



LABS IMPACTO SOCIAL

GOBERNANZA COMO PALANCA ESTRATÉGICA

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES CLAVE

AGENDA

10:00 - 10:05	Bienvenida
10:05 - 10:15	Introducción, contexto normativo e importancia de la cadena de valor en el impacto ESG Amaia García Alejos, Project Manager en Fundación SERES
10:15 - 10:40	Gobernanza como palanca estratégica: herramientas y gestión de relaciones Gema Martín, Socia. Directora Senior Sostenibilidad en Valora Sofía Rodríguez, Manager Gobernanza y Reporte en Valora
10:40 - 11:20	Dinámica práctica: mapeo grupos de interés y cadena de valor
11:20 - 12:00	Conclusiones, diálogo abierto y café-networking

RESUMEN DE LA SESIÓN

En esta sesión del **LabS de Impacto Social de la Fundación SERES**, en colaboración con **Valora**, hemos profundizado en la **gobernanza como palanca estratégica**, apoyando a las empresas en la identificación y gestión de los desafíos y oportunidades que surgen a lo largo de su cadena de valor. Asimismo, se ha destacado la integración de la perspectiva de los **grupos de interés**, así como el análisis de doble materialidad como elementos clave para impulsar una gobernanza más **estratégica, participativa y transformadora**.

Este enfoque facilita trazar una visión estratégica más clara y coherente, vinculando de manera efectiva los aspectos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) con el modelo de negocio, y fortaleciendo así la toma de decisiones sostenibles y de largo plazo.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Tras la introducción de Fundación SERES en la que se contextualizó el panorama regulatorio actual, se destacó la **relevancia de la cadena de valor en el impacto ESG** que produce una compañía (aproximadamente dos tercios de dicho impacto proviene de sus proveedores). A medida que las cadenas de valor se vuelven más complejas, el monitoreo de todos los proveedores, especialmente los más lejanos (“tier-n”) se convierte en un desafío. Esta situación implica diversos **riesgos** para las empresas, pero también abre una **oportunidad**: aquellas empresas capaces de identificar y gestionar eficazmente los riesgos ESG de su cadena de suministro, adoptando una gestión madura y responsable, podrán obtener una ventaja competitiva real y sostenible en el mercado.

A continuación, nuestro partner **Valora** ofreció una valiosa intervención en la que explicó, de forma práctica y estratégica, cómo identificar y fortalecer la relación con los grupos de interés, así como mapear la cadena de valor para detectar y priorizar los temas ESG más relevantes (Impactos, Riesgos y Oportunidades).

Tras ello, se realizó un caso práctico en grupos, y una puesta en común final entre todos los presentes.

TEMÁTICA EN DETALLE

Se presentaron herramientas que facilitan la **priorización y gestión de las relaciones** de las empresas con sus **grupos de interés**, subrayando la relevancia del compromiso activo con las partes interesadas (GGII)

como un medio para anticipar preocupaciones, fortalecer vínculos y consolidar una gobernanza más sólida y efectiva.

Se propone clasificarlos en función del **nivel de impacto** asociado y del **grado de riesgo u oportunidad** que representan, pudiendo también añadir los siguientes criterios de análisis:

- Dependencia: grado de dependencia mutua entre empresa y GGII.
- Responsabilidad: obligaciones legales, éticas o comerciales hacia el GGII.
- Tensión / urgencia: temas críticos que necesitan atención inmediata.
- Influencia: capacidad del GGII para afectar decisiones.
- Perspectivas diversas: aportación de visiones que enriquecen decisiones.

Estos criterios permiten enfocar el diálogo, los recursos y la gestión allí donde generan mayor valor. Por otro lado, se subraya la **necesidad de canales transparentes, bidireccionales y continuos** para relacionarse con GGII, tanto internos (departamentos, comités, empleados) como externos (consultas comunitarias, mecanismos de reclamación, foros con proveedores, comunicación con reguladores, informes públicos).

Así mismo, se destacó la importancia de **mapear la cadena de valor** en tres grandes tramos —*upstream*, operaciones propias y *downstream*—, dado que cada uno presenta impactos, riesgos y oportunidades ESG específicos que requieren enfoques diferenciados de gestión y relación.

Se remarcó la necesidad de una **identificación** precisa y estratégica de estos IROs (impactos, riesgos y oportunidades) vinculados a la actividad empresarial. Este proceso no solo permite priorizar de forma rigurosa los grupos de interés, sino también **dirigir con mayor eficacia los recursos, la comunicación y las acciones corporativas**, impulsando una gobernanza más proactiva y de mayor impacto.

A partir de ello, se podrá realizar el **análisis de doble materialidad**, herramienta que permite **ordenar y priorizar los temas ESG más relevantes** vinculados directamente con la actividad de la compañía. Este análisis facilita enfocar esfuerzos, recursos y comunicación, **trazando una visión estratégica fundamental para la toma de decisiones**.

Efectos esperados de una gobernanza estratégica:

- Permite identificar al/los responsables/s interno/s
- Cumplimiento
- Anticipación y gestión de riesgos

- Informes y decisiones más alineadas con expectativas externas e internas.
- Fortalecimiento de la licencia social para operar (aceptación por comunidades, proveedores y clientes).
- Mayor resiliencia organizativa y capacidad de capturar oportunidades (ej. innovación en productos, mejora de reputación).

DINÁMICA PRÁCTICA

Se trabajó un caso práctico en el que, para tres sectores distintos, se realizó la identificación de los principales grupos de interés, las temáticas ESG más relevantes y los principales canales de comunicación, además de la elaboración de un esquema de la cadena de valor.

Pasos operativos para llevarlo a cabo:

1. **Mapear la cadena de valor** (identificar actividades, materias primas, procesos y actores en Upstream / Own Operations / Downstream).
2. **Identificar GGII** asociados a cada fase y documentar su grado de dependencia e influencia.
3. **Identificar IROs** vinculados a cada tramo (impactos, riesgos y oportunidades).
4. **Priorizar IROs y GGII** con criterios (impacto, riesgo/oportunidad, dependencia, responsabilidad, tensión, influencia, diversidad de perspectivas).
5. **Diseñar canales de diálogo y mecanismos de gobernanza** (comunicaciones, reclamaciones, auditorías, compromisos contractuales, KPIs) y asignar responsabilidades internas (departamentos/alta dirección).
6. **Monitorizar y reportar** (seguimiento de medidas, evaluación de efectividad y transparencia hacia GGII).

Últimas recomendaciones prácticas:

- Priorizar un **piloto sectorial** (por ejemplo, un tramo Upstream con alto riesgo social)
- Crear una **matriz de priorización** (impacto vs. influencia) para visualizar dónde actuar primero.
- Implementar **mecanismos de reclamación y seguimiento** accesibles a comunidades y trabajadores de la cadena.
- Vincular resultados del mapeo a **políticas de compras y cláusulas contractuales** con proveedores.
- Asegurar **supervisión por parte de la Alta Dirección/Consejo** y reporte público de avances para fortalecer la gobernanza.

LECCIONES APRENDIDAS

Reflexionamos sobre la **relevancia estratégica de comprender y mapear la cadena de valor, así como de priorizar los grupos de interés en función de los IROs**, con el propósito de fortalecer la gobernanza, anticipar y gestionar riesgos, y capitalizar las oportunidades ESG.

La sesión permitió profundizar en criterios de priorización, analizar casos reales y compartir orientaciones prácticas con el fin de diseñar canales de diálogo eficaces y medidas operativas que integren la sostenibilidad en el núcleo de la toma de decisiones estratégicas.

PRÓXIMOS PASOS

La próxima sesión del LabS de impacto social tendrá lugar en 2026. Hasta entonces, estamos muy abiertos a acompañar a las empresas en vuestros retos sociales. ¡Nos vemos en la próxima sesión!

EMPRESAS PARTICIPANTES

