Una guía de R4S.

Reframing *Sustainability:*

cómo **defender la inversión** en sostenibilidad en el próximo **presupuesto anual**

Sobre esta Guía.

Objetivos del documento

Temas

- Por qué es imperativo **reenmarcar el debate** de la sostenibilidad.
- Con qué lupa mira el/la **CFO** las propuestas ESG.
- Cómo hacer que la sostenibilidad hable el **idioma del negocio: el financiero.**

Enfoque

- Glosario básico: **finanzas para no financieros.**
- ***Impact-to-value framework* de R4S:** nuestra metodología para identificar y argumentar el valor generado, el riesgo mitigado y el coste de inacción de una iniciativa de sostenibilidad.
- **Del *framework* al presupuesto**, paso a paso.

Equipo experto.

Esta guía ha sido elaborada junto a:

RAIMON PUIGJANER

Cofundador y
CEO de R4S

JOAN CARLES OROZCO

Exdirector de Estrategia y
Sostenibilidad y ex CFO de CELSA
Group, colaborador de R4S

Somos R4S.

Agencia de impacto positivo

Qué ofrecemos.

Soluciones para **anclar el impacto positivo y la sostenibilidad en el negocio** como palanca de competitividad, desarrollo y valor diferencial.

Somos una consultora boutique: somos especialistas en transformación holística de impacto positivo a través de un **servicio personalizado, flexible y adaptado** a las necesidades de cada organización.

Qué nos hace diferentes.

Soluciones.

Personalizadas, integradas, transformadoras

IMPACT BUSINESS STRATEGY

Connect purpose to impact

Evolucionamos el negocio anclando el impacto positivo como factor competitivo diferencial.

SUSTAINABILITY ACTIVATION

Unlock real change

Activamos, medimos y logramos la certificación de la sostenibilidad con experiencia y personalización para que la transformación sea tangible y duradera.

RESILIENT SUPPLY CHAINS

From suppliers to partners

Construimos cadenas de suministro más competitivas, inclusivas y respetuosas con el medio ambiente.

INCLUSIVE BUSINESS

Build inclusive realities

Resolvemos retos de inclusión social, informalidad y empleabilidad fortaleciendo actividades de negocio con impacto medioambiental positivo.

01.

Reframing Sustainability

Contexto y por qué es crítico en este momento del año

R4S.

Reenmarcando el debate.

Señales de este 2026 que es imperativo que la sostenibilidad hable el idioma del negocio para ser relevante

La saturación del discurso

La sostenibilidad se ha vuelto mainstream y vemos una evolución de la narrativa: del greenwashing (todo es ESG) al greenhushing (no hablamos de ESG).

La desprioritización de la inversión ESG a corto plazo

El contexto económico y geopolítico actual está generando tal incertidumbre que la visión cortoplacista y defensiva está ocupando las decisiones empresariales.

La resaca de la ola normativa

La sostenibilidad corre el riesgo de ser un tema de mero compliance que no promueva un cambio real en la empresa ni sea un elemento diferencial.

La oportunidad: ESG como motor de crecimiento

Este momento de crisis representa una oportunidad para volver a centrarnos en la materialidad y para repensar nuestro lenguaje.

Reenmarcando el debate.

Señales de este 2026 que es imperativo que la sostenibilidad hable el idioma del negocio para ser relevante

La saturación del discurso

En 2020, Larry Fink situó la sostenibilidad en el centro de las finanzas globales. Este año, seis años después, BlackRock ha eliminado el término ESG de su comunicación y desmantelado su equipo de diversidad.

La despriorización de la inversión ESG a corto plazo

Según un informe del WEF*, el 66% de las CSO encuestadas en 2026 prevén que la toma de decisiones corporativas se oriantará aún más hacia prioridades de desempeño de corto plazo en los próximos 12 meses.

La resaca de la ola normativa

Según un estudio de KPMG**, el 76% de las empresas sigue en fases iniciales o intermedias de madurez ESG, una señal de que la sostenibilidad aún se aborda más como compliance que como transformación estratégica.

La oportunidad: ESG como motor de crecimiento

Según un estudio de Morgan Stanley***, el 83% de las empresas ya puede medir el ROI de sus iniciativas de sostenibilidad. Es momento de hablar de negocio, riesgo y creación de valor.

*Barómetro Chief Sustainability Officers' Outlook 2026 del WEF, realizado con 103 CSOs.

**Estudio KPMG ESG Assurance Maturity Index 2025, realizado con 1.320 cargos directivos de empresas de todo el mundo.

***Estudio Sustainable Signals 2025 del Morgan Stanley Institute for Sustainable Investment, realizado con 330 profesionales de la sostenibilidad de todo el mundo.

EL MOMENTO

Para la mayoría de empresas con cierre de año fiscal a 31 de diciembre (situación por defecto), el **4o trimestre es la ventana temporal en la que se negocian recursos y objetivos financieros para el año siguiente.**

EL OBJETIVO

Conseguir el máximo valor de recursos financieros (inversión, gastos directos, equipo) para 2027 para poder dar cumplimiento con la ambición deseada de la Estrategia de Sostenibilidad.

EL RETO

Destacar los **beneficios de negocio de la sostenibilidad y armar un *business case* completo -no exclusivamente presentando costes- y de negocio.**

Para poder **competir en igualdad de condiciones con los demás departamentos** de la compañía (marketing, operaciones, innovación...) en la repartición de recursos limitados.

02.

Finanzas para no financieros

Con qué lupa se miran las propuestas de inversión ESG

R4S.

Hablar el mismo idioma.

¿En qué términos se mueven los perfiles decisorios del presupuesto?

CEO

Piensa en ¿Cómo crecemos de forma rentable y sostenible en el tiempo?

Se fija en las métricas:
- Ingresos
- Margen/EBITDA
- Cuota de mercado
- Posición competitiva

CFO

Piensa en ¿Podemos financiarlo, a qué coste y con qué riesgo para el balance?

Se fija en las métricas:
- Flujo de caja
- Deuda
- Acceso y coste de capital
- Retorno de la inversión

Propiedad / Inversores

Piensa en ¿Qué rentabilidad obtengo por el riesgo que asumo?

Se fija en las métricas:
- Valoración
- Riesgo
- Perspectivas de crecimiento
- Rentabilidad esperada

Hablar el mismo idioma.

El cambio de discurso que necesita hacer sostenibilidad

Al caso de Apple y la retirada del cargador y los auriculares del iPhone en 2020: se justificó públicamente por causas ambientales y se cifró en un ahorro de 2 millones de toneladas de CO2 y un ahorro de 861 mil toneladas de minerales dejados de extraer (cobre, zinc y estaño).

CEO
Tim Cook

- ¿Cómo afectará a la experiencia y satisfacción del cliente?
- ¿Reforzará o impactarà negativamente en el posicionamiento de marca?
- ¿Nos diferencia o nos perjudica frente a Samsung?

CFO
Kevan Parekh

- ¿El precio unitario del iPhone se mantiene o se reduce?
- ¿Cuánto ahorramos por unidad en componentes, embalaje y transporte?
- ¿Generamos ingresos vendiendo el cargador y los auriculares por separado?

Accionistas
Fondos de inversión
Accionistas individuales

- ¿Mejora el margen sin dañar las ventas?
- ¿Qué riesgo regulatorio o reputacional implica?

El gran salto.

De métricas de impacto ESG a lenguaje financiero

Iniciativa y KPI ESG

Eliminar el cargador y los auriculares de la caja del iPhone → **2 millones de toneladas de CO_2 evitadas al año.**

Inversión financiera necesaria

Inversión en CAPEX de 150M€ en 2 años. En rediseño de embalaje, adaptación de las líneas de empaquetado y reconfiguración logística de palés y almacenes.

Impacto en métricas operativas de negocio

- **+70% de cajas de iPhones por palé transportado (por reducción de tamaño).**
- **30 millones de cargadores anuales vendidos por separado.**
- **4 millones de AirPods anuales vendidos a clientes sin auriculares.**

Impacto financiero final

- Ahorro de costes: 7,3€/unidad * 200M unidades anuales = +1.460M€
- Ingresos adicionales por 30M cargadores y 4M AirPods = +1.120M€ → margen bruto +628M€
- Provisión por multas y litigios de consumo = -50M€.
- **1.460 + 628 – 50 = +2.038 M€ al año, es decir, unos 10 € más de margen por iPhone.**

El argumento principal de venta interna: *Cada tonelada de CO_2 evitada genera unos 1.100 € de EBITDA.*

03.

Reformulando los argumentos

Cómo hacer que la sostenibilidad hable el idioma del negocio

R4S.

Juego: ¿qué convence más?

Aprendamos cómo formular el mejor argumento

Argumento clásico

"Proponemos invertir 5 millones de euros en eficiencia energética. El proyecto tiene un payback estimado de cuatro años y permitirá reducir 20.000 toneladas de CO_2."

¿Qué está diciendo?

- El foco está en el coste inicial
- El ahorro es implícito, no argumento central
- La reducción de CO_2 puede percibirse como un beneficio reputacional o ambiental, no como un factor económico

Argumento ganador ante el CODIR

Argumento reformulado

"Proponemos una inversión de 5 millones de euros que generará 1,3 millones de euros de ahorro anual recurrente, mejorará la eficiencia operativa, reducirá 20.000 toneladas de CO_2 y nuestra exposición futura a precios del carbono. La inversión tiene una rentabilidad estimada del 25% y un VAN positivo; además de reforzar nuestro posicionamiento ante clientes".

¿Qué está diciendo?

- Activamos una inversión que genera ahorro operativo recurrente
- Reducimos exposición a volatilidad de precios y a costes futuros de carbono
- Contribuimos a top-line indirectamente

La doble materialidad.

El punto de partida conceptual

La introducción de los IROs en el desarrollo metodológico de la CSRD:

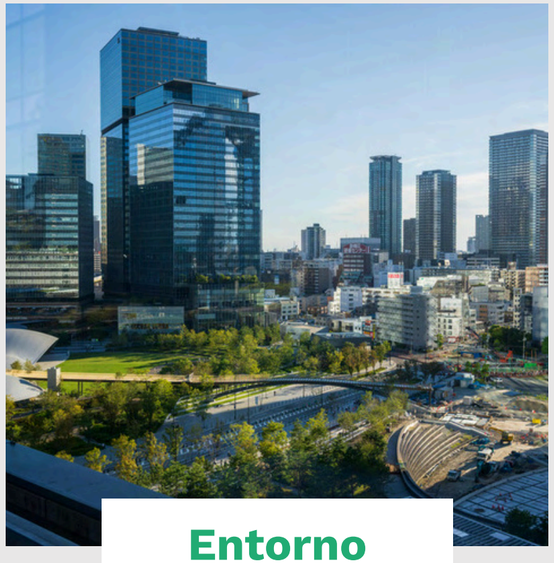
Empresa

Materialidad de impacto

Cómo impacta la empresa en su entorno: Impactos positivos y negativos

Materialidad financiera

Cómo impactan los temas ESG en el negocio de la empresa: Riesgos y Oportunidades financieras



Entorno

Impact-to-value framework.

El modelo de R4S

Las medidas ESG activan una o varias de éstas cuatro palancas de valor financiero

01 Eficiencia operativa

Reducción de costes operativos y de producción del producto o servicio

↓ OPEX
↑ EBITDA

Visible

02 Reducción de riesgos

Protección del valor ante disrupciones regulatorias y operativas

↓ Volatilidad
↓ Provisiones

Invisible

03 Crecimiento de ingresos

Creación de valor comercial a través de la sostenibilidad

↑ Ventas
↑ Precio (premium)

Visible

04 Coste capital y valoración

Mejora de la percepción inversora y acceso a capital sostenible

↓ WACC
↑ Enterprise value

Invisible

Estrategia defensiva: proteger la competitividad de amenazas

Estrategia ofensiva: capturar valor mediante nuevas oportunidades

Eficiencia operativa.

↓ OPEX / ↑ EBITDA — Reducción de costes operativos y de producción del producto o servicio

Estrategia defensiva: proteger la competitividad de amenazas **Visible**

¿Cuándo es relevante? Cuando hay presión en los márgenes (coste materia prima, aranceles...)

Argumentos de venta interna

- Producir lo mismo con menos recursos de manera recurrente (OPEX) mejora directamente la rentabilidad del producto (EBITDA), además de reducir el impacto ambiental.
- Una materia prima más sostenible puede ser más competitiva si reduce desperdicio, peso, procesamiento o riesgos futuros.

Microsoft

Des de 2012, **Microsoft aplica una tasa interna de carbono de $100/tonelada en viajes de negocios y $15/toneladas en el resto de emisiones.** Ésto permite dos cosas: reducir sus emisiones de alcances 1 y 2 (en 2024 un 29,9% respecto el año base 2020) y destinar los fondos a inversiones de sostenibilidad como comprar energía verde o desarrollar nuevas tecnologías clean.

Reducción de riesgos.

↓ Volatilidad / ↓ Provisiones — Protección del valor ante disrupciones regulatorias y operativas

Estrategia defensiva: proteger la competitividad de amenazas **Invisible**

¿Cuándo es relevante? Cuando hay riesgo regulatorio alto.

Argumentos de venta interna

- Esto protege ingresos, continuidad operativa, acceso a mercado, licencia para operar y valor futuro de la compañía.
- Son iniciativas con peso financiero invisible pero crucial: protegen ingresos de posibles pérdidas y evitan potenciales costes futuros. No actuar tiene un impacto futuro asegurado.

Volkswagen

Volkswagen ha demostrado como una mala gestión del riesgo puede resultar en un daño financiero masivo. **El coste total del Dieselgate supera los 33.000$ millones** en multas, acuerdos y recalls; además de cargos penales para directivos, demandas colectivas de consumidores y daño reputacional duradero.

Crecimiento de ingresos.

↑ Ventas (volumen y precio) — Creación de valor comercial a través de la sostenibilidad

Estrategia ofensiva: capturar valor mediante nuevas oportunidades **Visible**

¿Cuándo es relevante? Cuando la estrategia es expansiva (nuevos mercados, nuevos clientes…)

Argumentos de venta interna

- Diseñar productos más sostenibles no solo reduce impacto; puede hacerlos más atractivos, eficientes y competitivos.
- La sostenibilidad puede ser un pasaporte comercial en mercados donde la confianza, la trazabilidad y el cumplimiento son requisitos de entrada.

symrise

Symrise ha dado respuesta a la petición de clientes grandes como Unilever, L'Oréal o Nestlé, ofreciendo un 92% de materias primas de fuentes sostenibles y una cualificación CDP “A”.
Y ha tenido recompensa financiera: ventas de ~5.000M€, EBITDA del 20,7% y **crecimiento orgánico del 8,7% en 2024, más del doble que la tasa de crecimiento del mercado global F&F -entre el 3% y el 4% anual-.**

Coste capital y valoración.

↓ WACC / ↑ Enterprise Value — Mejora de la percepción inversora y acceso a capital sostenible

Estrategia ofensiva: capturar valor mediante nuevas oportunidades **Invisible**

¿Cuándo es relevante? Cuando se busca acceso a financiación.

Argumentos de venta interna

- Son iniciativas con peso financiero invisible pero crucial: pueden reforzar la confianza del mercado, reducir percepción de riesgo, mejorar acceso a financiación y proteger la valoración de la compañía.

Iberdrola BBVA

Iberdrola consiguió una **línea de crédito sindicada de 2.500 M€ con condiciones ligadas a la descarbonización de la empresa** -en alineación a la taxonomía europea-: a mejores KPIs, menor coste de la deuda. La operación fue cerrada con 32 entidades bancarias internacionales, con el BBVA como el banco agente y coordinador.

04.

Del marco al presupuesto

Paso a paso para presentar la sostenibilidad como una inversión de negocio

R4S.

Paso a paso.

Presentar la sostenibilidad como una inversión de negocio

04 Preparar la venta interna

Considerando el contexto de negocio y el tipo de inversiones que necesitas, elige qué batallas luchar (por qué recursos competir), presenta escenarios de actuar vs no actuar y propón pilotos cortos con métricas de impacto y de negocio.

03 Clasificar las inversiones en la matriz de valor

Situa las acciones en la matriz de valor, para identificar si son: (1) motor de valor total (2) protección estructural (3) oprtimización operativa (4) licencia para operar.

02 Estimar el impacto financiero de tu plan ESG

Identifica qué palancas de valor financiero del “impact-to-value framework” tus medidas ESG pueden potencialmente activar; estima su magnitud e identifica el horizonte temporal (corto vs largo plazo).

01 Entender el contexto de negocio

Entiende el momento de negocio de tu empresa y los retos a corto y medio plazo: ¿cuál es el foco del plan de negocio y la estrategia a cinco años? ¿la empresa está en momento expansivo, de mantenimiento o de recortes? ¿qué temáticas ocupan el 75% de la agenda del/la CEO? ¿cuáles son los retos de cada miembro del CODIR?

Paso 3: matriz de valor.

Mismo tema, tres empresas distintas, tres prioridades

GESTIÓN RESPONSABLE DEL AGUA

1. **Optimización operativa:** una empresa cervecera cuya materia prima principal es el agua (92% volumen) pero que opera en un contexto sin estrés hídrico ni presión regulatoria o comercial.

2. **Protección estructural:** una empresa farmacéutica con fábrica en una zona que ha vivido restricciones de emergencia hídrica con corte del 25% para usos industriales el año anterior. A pesar de que no es un input crítico en coste, supone un riesgo de continuidad en la producción.

3. **Motor de valor total:** una empresa de ingredientes botánicos para la cosmética tiene tal impacto en agua que su gestión responsable reduce costes, reduce riesgos de producción y facilita el acceso a clientes como l'Oréal que requieren certificaciones "water stewardship".

05.

Cierre

Resumen de ideas clave

Takeaways.

Estas son las ideas clave que queremos que os llevéis hoy

01.

La sostenibilidad no debe competir con la rentabilidad, sino contra el riesgo.

El debate ya no es solo cuánto cuesta actuar, sino qué valor protegemos, qué oportunidades activamos y cuál es el coste de no hacerlo. Es imperativo reenmarcar la sostenibilidad dentro de la empresa.

02.

Para competir por presupuesto, sostenibilidad tiene que hablar el idioma del negocio.

No basta con explicar impactos o compromisos ESG: hay que traducirlos a eficiencia, ingresos, riesgo, coste de capital, resiliencia o continuidad.

03.

No existe un único *business case* de la sostenibilidad.

Una iniciativa puede crear valor mediante cuatro palancas: eficiencia operativa, reducción de riesgos, crecimiento de ingresos y coste de capital/valoración. La clave es identificar cuáles son relevantes para cada empresa y cada momento.

04.

Defender mejor la inversión empieza antes de llegar al Comité.

Primero hay que entender el contexto de negocio; después, valorar riesgos y oportunidades, priorizar las inversiones y preparar la venta interna con escenarios de actuar vs. no actuar y métricas de negocio.

Próximos pasos.

¿Cómo os podemos ayudar desde R4S?

Strategic Impact Sprints

Un asesoramiento estratégico rápido, intensivo y a medida para reforzar la competitividad y preparar el negocio para los retos futuros, con la mirada de impacto positivo y el rigor analítico propios de R4S.

Es para vuestra empresa si...

- Necesitáis un espacio de activación y alineación que os ayude a tomar decisiones estratégicas ágilmente.
- Tenéis identificado un reto concreto en sostenibilidad que queréis abordar de forma prioritaria y ágil, con un apoyo experto quirúrgico.
- Necesitáis generar consenso interno antes de activar un proceso estratégico de mayor alcance.

Si estáis aquí...

"Dirección, finanzas y sostenibilidad no hablamos el mismo idioma; necesitamos vincular las decisiones ESG con su impacto en P&L."

Vuestro Sprint ideal es:

La modalidad temática del **Sprint "Decodificación financiera de la Estrategia ESG"**

Y obtendréis:

Una aproximación al *business case* de vuestra Estrategia de Sostenibilidad, con mayor claridad sobre las palancas de valor financiero que activan; los mejores argumentos de venta y cómo defenderlo ante el CODIR.

Una guía de R4S.

Reframing *Sustainability:*

cómo **defender la inversión** en sostenibilidad en el próximo **presupuesto anual**

Síguenos en LinkedIn

No te pierdas ninguno de nuestros eventos y publicaciones

¡Gracias!