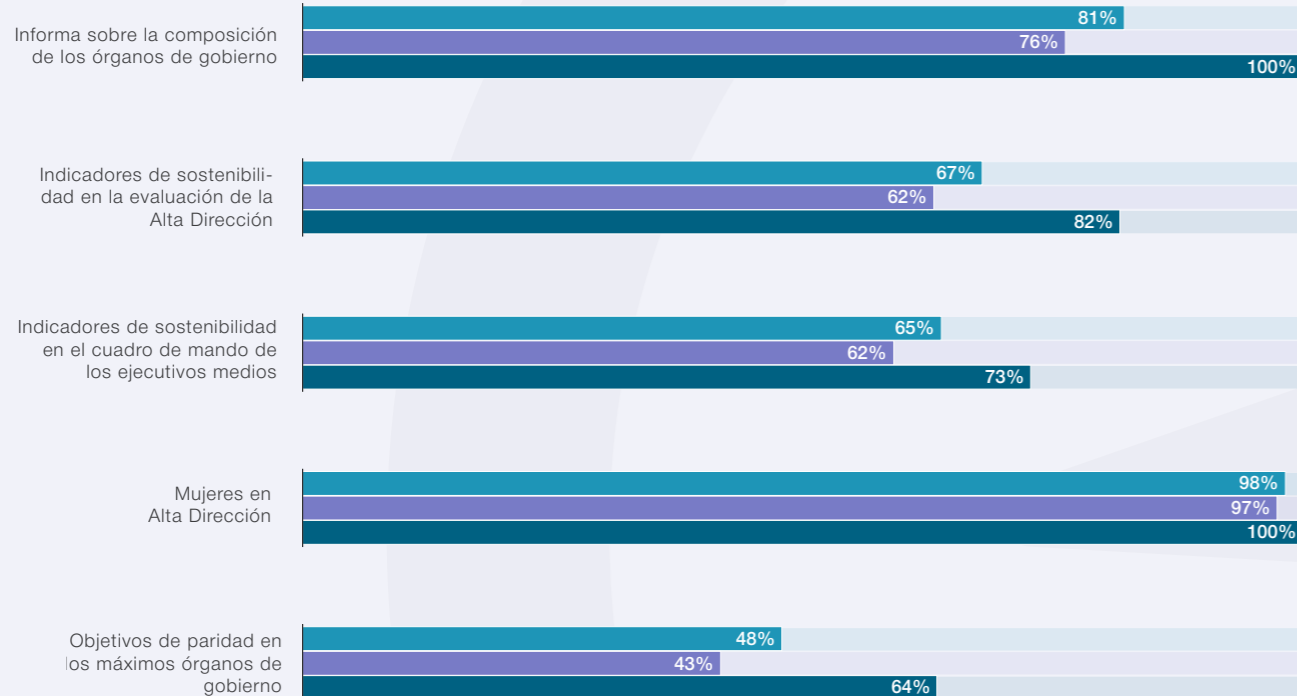


Un sistema de gobierno sólido asegura la coherencia entre los compromisos de sostenibilidad y las decisiones corporativas. Se analiza la implicación de los órganos de gobierno y de la alta dirección en la definición y supervisión de las políticas, la presencia de

criterios de sostenibilidad en la evaluación del desempeño y en los incentivos y la incorporación de una visión de liderazgo paritaria y responsable en los niveles más altos de gestión.

## GOBIERNO

Global No IBEX 35 IBEX 35



## Conclusiones gobierno.

Existe una fuerte implicación del Consejo de Administración y Comités, aunque hay la posibilidad de fortalecer la alineación de incentivos e integración operativa de la sostenibilidad en la gestión diaria.

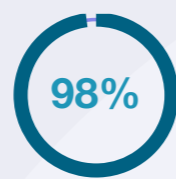
9 de cada 10 organizaciones reportan contar con Comités de Dirección que revisan la estrategia de sostenibilidad, aunque solo el 42% supervisa procesos de debida diligencia.

Prácticamente todas las organizaciones cuentan con mujeres en la Alta Dirección, pero solo la mitad establece objetivos concretos de paridad en los máximos órganos de gobierno.

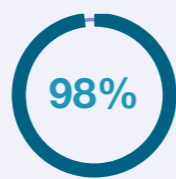
### ➤ Fuerte liderazgo del Consejo.



De las organizaciones cuenta con aprobación del plan de sostenibilidad por parte del Consejo de Administración.

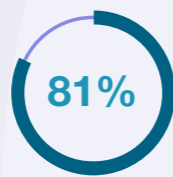


De las organizaciones cuenta con aprobación de las políticas de sostenibilidad por parte del Consejo de Administración.



Presenta mujeres en la Alta Dirección.

### ➤ Transparencia consolidada.



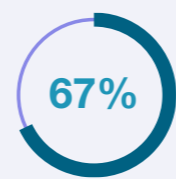
Informa sobre la composición de sus órganos de gobierno.

### ➤ Remuneración con criterios sostenibles en desarrollo.



Incorpora incentivos de sostenibilidad en la retribución

### ➤ Gestión y seguimiento con margen de avance.

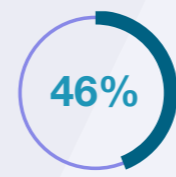


Integra indicadores de sostenibilidad en la evaluación de la Alta Dirección.



Integra indicadores de sostenibilidad en cuadros de mando intermedios.

### ➤ Información y vinculación limitada con IROS.



Informa a los órganos de gobiernos sobre los IROS.

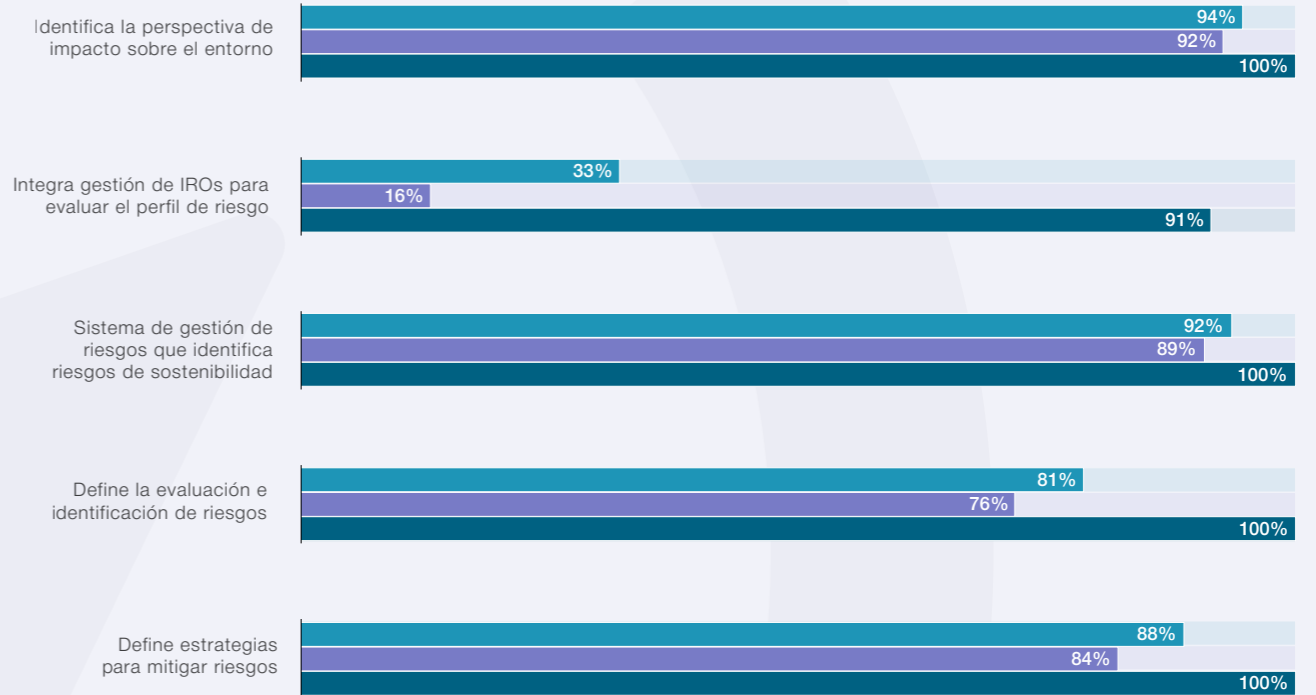
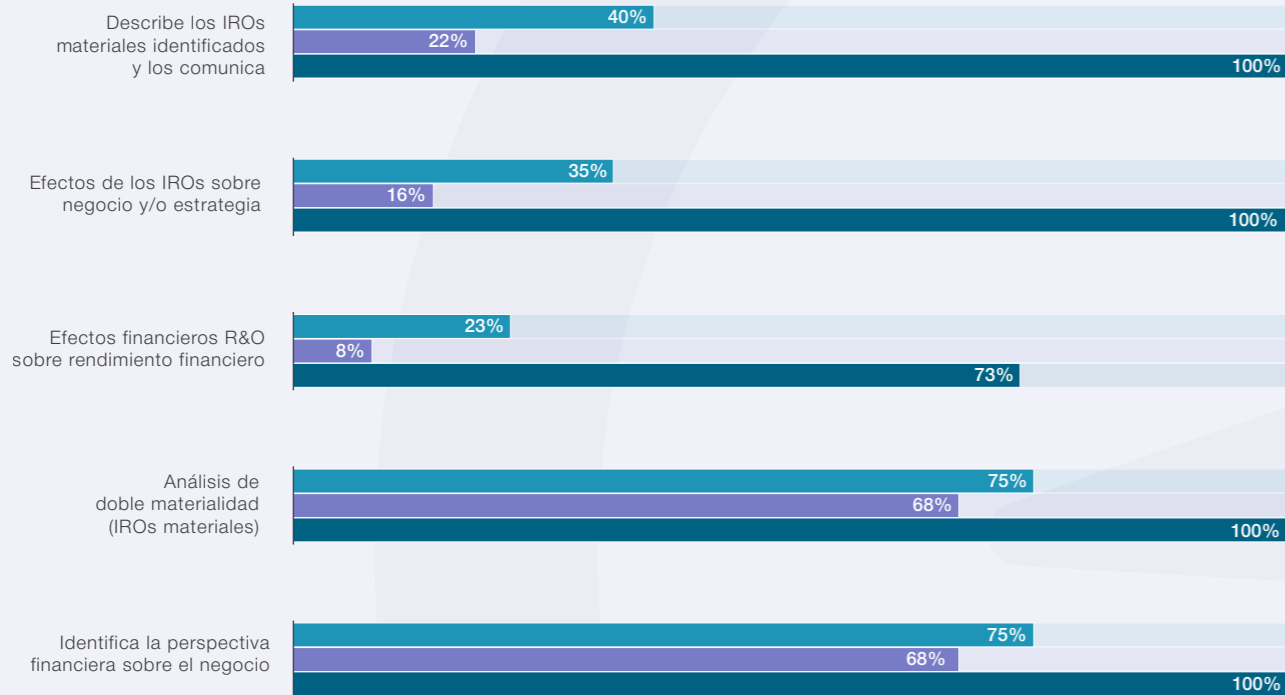


Comprender los impactos, riesgos y oportunidades asociados al negocio es esencial para anticipar tendencias y fortalecer la resiliencia organizativa. La identificación de los IROs materiales, el análisis de su repercusión sobre la estrategia y el rendimiento finan-

ciero, y la integración de su gestión en la planificación empresarial permiten a las organizaciones tomar decisiones más informadas y mitigar riesgos, generando valor a largo plazo tanto para la empresa como para su entorno.

### IMPACTO, RIESGOS Y OPORTUNIDADES (IROs)

Global No IBEX 35 IBEX 35



## Conclusiones impacto, riesgos y oportunidades.

Las organizaciones han avanzado notablemente en la identificación y gestión de riesgos, pero aún deben mejorar la integración de los IROs en la estrategia global, su medición financiera y la comunicación de sus resultados.

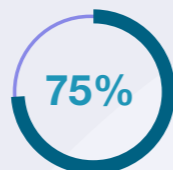
9 de cada 10 organizaciones dispone de un sistema que identifica riesgos de sostenibilidad, pero solo el 33% integra plenamente los IROs en la evaluación del perfil de riesgo global.

El 40% describe, comunica o cuantifica los efectos de los IROs sobre el negocio, la estrategia o el rendimiento financiero, indicando una brecha en la transparencia y el uso de esta información para la toma de decisiones.

### Avances en el enfoque de doble materialidad.

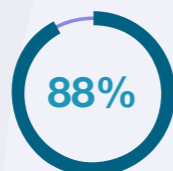


Considera únicamente materialidad de impacto.



Realiza análisis que considera también perspectiva financiera.

### Gestión de riesgos fortalecida.



Establece estrategias de mitigación de riesgos.



### 3.2 | Personal propio.

La diversidad, la igualdad de oportunidades y el bienestar se han convertido en prioridades estratégicas para las organizaciones. Este eje analiza cómo las empresas fomentan entornos laborales justos, seguros e inclusivos, promoviendo el desarrollo, la participación y el bienestar del personal propio como base para generar valor social y fortalecer la cohesión interna.

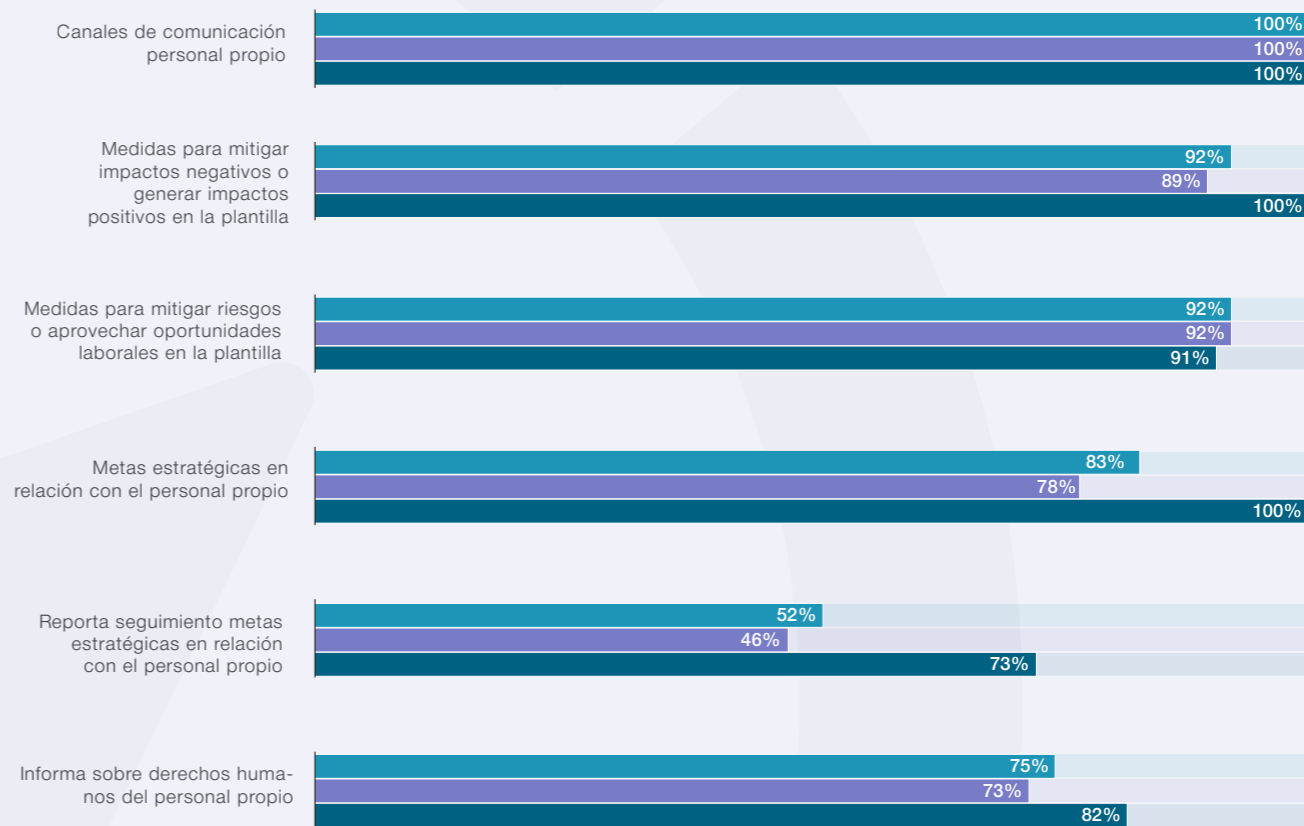
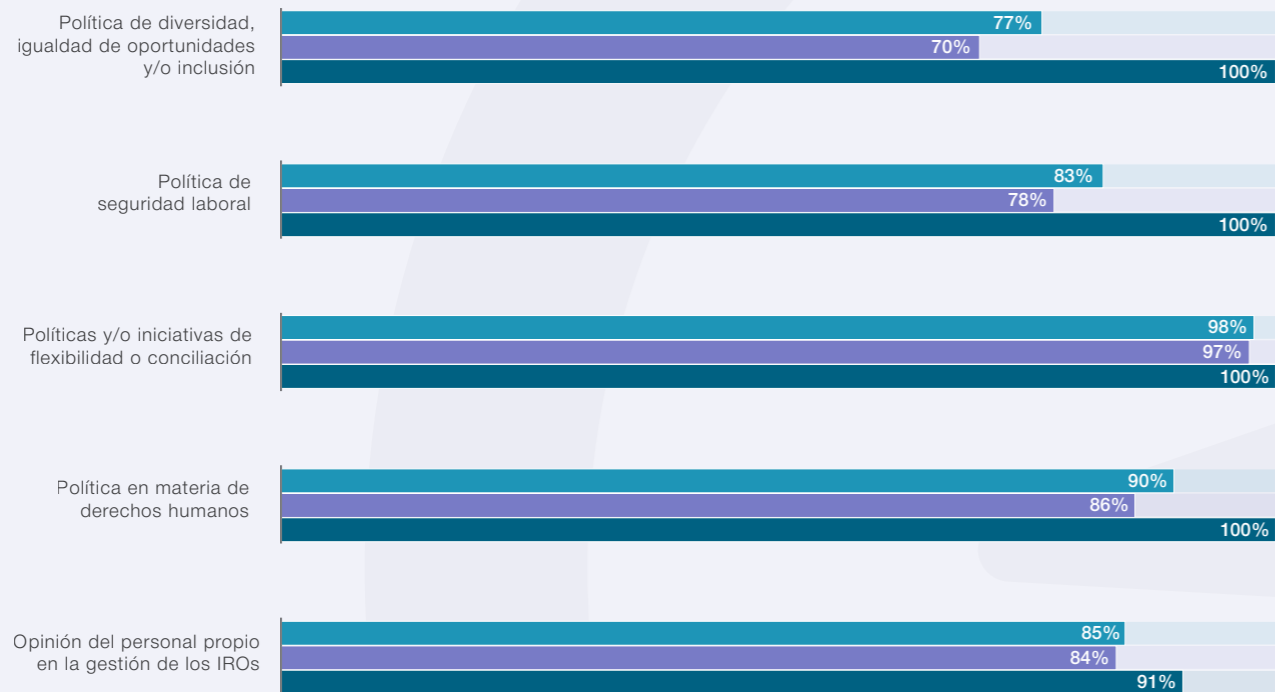


La gestión estratégica del personal propio implica integrar la sostenibilidad social en las políticas, metas y decisiones empresariales. Supone definir marcos claros en materia de diversidad, igualdad, derechos

humanos y seguridad laboral, incorporar la voz del personal y establecer mecanismos de seguimiento y transparencia que garanticen una gestión coherente, responsable y orientada al desarrollo de las personas.

### GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL PROPIO

Global No IBEX 35 IBEX 35

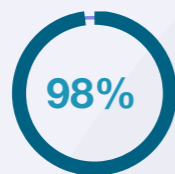


### Conclusiones gestión estratégica del personal propio.

Las organizaciones muestran una sólida estructura de gestión del personal basada en la comunicación, la inclusión y la prevención.

La orientación estratégica se consolida, un 83% establece metas estratégicas relacionadas con el personal. No obstante, hay oportunidades de mejora en el reporte del seguimiento de estas, al informar solamente el 52%.

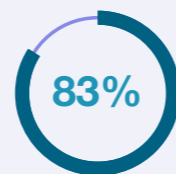
#### Compromiso con el bienestar y los derechos laborales.



Aplica medidas o iniciativas de flexibilidad y conciliación.

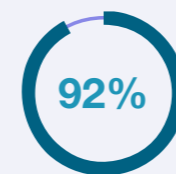


Cuenta con una política de derechos humanos.



Con política de seguridad laboral.

#### Gestión proactiva de impactos y riesgos laborales.



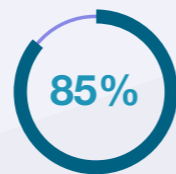
Han implementado medidas para mitigar riesgos y generar impactos positivos.

#### Canales de comunicación consolidados.



De las empresas dispone de mecanismos formales para comunicarse con su personal.

#### Alta implicación del personal en la gestión de los IROs.



Incorpora la opinión de la plantilla en la identificación y gestión de IROs.

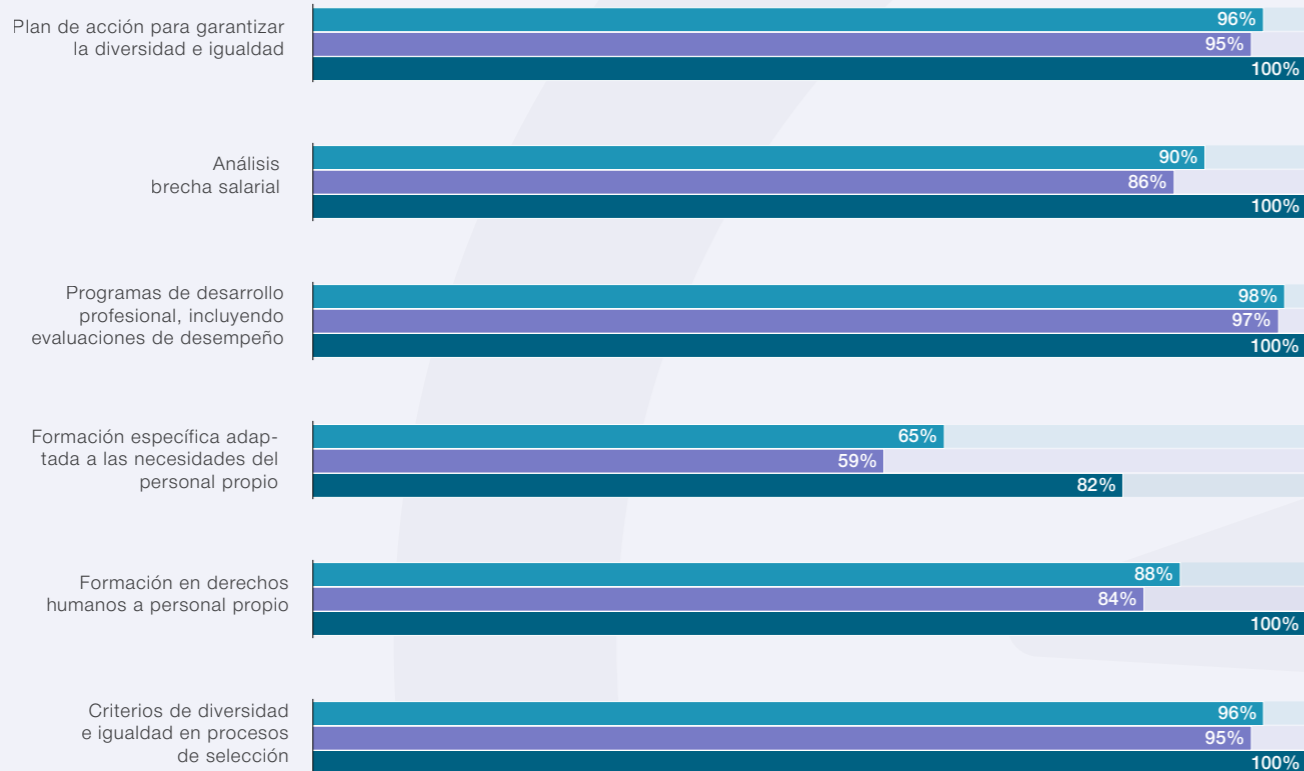


El desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades y compensación son pilares de una gestión laboral sostenible. Se valoran los planes de acción en diversidad, la evaluación de brechas salariales, la formación

continua y la incorporación de criterios de equidad en los procesos de selección, como base para una cultura organizativa más justa y comprometida.

### DESARROLLO, FORMACIÓN Y DIVERSIDAD

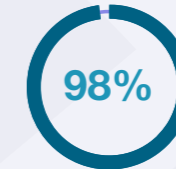
Global No IBEX 35 IBEX 35



### Conclusiones desarrollo, formación y diversidad.

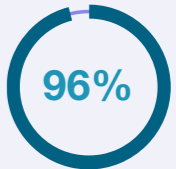
Fuerte compromiso con la igualdad y el desarrollo del talento, con un claro potencial de crecimiento en temas de formación específica, que permite seguir reforzando y consolidando estas importantes iniciativas.

Programas de desarrollo profesional consolidados.



De las empresas dispone de programas y evaluaciones de desempeño.

Criterios de diversidad e igualdad muy extendidos.



Incorpora criterios de diversidad e igualdad en procesos de selección.

Atención a la equidad salarial.



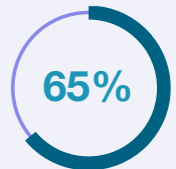
Comunica realizar análisis de brecha salarial.

Formación en derechos humanos ampliamente incorporada.



Ofrece formación específica en esta materia.

Formación técnica/adaptada como oportunidad.



Dispone de formación específica alineada a las necesidades de la plantilla.

### 3.3 | Trabajadores de la cadena de valor.

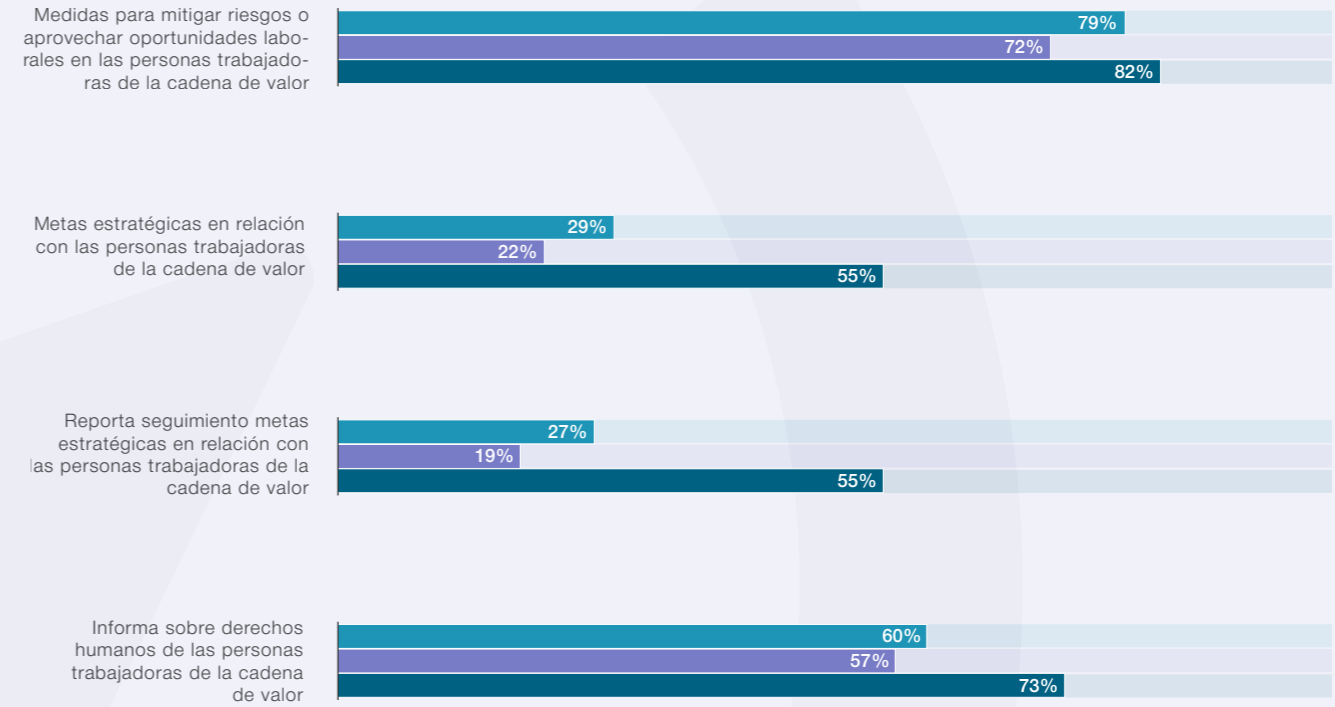
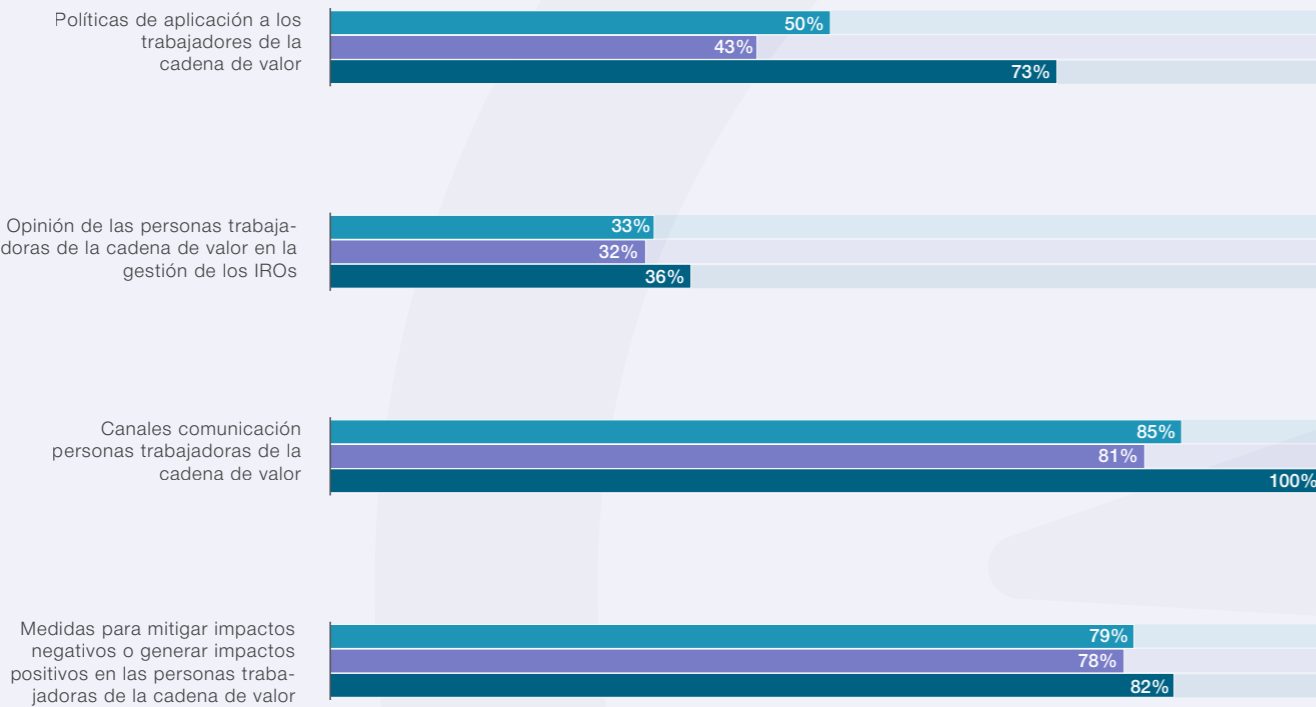
El compromiso con los trabajadores de la cadena de valor es esencial para asegurar un impacto social positivo más allá de los límites directos de la organización.



Este eje analiza cómo las empresas extienden sus políticas laborales, de derechos humanos y sostenibilidad a los eslabones externos de su actividad, pro-  
 moviendo condiciones de trabajo justas, seguras y equitativas.

### GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS TRABAJADORES DE LA CADENA DE VALOR

Global No IBEX 35 IBEX 35



### Conclusiones gestión estratégica de los trabajadores de la cadena de valor.

La comunicación y la gestión de riesgos con los trabajadores de la cadena de valor están más consolidadas, pero aún existe margen para consolidar políticas más formales y reforzar la integración estratégica.

#### ↑ Gestión de riesgos e impacto de avance.

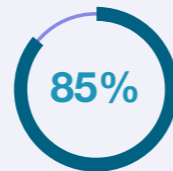


Aplica medidas para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades.



Para reducir impactos negativos o generar efectos positivos.

#### ↑ Canales de comunicación consolidados.



De las organizaciones dispone de mecanismos de diálogo.

#### ↑ Políticas laborales aún limitadas.

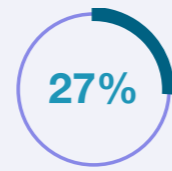


Cuenta con políticas específicas aplicables a los trabajadores de la cadena de valor.

#### ↑ Integración estratégica con potencial de desarrollo.



Establece metas en esta materia.



Reporta su seguimiento.

#### ↑ Derechos humanos con presencia moderada.



Informa sobre cuestiones relacionadas con los derechos humanos.



### 3.4 | Comunidades afectadas.

El vínculo entre las organizaciones y las comunidades en las que operan resulta determinante para generar un impacto positivo y una licencia social para colaborar. Este eje analiza cómo las empresas integran a las comunidades en su gestión, desde el diálogo y la participación hasta la definición de políticas y metas estratégicas.

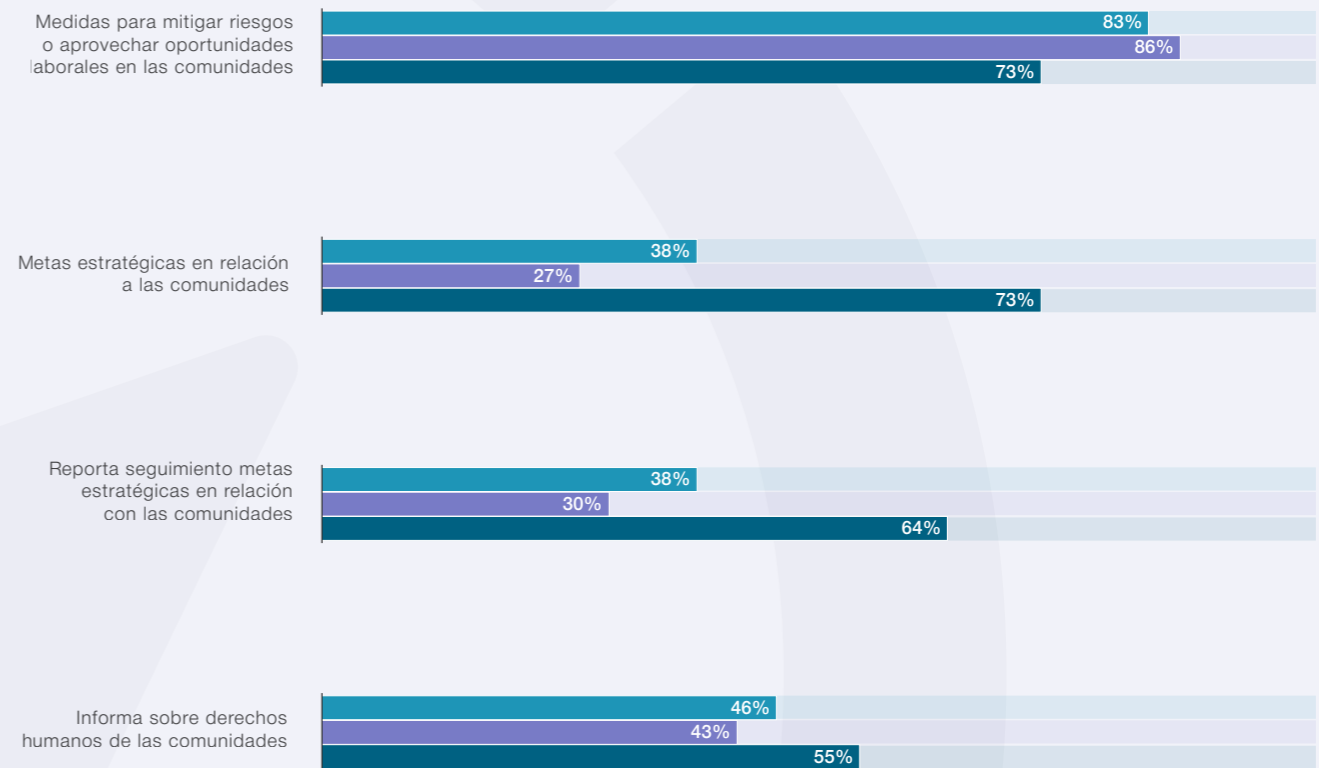
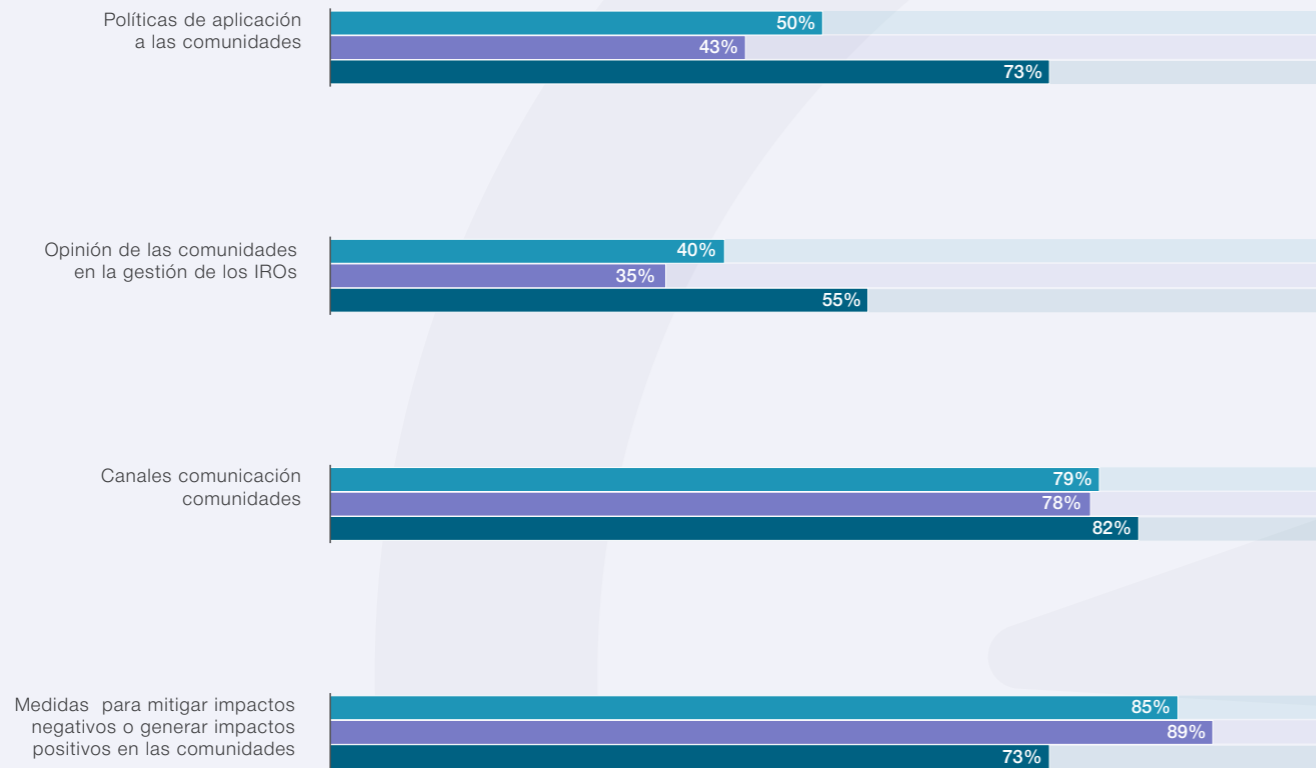


El objetivo es promover oportunidades que fortalezcan el desarrollo local, así como la transparencia en

materia de derechos humanos y el seguimiento de los compromisos adquiridos.

### GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMUNIDADES AFECTADAS

Global No IBEX 35 IBEX 35

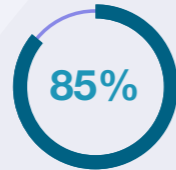


Conclusiones gestión estratégica de las comunidades afectadas.

Las organizaciones muestran un esfuerzo destacado en la gestión operativa de impactos y riesgos, aunque queda recorrido en la formalización estratégica y una participación comunitaria más activa para fortalecer su compromiso social y la legitimidad de sus actuaciones.

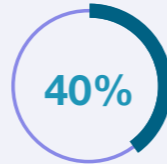
8 de cada 10 disponen de mecanismos de diálogo desarrollando canales de comunicación estables, pero solo 5 de cada 10 cuentan con políticas específicas aplicables a las comunidades.

➤ Gestión de impactos y riesgos consolidada.



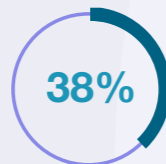
Aplica medidas para mitigar impactos negativos o generar efectos positivos.

➤ Participación comunitaria limitada.

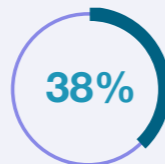


Incorpora la opinión de las comunidades en la gestión de impactos, riesgos y oportunidades.

➤ Integración estratégica con el potencial de desarrollo.



Establece metas en esta materia.



Reporta su seguimiento.

➤ Derechos humanos con presencia moderada.



Comunica información sobre el respeto y la protección de los derechos humanos.



### 3.5 | Consumidores.

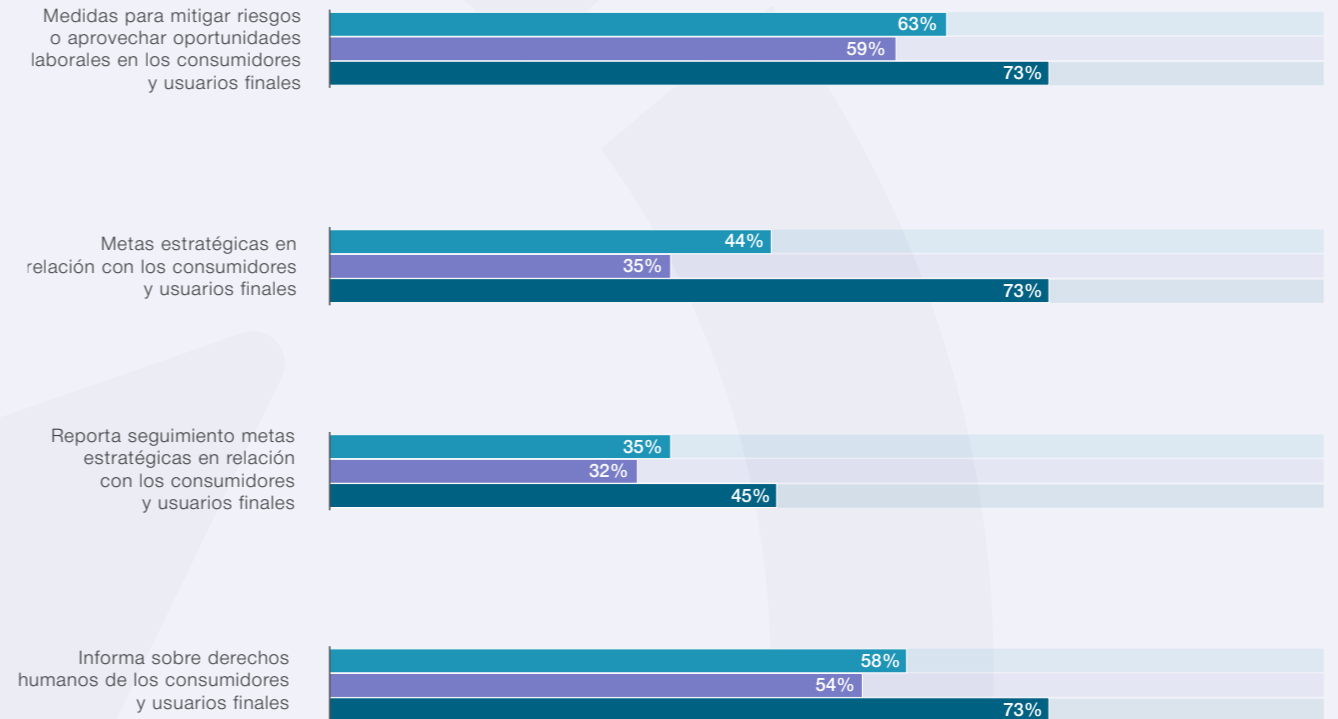
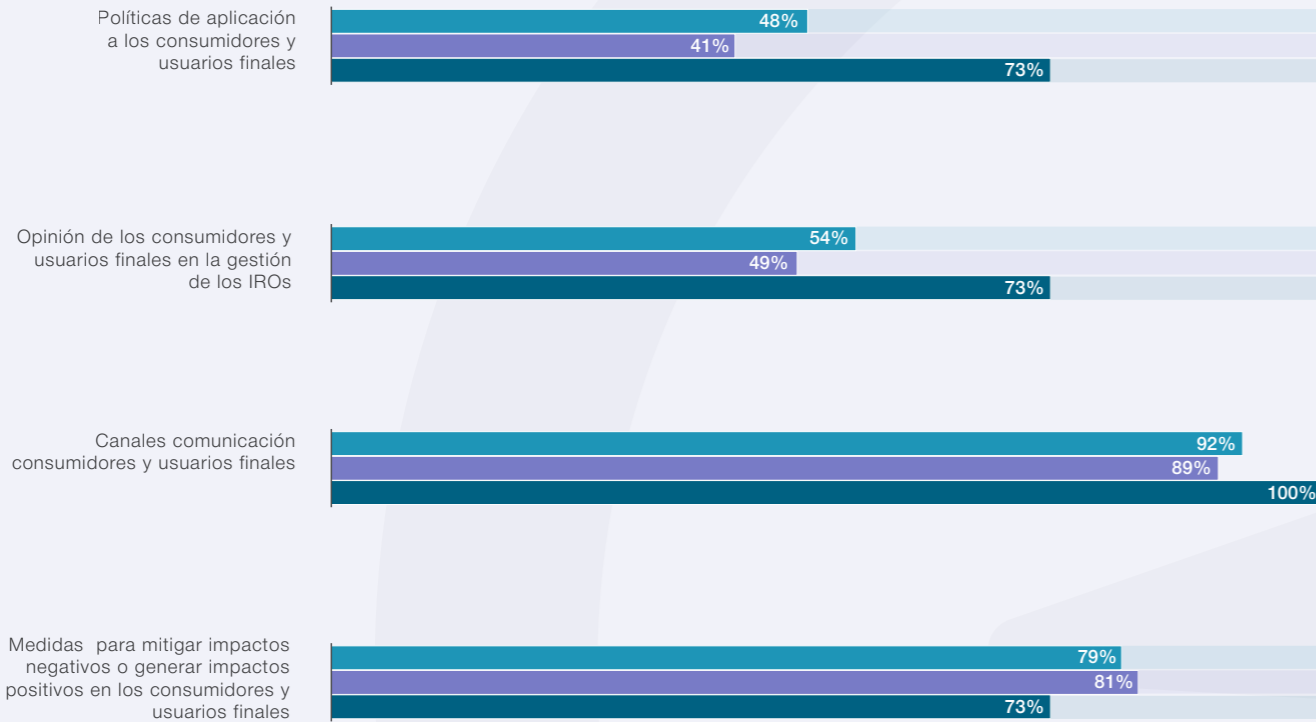
La relación con las personas consumidoras constituye un pilar esencial para construir confianza y generar valor social a través de los productos y servicios ofrecidos.



El análisis integra cómo las organizaciones garantizan la seguridad y la satisfacción de quienes utilizan sus prácticas responsables, fomentando la transparencia, productos.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CONSUMIDORES

Global No IBEX 35 IBEX 35



### Conclusiones gestión estratégica de los consumidores.

Las organizaciones muestran un esfuerzo notable por mantener una comunicación fluida y por gestionar los impactos en sus consumidores, aunque persiste margen de mejora en la formalización de políticas, la incorporación estratégica de los objetivos y la transparencia en su seguimiento.

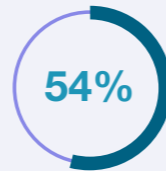
9 de cada 10 disponen de mecanismos de diálogo desarrollando canales de comunicación estables, pero solo 5 de cada 10 informan de políticas específicas aplicables a los consumidores y usuarios finales.

#### ➤ Gestión de impactos y riesgos consolidada.



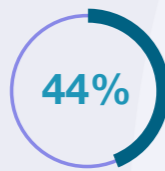
Aplica medidas para mitigar impactos negativos o generar efectos positivos.

#### ➤ Participación de consumidores con posibilidad de avance.



Incorpora la opinión de las comunidades en la gestión de impactos, riesgos y oportunidades.

#### ➤ Integración estratégica con el potencial de desarrollo.



Establece metas en esta materia.



Reporta su seguimiento.

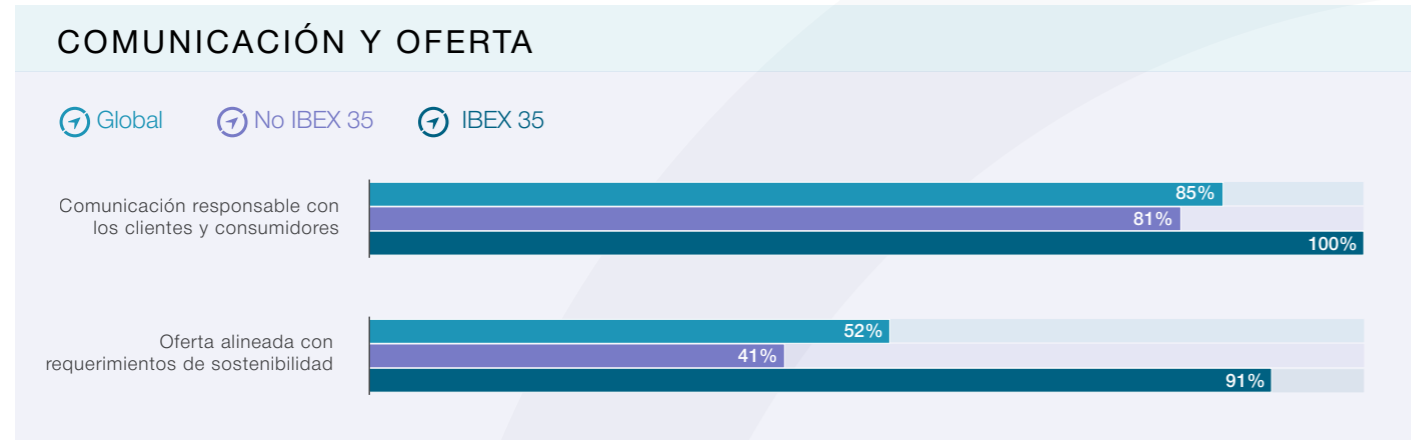
#### ➤ Derechos humanos con presencia relativa.



Comunica información sobre el respeto y la protección de los derechos humanos.



La comunicación responsable y la alineación de la oferta con criterios de sostenibilidad refuerzan la confianza y el compromiso de los consumidores. Estas prácticas garantizan relaciones más transparentes y coherentes con los valores sociales que las organizaciones buscan promover.



### Conclusiones comunicación y oferta.

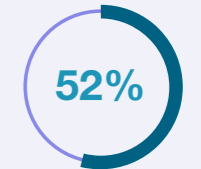
La responsabilidad en la comunicación es una fortaleza, pero la coherencia con la oferta sostenible es una oportunidad de mejora para consolidar la confianza y el valor social de su propuesta al mercado.

#### Comunicación responsable consolidada.



Mantiene prácticas de comunicación claras, veraces y orientadas a la transparencia.

#### Oferta sostenible en desarrollo.



Alinea sus productos o servicios con criterios de sostenibilidad.



### 3.6 | Conducta empresarial y relación con los proveedores.

El comportamiento ético y la integridad corporativa constituyen la base de una gestión empresarial responsable. Este eje aborda tanto los principios que guían la conducta interna de las organizaciones, como la manera en que estos valores se extienden a la cadena de suministro.

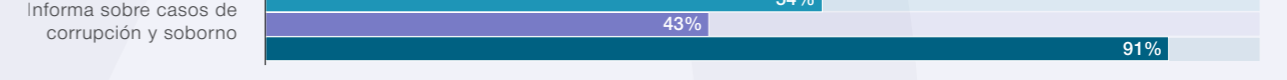
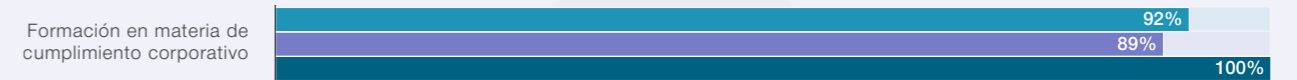
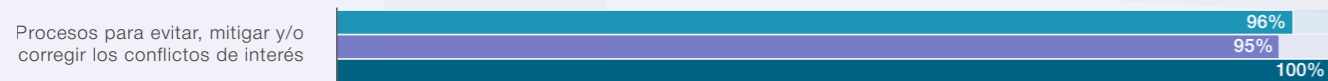
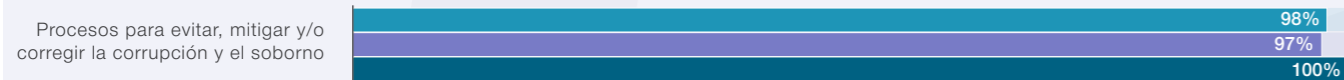
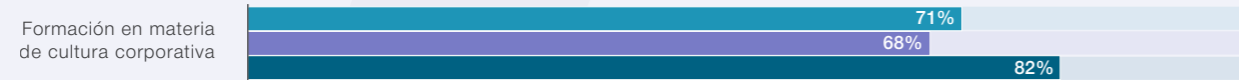
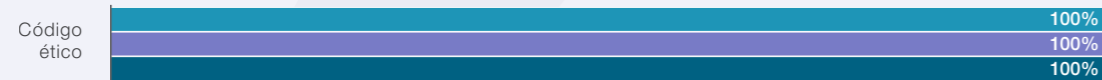


La conducta empresarial refleja el compromiso de las organizaciones con la ética, la integridad y la prevención de prácticas indebidas. Se analizan los mecanismos y políticas que promueven una cultura corporativa responsable, la formación en cumplimiento y los

procesos para prevenir, mitigar o corregir casos de corrupción, soborno y conflictos de interés, garantizando una gestión transparente y coherente con los valores de la organización.

### CONDUCTA EMPRESARIAL

Global No IBEX 35 IBEX 35



### Conclusiones conducta empresarial.

El alto nivel de madurez en integridad y prevención es una fortaleza, aunque hay margen de mejora en transparencia y comunicación proactiva de los resultados de la gestión ética.

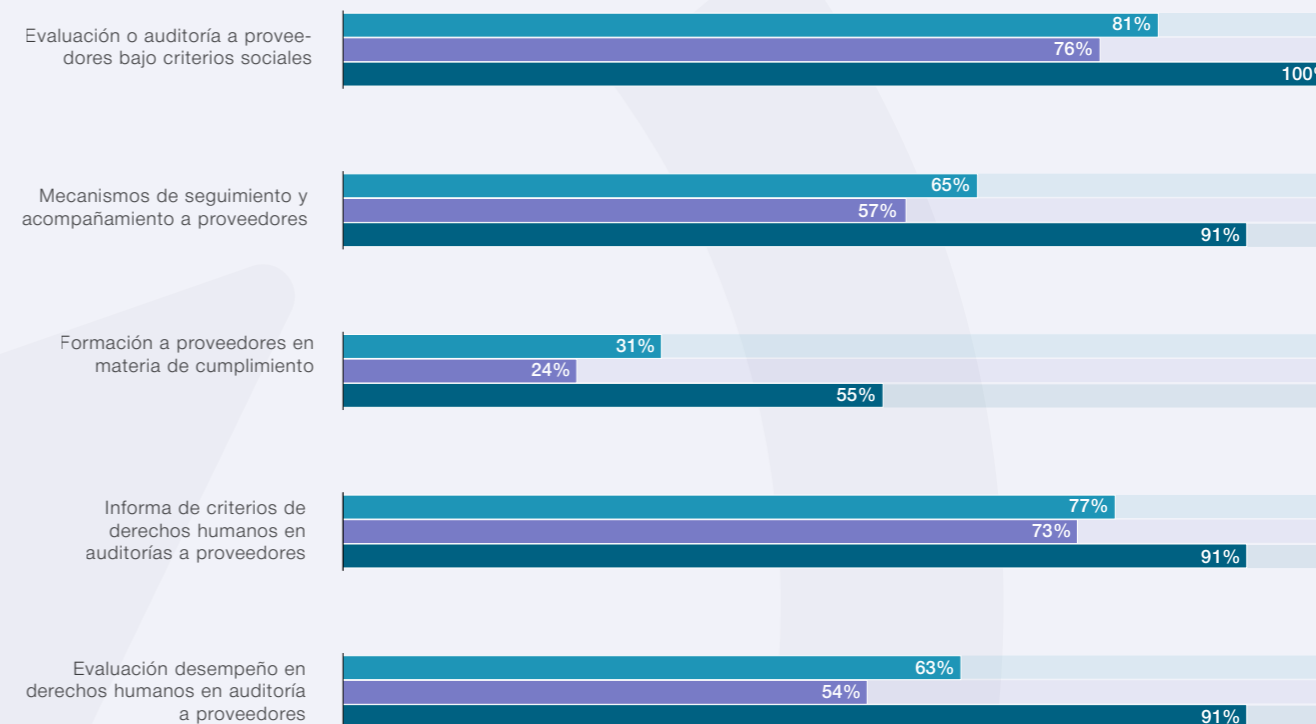
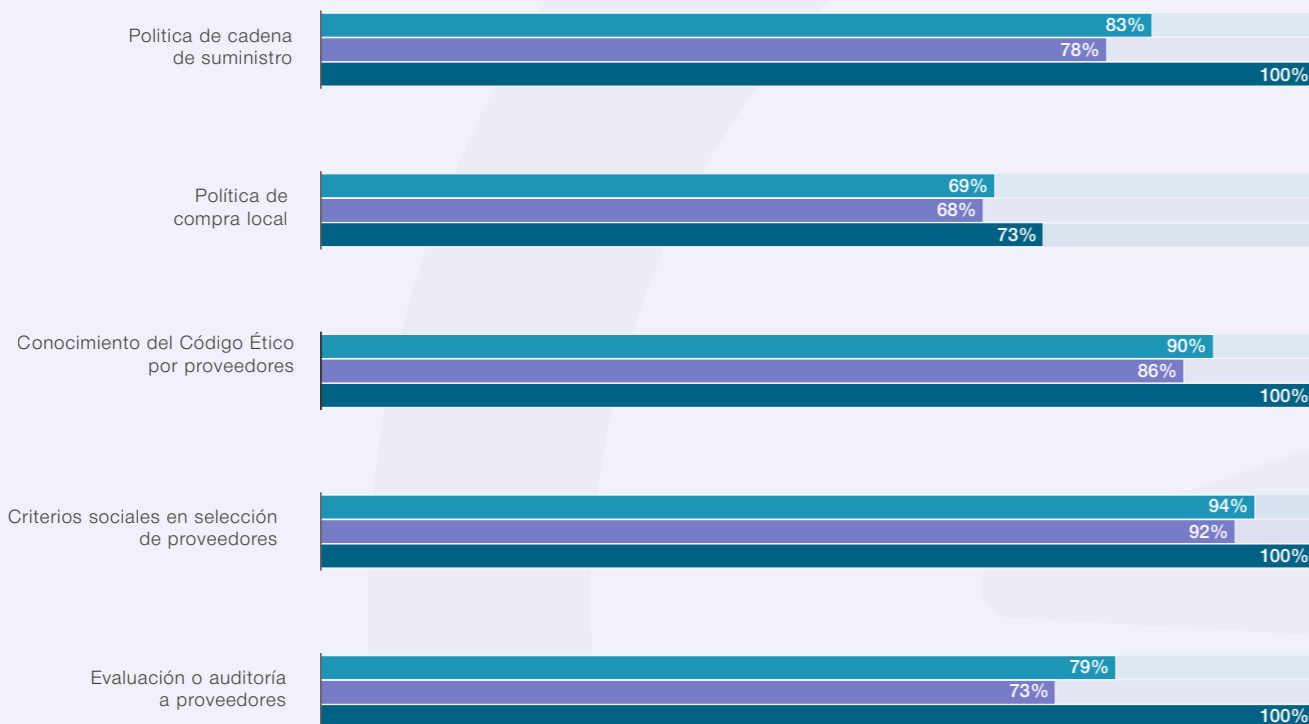


Una gestión responsable de la cadena de suministro implica extender los principios éticos y sociales a los proveedores. En este ámbito se valoran las políticas y criterios sociales aplicados en los procesos de compra, las auditorías y mecanismos de seguimiento, así

como las acciones formativas y de acompañamiento que promuevan prácticas sostenibles y el respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor.

## RELACIÓN CON PROVEEDORES

Global No IBEX 35 IBEX 35



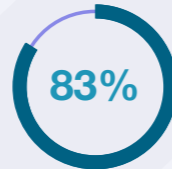
### Conclusiones relación con proveedores.

La gestión responsable de proveedores está sólidamente implantada, aunque se requiere fortalecer las acciones de acompañamiento y formación para asegurar una cadena de suministro plenamente alineada con los principios éticos y sociales de las organizaciones.

#### ↑ Gestión estructurada de la cadena de suministro.



Asegura el conocimiento del Código Ético.

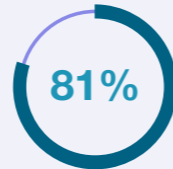


Dispone de una política específica.

#### ↑ Criterios sociales bien integrados.

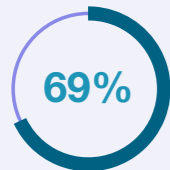


Aplica criterios sociales en la selección.



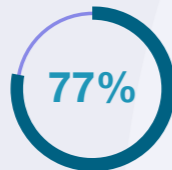
Realiza auditorías con criterios sociales.

#### ↑ Impulso a la sostenibilidad local.

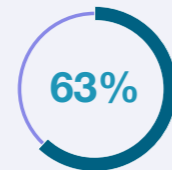


Comunica políticas de compra local.

#### ↑ Evaluaciones con componente social relevante.

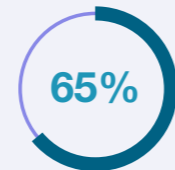


Informa sobre criterios de derechos humanos en auditorías.



Evalúa el desempeño social.

#### ↑ Acompañamiento y formación con potencial de desarrollo.



Cuenta con mecanismos de seguimiento.



Ofrece formación a proveedores en cumplimiento.



3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.10 |

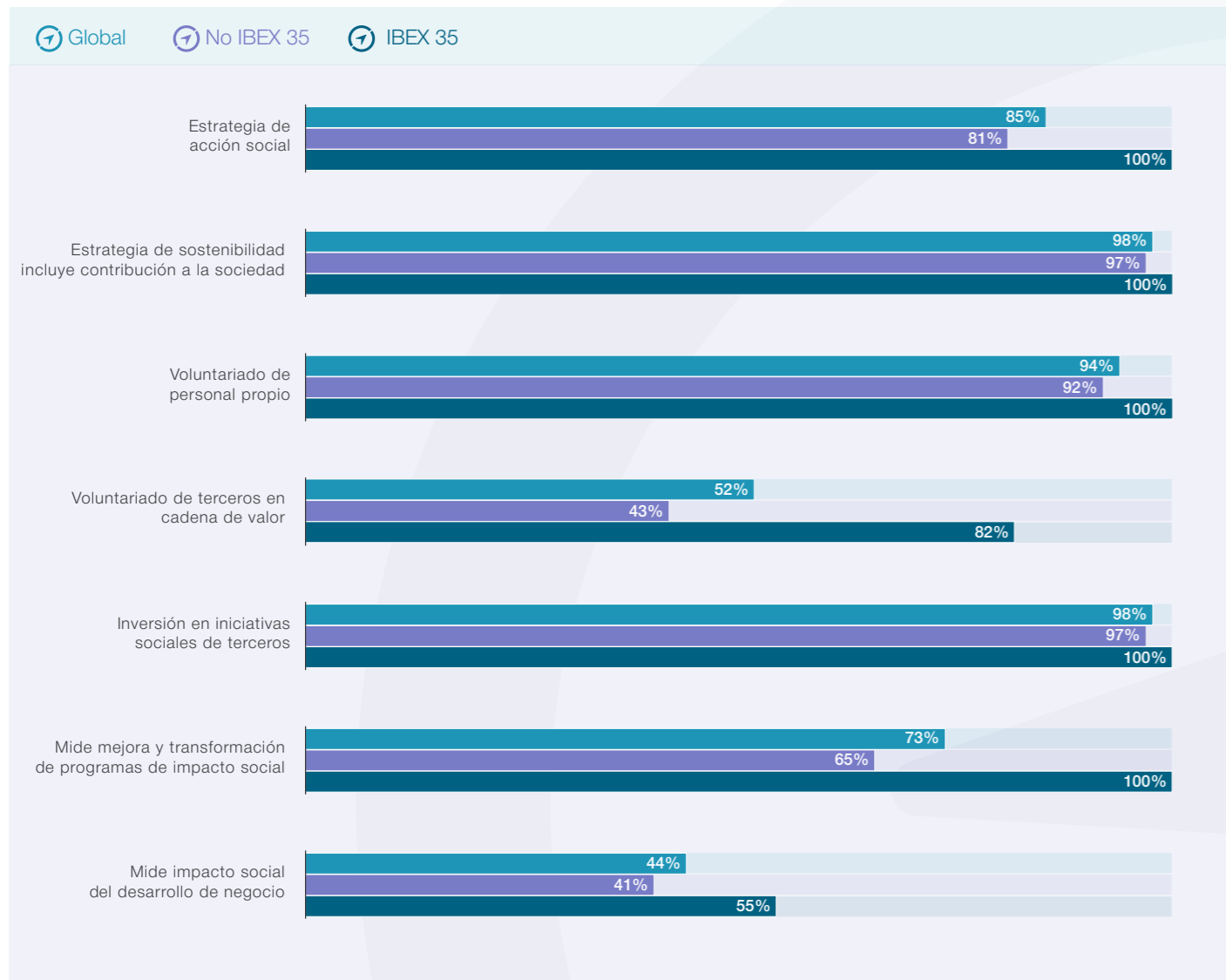
### 3.7 | Contribución a la sociedad.

El progreso de una organización debe avanzar en paralelo al desarrollo socioeconómico de su entorno, generando valor compartido y beneficios mutuos. Este eje analiza el compromiso social de las organizaciones, su capacidad para invertir, crear empleo y promover el voluntariado, así como la integración de la acción social en su estrategia de sostenibilidad.



Asimismo, se valora la medición del impacto real de estas iniciativas en las sociedades y entorno más cercano,

garantizando una contribución efectiva y duradera al desarrollo social.

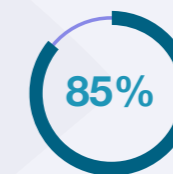


### Conclusiones contribución a la sociedad.

Las organizaciones muestran un compromiso social firme y estructurado, con una fuerte implicación interna y una inversión significativa. No obstante, aún cabe recorrido en la medición integral del impacto social y en la extensión de sus iniciativas a toda la cadena de valor.

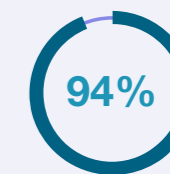
Prácticamente todas las empresas tienen incluida la contribución a la sociedad en su estrategia de sostenibilidad.

#### Compromiso estratégico.



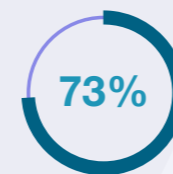
Cuenta con una estrategia específica de acción social.

#### Fuerte implicación del personal propio.

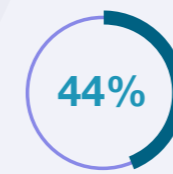


Promueve programas de voluntariado interno.

#### Evaluación del impacto en desarrollo.

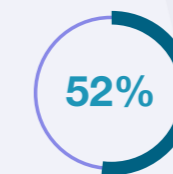


Mide la mejora y transformación de sus programas sociales.



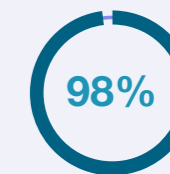
Evalúa el impacto social derivado directamente del desarrollo del negocio.

#### Participación externa más limitada.



Incorpora a terceros de la cadena de valor en actividades de voluntariado.

#### Alta inversión social.



Destina recursos a iniciativas sociales impulsadas por terceros, fortaleciendo su impacto comunitario.

### 3.8 | Inversores.

Este eje analiza el papel de los inversores en la promoción de modelos empresariales responsables, poniendo el foco en aquellos que integran criterios ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno) en sus decisiones. Evalúa cómo las organizaciones incorporan la inversión sostenible en su estrategia y cómo su reconocimiento en índices de sostenibilidad refuerza la transparencia y la confianza del mercado.

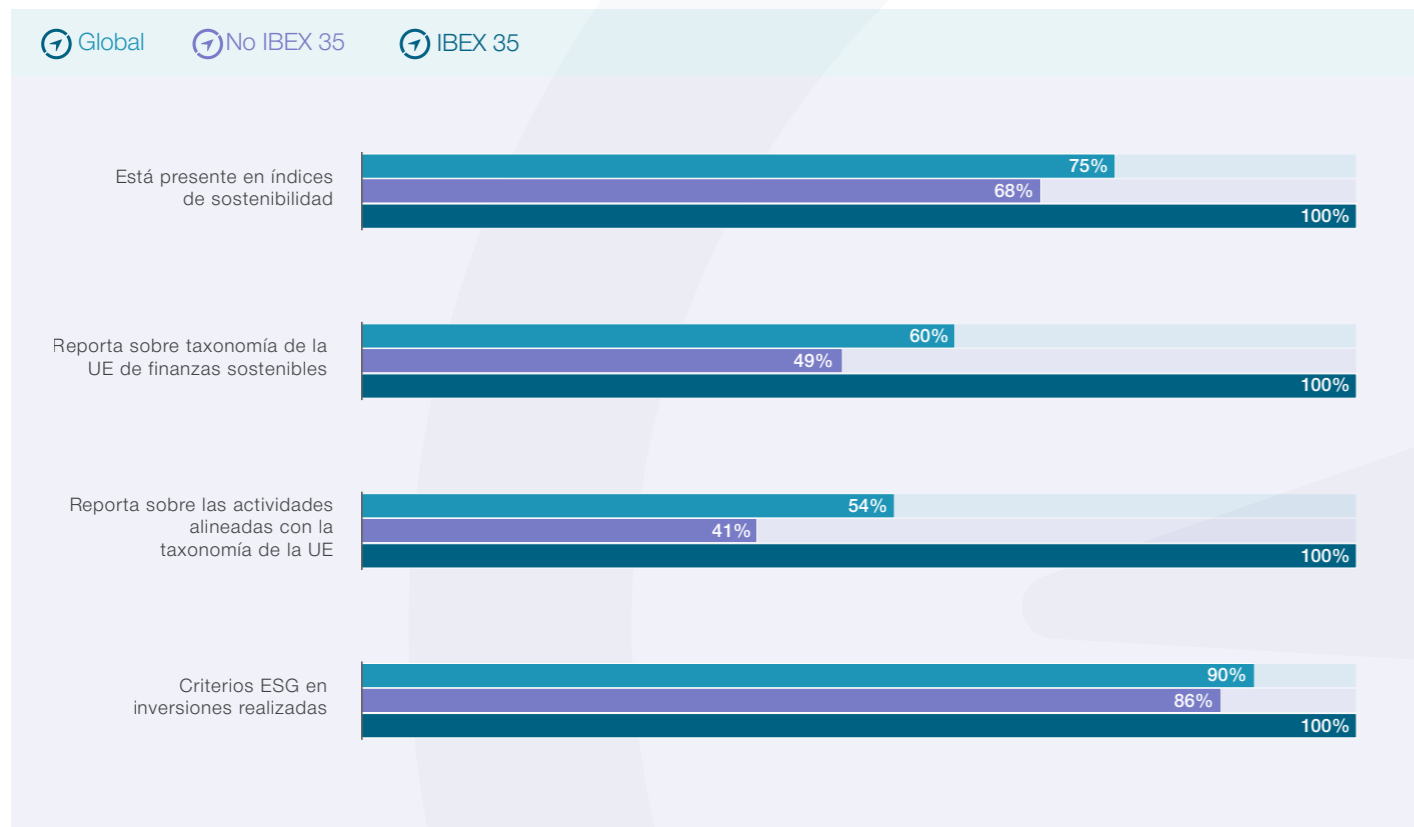


3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.10

El crecimiento de la inversión con enfoque ESG refleja una tendencia consolidada hacia la valoración del impacto social y ético de las empresas, impulsando

una relación más sólida y consciente entre inversores y sostenibilidad corporativa.

Principales índices de sostenibilidad donde se incluyen las organizaciones:

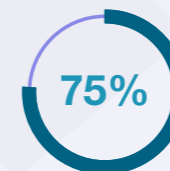


Conclusiones inversores.

Las organizaciones muestran una integración sólida de criterios ESG en sus estrategias de inversión y transparencia.

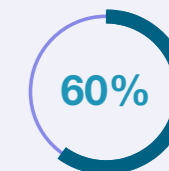
La presencia mayoritaria en índices especializados y el avance en el reporte vinculado a la taxonomía europea muestran una tendencia general positiva.

Reconocimiento en sostenibilidad.



Forma parte de índices de sostenibilidad.

Avances en transparencia financiera.



Reporta sobre la taxonomía de la UE en finanzas sostenibles.

Integración de criterios ESG en inversión.



Incorpora factores ESG en sus decisiones de inversión.

3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.10

### 3.9 | Innovación y tecnología.

En un contexto global orientado al desarrollo sostenible, la innovación y la tecnología se consolidan como motores esenciales del progreso empresarial y social. Este eje analiza cómo las organizaciones integran la innovación con enfoque en sostenibilidad dentro de su estrategia, impulsando el desarrollo de productos y servicios que generen impacto social positivo.



Asimismo, se valora la capacidad para aprovechar la tecnología y la transformación digital como herramientas que potencian la eficiencia, la inclusión y la competitividad, promoviendo soluciones accesibles y orientadas al bien común. La incorporación de la analítica de datos y otras herramientas tecnológicas refuerza este

proceso, permitiendo una gestión más inteligente de los desafíos sociales. En conjunto, la innovación y la tecnología se presentan como vectores estratégicos y transversales para un desarrollo empresarial responsable y sostenible.



### Conclusiones innovación y tecnología.

Las organizaciones están avanzando hacia una innovación más sostenible, colaborativa y basada en datos, aunque persiste el desafío de traducir ese impulso en soluciones con un impacto social más amplio y medible. 7 de cada 10 afirman emplear analítica de datos en sus procesos y abordar retos de sostenibilidad social.

**Colaboración y ecosistemas innovadores.**

**75%**

Involucra a terceros.

**Desarrollo de soluciones con impacto social.**

**56%**

Diseña productos o servicios innovadores con impacto social.

**Innovación estratégica y sostenible.**

**73%**

Integra la innovación con criterios de sostenibilidad en su estrategia.

### 3.10 | Objetivos de desarrollo sostenible.

En 2015, las Naciones Unidas establecieron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas como una hoja de ruta global para hacer frente a los principales desafíos sociales, económicos y ambientales de la humanidad. Este marco común requiere la participación activa de todos los actores, desde gobiernos y empresas hasta la ciudadanía.



En este eje se analiza el compromiso de las organizaciones con los ODS y su capacidad para integrarlos en la estrategia empresarial, orientando la toma de decisiones hacia un desarrollo sostenible. Asimismo, se

valora cómo las organizaciones contribuyen al cumplimiento de las metas globales y comunican sus avances, promoviendo acciones que generen un impacto positivo y duradero en la sociedad y el entorno.

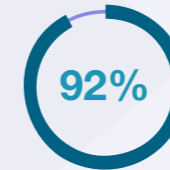


### Conclusiones objetivos desarrollo sostenible.

El alto grado de compromiso y alineación con los ODS es una fortaleza asentada, el reto se ubica en vincular explícitamente su propuesta de valor y su oferta con el impacto positivo que generan en estos objetivos globales.

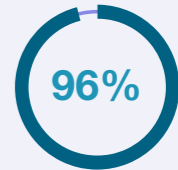
Prácticamente todas las organizaciones comunican su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero solo el 26% informa sobre cómo contribuye su oferta de productos o servicios.

#### Integración estratégica de los ODS.



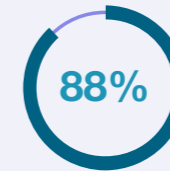
Alinea los Objetivos de Desarrollo Sostenible con su estrategia de sostenibilidad.

#### Priorización de los ODS más relevantes.



Identifica los ODS prioritarios para su negocio.

#### Compromisos y objetivos concretos.



Establece compromisos y metas específicas para avanzar en los ODS.

# 04

## Consolidación y conclusiones del avance.



## 04. Consolidación y conclusiones del avance

Esta IV edición el análisis global refleja un avance sólido en la integración de la sostenibilidad social en la gestión empresarial, con resultados especialmente destacados en aquellos ámbitos más directamente vinculados a la gestión interna y a la estrategia corporativa.

### La creación de valor social permite:

- **Mejor desempeño financiero y eficiencia operativa.**
- **Mayor competitividad y diferenciación en el mercado.**
- **Refuerzo de la reputación y confianza de los grupos de interés.**
- **Mayor resiliencia y anticipación regulatoria.**



### ➤ Puesta en valor y potencial de desarrollo

- **Brecha entre la escucha y la acción: 100%** de las empresas dispone de canales de diálogo, solo el **73%** incorpora la opinión de sus grupos de interés en la estrategia.
- **Definición de políticas y los canales de comunicación no garantizan su seguimiento efectivo:** el **77%** cuenta con políticas en materia de personas y el **100%** con canales internos, pero solo el **52%** reporta el seguimiento de sus metas estratégicas.
- **Implicación formal en sostenibilidad no siempre se traduce en información estratégica completa:** el **98%** de los Consejos aprueba la estrategia, pero solo el **46%** recibe información sistemática sobre IROs.
- **Gestión social en la cadena de valor:** una de cada tres empresas sigue metas estratégicas para trabajadores externos y el **60%** informa sobre derechos humanos.

### ➤ Muestra de control

El análisis de la evolución permite observar el grado de madurez y consolidación de las prácticas en las organizaciones a lo largo del tiempo. A través de una muestra de control se obtiene una visión comparativa que facilita identificar tendencias, avances y áreas con margen de mejora.

Para ello, se analizan únicamente los criterios evaluados de forma consistente en todas las ediciones de PROYECTARSE. En total, la muestra de control incluye 31 de los 115 criterios, cuyos resultados se presentan de manera conjunta para ambos años, sin distinguir entre empresas del IBEX 35 y el resto.

El seguimiento histórico de estas cuestiones comunes muestra un avance gradual en la integración de la sostenibilidad social en la gestión empresarial. La mayoría de los indicadores presentan incrementos moderados o estabilidad, reflejando una consolidación progresiva más que cambios estructurales profundos.

Criterio	2024-2023	2023-2022	2022-2021
Sostenibilidad en misión/visión	↑ 2%	↑ 4%	=
Política de sostenibilidad	↑ 10%	↑ 9%	=
Estrategia corporativa con criterios ESG	=	↑ 4%	↑ 4%
Estrategia de sostenibilidad	↑ 2%	↑ 4%	=
Canales de diálogo	=	=	=
Identifica a los grupos de interés	=	=	=
Indicadores de sostenibilidad en Alta Dirección	↓ 6%	↑ 4%	↑ 9%
Mujeres en la Alta Dirección	=	=	=
Políticas de flexibilidad/conciliación	↑ 2%	=	↑ 4%
Análisis de la brecha salarial	↑ 8%	↑ 4%	↑ 17%
Formación en derechos humanos	↑ 14%	↑ 9%	↑ 4%
Medidas de diversidad en los procesos de selección	↑ 2%	↑ 4%	↑ 4%
Comunicación responsable	↑ 8%	=	↑ 5%
Código Ético	=	=	=
Medidas anticorrupción	=	=	=
Medidas de gestión para conflictos de intereses	↑ 4%	↑ 4%	=
Formación a plantilla en cumplimiento	↓ -2%	↑ 9%	=
Política de aprovisionamiento local	=	↑ 9%	=
Criterios sociales para la selección de proveedores	↑ 28%	↑ 9%	↑ 4%
Voluntariado de personas empleadas	↑ 4%	↑ 9%	=
Voluntariado de terceros	↑ 1%	↑ 4%	=
Inversión en acción social	↑ 4%	↑ 4%	↑ 4%
Está presente en índices de sostenibilidad	=	↑ 4%	↑ 4
Participación de terceros en innovación social	↑ 4%	↑ 4%	↑ 4%
Participación en iniciativas de terceros vinculadas a ODS	↑ 6%	↑ 4%	=
Comunicación pública de contribución a ODS	↑ 2%	=	↑ 4%

A pesar de que la tendencia es positiva, se pueden observar casos en los que las puntuaciones han bajado en los últimos años en alguno de los criterios analizados.

Esta evolución responde principalmente al cambio metodológico de análisis en los últimos dos informes, incluyendo en este informe el análisis de información pública disponible en lugar de la respuesta directa de las organizaciones. Por tanto, es importante matizar que en este caso no se analiza una respuesta negativa absoluta, sino relativa y siempre vinculada a la disponibilidad pública de información.

En términos absolutos, las notas medias de los ejes de impacto también pueden verse repercutidas por esta cuestión y, también, por la actualización del contenido de los propios ejes. Esto hace que en global pueda encontrarse una dificultad comparativa sesgada debido a la información pública disponible y debido a la adaptación de la estructura.



# PROYECTARSE

*Evaluando el impacto y la transformación social de las empresas*



## **HUB Valora Europa**

P.º de La Habana 9 - 11, 28036 Madrid - España  
[hubeuropa@valoraconsultores.com](mailto:hubeuropa@valoraconsultores.com)

## **HUB Valora América**

Av. Paseo de la Reforma 180 - piso 14, oficina 1416  
Col Juárez Alcaldía Cuauhtémoc  
C.P. 06600 CDMX- México  
[hubamerica@valoraconsultores.com](mailto:hubamerica@valoraconsultores.com)



## **Fundación SERES**

C/Velázquez 80, 5º dcha, 28001 Madrid

[info@fundacionseres.org](mailto:info@fundacionseres.org)

[www.fundacionseres.org](http://www.fundacionseres.org)

Este documento y los contenidos en él recogidos son confidenciales y constituyen propiedad intelectual de Valora Consultores de Gestión, S.L. Cualquier uso, total o parcial, requiere la autorización expresa de Valora Consultores de Gestión, S.L. La información facilitada para el desarrollo del presente documento es tratada como confidencial por todo el personal de la compañía y debe ser utilizada únicamente para los fines para los que ha sido proporcionada, previa verificación exhaustiva.

Proyectarse es un modelo basado en la tecnología Sicasoft SBI y en la metodología IO\_Value Chain de Valora Consultores. Fundación SERES y Valora Consultores son entidades independientes entre sí. ©2026 Valora Consultores de Gestión, S.L. Todos los derechos reservados. Valora hace referencia a Valora Consultores de Gestión, S.L.

Para más información contacta con nosotros.