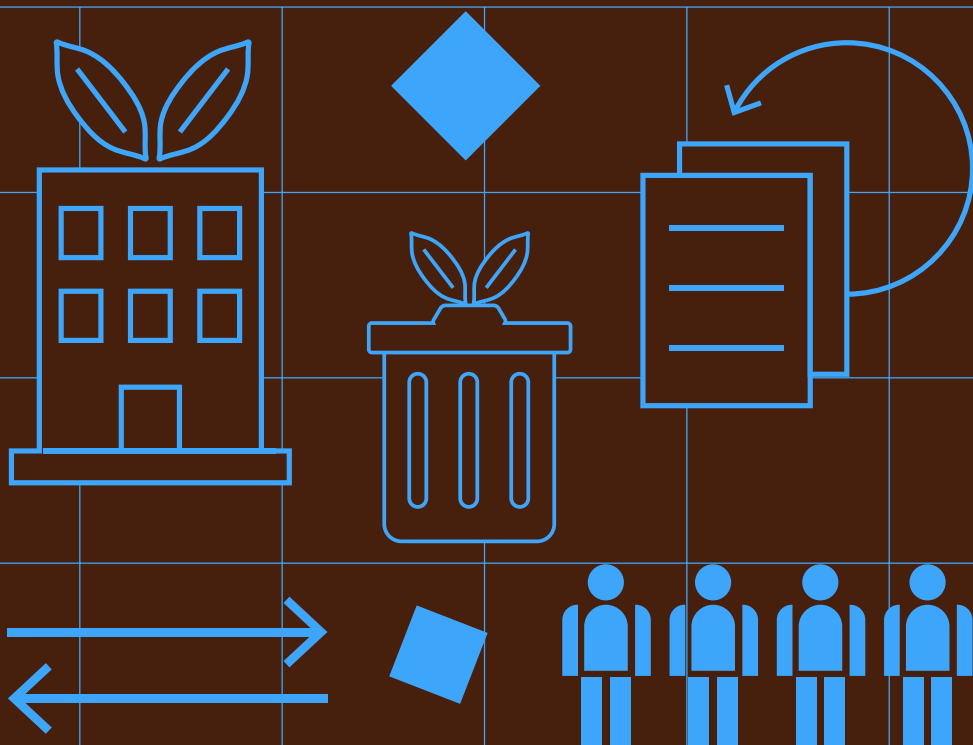


# GUÍA PARA ELABORAR PLANES DIRECTORES DE SOSTENIBILIDAD



Financiado:



GENERALITAT  
VALENCIANA

**IVACE**  
INSTITUTO VALENCIANO DE  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Elaborado:

**Cámara**  
Valencia

## Índice

---

1. La sostenibilidad como eje de desarrollo empresarial

---
2. La integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa
  - 2.1. ¿Qué aporta la sostenibilidad a la estrategia empresarial?
  - 2.2. Aspectos clave para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial

---
3. Los Planes Directores de Sostenibilidad
  - 3.1. ¿Qué es un Plan Director de Sostenibilidad?
  - 3.2. ¿Qué áreas aborda un Plan Director de Sostenibilidad?

---
4. El desarrollo de un Plan Director de Sostenibilidad
  - 4.1. Análisis del Contexto de Sostenibilidad de la Empresa
  - 4.2. Análisis y priorización de grupos de interés o stakeholders
  - 4.3. Análisis de Materialidad

---
5. Indicadores clave de un Plan Director de Sostenibilidad

---
6. La comunicación de un Plan Director de Sostenibilidad

---

---

Guía elaborada en el marco de la resolución del presidente del IVACE de concesión directa de subvención al Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana, para la realización de acciones de impulso de la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana a través del fomento de la innovación en materia de sostenibilidad y la reactivación de la economía basada en la sostenibilidad y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Año 2023

# LA SOSTENIBILIDAD COMO EJE DE DESARROLLO EMPRESARIAL

## 1

Guía para elaborar  
Planes Directores  
de Sostenibilidad

La sostenibilidad empresarial se refiere a la práctica de gestionar una empresa de manera que equilibre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones en un marco de compromiso y gobernanza ética.

En otras palabras, implica la integración de prácticas sostenibles en la estrategia y las operaciones de la empresa para garantizar un impacto positivo a largo plazo en la sociedad, el medio ambiente y la economía. La sostenibilidad empresarial busca no sólo maximizar los beneficios financieros a corto plazo, sino también considerar los impactos tanto económicos, como sociales y ambientales a largo plazo en todos los grupos de interés.

Las dimensiones clave de la sostenibilidad empresarial incluyen:

#### 1 Dimensión Económica:

La empresa busca operar de manera rentable y generar valor económico. Esto implica una gestión financiera sólida, eficiencia operativa y la generación de ingresos de manera ética a largo plazo.

#### 2 Dimensión Social:

La empresa tiene en cuenta el impacto de sus operaciones en las comunidades locales, los empleados, proveedores y otras partes interesadas del contexto de la empresa. Se presta atención a aspectos como la equidad laboral, la diversidad, la seguridad y el bienestar de los empleados, así como la debida diligencia en la cadena de suministro y sus contribuciones positivas a la sociedad.

#### 3 Dimensión Ambiental:

La empresa adopta prácticas que minimizan su impacto ambiental. Esto incluye la gestión responsable de recursos naturales, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la gestión de residuos y la adopción de tecnologías sostenibles.

#### 4 Gobierno Corporativo Responsable y Ético:

Se establecen prácticas de gobierno corporativo que fomentan la transparencia, la ética y la rendición de cuentas. Esto puede incluir la participación de los accionistas, la divulgación de información relevante y la adhesión a estándares éticos y legales.

La sostenibilidad empresarial no sólo trata de cumplir con regulaciones ambientales o sociales, sino que también adopta un enfoque proactivo para abordar los desafíos globales y contribuir positivamente al bienestar de las

personas y del planeta. Muchas empresas adoptan prácticas sostenibles no sólo por responsabilidad social, sino también porque reconocen que la sostenibilidad puede ser un impulsor clave de la rentabilidad y la continuidad a largo plazo de la empresa.



# LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

## 2

Guía para elaborar Planes Directores de Sostenibilidad

La integración de la sostenibilidad en la estrategia de una empresa es un enfoque clave para enfrentar los desafíos ambientales, sociales y económicos de manera sostenible a largo plazo. Esto implica considerar no sólo los objetivos financieros de la empresa, sino también su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Esta integración es esencial para asegurar que la sostenibilidad sea un elemento transversal en la toma de decisiones y operaciones cotidianas de la organización.

La sostenibilidad no debe ser, por tanto, un aspecto separado de la estrategia, sino que debe integrarse en la estrategia global de la organización, impactando en todos los niveles, funciones y decisiones de la empresa.

La integración exitosa de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa requiere un enfoque a largo plazo, liderazgo comprometido y la participación activa de todos los niveles de la organización.

## 2.1. ¿Qué aporta la sostenibilidad a la estrategia empresarial?

A continuación se muestran algunos aspectos clave del retorno que puede generar la integración de la sostenibilidad en el desarrollo estratégico de la empresa.

### ① *Resiliencia Empresarial:*

La sostenibilidad aborda los desafíos a largo plazo y contribuye a la resiliencia y perdurabilidad de la empresa frente a cambios en el entorno, como la escasez de recursos, cambios climáticos y regulaciones más estrictas.

### ② *Gestión de Riesgos:*

La integración de la sostenibilidad en la estrategia ayuda a identificar y gestionar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), lo que es crucial para evitar impactos negativos en la reputación y la operativa de la empresa y ayuda a crear valor a largo plazo.

### ③ *Reputación y Marca:*

La sostenibilidad puede mejorar la reputación de la empresa y fortalecer su marca. Los consumidores y otras partes interesadas valoran cada vez más las prácticas empresariales responsables y sostenibles.

**4** *Transparencia y Comunicación:*

Ser transparente sobre las prácticas y el desempeño sostenibles de la empresa, junto con una comunicación efectiva con los *stakeholders* (partes interesadas) ayuda a construir confianza y credibilidad.

**5** *Acceso a Mercados y Clientes:*

Muchos clientes, especialmente las nuevas generaciones, prefieren productos y servicios provenientes de empresas comprometidas con la sostenibilidad. La integración estratégica puede abrir nuevos mercados y fortalecer la lealtad del cliente.

**6** *Eficiencia Operativa:*

Las prácticas sostenibles a menudo van de la mano de la eficiencia operativa. La adopción de tecnologías más limpias, la gestión eficiente de recursos y la reducción de residuos, por ejemplo, pueden conducir a ahorros significativos.

**7** *Innovación y Ventaja Competitiva:*

La sostenibilidad fomenta la innovación, siendo un elemento impulsor para encontrar soluciones más sostenibles y eficientes. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva a medida que las empresas desarrollan productos y servicios más avanzados.

**8** *Atracción y Retención de Talento:*

Las empresas sostenibles a menudo son más atractivas para los empleados, especialmente para las generaciones más jóvenes, que buscan trabajar en organizaciones social y ambientalmente responsables.

**9** *Cumplimiento Normativo:*

La integración de la sostenibilidad en la estrategia ayuda a asegurar que la empresa cumpla con las regulaciones ambientales y sociales en constante evolución, reduciendo así el riesgo legal y las posibles sanciones derivadas de su incumplimiento.

**10** *Inversiones y Financiación Sostenibles:*

Los inversores y financiadores están prestando más atención a las prácticas sostenibles y a los riesgos vinculados con los impactos ambientales, sociales y de gobernanza. La integración estratégica de la sostenibilidad puede atraer inversiones sostenibles y mejorar la valoración financiera.

**11** *Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible:*

La integración de la sostenibilidad en la empresa contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, lo que refuerza la importancia de la responsabilidad corporativa en la contribución a los problemas mundiales.

**12** *Adaptación a Expectativas Cambiantes:*

Las expectativas de los consumidores y las regulaciones están cambiando hacia una mayor responsabilidad ambiental y social, así como hacia un compromiso ético más explícito por parte de las empresas. La integración de la sostenibilidad en la estrategia permite a las empresas adaptarse proactivamente a estas tendencias.

En resumen, la integración de la sostenibilidad desde una perspectiva estratégica no sólo es un imperativo ético, sino también una estrategia inteligente para asegurar la relevancia y el éxito sostenible de la empresa en un mundo en constante cambio.

La integración exitosa de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no sólo beneficia al medio ambiente y a la sociedad, sino que también puede mejorar la reputación de la empresa, atraer a consumidores conscientes y generar eficiencias operativas a largo plazo, entre otros aspectos.

## 2.2. Aspectos clave para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial

Integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, no es sencillo. A continuación puedes encontrar algunos puntos clave que pueden ayudar a llevar a cabo una correcta integración de la sostenibilidad en la estrategia global de la organización:

**1** *Compromiso y Participación de la Dirección:*

La sostenibilidad debe ser respaldada por la dirección de la empresa. Esto implica que las personas que dirigen la organización comprendan y respalden la importancia de la sostenibilidad en la estrategia general de la

empresa, comprometiéndose con la implementación del Plan Director de Sostenibilidad y participando de forma activa.

- 
- ② *Alineación con la Visión, Misión y la estrategia:*  
Asegúrate de que los objetivos y metas fijados en relación con el desarrollo sostenible de la empresa están alineados con la visión, la misión y las estrategias globales de la empresa, siendo así coherente con la identidad y propósito corporativo.
- 
- ③ *Integración en la Cultura Corporativa:*  
Fomenta una cultura corporativa que valore la sostenibilidad. La sostenibilidad debe ser parte de los valores fundamentales de la empresa y reflejarse en la toma de decisiones empresarial y en el comportamiento de todas las personas que trabajan en la empresa.
- 
- ④ *Establecimiento de Prioridades:*  
Identifica y prioriza las iniciativas de sostenibilidad que tienen un impacto estratégico significativo. No todas las iniciativas serán igualmente relevantes para la estrategia general.
- 
- ⑤ *Establecimiento de Objetivos Claros:*  
Define objetivos de sostenibilidad específicos y medibles que estén alineados con la estrategia global de la empresa. Esto podría incluir metas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.
- 
- ⑥ *Evaluación de Impacto:*  
Realiza una evaluación del impacto de la empresa para comprender cómo las operaciones y actividades de la empresa afectan al medio ambiente y a la sociedad. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades para la sostenibilidad.
- 
- ⑦ *Vinculación con Indicadores de Desempeño:*  
Alinea los indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la sostenibilidad con los KPIs generales de la empresa. Esto permite una evaluación integral del rendimiento e impacto de la empresa.
- 
- ⑧ *Definición de Roles y Responsabilidades:*  
Clarifica roles y responsabilidades relacionados con la sostenibilidad en todos los niveles de la organización. Establece equipos o funciones específicas encargadas de la implementación de la sostenibilidad en la empresa.

- 
- ⑨ *Incentivos y Reconocimientos:*  
Implementa incentivos para fomentar la adopción de prácticas sostenibles y reconoce los logros en sostenibilidad. Esto puede incluir recompensas financieras, reconocimientos internos o externos y otros incentivos.
- 
- ⑩ *Comunicación Interna y Externa:*  
Comunica claramente tu apuesta por la sostenibilidad, tanto interna como externamente. Asegúrate de que los empleados, clientes, inversores y otros *stakeholders* comprenden los compromisos y expectativas identificadas en materia de sostenibilidad. Esto te ayudará a generar confianza y credibilidad en todos los *stakeholders* de la empresa.
- 
- ⑪ *Capacitación Continua:*  
Proporciona formación continua sobre sostenibilidad para garantizar que las personas que trabajan en la empresa están informadas y preparadas para integrar prácticas sostenibles en sus funciones.
- 
- ⑫ *Monitoreo y Actualización Constante:*  
Establece un sistema de monitoreo continuo y revisa regularmente la integración de la sostenibilidad para asegurar su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.
- 
- ⑬ *Reporte Anual*  
Genera informes anuales para que los *stakeholders* puedan conocer el desempeño sostenible de la empresa, usando estándares internacionales de reconocido prestigio para elaborar dichos reportes.
- 
- ⑭ *Colaboración con Stakeholders:*  
Trabaja en colaboración y dialoga con clientes, proveedores, empleados, comunidades locales y otras partes interesadas para abordar de manera efectiva los problemas de sostenibilidad y maximizar el impacto positivo.
- 
- ⑮ *Certificaciones y Reconocimientos:*  
Identifica y analiza posibles certificaciones y reconocimientos externos que validen los esfuerzos de sostenibilidad de la organización.

---

16 *Integración de tecnología*

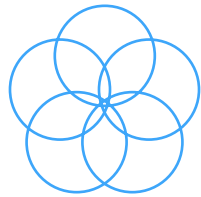
Incorpora tecnología que te permita llevar a cabo un seguimiento ordenado de los avances alcanzados y una trazabilidad adecuada de los datos obtenidos en materia de sostenibilidad. Esta tecnología ha de estar también integrada con los sistemas de gestión globales de la empresa.

---

17 *Incorporación de expertos*

Incorpora a profesionales que conozcan en profundidad las necesidades en esta materia y que tengan el conocimiento experto necesario para abordar y resolver estas necesidades.

---



# LOS PLANES DIRECTORES DE SOSTENIBILIDAD

## 3

Guía para elaborar  
Planes Directores  
de Sostenibilidad

## 3.1. ¿Qué es un Plan Director de Sostenibilidad?

Un Plan Director de Sostenibilidad es un documento estratégico que establece y ordena los ámbitos, directrices y objetivos de una organización en relación con sus impactos económicos, sociales y ambientales, así como su modelo de gobernanza.

Este tipo de plan proporciona una visión integral de cómo una empresa o entidad planea abordar los desafíos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad a largo plazo. Puede incluir metas y objetivos específicos en áreas como la reducción de la huella de carbono, el uso sostenible de recursos naturales, la promoción de prácticas laborales justas y la contribución a las comunidades locales, entre otros aspectos.

La elaboración de un Plan Director de Sostenibilidad generalmente implica la evaluación de los impactos actuales de la organización en los aspectos económicos, sociales y ambientales, así como la identificación de oportunidades para mejorar la sostenibilidad en todas esas dimensiones. Este tipo de plan sirve como guía para la toma de decisiones y la implementación de acciones concretas que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización.

Un Plan Director de Sostenibilidad refleja el compromiso de una organización con prácticas comerciales éticas y sostenibles y puede ser una herramienta valiosa para construir una reputación positiva, atraer a consumidores y empleados conscientes de la sostenibilidad y contribuir al bienestar a largo plazo de la sociedad.

El desarrollo de un Plan Director de Sostenibilidad a menudo implica la participación de diversas partes interesadas, incluidas las personas que trabajan en la empresa, los clientes, proveedores, comunidades locales y grupos medioambientales. Además, debe abordar temas de gobernanza corporativa, ética empresarial y transparencia en la comunicación e información sobre esta materia.

En resumen, un Plan Director de Sostenibilidad es una herramienta estratégica que guía a una organización hacia la integración de prácticas sostenibles en todas sus operaciones, con el objetivo de equilibrar el éxito económico a largo plazo con los impactos sociales y ambientales de sus actividades, en un marco de gobernanza ética.

Recuerda que cada organización es única, por lo que el Plan Director de Sostenibilidad debe adaptarse a las características específicas de cada empresa y su entorno. Además, es importante considerar las tendencias y

regulaciones actuales en el ámbito de la sostenibilidad para garantizar que tu plan esté actualizado y cumpla con los estándares más recientes.

## 3.2. ¿Qué áreas aborda un Plan Director de Sostenibilidad?

Un Plan Director de Sostenibilidad aborda diversas áreas para garantizar una gestión integral ética, responsable y sostenible de los aspectos ambientales, sociales y económicos de una organización. Los ámbitos que suele abarcar un plan de este tipo incluyen:

### 1 Gestión Ambiental:

- Evaluación y reducción de la huella ambiental.
- Eficiencia energética y gestión de recursos naturales.
- Manejo responsable de residuos y sustancias peligrosas.
- Conservación de la biodiversidad.
- Impacto en los recursos naturales como consecuencia del consumo de la empresa de dichos recursos.

### 2 Económico-Financiero:

- Integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno) en la toma de decisiones financieras.
- Rentabilidad económica a largo plazo.
- Transparencia en la información financiera relacionada con la sostenibilidad.
- Gestión responsable de los recursos financieros



---

### 3 Gobierno Corporativo:

- Estructuras de gobierno que promuevan la sostenibilidad.
  - Transparencia y rendición de cuentas.
  - Incentivos para la toma de decisiones sostenibles.
- 

### 4 Innovación y Desarrollo Sostenible:

- Fomento de la investigación y desarrollo de soluciones sostenibles.
  - Integración de la sostenibilidad en los procesos de innovación y diseño.
  - Adopción de tecnologías limpias y prácticas sostenibles.
- 

### 5 Cadena de Suministro:

- Evaluación y gestión de riesgos relacionados con la sostenibilidad en la cadena de suministro.
  - Fomento de prácticas sostenibles entre proveedores.
  - Cumplimiento de estándares éticos y ambientales en la cadena de suministro.
- 

### 6 Cambio Climático:

- Estrategias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
  - Adaptación a los impactos del cambio climático.
  - Reporte y divulgación de información relacionada con el cambio climático.
- 

---

### 7 Educación y Sensibilización:

- Programas de capacitación sobre sostenibilidad para las personas que trabajan en la empresa.
  - Campañas de concienciación para *stakeholders* internos y externos en materia de sostenibilidad.
  - Promoción de la cultura sostenible dentro y fuera de la organización.
- 

### 8 Salud y Seguridad Ocupacional:

- Garantía de condiciones de trabajo seguras y saludables.
  - Prevención de riesgos laborales.
  - Promoción de la salud y bienestar de las personas que trabajan en la organización.
  - Integración de medidas que fomenten la igualdad de oportunidades en un entorno diverso.
- 

### 9 Colaboración y Alianzas:

- Participación en iniciativas y colaboraciones con organizaciones que fomentan la sostenibilidad.
  - Formación de alianzas con organizaciones externas, gobiernos y ONGs.
  - Contribuciones a la creación de políticas y normativas sostenibles.
-

---

10 *Cultura y compromiso ético:*

---

- Prácticas éticas y transparentes en los negocios.
  - Relaciones justas con los *stakeholders* de la organización (clientes, proveedores, personas que trabajan en la empresa, la sociedad en su conjunto y los accionistas) que fomenten la diversidad, la equidad y la inclusión.
  - Integración de la defensa de los derechos humanos y laborales tanto en la empresa como en su cadena de suministro.
- 



# EL DESARROLLO DE UN PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

## 4

Guía para elaborar  
Planes Directores  
de Sostenibilidad

A la hora de definir un Plan Director de Sostenibilidad es muy importante que éste se adapte al contexto específico de la empresa y a las expectativas que sus diferentes *stakeholders* tienen en relación con el desarrollo sostenible de la empresa. De esta forma, no sólo estaremos generando un documento que responda a las necesidades de la empresa, sino que también estaremos haciendo más sencilla su integración en el desarrollo estratégico global de la organización.

A continuación se describen tres pasos clave para definir el Plan Director de Sostenibilidad de la empresa.

## 4.1. Análisis del Contexto de Sostenibilidad de la Empresa

Es importante tener en cuenta que la sostenibilidad es un proceso continuo y dinámico, por lo que la empresa debe adaptarse y evolucionar en respuesta a los cambios que se producen en su entorno en relación con esta materia.

El análisis del contexto de sostenibilidad de una empresa implica evaluar y comprender diversos factores relacionados con sus prácticas ambientales, sociales y económicas en el contexto más amplio en el que la empresa desarrolla su actividad.

A continuación, puedes encontrar diferentes aspectos clave para llevar a cabo un Análisis de Contexto de Sostenibilidad de tu empresa:

### 1 Recopilación de Información:

Recopila toda aquella documentación interna que elabora la empresa: informes anuales, informes de sostenibilidad, documentos financieros, etc. Ordena y examina todas aquellas políticas y procedimientos internos que tiene definidos la empresa.

### 2 Análisis de información relevante en materia de sostenibilidad:

Identifica aquellas fuentes que consideres que pueden aportar a la organización información relevante en materia de sostenibilidad. Entre las diferentes fuentes de información posibles, considera las siguientes:

- Organizaciones relacionadas con el desarrollo sectorial de la empresa.
- Organizaciones sociales de referencia en el contexto de la empresa.

- Organizaciones empresariales territoriales de referencia.
- Entidades internacionales de referencia en materia de desarrollo sostenible.
- Instituciones regionales, nacionales, europeas e internacionales generadoras del marco regulatorio y legal de aplicación en la empresa.
- Organizaciones de referencia en relación con el análisis de tendencias de gestión empresarial en general y específico en materia de sostenibilidad.

## 4.2. Análisis y priorización de grupos de interés o stakeholders

La matriz de *stakeholders* es una herramienta visual que ayuda a identificar, analizar y priorizar a los *stakeholders* de una empresa.

A continuación, se indican los pasos clave para llevar a cabo dicho análisis y priorización de *stakeholders*:

### 1 Enumera a los Stakeholders:

Identifica todos los *stakeholders* o partes interesadas relevantes para tu empresa. Esto puede incluir personas que trabajan en la empresa, clientes, proveedores, comunidades locales, inversores, autoridades reguladoras, entre otros.

Una vez enumerados los *stakeholders*, puedes subdividirlos o segmentarlos dentro de cada grupo interés, en función de sus perfiles diferenciados. Por ejemplo, una empresa puede segmentar el grupo de interés "clientes" en los siguientes subgrupos: clientes públicos, clientes privados, clientes internacionales, clientes nacionales, etc., siempre que dicha segmentación responda a una diferenciación clara en relación con el perfil de cada tipo de clientes.

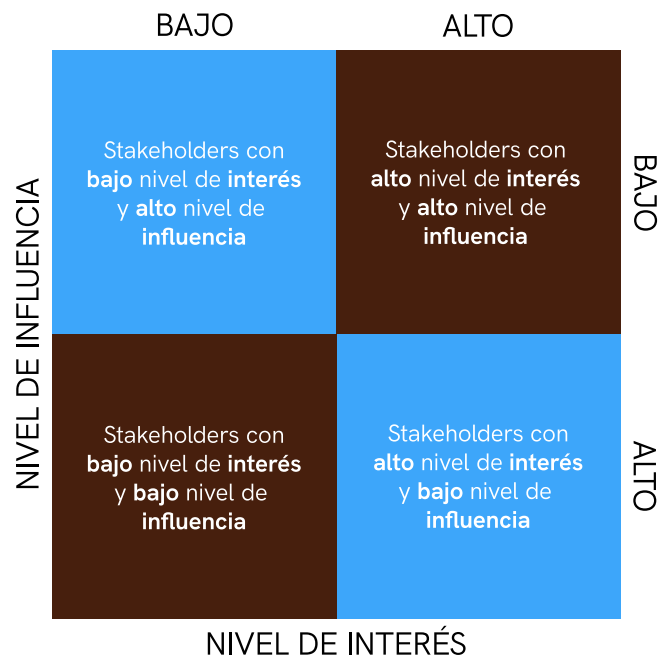
### 2 Categoriza a los Stakeholders:

Clasifica a los *stakeholders* en grupos según su nivel de interés en el proyecto o empresa y su influencia en el mismo. Esta clasificación se hace en función del punto de vista de la empresa y se puede compartir con

diferentes personas de la organización para que aporten su percepción. Puedes usar categorías como “Alta Influencia y Alto Interés”, “Alta Influencia y Bajo Interés”, “Baja Influencia y Alto Interés”, y “Baja Influencia y Bajo Interés”.

### 3 Crea la Matriz de stakeholders

Crea una matriz con dos ejes, uno para el nivel de interés y otro para el nivel de influencia, y sitúa a los *stakeholders* en función de la valoración que se le da en cada eje.



### 4 Sitúa a los Stakeholders en la Matriz:

Coloca cada *stakeholder* en la matriz de acuerdo con tu valoración sobre su nivel de interés e influencia. Esto te dará una representación visual de la importancia relativa de cada *stakeholder*.

### 5 Analiza la Matriz y Prioriza los stakeholders:

Examina la posición de cada *stakeholder* en la matriz. Aquellos grupos de interés que se sitúen en el cuadrante superior derecho de la matriz se clasificarán como los *stakeholders* prioritarios de la empresa, disminuyendo la prioridad en función de la situación de los *stakeholders* en la matriz.

### 6 Define las Estrategias de interacción con los grupos de interés:

Desarrolla estrategias específicas para gestionar la relación con cada grupo de *stakeholders*.

Estas estrategias deben estar centradas en los mecanismos de diálogo que vas a integrar en la comunicación con cada uno de tus grupos de interés. Dichos mecanismos de diálogo y comunicación estarán relacionados con la importancia o relevancia de los *stakeholders* de la empresa.

### 7 Revisa y Actualiza la Matriz:

Recuerda que la matriz de *stakeholders* es una herramienta de gestión dinámica y debe ajustarse según las necesidades cambiantes de la empresa o su contexto.

Para responder a las necesidades de ajuste de la matriz de *stakeholders* debe revisarse periódicamente, especialmente cuando hay cambios significativos en el entorno de la empresa.

## 4.3. Análisis de Materialidad

El Análisis de Materialidad es un proceso estratégico utilizado por las empresas para identificar, evaluar y priorizar los temas más relevantes y significativos en términos de sostenibilidad.

En este sentido, es una herramienta clave en la elaboración de Planes Directores de Sostenibilidad para las empresas. Este análisis ayuda a identificar y priorizar los temas más relevantes y significativos para la organización y sus partes interesadas, siendo fundamental para desarrollar estrategias sostenibles que aborden los riesgos más importantes para la empresa en materia de sostenibilidad.

El Análisis de Materialidad es una herramienta dinámica que ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas para abordar sus desafíos en materia de sostenibilidad de manera efectiva.

El Análisis de Materialidad proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en sostenibilidad y asegura que los recursos se asignen a los temas que tienen el mayor impacto en la sostenibilidad global de la empresa y suponen un desafío para la organización.

A la hora de llevar a cabo un Análisis de Materialidad es importante tener en cuenta y valorar no sólo aquellos aspectos y riesgos que podrían ser relevantes para la actividad concreta de la empresa, sino también aquellos aspectos clave de la cadena de suministro.

A continuación, se detallan los pasos clave para llevar a cabo un Análisis de Materialidad:

1 **Definición de Objetivos:**

Antes de realizar el análisis es importante definir claramente los objetivos del Plan Director de Sostenibilidad. Esto puede incluir metas específicas relacionadas con el impacto ambiental, la responsabilidad social, la gobernanza, entre otros.

2 **Identificación de grupos de interés o stakeholders:**

Identifica y mapea las partes interesadas clave de la empresa, como clientes, empleados, inversores, proveedores, reguladores y comunidades locales. Estas partes interesadas tienen intereses y expectativas diferentes respecto a la sostenibilidad y sus perspectivas son fundamentales para determinar la materialidad.

Para realizar esta tarea se pueden seguir los pasos descritos en el punto 4.2. Análisis y Priorización de Grupos de Interés o *stakeholders*.

3 **Recopilación de Información:**

Recopila información relevante sobre los impactos sociales, ambientales y económicos de la empresa y su entorno operativo. Esto puede incluir auditorías, informes de sostenibilidad anteriores, informes financieros, datos operativos y opiniones de partes interesadas.

Para realizar este paso se pueden seguir los pasos descritos en el punto 4.1. Análisis del Contexto de Sostenibilidad de la empresa.

4 **Identificación y priorización de temas relevantes:**

Identifica, evalúa y clasifica los temas detectados en función de su importancia y relevancia tanto para el desarrollo estratégico de la empresa como para las partes interesadas de la empresa (*stakeholders*). Es crucial considerar el impacto significativo que estos temas pueden tener en la sostenibilidad y la reputación de la empresa, así como evaluar el impacto

potencial de cada tema identificado en términos de su importancia y su capacidad para afectar a las decisiones y percepciones de las partes interesadas.

Para llevarse a cabo la valoración de los diferentes asuntos por parte de los *stakeholders* prioritarios pueden realizarse encuestas, talleres con partes interesadas, análisis de datos y otros métodos.

5 **Matriz de Materialidad:**

Crema una matriz de materialidad que visualice la importancia relativa de los temas identificados. Esta matriz suele tener dos ejes: impacto en la empresa e interés para las partes interesadas. Los temas que caen en la parte superior derecha de la matriz son considerados los más materiales o relevantes.



---

6 *Validación con Partes Interesadas:*

Valida los resultados del Análisis de Materialidad con las partes interesadas clave para garantizar que las perspectivas externas estén incluidas y que la empresa esté abordando las cuestiones que son importantes para sus grupos de interés.

---

7 *Evaluación de la situación actual:*

Realiza un análisis de la situación actual en términos de impactos ambientales, sociales, económicos, modelo de gobernanza y riesgos existentes en relación con los asuntos identificados como materiales.

---

8 *Desarrollo del Plan Director de Sostenibilidad:*

Utiliza los resultados del Análisis de Materialidad para incorporar los asuntos que hayan surgido como destacados (cuadrante superior derecho) en el Plan Director de Sostenibilidad.

Sobre estos asuntos debe trabajar la empresa e informar, estableciendo objetivos específicos y detallando las acciones y medidas que la empresa implementará para mejorar su desempeño sostenible.

Del mismo modo, sobre estos asuntos debería reportar la empresa en sus Informes Anuales de Sostenibilidad.

---

9 *Monitoreo y Actualización Continua:*

Finalmente, establece sistemas de monitoreo periódico que te permitan evaluar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad, así como revisar periódicamente la materialidad de los asuntos a medida que evolucionan las circunstancias internas y externas.

---

# INDICADORES CLAVE DE UN PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

## 5

Guía para elaborar  
Planes Directores  
de Sostenibilidad

Los indicadores de sostenibilidad son herramientas clave para medir y evaluar el desempeño de una organización en términos de sus objetivos y metas sostenibles. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa y cualitativa que permite un seguimiento preciso del progreso.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de sostenibilidad que podrías considerar para un Plan Director de Sostenibilidad:

#### 1 Indicadores de Impacto Ambiental:

- Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI): toneladas de CO2 equivalente emitidas por la organización.
- Consumo de Energía: kilovatios-hora (kWh) utilizados por la organización.
- Gestión de Residuos: porcentaje de residuos reciclados o gestionados para que se lleve a cabo un proceso de reciclaje o de valorización.
- Consumo de Agua: volumen de agua consumido por la organización.

#### 2 Indicadores de Impacto Laboral:

- Índice de Satisfacción del Empleado: encuestas o evaluaciones que miden la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Diversidad e Inclusión: porcentaje de diversidad en la plantilla y medidas para fomentar su inclusión.
- Impacto en la Comunidad: proyectos o actividades que contribuyen positivamente a la comunidad local con los que la organización colabora e inversión económica destinada a estas colaboraciones.
- Salud y Seguridad Laboral: tasa y número de incidentes de salud y seguridad y número de incidentes por hora trabajada, etc.
- Programas de Bienestar: número de programas y actividades de bienestar implementados (medidas de conciliación, flexibilidad laboral, etc.) y número de personas que trabajan en la empresa y disfrutan de dichas medidas.

#### 3 Indicadores de Impacto Económico:

- Rentabilidad Sostenible: utilidades y retorno de inversión (ROI) considerando factores sociales y ambientales.
- Inversiones Sostenibles: porcentaje de inversiones dirigidas a proyectos sostenibles.
- Costos de Sostenibilidad: costos asociados con la implementación de iniciativas sostenibles.

#### 4 Indicadores relacionados con la Gobernanza de la empresa:

- Índice de Transparencia: evaluación de la divulgación de información sostenible.
- Participación de *Stakeholders*: medición de la participación activa de los *stakeholders* en decisiones sostenibles.
- Cumplimiento Normativo: grado de cumplimiento con normativas y estándares de sostenibilidad.

#### 5 Innovación y Desarrollo Sostenible:

- Inversiones en I+D Sostenible: porcentaje del presupuesto de investigación y desarrollo destinado a proyectos sostenibles.
- Número de Patentes Sostenibles: medida de la innovación en soluciones sostenibles.

#### 6 Cadena de Suministro:

- Evaluación de Proveedores: porcentaje de proveedores evaluados según criterios sostenibles.
- Impacto ambiental generado por la cadena de suministro: huella de carbono de la cadena de suministro (scope 3).

---

⑦ *Cambio Climático:*

---

- Adaptación al Cambio Climático: medidas implementadas para adaptarse a los impactos previstos.
  - Intensidad de Emisiones: emisiones de GEI por unidad de producción o ingresos.
- 

Estos son solo ejemplos de posibles indicadores vinculados al desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad, pero los indicadores específicos dependerán de la naturaleza y los objetivos particulares de cada organización.

Además, es importante que, siempre que sea posible, los indicadores sean medibles, relevantes y alineados con los objetivos y metas establecidos en el Plan Director de Sostenibilidad de la empresa.



# LA COMUNICACIÓN DE UN PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

## 6

Guía para elaborar  
Planes Directores  
de Sostenibilidad



La comunicación efectiva de un Plan Director de Sostenibilidad es fundamental para asegurar que los *stakeholders*, tanto internos como externos, comprendan los objetivos, compromisos y logros de la organización en términos de sostenibilidad.

A continuación, se muestran algunos aspectos relevantes para llevar a cabo una comunicación efectiva del Plan Director de Sostenibilidad:

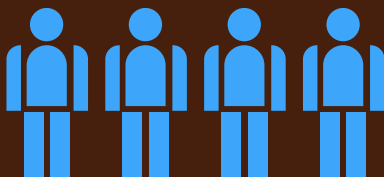
- 1 *Claridad y Transparencia:*  
Comunica de manera clara y transparente los detalles del plan. Evita el lenguaje técnico y utiliza términos comprensibles para audiencias diversas.
- 2 *Identificación de las audiencias objetivo:*  
Define claramente las audiencias clave que deben estar informadas sobre el plan. Por ejemplo, personas que trabajan en la empresa, clientes, inversores, comunidades locales y otros *stakeholders* relevantes.
- 3 *Mensaje Central y Objetivos Claros:*  
Establece un mensaje central que resuma los objetivos del plan. Asegúrate de que los destinatarios puedan comprender fácilmente la esencia y la importancia del plan.
- 4 *Adaptación del mensaj*  
Adapta los mensajes para satisfacer las expectativas y necesidades específicas de cada audiencia. Lo que es relevante para los empleados puede diferir de lo que es crucial para los inversores o clientes.
- 5 *Canal de Comunicación Adecuado:*  
Utiliza una variedad de canales de comunicación, como reuniones internas, comunicados de prensa, redes sociales, informes anuales y otros medios para llegar a diferentes audiencias de manera efectiva.
- 6 *Historias y Ejemplos Concretos:*  
Ilustra el impacto del plan con historias y ejemplos concretos. Las narrativas atractivas y casos prácticos pueden ayudar a contextualizar la sostenibilidad y hacerla más relevante para la audiencia.
- 7 *Uso de Medios Visuales:*  
Incorpora elementos visuales, como gráficos, infografías y videos para hacer la información más accesible y atractiva.

- 8 *Involucra a los empleados y empleadas:*  
Involucra a las personas que trabajan en la organización desde el principio y comunica cómo su contribución es vital para el éxito del plan. El compromiso de los empleados y empleadas puede aumentar significativamente la efectividad del plan.
- 9 *Retroalimentación y Diálogo Continuo:*  
Fomenta un diálogo continuo y abierto. Establece mecanismos para recibir comentarios y preguntas de los *stakeholders* y responde de manera proactiva.
- 10 *Informe de Sostenibilidad:*  
Elabora informes de sostenibilidad periódicos que destaquen los logros y desafíos. Estos informes pueden ser una herramienta valiosa para comunicar el progreso y demostrar el compromiso continuo de la organización.
- 11 *Cumplimiento de Compromisos:*  
Asegúrate de que la comunicación refleje fielmente los compromisos del plan y que la organización esté cumpliendo con sus metas sostenibles.
- 12 *Reconocimiento de Desafíos:*  
No te preocupes por reconocer los desafíos y áreas de mejora. La honestidad sobre los desafíos demuestra una comprensión realista y un compromiso continuo con la mejora.
- 13 *Celebración de Logros:*  
Celebra los logros alcanzados en la implementación del plan. El reconocimiento de los hitos positivos refuerza el compromiso y motiva a los grupos de interés.

La comunicación efectiva no sólo informa, sino que también involucra y motiva a los *stakeholders*. La sostenibilidad es un viaje continuo y una comunicación constante contribuirá a la construcción de relaciones sólidas con los *stakeholders* y a la creación de una cultura más sostenible en tu organización.



# GUÍA PARA ELABORAR PLANES DIRECTORES DE SOSTENIBILIDAD



Cámara de Comercio de Valencia. C/Poeta Querol 15 - 46002 València  
[camaravalencia.com](http://camaravalencia.com)

Financiado:



Elaborado:

