

02

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

CREANDO LA MOVILIDAD DEL FUTURO DESDE EL INTERIOR

- 2.1. Contexto de retos y oportunidades
- 2.2. Estrategia sólida y competitiva
- 2.3. Creación de valor y modelo de negocio
- 2.4. Desarrollo de negocio
- 2.5. Gobierno corporativo
- 2.6. Relación con los grupos de interés
- 2.7. Análisis de doble materialidad



61 nuevos proyectos en innovación de los que el 79% ha avanzado a etapas de exploración profunda

0 incidentes de calidad por cuarto año consecutivo

346 IRO (Impactos, Riesgos y Oportunidades)

90,47% ventas Product Systems

9,36% ventas Technology Solutions

2.100 M€ en volumen de compra de proveedores de primer nivel de material directo

TEMAS MATERIALES

17 temas identificados como materiales para Antolin

ODS



Revisión exhaustiva de la estrategia de Antolin en clave de competitividad económica y sostenibilidad. Avances en innovación, digitalización, sostenibilidad y palancas transversales del Plan de Transformación.



Innovación

- Integración de innovación y sostenibilidad.
- Finalizado el **III Plan Estratégico de Innovación 2022-2024**: cinco programas.
- Lanzamiento de cuatro soluciones de impacto tecnológico.
- Expansión del ecosistema de innovación con cinco nuevas colaboraciones.



Excelencia operativa

Proyecto para la transformación industrial de la organización: **Antolin Industrial System (AIS)**

- 40 profesionales internos involucrados
- 13 fábricas

Digitalización

Aprobación del **Plan Estratégico de Tecnología (PET)** como marco corporativo y ejecución de proyectos clave.



Sostenibilidad

Dos proyectos clave que marcarán la hoja de ruta de la compañía en materia de sostenibilidad: ESG Estrategia B2V (Business to Value) y proyecto de descarbonización.

- Nuevo análisis de doble materialidad.
- Revisión de las prioridades estratégicas en los pilares de creación de valor para la compañía: Planeta, Personas, Negocio.



Gobierno corporativo

Emma Antolín, **nueva vicepresidenta** de Antolin, con foco en la transformación estratégica de la compañía. Renovación de la estructura del Consejo Asesor y de las comisiones.



Mapeo de la **cadena de valor y grupos de interés clave** implicados en cada etapa de la cadena.



2.1. CONTEXTO DE RETOS Y OPORTUNIDADES

La contención de la inflación, la inestabilidad geopolítica y los cambios en los centros de decisión en zonas clave enmarcan el contexto de 2024. Un año en el que la conversación empezó a apuntar a un nuevo rumbo, más competitivo, para la eurozona, en el que China aprobó un paquete de estímulos a gran escala y en el que las elecciones europeas y estadounidenses establecieron el kilómetro cero del tablero global para los próximos años.

En un momento de enfriamiento económico en varias potencias europeas, Bruselas presentaba en septiembre el conocido como **Informe Draghi**, con orientaciones para mejorar la competitividad de la Unión a través de tres palancas: innovación, descarbonización y seguridad económica. Las dos primeras entroncan con la doble transición verde y digital que ha guiado la agenda de la UE en los últimos años, aunque planteadas desde una perspectiva renovada hacia una simplificación de la regulación y una toma de decisiones más ágil.

El Informe Draghi coincide con las prioridades de la **nueva Comisión Europea** formada tras los comicios de junio. Entre ellas, dos están llamadas a ser importantes para el sector de automoción: una estrategia industrial europea amplia y orientada al liderazgo tecnológico y el impulso de una estrategia de tecnología, digitalización, innovación y datos.



MERCADO ÚNICO

- Completar el mercado único, eliminando las barreras regulatorias y de otro tipo que lo limitan.
- Hacer que las empresas europeas puedan aumentar su escala dentro de la UE.
- Completar la Unión de mercados de capitales.
- Extender el mercado único a la energía, las telecomunicaciones y la industria de la defensa.



ESTRATEGIA COMÚN

- Reformular las políticas: industrial, de competencia y comercial, alineándolas bajo los objetivos de la estrategia industrial europea, con un enfoque común.
- Dirigir dichas políticas a impulsar los sectores estratégicos y esenciales, como lo hacen China y EEUU.



FINANCIACIÓN

- Financiar las inversiones necesarias para la estrategia industrial con recursos:
 - Privados, canalizando el ahorro europeo hacia una Unión de ahorro y la inversión.
 - Públicos sin descartar la emisión de deuda conjunta para proveer bienes públicos europeos.
- Recursos estimados: 5% del PIB europeo por año (800.000 M€) para inversiones adicionales.



GOBERNANZA

- Reformar la gobernanza de la UE, y reenfocar su actividad hacia las prioridades estratégicas.
- Crear un marco de coordinación de las políticas económicas, con una mayor delegación de poderes de la UE.
- Agilizar la toma de decisiones.
- Simplificar la regulación.

Fuente: Competitividad en Europa: mirando hacia el futuro (Informe Draghi), Banco de España.

Por su parte, **China** anunció en 2024 un importante plan de estímulos para alcanzar el objetivo de crecimiento del 5%. El paquete incluye, entre otras, medidas de flexibilización monetaria y fiscal y de apoyo a la vivienda. En **Estados Unidos** la situación siguió dominada por las medidas de control de la inflación —en descenso, aunque aún por encima del 2% a cierre de año— y por unas elecciones que dieron paso a una nueva Administración Trump y su anunciada política arancelaria.

En materia de gobernanza global, en septiembre de 2024 los líderes mundiales se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde aprobaron un **Pacto para el Futuro** que aborda temas diversos como el desarrollo sostenible, el cambio climático, la cooperación digital, los derechos humanos, o la transformación de la gobernanza global. Los distintos capítulos de este Pacto para el Futuro se han negociado a nivel intergubernamental y están orientados a la acción real.

Un par de meses después de esta cita, la **conferencia de la ONU sobre el clima** (COP29) —celebrada en Bakú (Azerbaiyán)— se cerraba con un acuerdo sobre la financiación (300.000 millones de dólares anuales hasta 2035) de la transición climática en países en desarrollo, y con la creación de un mercado centralizado de carbono bajo el Artículo 6 del Acuerdo de París.



En cuanto al **ámbito de la automoción**, el descenso de los tipos de interés y las políticas de estímulos han ayudado a impulsar la demanda en algunos mercados; mientras que en otros el estancamiento de las perspectivas económicas y una transición más lenta de lo esperado hacia el vehículo eléctrico están detrás de los principales movimientos empresariales y reestructuraciones protagonizadas por el sector en los últimos meses.

Más allá de este contexto cambiante, la industria automotriz continúa respondiendo con determinación y resiliencia al marco normativo establecido para avanzar hacia una economía más justa e inclusiva. En este sentido, la agenda en 2024 ha estado marcada por la aprobación de la **Directiva de Devida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD, por sus siglas en inglés)**, que conllevará nuevas obligaciones para las empresas en materia ambiental y social, en especial, en lo relativo a derechos humanos. En España, por su parte, ya se conoce el proyecto de **Ley de Información Empresarial sobre Sostenibilidad (LIES)**, como trasposición de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés).

Otra norma que sigue su curso hacia su entrada en vigor en 2026 es la **Directiva 024/825** —conocida comúnmente como directiva contra el *greenwashing*—, que busca luchar contra las prácticas engañosas que afectan a la capacidad de las personas para tomar decisiones de consumo sostenibles como la obsolescencia temprana, las afirmaciones medioambientales engañosas, la información engañosa sobre las características sociales de los productos y los distintivos de sostenibilidad poco transparentes.

En este contexto y en coherencia con el citado objetivo de simplificación regulatoria, la nueva Comisión Europea anunció en diciembre de 2024 un proceso de racionalización normativa a través de un proyecto Ómnibus para garantizar la coherencia y simplificar la aplicación de las tres flechas normativas en torno al reporte ASG: la CSRD, el reglamento de taxonomía de finanzas sostenibles y la CSDDD.

A nivel local, uno de los grandes hitos para el sector de automoción en 2024 fue el lanzamiento del **Hub Español de Catena-X**, orientado a impulsar la digitalización de la cadena de valor de la industria de automoción en España. Catena-X es la alianza internacional del sector de automoción para compartir datos y conectar empresas de toda la cadena de valor, con el objetivo de mejorar la eficiencia, los costes y progresar en el cumplimiento normativo.





Tendencias de la nueva movilidad

En un mundo en transformación —ambiental, demográfica, tecnológica— la movilidad ha asumido el reto de convertirse en una de las puntas de lanza de este cambio de paradigma. Hablamos de una **movilidad más sostenible, conectada, inteligente y segura** para un usuario que tampoco es el mismo de hace una década. Al tiempo que valora los criterios sostenibles en sus hábitos de consumo, sus decisiones de compra se ven afectadas por la fluctuante coyuntura económica de los últimos años.

En esta realidad cobran sentido nuevas formas de relación con el vehículo, entendido más como un servicio que como una propiedad, y que ya ha abierto la puerta a nuevos actores del ecosistema de la movilidad.



Descarbonización

La transición hacia una movilidad sostenible no solo implica la producción de vehículos menos contaminantes, sino también el despliegue acelerado de soluciones tecnológicas, la promoción de un cambio cultural en la sociedad y el refuerzo de la agenda legislativa.



Innovación tecnológica

La tecnología impulsa la conexión entre usuarios, carreteras, sistemas de tráfico y ciudades. Gracias al desarrollo de la inteligencia artificial en los últimos años, junto con otras aplicaciones como el internet de las cosas, los sensores inteligentes y las plataformas de software interconectadas, el usuario va ganando comodidad al tiempo que aumentan los riesgos para la ciberseguridad.



Sistemas alternativos de conducción

Vehículos autónomos y otros con sistemas avanzados de asistencia a la conducción recorrerán las carreteras junto con otros modelos de propulsión alternativa. Esta conducción autónoma también conllevará importantes repercusiones económicas, sociales y éticas.



Seguridad y confort en el interior del automóvil

Las tecnologías avanzadas, como los sistemas de asistencia a la conducción (ADAS) y la conducción conectada o autónoma, son fundamentales para reducir el riesgo de accidentes de tráfico y mejorar la comodidad de los usuarios al volante. Estas innovaciones promueven, además, una movilidad más inclusiva para una población cada vez más longeva.



Colaboración público-privada

El progreso hacia una movilidad más avanzada requiere una colaboración estrecha entre el sector público y el privado. Esto incluye analizar las preferencias de los usuarios y enfrentar los desafíos que el transporte inteligente plantea para el diseño y organización de las grandes urbes.



Búsqueda de talento

La digitalización y transformación del sector en industria 4.0 necesita de profesionales con nuevas competencias y conocimientos especializados, perfiles cuya demanda por parte de las empresas supera la oferta en el mercado actual.

2.2. ESTRATEGIA SÓLIDA Y COMPETITIVA

La historia de Antolin es la de su compromiso por transformar el interior de los vehículos a través de soluciones innovadoras y de alta calidad. Esta convicción, que cumple 75 años en 2025, ha creado una cultura empresarial dinámica, abierta a nuevas ideas y con un enfoque de mejora continua. De ahí, la destacada agilidad de Antolin a la hora de responder a desafíos inmediatos y su enorme capacidad para anticipar tendencias de futuro.

Con esta premisa, la compañía sigue avanzando en el plan de transformación diseñado para consolidar a Antolin como proveedor clave de los fabricantes de vehículos en el desarrollo y la integración de soluciones tecnológicas para el interior de los automóviles.

Con este plan la compañía aspira a mejorar la rentabilidad del negocio, acompasando su crecimiento con el mercado, e incrementando su presencia en mercados con gran potencial. En este sentido, Antolin pone el foco en el desarrollo de nuevas oportunidades en Asia y en la ampliación del negocio con los principales fabricantes asiáticos tanto en este continente como en otras geografías.

Esta hoja de ruta —cuyos principales avances en 2024 detalla este informe— se basa en cuatro claves estratégicas:

- **Innovación** y una **cultura centrada en el cliente** para fortalecer la relación con los fabricantes
- **Excelencia operativa e industrial**
- **Desarrollo tecnológico, innovación y digitalización**
- **Talento y compromiso** de los equipos, **liderazgo** de los directivos

La compañía sigue apostando por la **innovación**, la **digitalización**, la **sostenibilidad** y la **marca Antolin** como palancas transversales sobre las que apoya la ejecución del plan de transformación.



Antolin Sibiu, Rumanía.



Una evolución desde la esencia de Antolin

El sector de la automoción se encuentra en un momento de cambio constante y retos crecientes tanto en términos de regulación como de demandas de los grupos de interés. Antolin no solo es consciente de este contexto, sino que trabaja para dar respuesta a los desafíos de hoy y mañana desde el núcleo de su modelo de negocio. Así, en 2024 la compañía ha acometido una **revisión exhaustiva de su estrategia en clave de competitividad económica y sostenibilidad** de manera que pueda estar mejor preparada ante el futuro a corto, medio y largo plazo.

En primer lugar, Antolin ha redefinido los criterios para adquirir nuevos proyectos, dando prioridad a la generación de liquidez, y ha realizado los ajustes necesarios en la estructura operativa y geográfica. Por otro lado, la desinversión selectiva de activos —en su mayoría no productivos o no estratégicos— ha facilitado el proceso de refinanciación de Antolin, que asegura su estabilidad financiera a medio y largo plazo.

Prepararse para la nueva realidad de la movilidad pasa también por acelerar la transformación sostenible del negocio. Este enfoque ha partido de la identificación en 2024 de los asuntos considerados relevantes para Antolin desde la doble perspectiva de la materialidad de impacto y financiera en términos de riesgos y oportunidades asociados a sus operaciones propias y de su cadena de valor.

En el marco de esta evolución estratégica —siempre anclada en las raíces y el ADN de la compañía—, en 2024 Antolin ha revisado su visión y sus valores. Con esta reformulación la organización refleja su compromiso con la que es su principal ambición y la directriz que moviliza todos sus esfuerzos: crear la movilidad desde el interior del vehículo. Los nuevos valores y visión expresan la identidad de Antolin ante el mundo, una compañía innovadora y audaz, sin perder de vista los principios que han guiado su trabajo hasta ahora.



Más información sobre visión y valores en [1.1. Antolin de un vistazo](#).

Gestión de la estrategia

El **Consejo de Administración** y el **Comité Ejecutivo** de Antolin desempeñan un papel crucial en la gestión y dirección estratégica de la empresa. El Consejo de Administración es el encargado de aprobar el plan estratégico de la compañía, así como de elaborar los objetivos de gestión y el presupuesto anual. Por su parte, el Comité Ejecutivo revisa el plan de negocio de acuerdo con la estrategia, la visión y los valores de la compañía. Este plan se presenta posteriormente al Consejo de Administración para su aprobación.

Para llevar a cabo el análisis del plan de negocio, las **unidades de negocio** realizan un análisis DAFO del entorno que incluye aspectos como clientes, competidores, mercados y tecnologías. A partir de los resultados obtenidos, cada unidad —con el respaldo de las áreas corporativas— define sus directrices y metas estratégicas. Estas se traducen posteriormente en acciones concretas, objetivos operativos, asignación de responsabilidades, plazos y recursos requeridos.

El **Comité Ejecutivo** de Antolin es el encargado de asegurar que cada dirección participe de forma justa y proporcional en este proceso. También establece las directrices, metas y acciones finales del plan estratégico y se encarga de comunicarlo a toda la organización. Por otro lado, las direcciones corporativas y operativas implementan el plan en sus áreas correspondientes.

Fortalezas

Los aspectos que definen el éxito de la compañía son los siguientes.

- La vocación de **largo plazo** ligado a la condición de **empresa familiar**.
- Una excelente **gestión del riesgo** en la toma de decisiones.
- Un arbitraje rápido en la **dedicación de recursos** en función de la generación de caja y valor para la compañía.
- La **eficiencia económica** y la **fortaleza financiera**.
- Las estrechas relaciones con los **clientes** a través de la **innovación** y una cultura de **customer centricity**.
- La **excelencia operativa**, el desarrollo tecnológico y la apuesta por la innovación, la **digitalización** y la **sostenibilidad**.
- El **talento** y el **liderazgo directivo**, así como el compromiso de los equipos.
- **Estrategia competitiva**, que se anticipa a la competencia y es capaz de adaptarse a los cambios del sector.



2.2.1. INNOVACIÓN PARA UN CRECIMIENTO RENTABLE Y SOSTENIBLE

La innovación constituye una palanca clave para el éxito presente y futuro de Antolin. Es la herramienta que impulsa la reflexión, la exploración y la voluntad de replantear los modelos existentes para avanzar en la dirección que marca la nueva visión de la compañía: crear la movilidad del futuro desde el interior.

Esta determinación no es ajena al entorno dinámico y exigente que está obligando a todas las compañías a adaptar su modelo de negocio. En el caso de Antolin, la adaptación pasa por implementar medidas encaminadas a incrementar el valor de sus productos y la eficiencia y flexibilidad de los procesos productivos y de gestión y una apuesta por una estrategia global orientada más que nunca a la innovación.

En esta evolución el área de Innovación continúa consolidando una forma de trabajar más transversal con las unidades de negocio y los clientes para acelerar el desarrollo de soluciones tecnológicas y su llegada al mercado. Un hecho especialmente relevante en el último año ha sido la integración en esta área

de los recursos y competencias de la compañía en materia de sostenibilidad. Este hito organizativo refuerza el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de la compañía y de los estrictos requerimientos de la cadena de valor del automóvil.

El foco en el cliente como prioridad estratégica de la compañía sigue marcando el despliegue de la estrategia en innovación. En 2024 se ha avanzado en estrechar esta relación, de manera que Antolin está cada vez más cerca de sus necesidades reales. Todo ello con el objetivo de promover proyectos de innovación real con impacto en el negocio y con un desarrollo lo más rápido posible.



Más información sobre innovación en [2.3. Creación de valor y modelo de negocio.](#)

Claves estratégicas del enfoque de innovación

- **Colaboración e implicación** de los clientes en el desarrollo de los proyectos.
- **Ecosistema de innovación.** Acuerdos y alianzas con proveedores tecnológicos y socios estratégicos.
- **Análisis en profundidad** del nivel de oportunidad de los proyectos con las unidades de negocio y su **enfoque en el cliente.**
- Equipos de innovación en **territorios estratégicos** (China, India, Estados Unidos, Alemania) para colaborar con los clientes locales.
- Imagen de Antolin como **compañía innovadora** y con capacidad para **integrar tecnología avanzada.**

2.2.2. EXCELENCIA OPERATIVA Y TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL

Antolin erige su estrategia industrial en dos pilares fundamentales: el avance en la excelencia operacional y la digitalización de sus procesos productivos. En este sentido, en 2024 la compañía ha diseñado y comenzado la implantación del proyecto sobre el que pivota la transformación industrial de la organización: **Antolin Industrial System (AIS).**

Sobre la base del anterior sistema de producción, AIS resulta un modelo más amplio, eficiente, medible y estandarizado. Integra una visión 360° de la gestión de las operaciones industriales, e incorpora los elementos de digitalización y fabricación avanzada de la visión de la **fábrica del futuro** a la que aspira Antolin.

El diseño de AIS da respuesta a siete necesidades de negocio claves y en su proceso de elaboración han participado más de 40 profesionales de Antolin de reconocido valor. Iniciada su implantación en tres fábricas piloto en 2024 y con un despliegue masivo en el último trimestre del año en 10 fábricas más, en 2025 está prevista la extensión de AIS a más de 30 fábricas. De esta manera, para este año seis de cada 10 centros productivos de Antolin ya estarán regidos por este nuevo sistema.



Más información sobre excelencia operativa e industrial en [2.3. Creación de valor y modelo de negocio.](#)



2.2.3. SOSTENIBILIDAD: UNA MANERA DE SER Y DE HACER

En un tiempo de retos crecientes —y urgentes— en materia ambiental, social y de gobernanza, Antolin asume su responsabilidad en la construcción de un futuro más próspero, justo y sostenible para las generaciones venideras. Para la compañía la sostenibilidad forma parte de su manera de ser y de hacer, integrada en la reformulación de sus valores y visión. Así, mientras que “Responsabilidad y sostenibilidad” constituye uno de los cuatro nuevos valores; la nueva visión de Antolin hace referencia a la búsqueda de soluciones sostenibles —además de inteligentes e integradas— que contribuyan a un mundo mejor.

La sostenibilidad, por tanto, es **inherente al modelo de negocio de la compañía y atraviesa de tanto la toma de decisiones estratégicas como la actividad del día a día**. Un enfoque transversal que busca conciliar el progreso económico de la organización con la creación de impacto positivo en el entorno y en todos sus grupos de interés.

Esta convicción de Antolin se ha visto impulsada en los últimos años por una intensa agenda regulatoria, que ha incrementado los requerimientos en clave ASG (ambiental, social y de gobernanza) de gobiernos, clientes e inversores. Un nuevo paradigma normativo que está moldeando la actividad de las empresas en todo el mundo y, que en el caso de Antolin, ha dado paso a una transformación sostenible del negocio.

Bajo el liderazgo de una dirección comprometida con la necesidad de integrar la sostenibilidad en la estrategia, la compañía está apostando por la anticipación, la planificación y la transparencia para transformar un mandato en una oportunidad de ser más competitiva. Para ello, Antolin se apoya en tres ejes de creación de valor:

- PLANETA
- PERSONAS
- NEGOCIO

Estas tres perspectivas se materializan en unos objetivos de negocio sostenible, alineados con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** y la **Agenda 2030** de Naciones Unidas. Para alcanzarlos cuenta con el compromiso y la implicación de los órganos de gobierno de la compañía. En este sentido, la nueva vicepresidenta, Emma Antolín, ha asumido entre sus prioridades apoyar la transformación estratégica de la compañía con una especial atención a todo lo relativo al gobierno corporativo y la sostenibilidad.

Objetivos de Negocio Sostenible

 AMBIENTAL Valor para el PLANETA UNA COMPAÑÍA NEUTRA en 2050 ■ CO₂ neutra en operaciones propias en 2040 (alcances 1 y 2) y -75% emisiones CO₂ en 2028 (vs. 2019). ■ Validación de objetivos SBTi para 2024 (comprometidos en 2022). UN NEGOCIO CIRCULAR ■ Ecodiseño y Análisis de Ciclo de Vida (ACV) de los principales productos. ■ 40% materia prima plástica sostenible para 2030 (20% en 2025). ■ -10% residuos no peligrosos para 2028 (vs. 2019).	 SOCIAL Valor de las PERSONAS 0 ACCIDENTES. UN ENTORNO DE TRABAJO SEGURO Y SALUDABLE ■ < 2,30 Reducción del índice de frecuencia global para 2030 y 2,70 para 2025. DIVERSIDAD, EQUITAD E INCLUSIÓN APLICADAS AL TALENTO ■ Reducción del 15% de la brecha salarial para 2025 (vs. 2021: 3,55%). MOTOR DE DESARROLLO SOCIAL ■ Promoción de iniciativas que contribuyan al desarrollo futuro de la sociedad.	 GOBERNANZA NEGOCIO con valor añadido REFERENCIA EN ÉTICA, INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO ■ 100% de denuncias ASG confirmadas resueltas. ■ 100% de la plantilla formada en el Código Ético en 2025. CADENA DE SUMINISTRO RESPONSABLE ■ 96% de adhesión al Código de Conducta de Proveedores en 2026. ■ 90% de la cadena de suministro directo evaluada en ASG en 2026. ■ 94% de adhesión a CMRT en 2026.
--	--	--

Proyectos clave en sostenibilidad

En el marco de su proceso de transformación y de la reformulación de la visión y valores de la compañía, la dirección de Antolin ha lanzado en 2024 **dos proyectos clave que marcarán la hoja de ruta de la compañía en materia de sostenibilidad**: ESG Estrategia B2V (Business to Value) y el proyecto de Descarbonización. Ambas iniciativas abordan la sostenibilidad de manera transversal y suman esfuerzos de distintas áreas de la compañía desde sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proyecto **ESG Estrategia B2V** nace con el propósito de dar una respuesta adecuada a las demandas y expectativas del entorno vinculadas a la futura sostenibilidad económica de la compañía, con un triple objetivo:

1. Identificar los temas materiales para Antolin desde la perspectiva de **doble materialidad** (materialidad de impacto y financiera) y en términos de impactos, riesgos y oportunidades (IRO) asociados a sus operaciones propias y de su cadena de valor, conforme a la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés).
2. Definir los **indicadores de desempeño clave de divulgación obligatoria** en función de los temas materiales identificados tras la realización de un análisis de las brechas (*gaps*) existentes entre el desempeño actual de la empresa y el deseado en el futuro.
3. Revisar las **prioridades estratégicas definidas en los tres pilares de creación de valor** para la compañía, Planeta (Ambiental), Personas (Social) y Negocio (Gobierno), cuya aprobación y despliegue comenzará en 2025.

Vinculado a este último objetivo y dentro del pilar ambiental (Valor para el Planeta), la actualización de la hoja de ruta y líneas de acción del plan de transición climática toma forma de proyecto con entidad propia: **Plan de Descarbonización**. El objetivo final es acelerar la descarbonización de la compañía en los diferentes alcances y cumplir con las metas definidas para alcanzar la neutralidad.



Más información sobre el Plan de Descarbonización en [3.1. Estrategia y ambición ambiental](#).



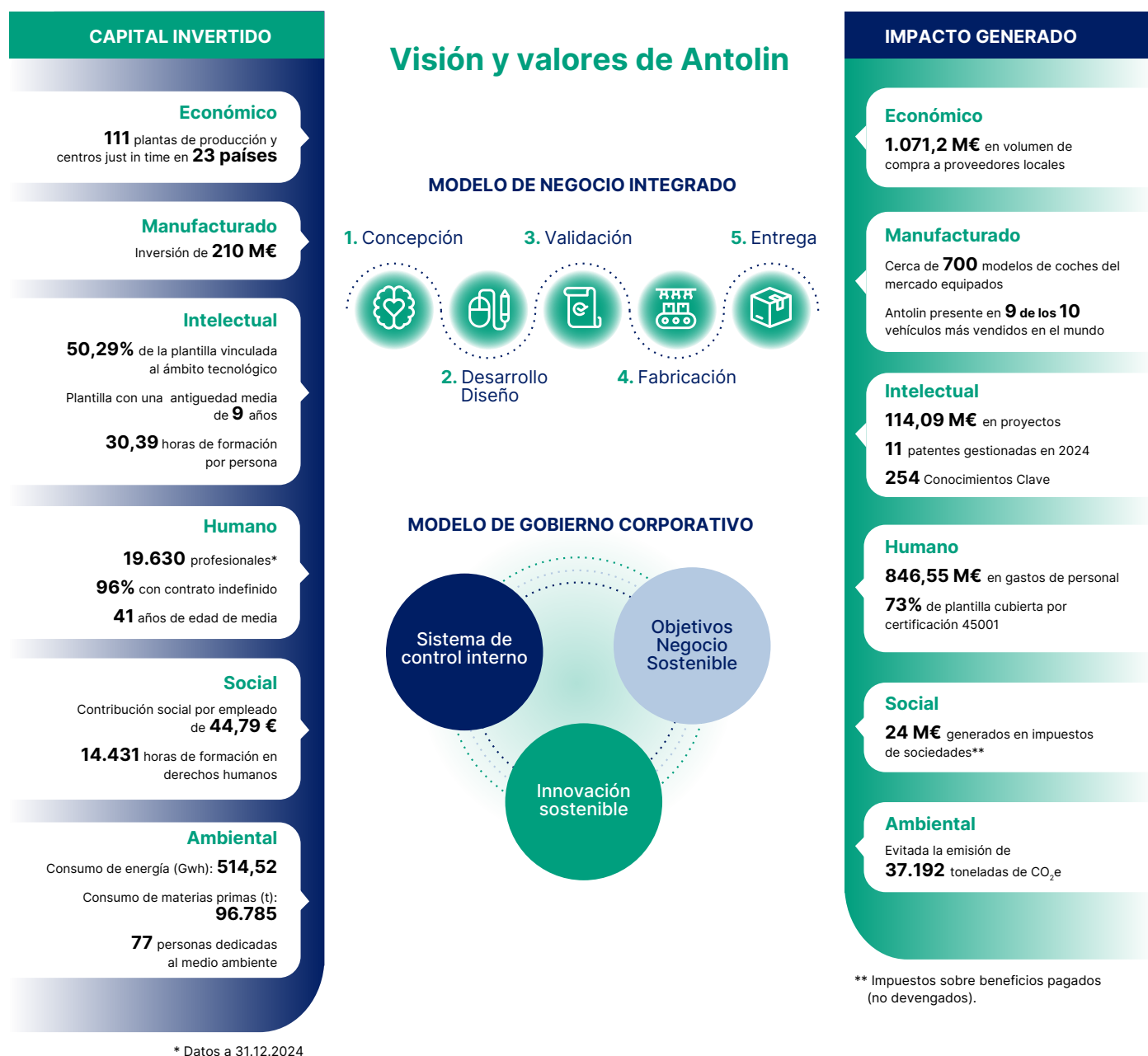


Como resultado de los progresos realizados en 2024, Antolin avanza en la creación de impacto positivo en las personas y el entorno desde una comprensión más profunda de las implicaciones de su actividad, y una integración de este conocimiento en su estrategia y modelo de gestión. Con este mismo objetivo, la gobernanza del dato en materia de sostenibilidad es una de las prioridades estratégicas clave a trabajar por Antolin en el corto plazo desde la gestión y el reporte.

		Objetivos	Principales avances 2024
 VALOR PARA EL PLANETA	Compañía neutra en carbono en 2050	Neutra en emisiones CO₂ en operaciones propias (alcances 1 y 2) en 2040 -75% emisiones CO ₂ en 2028 (respecto a 2019) Neutra en carbono (alcances 1, 2 y 3) en 2050 Validación de objetivos SBTi para 2024 (comprometidos en 2022)	Incremento del uso de electricidad renovable hasta el 23,01% 37.092 toneladas de CO ₂ evitadas Ampliación metodología de cálculo emisiones alcance 2: market & location based Reducción del 22,8% de emisiones de CO ₂ (alcance 1 y 2) respecto a 2019 Completado el mapeo de todas las categorías de alcance 3 aplicables, seis nuevas de 2024, que representan el 92% de las emisiones totales
	Negocio circular	Ecodiseño. Análisis de Ciclo de Vida en productos principales	Actualización de los ACVs en productos existentes y nuevos análisis en productos de iluminación NEXUS, concepto de puerta. Integración de circularidad y sostenibilidad mediante un sistema modular “plug and play” que facilita la reciclabilidad en todas las fases del ciclo de vida del producto
		40% materia prima plástica sostenible para 2030 (20% en 2025)	Incremento en un 50% del consumo de materia plástica sostenible frente a 2023
		Reducción del 10% en residuos no peligrosos en 2028 (año base 2019)	Reducción del 38,72 % frente a 2019, (7,6% respecto a 2023) Acuerdo con Casa DIFF para la reutilización del 82% de los residuos de techo generados en España, evitando 135 toneladas de residuos a vertedero en 2024
 VALOR DE LAS PERSONAS	Cero accidentes. Entorno laboral seguro y saludable	Reducción del 2,30 del índice global de frecuencia en 2030 2,70 para 2025	2,52 de índice de frecuencia con una reducción del 15% frente a 2023
	Diversidad, equidad e inclusión, aplicada al talento	Reducción del 15% de la brecha salarial para 2025 (respecto a 2021: 3,55%)	Incremento del porcentaje debido a factores estructurales con cambio de perímetro y revisión del indicador para 2025 50% de mujeres en los órganos de administración
	Motor de desarrollo social	Promover iniciativas para el desarrollo económico de la sociedad	44,79 € de contribución por empleado
 NEGOCIO con valor añadido	Referencia en ética, integridad y cumplimiento	100% de las denuncias ASG confirmadas resueltas	100% de las denuncias en ASG confirmadas resueltas (47 denuncias, 20 fundadas y resueltas)
		100% de la plantilla formada en el Código Ético en 2025	99% formado sobre colectivo objetivo basado en la aproximación al riesgo
	Cadena de suministro responsable	96% adhesión al Código de Conducta de proveedores de productivo (material directo e inversiones) 90% de la cadena de suministro directo evaluada en ASG en 2026 94% de adhesión a CMRT (Conflict Minerals Reporting Template) en 2026	90% de adhesión al Código de Conducta de proveedores de productivo (material directo e inversiones) 76,20% de la cadena de suministro directo evaluada en ASG en 2024, un 4,8% más que en 2023 100% de adhesión a CMRT (Conflict Minerals Reporting Template)

2.3. CREACIÓN DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIO

2.3.1. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR DE ANTOLIN



Contexto externo

Movilidad sostenible
conectada y segura

Ecosistema con nuevos actores

Industria 4.0^s

Legislación

Avances tecnológicos



2.3.2. INNOVACIÓN SOSTENIBLE Y CREACIÓN DE VALOR

El ejercicio 2024 ha sido el de la consolidación de las iniciativas puestas en marcha desde Innovación en el año anterior. Las fases exploratorias de tecnologías y análisis de funcionalidades desarrolladas han derivado en **61 nuevos proyectos**, de los que 48 han avanzado a etapas de exploración profunda para evaluar la viabilidad de las ideas y desarrollar demostradores tecnológicos. Por otro lado, **13 proyectos** han evolucionado en fases de predesarrollo para transformar los nuevos conceptos en productos y soluciones industrializables.

De todos esos proyectos, 28 se están realizando en colaboración directa con los principales clientes de Antolin, y tres han generado solicitudes formales para futuros desarrollos.

Balance del III Plan Estratégico de Innovación 2022-2024

En 2024 ha concluido la fase de desarrollo técnico de los proyectos incluidos en el III Plan Estratégico de Innovación 2022-2024, respaldado económicamente por el Instituto para la Competitividad Empresarial (ICE) de la Junta de Castilla y León. El plan constaba de **cinco programas**, cada uno con distintos proyectos de I+D que han finalizado con éxito.

1. Interior del vehículo como espacio de vida

Este programa ha materializado propuestas físicas y virtuales de nuevos conceptos de interior, entre los que destaca el del concept car virtual Antolin VIVAR, que propone una nueva experiencia —más cómoda y confortable— para el usuario. Como conceptos físicos se ha desarrollado una propuesta de función puerta para segmento *premium* (VIVE Door Panel), y a nivel técnico se ha mejorado la gestión energética de vehículos eléctricos. Además, se ha investigado en nuevas tecnologías de altavoces integrables en componentes interiores y en otras para la purificación del aire y la desinfección de superficies.

La línea de trabajo de iluminación se ha centrado en generar ambientes adaptables a la luz del exterior del vehículo, y en cuanto a las superficies, se ha profundizado en la integración de los componentes electrónicos. Por último, se han desarrollado aplicaciones para el control de las funcionalidades incluidas en este programa.



Más información sobre ecodiseño y uso de materiales sostenibles en [3.3. Uso de recursos y economía circular](#).

2. Nuevas funciones de seguridad y asistencia a la conducción

Esta línea ha incluido trabajos destinados a validar los sistemas de iluminación interior correctiva que facilitan la conducción por la noche (NightSight Assist), y tecnologías para evitar el deslumbramiento del conductor. Además, se ha trabajado en el desarrollo de soluciones biométricas —más respetuosas con la intimidad de las personas— para la monitorización de los estados cognitivos del conductor.

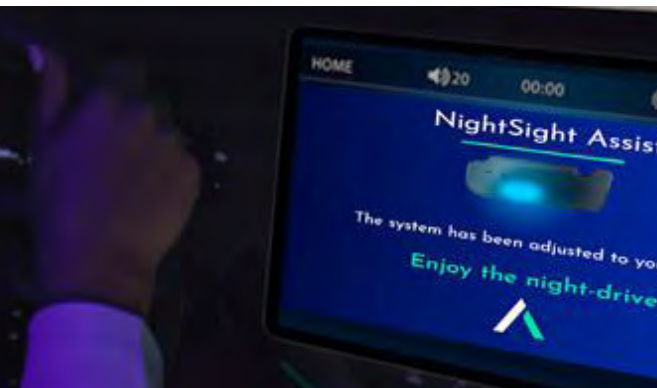
Este programa ha trabajado en nuevas soluciones HMI centradas en la perspectiva del usuario final, como soluciones que integran *displays* planos tras superficies decorativas y otras que incorporan pantallas OLED enrollables. Otras soluciones investigadas han sido las de interacción basadas en botones en superficies mórnicas o superficies 3D funcionales, y de interacción táctil combinada con sensorica de fuerza.

3. Optimización de prestaciones y nuevas funcionalidades

Este programa ha desarrollado soluciones para la mejora de prestaciones funcionales, de coste e impacto ambiental en cuatro campos: sostenibilidad, iluminación avanzada, superficies inteligentes y conectividad. En el primero destaca el desarrollo de un nuevo material de origen vegetal y las soluciones de ecodiseño.

4. Nuevas formas de interacción HMI (Human Machine Interface)

Este programa ha permitido implementar la innovación de los procesos de Antolin en tres fases: fabricación cognitiva, que ayuda a la monitorización y detección de defectos a nivel de producto y proceso; fabricación predictiva, para analizar y predecir los posibles defectos de calidad; y fabricación inteligente, con el fin de mejorar el proceso productivo, esto es, maximizar la calidad, fabricar sin defectos, ser eficientes energéticamente, reducir residuos al máximo y acelerar los ciclos de fabricación.



NightSight Assist.



Horizonte de futuro

La estrategia de innovación de Antolin durante los próximos años seguirá focalizada en la atención a sus clientes, no solo para responder a sus necesidades inmediatas, sino también para acompañarlos en sus proyectos de evolución hacia la movilidad del futuro.

En los ejercicios de 2025 y 2026 se desplegarán propuestas de innovación centradas en **tres campos prioritarios de trabajo**:

Materiales y estructuras sostenibles:

- Desarrollo de materiales alternativos a los actualmente empleados en la fabricación de los componentes de Antolin, que demuestren ventajas sustanciales en materia de sostenibilidad ambiental en todo su ciclo de vida.
- Propuestas de estructuras elaboradas a partir de composiciones 100% monomateriales para facilitar la recuperación y reciclaje de materiales a fin de vida.
- Materiales formulados a partir de subproductos vegetales y productos de origen natural no fósil.
- Formulaciones de materiales con biopolímeros para reducción de huella de carbono en componente final.

Excelencia en funciones de iluminación interior:

- Investigación sobre nuevas fuentes de luz y propuestas de sistemas ópticos: fibras ópticas, guías de luz, películas estructuradas para gobernar el comportamiento de la luz, etc.
- Optimización de funciones de retroiluminación de componentes frente a coste, definiciones de producto/proceso, etc.
- Investigación sobre sistemas de proyección de luz sobre superficies interiores y estudio de las implicaciones de su composición y estructura.

Superficies funcionales y tecnologías relacionadas:

- Investigación de sensores y actuadores integrables en componentes de interior para la generación de nuevas funcionalidades (superficies de activación táctil sensibles a la presión, superficies acústicas, sensorización biométrica, etc.) en las que la ingeniería de producto/proceso propia de Antolin incida de forma esencial en el comportamiento del propio sistema funcional.

Adicionalmente, Antolin continuará trabajando en fases de exploración tecnológica y en el desarrollo de pruebas de concepto y demostradores con los que acercar a los clientes los resultados de las líneas de investigación mencionadas.

Design Challenge Antolin

A finales de 2024, se lanzó un nuevo Design Challenge Antolin en China, un desafío de diseño dirigido a estudiantes universitarios locales para imaginar los interiores de los automóviles del futuro, específicamente para el año 2030, centrándose en tres áreas: techos, paneles de puerta y cockpits.

En junio de 2025 finaliza el plazo de presentación de los proyectos y durante la segunda mitad del año se analizarán las propuestas recibidas y un jurado de expertos de Antolin elegirá los proyectos ganadores.

Antolin Concept Car: innovación en movimiento

Presentado en primicia en la IZB (Internationale Zuliefererbörse, Wolfsburg, Alemania), este concept car expone las soluciones integradas desarrolladas con colaboradores estratégicos como Walter Pack (España), VIA Optronics (Alemania), Saint-Gobain Sekurit (Francia) y AED Vantage (España). A través de este prototipo se muestra como las tecnologías de vanguardia y prácticas sostenibles de Antolin están diseñadas para mejorar la experiencia del usuario.

Entre sus múltiples elementos innovadores, incluye un sistema de techo con un nuevo diseño arquitectónico, parasoles retráctiles inteligentes, la tecnología NightSight Assist y una consola de iluminación avanzada. Además, incorpora puertas OnBoardUX, equipadas con un cristal inteligente desarrollado en colaboración con Saint-Gobain Sekurit, portaobjetos de última generación con desinfección, un reposabrazos ergonómico e insertos de puerta fabricados con persiSKIN AUTO®. El vehículo también cuenta con una pantalla que incluye una PCB Android para una conectividad perfecta.



Soluciones de impacto tecnológico

Como resultado del trabajo realizado, durante 2024 se han materializado las primeras conceptualizaciones de prototipos, entre los que se muestran algunos ejemplos a continuación.

El valor que genera la innovación para Antolin como negocio es también reconocido dentro y fuera de nuestras fronteras.



Más información sobre los premios en innovación en [1.3. Reconocimientos](#).



VIVE Door Panel

Concepto de panel de puerta con una composición monomaterial de polipropileno. Con estos principios de ecodiseño y un enfoque centrado en las personas, este prototipo incorpora tecnologías sostenibles y está inspirado en el *concept car* VIVAR.



NEXUS Door Panel

Concepto de panel de puerta concebido para el mercado estadounidense que ha sido desarrollado con Walter Pack (superficies decorativas inteligentes) y PersiSKIN (piel vegetal para revestimiento interior). Aporta soluciones de asistencia a la conducción como hologramas 3D e información clave o soluciones retroiluminadas.



Sunrise

Fruto de la alianza con VIA Optronics, este prototipo de *cockpit* de última generación redefine la experiencia de usuario y la integración de pantallas. Presenta una fusión de elementos físicos y digitales, pantallas con superficie 3D, interfaces táctiles, iluminación dinámica y revestimientos elaborados con el material SEAQUAL® YARN (compuesto de plásticos reciclados).



Thermal Comfort Management

Sistema inteligente de gestión térmica para vehículos eléctricos que reduce el consumo energético asociado al calentamiento de los pasajeros hasta en un 70%.



Expandiendo el ecosistema de innovación

El enfoque estratégico de Antolin en innovación es inseparable de una red de alianzas que potencia la creatividad, y enriquece el conocimiento y los recursos que se traducen en mejoras de los procesos industriales y soluciones más integradas e inteligentes. Empresas, *start-ups* y centros de innovación forman parte de este ecosistema abierto, que en 2024 ha incorporado nuevas colaboraciones.

- **Uniphy (Reino Unido).** Acuerdo con esta empresa líder en tecnología para superficies inteligentes 3D con el objetivo de colaborar en el desarrollo de nuevos sistemas de interfaz de usuario en el vehículo que permitan más opciones de diseño y de integración de pantallas y soluciones avanzadas.
- **UltraSense Systems (EEUU).** Colaboración con esta compañía de Silicon Valley para acelerar el desarrollo de sistemas de HMI para mejorar la experiencia del usuario en el vehículo.
- **PersiSKIN (España).** Acuerdo con esta *start-up* para el desarrollo de una piel vegetal adaptada a los requerimientos del sector de automoción en términos de prestaciones técnicas, calidad percibida y de mínimo impacto ambiental en todo el ciclo de vida.
- **E-Ink (Taiwan).** Colaboración con esta empresa pionera en el desarrollo y comercialización de tecnologías de tinta electrónica para integrar la tecnología Prism™ de E Ink en los interiores de los vehículos. Esta tecnología permite la creación de superficies dinámicas con diseños que pueden cambiar de color y de patrones a demanda o automáticos según la funcionalidad, como alertas o notificaciones de llamadas.
- **VIA Optronics (Alemania).** Colaboración en proyectos de integración de displays en superficies de componentes de interior.

2.3.3. DIGITALIZACIÓN: PRINCIPALES AVANCES

Antolin aspira a consolidarse como *smart company* y para ello confía en la digitalización como palanca estratégica. Esta transición está impulsando un cambio cultural en toda la organización para trabajar de manera más ágil y flexible ante un mercado en constante transformación.

La digitalización permea todos y cada uno de los procesos de la compañía. Permite poner el foco en la generación de valor y orienta una toma de decisiones más rápida e informada. Del mismo modo, dota a los empleados de nuevas herramientas y conocimientos para un desempeño más eficiente y de mayor calidad. Además, digitalizar los procesos contribuirá a reducir la huella de carbono, como pieza clave en la transición climática del negocio.

Driving Sustainability with Cloud, un valor añadido

La transferencia de datos a la nube ha permitido mejorar la eficiencia operativa y la flexibilidad, a la vez que contribuye significativamente a la reducción de emisiones de carbono al disminuir la dependencia de infraestructuras físicas y optimizar el uso de recursos energéticos.

La migración en España, Alemania, India y Estados Unidos, en 2024, de 165 estaciones de trabajo de diseño CAD al entorno virtual de Microsoft Azure ha supuesto una reducción de 94.921,2 MWh del consumo eléctrico y de 44,2 t de CO₂ evitadas.

Hablamos de transformación digital responsable alineada con los principios éticos que rigen el comportamiento de Antolin en todas las esferas de actuación. Una premisa si cabe más importante en un momento de máximo desarrollo de la inteligencia artificial. Además, en un nuevo paradigma presidido por el valor de los datos en la economía global, la organización se compromete con un uso seguro y responsable de la información más sensible.

El proceso de digitalización en Antolin se orienta a estos **objetivos**:

- **La gestión de la compañía por el dato**, que precisa unos datos de calidad y una buena gobernanza de ellos.
- La búsqueda del máximo nivel de **eficiencia, calidad, sostenibilidad y competitividad** mediante la automatización, estandarización y consolidación de los procesos y los servicios.
- El refuerzo en paralelo de la **ciberseguridad** para incrementar la resiliencia de la compañía frente a potenciales ataques.



Más información sobre ciberseguridad en [5.1. Cultura corporativa y conducta empresarial](#).



Estas metas estratégicas guían el **Plan Estratégico de Tecnología (PET)** elaborado en 2024 con el apoyo experto de un externo, que actúa de marco corporativo y engloba las prioridades detectadas en materia de digitalización en toda la compañía.

Los **datos y su buen gobierno** constituyen la base de este plan, mientras que la **digitalización del proceso** y su **trazabilidad en todo su ciclo de vida** constituyen la zona central de la pirámide. Por último, en el vértice se sitúan las **tecnologías emergentes** como la analítica avanzada o la inteligencia artificial.

Antolin centra su estrategia en el desarrollo de proyectos innovadores de valor añadido en diferentes áreas de la compañía gracias al uso de la inteligencia artificial. La implementación de nuevas soluciones que optimicen procesos, mejoren la toma de decisiones y potencien la eficiencia operativa se realiza con la colaboración de equipos multidisciplinares. De esta forma la compañía se asegura que cada proyecto, adaptado a las necesidades cambiantes del entorno, esté alineado con los objetivos de negocio y contribuya al crecimiento y la competitividad de la empresa.

Proyectos relevantes en digitalización

Todos los proyectos de digitalización en Antolin se enmarcan en el PET descrito y se gestionan a través del comité de digitalización corporativo.

Como principales avances de este plan destacan los resultados obtenidos en 2024 en los siguientes proyectos y proyecciones para el siguiente ejercicio:

- **One Global Finance.** Proyecto para la optimización de los procesos que integran la función financiera. El objetivo es incrementar la eficiencia y la eficacia del área a través de la digitalización y la estandarización en todas sus actividades.



Más información sobre One Global Finance en [5.5. Relación con la comunidad inversora.](#)

- **One-Company.** Completado su objetivo en 2024, este proyecto estaba orientado a la unificación y estandarización relevante de los sistemas corporativos de Antolin.
- **Way to Cloud.** En el marco de la apuesta de la compañía por el *cloud* como palanca de su transformación, Antolin avanza en su enfoque *smart cloud* con el traslado a la nube de las herramientas de gestión SAP y TeamCenter, y el proyecto PLM.
- **Product Lifecycle Management (PLM).** Proyecto para la gestión digitalizada e integral del ciclo de vida de los procesos de la compañía tanto en su fase de desarrollo como en la aplicación en serie mediante la integración con herramientas corporativas clave como SAP o BuyOne. Presente en más de 250 proyectos y 70 plantas, permite estandarizar los modelos, ganar en eficiencia y dotar de trazabilidad a aspectos tan relevantes como la rentabilidad de los proyectos.

- **GAIA (Global Automotive Intelligence for Antolin).** GAIA es una herramienta interna de inteligencia de mercado diseñada para monitorizar y analizar las fluctuaciones del sector de la automoción a corto, medio y largo plazo. En 2024 ha incorporado nuevas capacidades que permiten recalcular de forma automatizada diversos impactos externos. Gracias a estas mejoras, GAIA puede evaluar con mayor precisión los efectos de retrasos en programas, ajustar estimaciones de producción y medir el impacto de la entrada de nuevos clientes y competidores en los territorios donde opera Antolin.
- **Renovación de E-procurement (BuyOne Reboot).** Proyecto dirigido a racionalizar los procesos empresariales y expansión a las compras indirectas.
- **Gobernanza del dato en sostenibilidad.** Proyecto dirigido a la gestión efectiva e información transparente y confiable de los datos de sostenibilidad dentro de la organización.

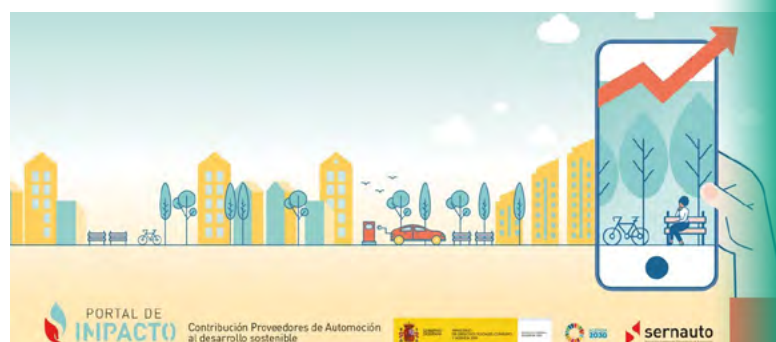
Antolin, parte activa del Primer Portal de Impacto

En el marco de la **Comisión de Negocio Responsable de SERNAUTO**, en 2024, Antolin ha participado en la co-creación del **Portal de Impacto de SERNAUTO**, el primer portal de sostenibilidad sectorial en España. Esta herramienta mide y visibiliza la contribución del sector de componentes al desarrollo sostenible, con el apoyo del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030.

El portal, que facilita el cumplimiento normativo en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), incluye un área privada donde las empresas gestionan sus datos para informes como el EINF, huella de carbono y brecha salarial. La versión pública, disponible en el 2025, mostrará resultados sectoriales globales, promoviendo la transparencia.

La colaboración en este proyecto se ha centrado en el diseño de las funcionalidades del portal, identificando los indicadores clave y definiendo los temas prioritarios para mejorar el desempeño sostenible de las empresas. Este proyecto pionero fue cocreado con el apoyo de SERNAUTO, Pacto Mundial, CEOE, CEPYME y EFRAG, entre otros.

Conforme avanza la regulación europea, el portal será la herramienta estratégica que ayude a las empresas, especialmente pymes, a evolucionar desde el cumplimiento normativo hasta una gestión más sostenible del negocio. Y, además, será un portal público de referencia para obtener los datos sectoriales más relevantes en materia de sostenibilidad.



2.3.4. LIDERANDO LA FÁBRICA DEL FUTURO

Con la implantación del nuevo sistema de producción Antolin Industrial System (AIS) descrito como palanca estratégica⁵, la compañía abre un punto de inflexión en su camino para afianzar la excelencia operativa e industrial.

Para avanzar hacia la **fábrica del futuro**—flexible, ágil, inteligente y digital— Antolin está trabajando en la integración de la industria avanzada en sus operaciones industriales como parte de su estrategia global con el objetivo de contar con las fábricas más eficientes y competitivas del sector.



Enmarcado en las líneas y proyectos vinculados al plan de digitalización descrito, ser la fábrica del futuro se materializa en **proyectos concretos en los centros de Antolin**. En todos ellos la aplicación de la tecnología a los procesos productivos se enfoca a la prioridad de que los principios de fabricación avanzada estén siempre alineados con la realidad de la fábrica.

■ IoT (Internet of Things). Explore and Discovery Insight

Este proyecto se centra en la recogida y el análisis de datos en tiempo real para anticipar posibles errores, optimizar el uso de recursos y mejorar la productividad. Gracias a esta tecnología, la toma de decisiones se basa en información precisa sobre lo que ocurre en los centros productivos. En 2024 se ha extendido a nuevas fábricas en Europa y a distintas líneas de fabricación de techos, puertas y paneles de instrumentos.

■ Smart Energy

Este eje de actuación está orientado a la implantación de proyectos de conectividad, digitalización e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia energética de los centros productivos. Tal y como se detalla en el capítulo 3 de este informe⁶, en 2024 se ha implantado en seis nuevas fábricas (12 en total) y ha logrado una reducción del consumo energético de cerca del 15%.

■ Innovación industrial

Estos proyectos integran diversas tecnologías de detección en continuo, como UV, fluorescencia, termografía y perfilometría, junto con modelos de inteligencia artificial. Su objetivo es garantizar una productividad constante y un proceso de fabricación sin defectos, optimizando la eficiencia y la calidad en la producción.

■ Intralogística

Proyectos de robótica móvil, simulaciones avanzadas en escenarios industriales y almacenes automáticos son los principales proyectos en los que avanza Antolin en este eje. En 2024 se ha seguido apostando por la incorporación de robots móviles en varias plantas de Europa y en una de las fábricas más emblemáticas de Estados Unidos.

⁵ Ver 2.2.2. Excelencia operativa y transformación industrial.

⁶ Ver 3.2.3. Gestión responsable y eficiente de la energía.



■ Robótica avanzada

Los proyectos de robótica avanzada engloban tres áreas: integraciones robóticas complejas, que combinan diversas tecnologías; proyectos de visión artificial para mejorar la detección de defectos en los productos; y proyectos de robótica colaborativa, que permiten trabajar juntos a robots y empleados de Antolin, potenciando la productividad y seguridad de estos.

■ Data Intelligence

Este eje trabaja en la modelización, monitorización y análisis de datos para la mejora de los procesos y la toma de decisiones estratégicas. Además, ha logrado consolidar un modelo sólido de gobernanza de datos en el entorno OT (tecnología operativa, por sus siglas en inglés), y ha desarrollado nuevas soluciones en la nube para asegurar la disponibilidad y accesibilidad de los datos industriales de las plantas a nivel global.

2.3.5. CALIDAD DE PROCESOS Y PRODUCTOS

Antolin cuenta con una cultura de calidad sustentada en tres pilares: mejorar la robustez de los desarrollos, asegurar operaciones eficientes e incrementar los niveles de eficacia en toda la cadena de suministro.

Como una pieza más del proceso de transformación de la compañía, la estrategia de calidad se orienta a **cuatro grandes líneas de trabajo**:

■ Cultura

Fomentar una cultura de excelencia y orientación al cliente, que promueve la colaboración entre las diferentes funciones para asegurar un enfoque holístico e integrado que garantice la satisfacción del cliente y mejore su experiencia.

■ Personas

Aunar esfuerzos en el reclutamiento, desarrollo y retención de talento para consolidar una fuerza laboral dinámica y capaz de adaptarse a la transformación digital.

■ Eficiencia

Establecer un marco organizacional inteligente que optimice y reequilibre las actividades de calidad en las áreas y regiones dentro de la empresa.

■ Resultados

Perfeccionar las herramientas para los lanzamientos de conceptos de productos y procesos; desarrollar habilidades de resolución de problemas; y fortalecer la gestión de la calidad de los proveedores.

Como resultado del proceso de transformación tecnológica de Antolin, la digitalización de la función de calidad iniciada en 2023 ha experimentado avances significativos en 2024. Entre las herramientas implantadas, el **despliegue del software de gestión de la calidad (QMS)** ha supuesto un reto importante, mientras que el desarrollo de la **Plataforma de Gestión de Pruebas** —diseñada para digitalizar y optimizar las actividades del laboratorio— ha conseguido progresos notables.

Más allá de la digitalización, Antolin continúa trabajando en otras iniciativas para mejorar la eficiencia general de la organización, elevar los estándares y garantizar una mayor satisfacción del cliente. En este sentido, la compañía se esfuerza en la mejora constante de sus productos y procesos, y por avanzar en la gestión de proyectos en el marco APQP (Advanced Product Quality Planning). El enfoque estratégico de Antolin es generar proyectos de alta calidad adecuados a cada unidad de negocio y en ese propósito se enmarca el **lanzamiento del proyecto Development Excellence (DEVEX)**.

Asimismo, en octubre, se llevó a cabo la convención Global de Quality Management System (QMS) en formato *online*, con una alta participación. El evento se organizó para las áreas de Europa, América y Sudáfrica. Esta convención reafirma el compromiso con la excelencia en calidad y la mejora continua, y promueve la adhesión al QMS como un pilar clave para el éxito.



Intralogística Antolin Aragusa, Burgos (España).



Calidad y seguridad del producto

La política y el compromiso con la seguridad del producto en Antolin se integran en el procedimiento interno de gestión de la seguridad del producto, que es notificado a todos los usuarios para su aplicación. La dirección de la compañía está directamente implicada en el caso de incidentes de seguridad y reglamentación.

Programa de calidad y seguridad del producto



Cada año Antolin despliega los objetivos en número de incidentes de producto a todas sus empresas productivas. El objetivo de **0 incidentes sobre seguridad y reglamentación** también se comparte con la cadena de suministro a través de los contratos de suministro.

Asimismo, cabe destacar que todas las personas que intervienen en procesos de seguridad y reglamentación del producto están formadas para ello. Su grado de conocimiento se verifica a través de la cualificación documentada por el jefe de línea en la matriz de polivalencia.

Por último, el hecho de que la ratio de costes de garantías se sitúe por debajo del 0,1% confirma que las estrategias preventivas desplegadas por la compañía han sido eficaces en 2024. Además, por tercer año consecutivo, Antolin obtiene un valor de cero incidentes, lo que demuestra que, tanto a nivel de diseño del producto como del proceso de fabricación, la compañía sitúa la seguridad de los usuarios del vehículo entre sus grandes prioridades.



2.4. DESARROLLO DE NEGOCIO

Los resultados de Antolin en 2024 reflejan importantes avances en su Plan de Transformación, pese a un entorno complejo que ha impactado directamente en el sector automovilístico. Las ventas alcanzaron los 4.190,66 millones de euros, representando una caída del 9,24% frente a 2023. El descenso en las ventas refleja los desafíos actuales del sector automotriz: menores volúmenes en modelos clave de clientes estratégicos, la conclusión de ciclos productivos en algunos modelos y los retrasos en lanzamientos de nuevos proyectos. Además, la transición pausada hacia la movilidad eléctrica ha impactado significativamente a toda la industria, con Antolin enfrentándose de manera directa a estas transformaciones.

Como parte de su compromiso con la eficiencia y sostenibilidad financiera, Antolin completó la primera fase de su programa de desinversiones, permitiendo redirigir recursos hacia áreas estratégicas de negocio y priorizando productos con alto potencial de crecimiento a largo plazo. La adaptación de la capacidad productiva al mercado global ha sido clave para alinear sus operaciones con las necesidades de un entorno en transformación.

Además, Antolin cuenta con una de las carteras más diversificadas del sector, lo que constituye una de sus principales fortalezas. Esta diversidad le permite ofrecer un catálogo integral de soluciones de interior para vehículos, que abarca desde productos tradicionales hasta innovaciones tecnológicas orientadas a la movilidad del futuro. Su presencia global y su estrecha colaboración con clientes prestigiosos refuerzan su resiliencia frente a los retos del mercado.

Gracias a estas iniciativas y a una gestión enfocada en la optimización y el crecimiento, la compañía mejoró su rentabilidad en 2024, alcanzando un margen EBITDA ajustado del 8,92%, un incremento de 0,82 puntos respecto al año anterior. Estos logros consolidan el compromiso de Antolin con el diseño de soluciones inteligentes, integradas y sostenibles, alineadas con su visión de liderar la movilidad del futuro y contribuir positivamente a la industria y la sociedad.



2.4.1. TECHOS

En los últimos años Antolin goza de un sólido reconocimiento en el mercado por sus soluciones avanzadas y sostenibles para techos. En ellas combina un amplio conocimiento de las tecnologías claves en el desarrollo de este componente con una apuesta por nuevas aplicaciones de iluminación y sostenibilidad, como el uso de materiales naturales y reciclables, y la reducción del peso de las piezas.

Paradigmático de este enfoque es el **techo sostenible**, un concepto que en el último año ha seguido expandiéndose en clientes como VW, Geely, Mercedes y Hyundai, atraídos por soluciones cada vez más circulares y completas. En Norteamérica por primera vez se ha introducido en serie un concepto ultraligero de techo panorámico para Cadillac. Presentado en la importante feria IZB, este techo es el más grande fabricado por Antolin hasta la fecha.

A lo largo de 2024 la empresa ha obtenido importantes programas con clientes como Mercedes, VW, BMW, Hyundai, Tesla y BYD. También ha seguido ampliando su cartera de clientes con proyectos con el Grupo Geely y Changan. De esta manera Antolin se consolida como empresa líder en el negocio de techos para el automóvil, y esta unidad de negocio ya es la primera en volumen de negocio y facturación.



2.4.2. PUERTAS Y HARD TRIM

Antolin trabaja para ser líder global en el desarrollo y fabricación de soluciones sostenibles de paneles de puerta y hard trim, potenciando su integración con la iluminación, electrónica y HMI, con la vista puesta tanto en sus clientes tradicionales como en los nuevos.

En este camino, el último año se puede resumir por una intensa actividad y el lanzamiento de productos significativos para grandes fabricantes: en México, para el Grupo VW y Stellantis; en Estados Unidos, para Stellantis en Shelby; y en Europa para la plataforma de eléctricos de Stellantis en Italia, así como para las marcas Renault y Skoda.

La unión de innovación y sostenibilidad sigue impulsando nuevos desarrollos, como el reto tecnológico que supone el **primer backlit del mercado**, para Cupra; los proyectos con espumado químico para reducir el peso de los componentes y las integraciones entre los paneles y la iluminación, que ha permitido conseguir nuevos proyectos de Audi.

Además, en 2024 se han confirmado extensiones de vida de nuestros proyectos en modelos de combustión, debido a la ralentización del mercado de vehículos eléctricos. En general, el último año ha puesto de manifiesto que los fabricantes de automóviles siguen apostando por las soluciones de puertas y hard trim de Antolin para sus futuros proyectos, con ejemplos notables como BMW en Europa, Stellantis en Norteamérica o VW en Europa y Sudáfrica.



2.4.3. PANELES DE INSTRUMENTOS Y CONSOLAS CENTRALES

Los paneles de instrumentos, las consolas centrales y los sistemas completos de *cockpit* (paneles de instrumentos) desarrollados por Antolin son sinónimo de experiencias personalizadas y seguras. La integración de tecnología y procesos no solo permite crear *cockpits* inteligentes, sino que propicia oportunidades de crecimiento para otras unidades de negocio de la compañía.

En 2024 Antolin ha iniciado en Europa el predesarrollo de diferentes productos que asegurarán futuros proyectos, y ha obtenido pedidos relevantes con marcas como Skoda y Land Rover. Asimismo, la aproximación técnico-comercial a los fabricantes de vehículos industriales ha hecho posible la obtención de proyectos con nuevos clientes como Volvo Trucks, y VW Vehículos industriales, ampliando así el portafolio de clientes en los interiores para furgonetas y camiones.

La búsqueda de un menor impacto ambiental también ha estado presente en esta unidad de negocio. Se ha aumentado la inclusión de **materiales con mayor contenido reciclado**, y se han actualizado varios estudios de Análisis de ciclo de vida. Con la tecnología como aliada, se ha avanzado en otros proyectos de soluciones sostenibles, como *double slush* (recubrimiento de doble capa para aligerar el peso del panel de instrumentos), materiales con fibras de carbono recicladas, o adhesivos con base de agua.

Otros hitos del último año ha sido el lanzamiento en serie de nuevos productos como una consola central deslizante con motor eléctrico en China y el inicio de desarrollos de consolas de segunda fila de asientos para clientes europeos.



2.4.4. COMPONENTES Y JIT (CENTROS JUST IN TIME)

La optimización de costes, la maximización de sinergias internas y la búsqueda de nuevos proveedores internacionales caracterizan la actividad de esta unidad de negocio, centrada en incrementar su competitividad. Con este objetivo y con la prioridad de adaptar la capacidad productiva al mercado, varias plantas han sido cerradas y se ha vendido una parte del negocio no estratégica para la compañía.

El año ha estado marcado por un crecimiento en el segmento *premium* con lanzamientos en serie, la obtención de nuevos proyectos y la confirmación de futuros desarrollos. Antolin continúa desarrollando productos —tanto parasoles como elevallunas— para nuevos clientes en territorios no tradicionales. Así, ha sido nominado por un cliente alemán en China para proveer los módulos de puerta aligerados con secuenciación JIT de componentes como los elevallunas, la unidad de control de puerta, el cableado o el altavoz. Y en el ámbito de parasoles ha recibido un proyecto para Tesla en China con nuevos conceptos de desarrollo.

En 2024, como parte de su plan de transformación y su enfoque en productos y procesos productivos clave, Antolin llegó a un acuerdo con Grupo Cosmos, un proveedor español de automoción con amplia y contrastada experiencia en el sector, para la venta de su negocio de revestimientos de maleteros.

Antolin quiere aumentar el valor añadido de sus productos y diferenciarse así de la competencia. Desde esa perspectiva, sigue avanzando en el desarrollo de un parasol que se oscurece a demanda del usuario, gracias a la tecnología de cristal líquido.



2.4.5. ILUMINACIÓN, HMI Y ELECTRÓNICA

Esta unidad busca fortalecer la colaboración con los clientes y garantizar la excelencia operativa. A medio plazo, sitúa sus prioridades en mejorar la eficiencia general, reducir el CAPEX y adoptar herramientas de inteligencia artificial para optimizar procesos y desarrollo. Todo ello con la vista puesta en un horizonte de creación de sistemas HMI innovadores, integración de tecnologías avanzadas y sostenibles, y liderazgo en segmentos como el de vehículos conectados y autónomos, llamados a presidir la movilidad del futuro.

Entre los proyectos de 2024, destaca el lanzamiento de nuevas referencias en el campo de la iluminación dinámica funcional en marcas de grupos como Stellantis, Volkswagen o Geely. También se ha contribuido a la iluminación interior de nuevos modelos de las marcas Lucid y Rivian en Estados Unidos, y se ha consolidado la nueva fábrica de India —inaugurada en 2024— con productos para Tata y Mahindra.

Asimismo, en el último año Antolin ha puesto en marcha un programa para reducir los costes de I+D a partir de 15 desafíos clave identificados en esta área. Gracias a iniciativas de mejoras de procesos, formación y consolidación de una cultura de intercambio de conocimiento, ya han mejorado la eficiencia y la colaboración en esta unidad.



2.5. GOBIERNO CORPORATIVO

2.5.1. ENFOQUE DE GESTIÓN

Alcanzar la nueva visión de la compañía requiere un liderazgo basado en los principios de buen gobierno y los estándares más elevados en esta materia. Los órganos de gobierno de Antolin trabajan bajo ese compromiso y mantienen su responsabilidad en la toma de decisiones que garantiza tanto el buen rumbo del negocio como su contribución al desarrollo sostenible y a la creación de valor para los grupos de interés.

La respuesta que Antolin ofrece a las demandas de reguladores, inversores, clientes, empleados y otros grupos de interés se basa en principios éticos, íntegros y transparentes. El gobierno de la empresa adopta las principales tendencias y mejores prácticas internacionales en gobernanza, comportamiento ético y cumplimiento normativo.

Así, Antolin sigue las directrices establecidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. La férrea voluntad de Antolin de cumplir con las normas y expectativas del entorno empresarial representa el mejor de los cimientos sobre el que seguir construyendo un negocio sólido y responsable.

Modelo de gobierno corporativo

El modelo de gobierno corporativo de Antolin integra el conjunto de normas y principios que velan por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de la empresa. Incorpora todo el ordenamiento interno compuesto por:



Estatutos sociales



Normas internas de gobierno corporativo



[Visión y valores](#)



[Código Ético y de Conducta](#)



Políticas corporativas que desarrollan los principios sobre los que se sustenta el sistema



Reglamento del Consejo de Administración y de las comisiones delegadas



Reglamento del Consejo Asesor



Otros códigos, procesos y procedimientos internos exigidos o recomendados por disposiciones de carácter sectorial que responden a las normas y principios anteriores, aprobados por los órganos competentes de la sociedad





Modelo de gestión

Una parte fundamental del enfoque de gobierno corporativo en Antolin radica en su modelo de gestión. Este se compone de un conjunto de políticas, procesos, procedimientos, sistemas integrados, directrices y formularios que permiten dar respuesta tanto a los requisitos de las normas internacionales como a las necesidades de gestión interna. Estos son:

- IATF 16949. Calidad
- ISO 14001. Medioambiental
- ISO 17025. Laboratorio y calibración
- ISO 27001. Seguridad de la información
- ISO 27701. Privacidad
- UNE 19601. *Compliance* penal
- ISO 37001. Antisoborno
- ISO 26262. Seguridad funcional automotriz
- ISO 21434. Ciberseguridad vehicular
- ISO 50001. Eficiencia energética
- ISO 45001. Seguridad y salud laboral
- Otros procesos y procedimientos internos

2.5.2. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Antolin es una empresa **propiedad al 100% de la familia Antolin**, cuyas dos ramas ostentan de forma paritaria la titularidad del accionista único. Cada una de estas ramas se encuentran, a su vez, representadas indirectamente por las empresas que deciden los miembros de la estructura de gobierno, si bien comparten la misma visión y valores.

En esta sólida arquitectura empresarial cada rama familiar posee más del 5% de los derechos de voto. El órgano de gobierno familiar constituye la máxima autoridad a la hora de decidir sobre el destino de la compañía. Para ello, el Protocolo Familiar define claramente sus funciones, el plan de sucesión y su relación con el Consejo de Administración, que es independiente.

La estructura de gobernanza de Antolin se vertebra en dos pilares centrales: la **Junta General de Accionistas** y el **Consejo de Administración**. Este modelo de gobernanza cuenta con un Consejo de Administración y un Consejo Asesor —apoyado por las comisiones delegadas— que están formados por consejeros ejecutivos y asesores independientes.

Dos personas diferentes desempeñan las funciones de presidente y consejera delegada, y aportan así diferentes perspectivas, conocimientos y experiencias al liderazgo de la organización. En definitiva, un modelo de gobernanza que aúna el valor de la tradición familiar con una estructura eficiente y adaptada a los tiempos para asegurar la continuidad y buena marcha de la compañía en cualquier coyuntura.





Junta General de Accionistas

Durante 2024 la Junta General de Accionistas adoptó cuatro decisiones: el 29 de enero, el 10 y el 27 de junio, y el 29 de octubre.



Consejo de Administración

El Consejo de Administración cuenta con unos procedimientos que aseguran el buen gobierno de la empresa y velan por los intereses de los accionistas. Entre sus decisiones más relevantes en 2024 destaca el **nombramiento de Emma Antolín como vicepresidenta de la compañía**, en sustitución de María Helena Antolín. Un relevo que está contemplado en el citado Protocolo Familiar.

Las prioridades de Emma Antolín están enfocadas en apoyar la transformación estratégica de la compañía, y a los principales asuntos en materia de gobierno corporativo y sostenibilidad.

Con la **incorporación de José Antolín como vocal** —a cierre de 2024— el Consejo de Administración estaba compuesto por cinco miembros —dos mujeres y tres hombres—, que son elegidos individualmente por la Junta General de Accionistas por un período de seis años renovables. **Las mujeres representan un 40% de la composición** de este órgano, en línea con el porcentaje exigido por las nuevas normas europeas sobre equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas.

Encargado de la dirección, administración, toma de decisiones estratégicas y supervisión de los asuntos más relevantes para la compañía, el Consejo de Administración confía su gestión diaria a la consejera delegada y al Comité Ejecutivo.

El Consejo de Administración celebró **16 reuniones** en 2024, con un **100% de asistencia** de todos sus miembros, avanzando en su alineamiento con las mejores prácticas según los estándares de buen gobierno de sociedades cotizadas y en el seguimiento de las principales novedades legislativas.

El Consejo de Administración de Antolin se compromete a evaluar periódicamente en ejercicios alternativos su composición, funcionamiento, conflicto de interés, derechos, y deberes como consejeros.



Consejo Asesor

Creado en 2018, este órgano constituye un elemento determinante en el seguimiento y la implantación en la compañía de las mejores prácticas en materia de buen gobierno, así como en la transparencia y profesionalidad de sus órganos de gobierno. El Consejo Asesor tiene un carácter consultivo, y brinda asesoramiento al Consejo de Administración sobre la marcha del negocio y la toma de decisiones estratégicas.

Está compuesto por asesores independientes que se integran y presiden las diferentes comisiones delegadas. Todos ellos tienen en común trayectorias distinguidas, experiencia en empresas y organismos de primer nivel, así como diferentes perfiles y bagajes profesionales.

Durante 2024 Antolin renovó la estructura del Consejo Asesor con la **incorporación de dos nuevos consejeros** —Maite Ballester y David Cano— y la salida de Macarena Cassinello y Javier Lázaro, presidente y vocal de la Comisión de auditoría respectivamente. Maite Ballester asume la presidencia de la Comisión de Auditoría.

Bajo el funcionamiento de un Consejo de Administración ampliado, este órgano participa activamente —sin derecho a voto y de forma simultánea— en las reuniones del Consejo de Administración.

En 2025 Antolin renovará su Consejo Asesor con la incorporación de dos nuevos consejeros, que contribuirán a la ejecución de las prioridades estratégicas de la compañía para hacer frente a los retos actuales del mercado de la automoción. Jan Borgonjon y José Manuel Temiño se unirán a los cuatro consejeros existentes, conformando un equipo con diversos bagajes y trayectorias profesionales. La diversidad de talento y experiencias es clave en un momento como el actual, especialmente desafiante para el sector, y en el que Antolin trabaja para preservar su fortaleza financiera y asegurar su liderazgo internacional apoyando a la compañía en su crecimiento con los fabricantes de vehículos emergentes en mercados estratégicos.





Miembros del Consejo de Administración⁷

Ernesto ANTOLÍN

Presidente del Consejo de Administración y miembro de la Comisión Delegada de Nombramientos y Retribuciones, asumió la presidencia de Antolin en 2014 como parte del relevo generacional definido. Es presidente ejecutivo de Canea, S.L., el *family office* de su rama familiar. Licenciado en Derecho con postgrados por la Universidad de Boston (Estados Unidos), cuenta con 30 años de experiencia internacional en el sector de la automoción en las áreas de estrategia, marketing, industria y diversificación de negocio. Inició su carrera profesional en Antolin como adjunto a la dirección en varias plantas de producción coordinando las actividades de producción, logística, ingeniería, calidad, recursos humanos y finanzas. Posteriormente, se ocupó del lanzamiento de las operaciones industriales en Europa del Este y fue director territorial para el Centro-Este de Europa, dirigiendo todas las actividades comerciales para los clientes alemanes. Participó en el lanzamiento de las operaciones industriales y comerciales en el territorio NAFTA. En 1997 se hace cargo de la vicepresidencia de Antolin y la dirección de la división de Nuevos Negocios, con el foco en la estrategia de la compañía para las regiones de África y Asia Pacífico, estableciendo acuerdos comerciales con socios y la adquisición de nuevas empresas, así como la introducción a nuevos mercados.



Emma ANTOLÍN

Miembro del Consejo de Administración y de las comisiones delegadas de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, así como de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. Es presidenta ejecutiva de Injat Investment Office, el *family office* de su rama familiar. Con más de 15 años de experiencia en diversos departamentos de la empresa, entre ellos, la dirección de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad. Compagina su actividad profesional con su dedicación académica en diversas escuelas de negocio. Licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca y Máster en Financial Management por el Instituto de Empresa, completa su formación con programas especializados en las Universidades de Cambridge, Harvard (Harvard Business School y Harvard Kennedy School), INSEAD e IMD.



⁷ Composición a 31 de diciembre de 2024.

José ANTOLÍN

Representante de INJAT, S.L.U y director de la compañía desde enero de 2024, en 2020 fue nombrado Head of Active Surfaces en Antolin, en el área de Soluciones Tecnológicas. José Antolín cuenta con una sólida formación académica, licenciado en Ingeniería por la Universidad Nebrija y PMMA por el IESE Business School. Con más de 12 años de experiencia en Antolin, incluyendo puestos internacionales, ha ocupado puestos clave en los departamentos de Ingeniería e Industrial.



Miguel Ángel VICENTE

Miembro del Consejo de Administración y de las comisiones delegadas de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo y de Auditoría desde 2021. Es licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad ENSAI de Estrasburgo (Francia) y Máster en Administración de Empresas por el INSEAD de Fontainebleau (Francia), así como Máster en Motores por la Escuela IFP de París (Francia). Con más de 40 años de experiencia internacional en el sector de la automoción, ha trabajado para grupos como Renault, como directivo en las áreas de investigación, ingeniería, calidad, fabricación y compras en Francia, México y España. Miembro del Comité Ejecutivo y de Dirección como COO (Chief Operations Officer) de Antolin entre 2017 y 2020, inició su trayectoria profesional en Antolin en 1992. En la compañía ha desempeñado diferentes cargos como máximo responsable de las direcciones corporativas de comercial, industrial y de operaciones en Europa-Mercosur y en Norteamérica, y responsable del segmento de Puertas.



Cristina BLANCO

Consejera delegada de Antolin, es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por UNED y en Administración de Empresas por las universidades de Dundee (Escocia) y Burgos, Executive Program por ESADE y ponente en los MBA de la Universidad de Valladolid y del IE Business School. Posee un amplio bagaje y conocimiento del mundo financiero tras incorporarse al área financiera de Antolin en 2001, donde ocupó distintas responsabilidades, como la dirección de Planificación Financiera y Tesorería. En 2016 fue nombrada directora financiera corporativa de Antolin, por lo que participó en el proceso de financiación para adquirir Magna Interiors, la mayor operación de la historia de la empresa y que incluyó el primer proceso de emisión de bonos en los mercados financieros. Tras más de 23 años unida a la empresa, acredita una amplia visión estratégica de la industria y del negocio de Antolin, participando directamente en la consolidación de la compañía como uno de los mayores proveedores del interior del automóvil del mundo.



En enero de 2025 Ana Berta Antolín entrará a formar parte del Consejo Administración en sustitución de Miguel Ángel Vicente, en el ecuador de la ejecución del plan de la transformación, iniciado en 2023, enfocado en generar un crecimiento rentable de larga duración, que ha resultado ser una palanca decisiva de creación de valor para la compañía.



Comisiones

Antolin cuenta con **tres comisiones delegadas del Consejo de Administración**, compuestas por miembros del Consejo de Administración y consejeros asesores independientes. Las comisiones se reúnen bimestralmente, de acuerdo con los principios de actuación y las reglas básicas de organización y funcionamiento del Reglamento del Consejo de Administración y comisiones delegadas, aprobado en 2021.

Cada comisión elabora el calendario anual de reuniones que se celebran al menos siete días antes de cada una de las reuniones del Consejo de Administración. Mensualmente, antes de las reuniones oficiales, se celebran sesiones de seguimiento sobre temas específicos de relevancia para la empresa.

Comisión de Auditoría⁸

- 5 miembros**
- 7 reuniones**
- 3 consejeros asesores independientes**
- 3 mujeres**

Presidida por una consejera asesora, la Comisión de Auditoría supervisa la gestión de riesgos, el sistema de control interno de la información financiera (SCIIF), y la auditoría interna y externa. Otras funciones incluyen analizar la gestión de los conflictos de interés que puedan surgir, supervisar y evaluar el proceso de la elaboración y presentación de la información financiera y no financiera. Estas dos últimas tareas las realiza en coordinación con la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)⁸

- 4 miembros**
- 7 reuniones**
- 2 consejeros asesores independientes**
- 2 mujeres**

Bajo la presidencia de una consejera asesora independiente, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones plantea, evalúa y vela por el cumplimiento de las políticas y de las estructuras retributivas de la compañía alineadas con los resultados a largo plazo. El Consejo de Administración en pleno se reserva la competencia de aprobar la política de retribución de los altos directivos y la retribución de los consejeros dentro de los límites establecidos por las leyes y por la Junta General; así como, en el caso de los ejecutivos, la retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos.

Asimismo, interviene también en la propuesta de candidatos al Consejo Asesor y al Consejo de Administración, así como en el análisis de candidatos a la alta dirección. Bajo la denominación de perfil de idoneidad y responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, Antolin cuenta con una política que describe las condiciones y los requisitos que deben cumplir los consejeros independientes, así como los procesos aplicables a su evaluación conforme a la normativa y recomendaciones de aplicación.

Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo⁸

- 3 miembros**
- 7 reuniones**
- 1 consejero asesor independiente**
- 2 mujeres**

Las líneas estratégicas que definen el camino de Antolin en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza están marcadas por el Consejo de Administración, con el apoyo y asesoramiento del Consejo Asesor. Así los consejeros asesores están directamente involucrados en el seguimiento y la gestión de estos asuntos a través de la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo.

Presidida por una consejera asesora independiente, esta comisión supervisa el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, los códigos internos de ética, los programas de cumplimiento y las políticas de medio ambiente y sostenibilidad. También se encarga de revisar el Informe Anual de Gobierno Corporativo y de la coordinación, junto con la Comisión de Auditoría, del proceso de reporte de la información no financiera, en particular del Estado de Información No Financiera (EINF) o informe de sostenibilidad.

En 2024 se revisó la estructura y responsabilidades de las comisiones delegadas con ampliación y ajuste de la matriz de conocimientos, experiencia y competencias requeridas, para enfrentar los retos de la movilidad del futuro, favorecer el crecimiento y la transición a una economía sostenible y dar adecuada respuesta a los desafíos de un contexto complejo, incierto y volátil.

⁸ Datos de composición de todas las comisiones, a 31 de diciembre de 2024.



Miembros del Consejo Asesor (por orden alfabético)⁹

Maite BALLESTER

Socia fundadora del fondo Nexxus Iberia, actualmente es consejera independiente y miembro de la Comisión de auditoría, gestión de riesgos, sostenibilidad y remuneraciones en Cellnex. Presente en el Consejo Asesor de ING España y en el Consejo de SONAE en Portugal, ha sido consejera independiente en Repsol y en Prisa en los últimos cuatro años y miembro de las comisiones de auditoría, retribuciones y sostenibilidad. Graduada Cum Laude en Finanzas y Ciencias Políticas por Boston College y MBA por Columbia, fue consejera independiente y presidenta de la comisión de auditoría del Grupo Lar y miembro del Consejo Asesor de Aon España. Con 25 años de trayectoria profesional en la industria de capital privado, también fue socia global y consejera delegada del fondo inglés 3i en España y Portugal, presidenta de ASCRI (Asociación Española de Capital Riesgo), senior advisor de Transacción Services de EY y presidenta de la Fundación EY para el emprendimiento. Apoya el liderazgo femenino como miembro del Instituto de consejeros-Administradores del IWF (Foro Internacional de Mujeres), Women Corporate Directors y Level 20, organización europea que busca una mayor participación de las mujeres en el sector de Private Equity. Recientemente ha sido nombrada patrona de la fundación Junior Achievement.



Milagros CAIÑA

Antiguo miembro del Consejo ejecutivo de BMW AG, como responsable para Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Real Estate. Licenciada en Administración de Empresas por VWA en Hagen, fue la primera mujer en el consejo de BMW como directora de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Real Estate. Miembro de consejos ejecutivos en diferentes compañías durante más de 16 años y con 30 de experiencia en el sector de movilidad, su carrera profesional se ha centrado en el área de la gestión de personas y las relaciones sociales desempeñando sus funciones para el grupo ferroviario Deutsche Bahn AG y DB Mobility Logistics, Schenker AG en el sector logístico y Vossloh AG. Ha sido también Member of the Presidium of the BDA Germany, órgano de decisión de la Confederación de Asociaciones Patronales Alemanas y presidenta de su Comisión de Planos de Pensiones de Empleo. Completa su trayectoria profesional como antiguo miembro del Consejo Asesor de Kühne Logistics University (Hamburgo) y Bayrische Elite-Akademie en Munich.



⁹ Composición a 31 de diciembre de 2024.

David CANO

Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y Máster en Finanzas Cuantitativas por Afi Global Education, es socio de Afi y director general de Afi Inversiones Globales (SGIIC), empresa especializada en la gestión de carteras y asesoramiento a inversores institucionales, fondos de inversión y fondos de pensiones. Con 26 años de experiencia profesional, es coautor de una docena de libros de mercados financieros y economía y de más de un centenar de artículos sobre política monetaria, mercados financieros, fondos de inversión, gestión de carteras y finanzas empresariales. También ejerce como profesor de los más prestigiosos centros de postgrado en finanzas españolas y colabora habitualmente en los medios de comunicación.



Carmen GÓMEZ DE BARREDA

Consejera independiente y presidenta de la Comisión de Auditoría de Grupo Mutua Madrileña es también consejera y presidenta no ejecutiva de Madrileña Red de Gas desde octubre de 2024. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y Máster en Dirección de Empresas IESE (Executive MBA) por la Universidad de Navarra, ha desarrollado una trayectoria profesional de 30 años en el sector energético con responsabilidades en distintos grupos empresariales como Enagás, Repsol y BP Oil España. Ha ejercido como directora de mercados en la Comisión Nacional de Energía, así como directora general de la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos (CORES). Consejera independiente, consejera coordinadora y presidenta de la Comisión de Sostenibilidad de Red Eléctrica Corporación hasta junio y consejera dominical y presidenta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Hispasat hasta octubre de 2024.



Jürgen STACKMANN

Antiguo miembro del Consejo de Dirección de la marca Volkswagen como máximo responsable de Marketing y Ventas de Skoda y Volkswagen Passenger Cars, actualmente es director del Future Mobility Lab del Instituto de Movilidad de la Universidad de St. Gallen. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Saarland (Alemania) y la Universidad de Metz (Francia), ha desarrollado una amplia y dilatada carrera profesional en la industria del automóvil con puestos de máxima responsabilidad en algunos de los mayores fabricantes de vehículos del mundo. Empezó su carrera en Ford en 1989, donde ocupó diversos puestos directivos en los departamentos de Ventas y Marketing en Europa hasta 2010. Posteriormente, se unió al Grupo Volkswagen, donde asumió distintas responsabilidades enfocadas a la estrategia de marketing y ventas, y fue consejero delegado y presidente de SEAT entre 2013 y 2015.



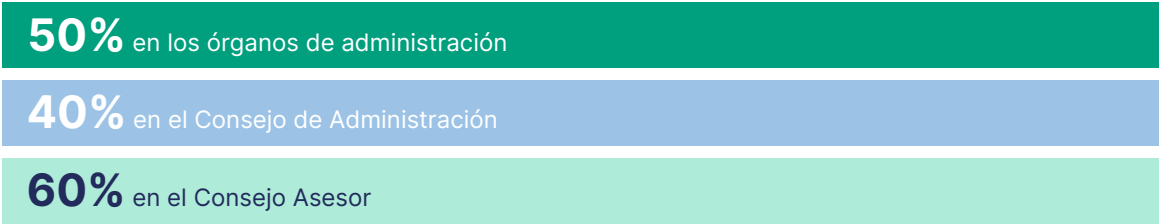


Composición de los órganos de gobierno¹⁰

	Representación	%	Nacionalidad Española	Independientes	Ejecutivos	Edad media	Mayor 45 años	Antigüedad media miembro consejo
Hombres	5	50	4	2	2	56,00	40%	11
Mujeres	5	50	5	3	3	54,60	40%	3
Total	10	100	9	5	5	55,30	80%	7

ÓRGANOS DE GOBIERNO	Ernesto Antolín	Emma Antolín	José Antolín	Miguel Ángel Vicente	Cristina Blanco	Maite Ballester	David Cano	Milagros Caiña	Carmen G. De Barreda	Jürgen Stackmann
Consejo de Administración	Presidente	Vicepresidenta	Vocal	Vocal	Vocal					
Consejo Asesor						Consejera asesora	Consejero asesor	Consejera asesora	Consejera asesora	Consejero asesor
Comisión de Auditoría		Vocal		Vocal		Presidenta	Vocal		Vocal	Vocal
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Vocal	Vocal						Presidenta		Vocal
Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo		Vocal		Vocal					Presidenta	
MIEMBROS										
Ejecutivo	X	X	X	X	X					
Independiente		X				X	X	X	X	X
Representa >3% acciones de la compañía	X	X	X	X						
Antigüedad media > 9 años	X									
FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA										
Industrial	X		X	X				X	X	X
Ejecutivo misma industria/sector	X		X	X				X	X	X
Financiera		X		X	X	X	X		X	
Riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sostenibilidad Ambiental - Social - Gobierno		X	X	X		X		X	X	X
OTROS										
Experiencia en entornos internacionales	X	X	X	X		X		X	X	X

En 2024 las **mujeres** representaban en Antolin:



¹⁰ Composición a 31 de diciembre de 2024.



2.5.3. AVANCES Y RETOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Como respuesta a los retos y desafíos del sector, la agenda del Consejo en 2024 ha venido marcada por la necesidad de asegurar el **equilibrio entre las preocupaciones a corto plazo con una visión estratégica a largo plazo para maximizar los resultados de negocio y la eficiencia operativa de la compañía.**

Reflejo de lo anterior, su agenda de actividades se ha centrado en la revisión de las prioridades estrategias de negocio alineado con el despliegue y seguimiento periódico del plan de transformación, a través de las diferentes comisiones delegadas en sus diferentes ámbitos de responsabilidad. Esto ha exigido **reforzar el liderazgo del Consejo** desde su compromiso con sus raíces y valores, con foco en el futuro de la compañía a partir de la escucha y el diálogo con sus grupos de interés. Las operaciones de refinanciación del bono y del crédito sindicado en 2024 hasta 2029 facilitarán la consecución del plan, enfocando el negocio en generar un crecimiento sólido, rentable y sostenible a largo plazo.

En todo este proceso, **la actualización de la estructura del Consejo y de las comisiones delegadas, y las responsabilidades de estos órganos en 2024 ha sido clave** para enfrentar un presente y un futuro marcado por las tensiones geopolíticas, la transformación digital, la ciberseguridad, la descarbonización y una cada vez mayor necesidad de transparencia y fiabilidad en la información, como resultado de una gestión adecuada de riesgos, oportunidades e impactos financieros en la realidad de la empresa y de la actividad del Consejo.

Bajo esta misma premisa, también han sido y serán clave en el próximo ejercicio los **cambios en la composición y la adecuación de perfiles en la dirección de la compañía a sus necesidades de proyecto a futuro**, conforme a la actualización del mapa de conocimiento presentado en este ejercicio y la ejecución de las decisiones incluidas en el plan de negocio en el corto y medio plazo.

Entre los temas prioritarios tratados durante el ejercicio, conviene destacar la **combinación entre la tradición, como la retribución, la composición de los órganos de gobierno y aprobación de los estados financieros y decisiones de negocio, con el creciente interés por cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza**, como factor a considerar en el proceso de toma de decisiones informadas de la compañía.

Destaca así la aprobación de la **reformulación de la visión y los valores de Antolin y la adaptación de la estrategia al entorno cada vez más exigente**, impulsado por las crecientes demandas de clientes, inversores, reguladores y resto de grupos de interés.

Con el fin de intensificar el papel del Consejo en la proyección interna y externa del valor de Antolin, ha sido fundamental la **actualización de manera anticipada y regular a sus miembros** sobre las expectativas, las tendencias y los avances normativos, con foco en materia de sostenibilidad y ciberseguridad, para su correcta integración en las diferentes áreas de la organización.

Conscientes de que **las personas son el eje central del proyecto Antolin**, el Consejo consideró estratégico conocer la opinión y sentir de sus profesionales como base de atracción, idealización y cuidado del talento con el lanzamiento de una encuesta de clima: People Pulse. Los resultados se presentaron en el último cuatrimestre del año y han permitido identificar las áreas de mejora que resultarán en planes de acción personalizados y serán puntos de la agenda en 2025.

Según se desprende del análisis de doble materialidad realizado en 2024, el cambio de responsabilidad de Antolin sobre el desempeño de la cadena de valor aguas arriba y aguas abajo requiere **fortalecer —en este y próximos ejercicios— los sistemas de reporte de información** con foco importante en el modelo de gobernanza del dato en la toda la organización. El seguimiento periódico del mapa de riesgos y los indicadores definidos para una gestión eficaz del sistema de control interno de la compañía ha sido una constante a lo largo del ejercicio que refuerza esa visión integral de los sistemas y de los riesgos y oportunidades como compañía.

La revisión y aprobación de un **nuevo esquema retributivo** ligado a los nuevos objetivos financieros de negocio e incluir criterios ASG en el proceso de designación y la formulación de incentivos anuales con **objetivos de sostenibilidad vinculados al sistema de retribución variable** en 2025 contribuirá al cumplimiento de las expectativas del entorno y grupos de interés, incluido los propios accionistas.

Emma Antolín participó en la mesa **“Retribución variable e incentivos para los consejos de administración vinculados a objetivos ESG”** en el marco foro anual Sustainable Governance 24 sobre ESG en consejos de administración, organizado por el Clúster de Transparencia y Buen Gobierno de Forética. En este encuentro la vicepresidenta de Antolin pudo compartir la visión de la compañía en torno al papel de los criterios ESG en el sistema de retribución.





Principales hitos para 2025



Actualización de la composición del Consejo de Administración, Consejo Asesor y estructura y funciones de las comisiones delegadas, que asegure que las políticas y prioridades estratégicas en materia de sostenibilidad, estén alineadas con las prácticas de auditoría y control interno bajo una gestión y supervisión integrada como organización.

Ejecución de **cambios organizativos y del equipo directivo** para la respuesta a los retos estratégicos y de mercado.

Seguimiento del **plan de comunicación** y líneas de acción identificadas ligado a los resultados de la encuesta de clima (People Pulse) desarrollada en 2024.

Aprobación del **nuevo esquema retributivo de MBO** (Management Bonus Objectives) para 2025 ligado a los nuevos objetivos de negocio y financieros, así como de reducción de impacto de la huella de carbono, en el seno de la organización.

Desarrollo del **plan de sucesión del Comité Ejecutivo** (ExCom), de forma contingente o temporal, así como alternativa para la oportuna sucesión de personas directivas.

Actualización del **estatuto de auditoría interna** y definición del plan estratégico.

Avance en la **digitalización** de los indicadores del Sistema Monitorización Auditoría Continua (SMAC) para la mejora de la supervisión del funcionamiento del sistema de control interno de la compañía.

Integración de la supervisión del proceso de elaboración de la **información de sostenibilidad** como parte del informe de gestión en las cuentas anuales, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas integrada.

Implantación del **sistema de control de información de sostenibilidad y análisis del funcionamiento del SCIIF** (Sistema de Control Interno de Información Financiera) en el marco del modelo de gobernanza del dato en la organización.

Definición de un **nuevo mapa de riesgos** que refuerce la identificación, gestión y adecuada supervisión los riesgos emergentes y cambiantes de forma proactiva, como base para una toma de decisiones eficaz y alineada con los objetivos de la compañía.

2.5.4. EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo de Antolin cuenta con la experiencia, la visión y el liderazgo necesarios en un momento clave para el sector de la movilidad y la industria del automóvil en particular. Los cambios derivados de la implementación del plan de transformación de la compañía han dado forma a un equipo directivo de primer nivel. Formado por 270 personas a 31 de diciembre de 2024, tiene como principal objetivo consolidar a la compañía como el proveedor de referencia para el interior del vehículo.

Al frente de este equipo se encuentra el **Comité Ejecutivo** de Antolin, compuesto por seis hombres y dos mujeres a cierre de este informe. En este Comité destaca la larga experiencia de los profesionales que han crecido en la compañía con incorporaciones internacionales de acreditada solvencia y profesionalidad.



PRESIDENTE
Ernesto Antolín

VICEPRESIDENTA
Emma Antolín

COMITÉ EJECUTIVO



CONSEJERA DELEGADA
Cristina Blanco



**CHIEF
COMMERCIAL
OFFICER**
Sonia
Aguilar

**CHIEF
STRATEGY
OFFICER**
Juan Carlos
González

**CHIEF CORPORATE
& BUSINESS
OFFICER**
Miguel
Marañón

**CHIEF
OPERATIONS
OFFICER**
Ignacio
Martínez

**CHIEF
FINANCIAL
OFFICER**
Igor
Renedo

**VICE
PRESIDENT
OF ASIA**
Jorge
Juárez

**VICE PRESIDENT
OF NORTH
AMERICA**
Rafael
Martín

2.6. RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Antolin siempre ha considerado de vital importancia la relación que establece con sus grupos de interés. A través de estos vínculos, la compañía obtiene una visión nítida del impacto de su gestión y se asegura de que sus decisiones se mantengan alineadas con las necesidades y expectativas de cada público. La relevancia de este aspecto para Antolin concuerda, además, con los nuevos requerimientos de la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés), que exige un mayor grado de especificidad informativa respecto a los *stakeholders* afectados por la gestión empresarial.

Más allá del cumplimiento normativo, Antolin quiere aprovechar este nuevo paradigma para interactuar de manera significativa con sus grupos de interés, generar conciencia sobre los principales aspectos de la gestión ASG, fomentar las alianzas para abordar intereses compartidos y evaluar internamente la madurez de estos vínculos.

2.6.1. MAPEO DE CADENA DE VALOR Y GRUPOS DE INTERÉS

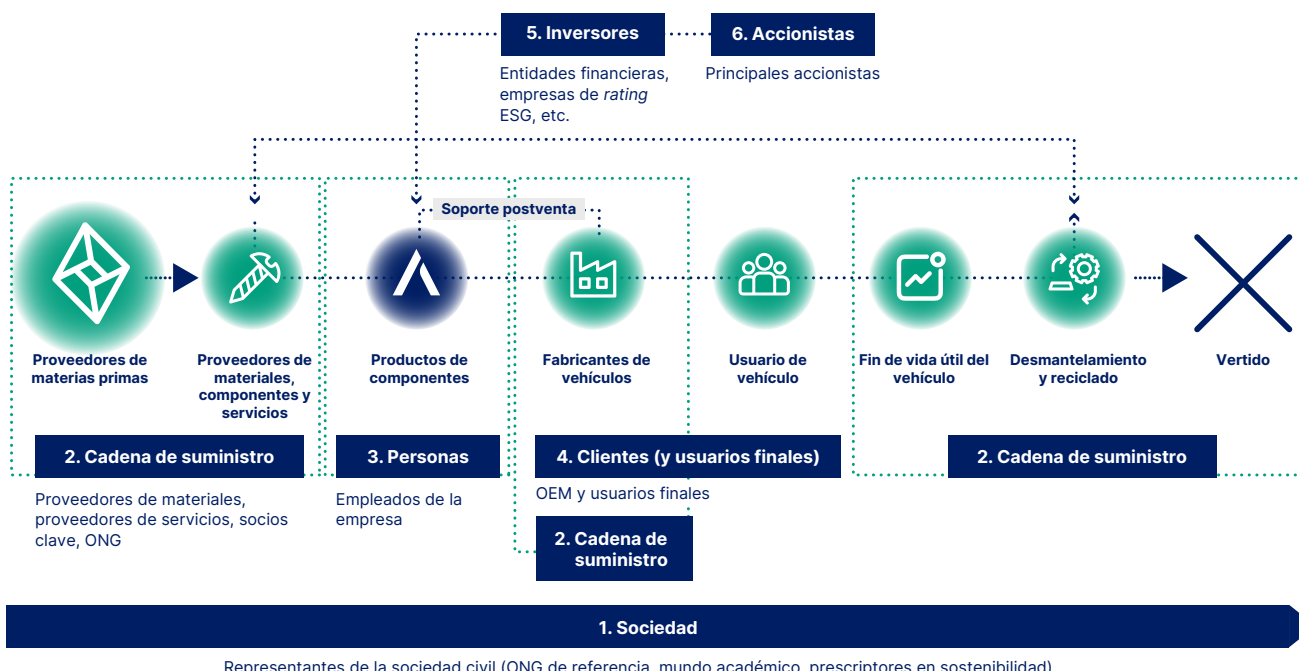
Siguiendo las directrices de la mencionada CSRD, en 2024 Antolin llevó a cabo una identificación de los principales actores y etapas dentro de su cadena de valor, así como de los grupos de interés clave implicados en cada etapa. Para ello siguió un proceso en tres fases:

- **Elaboración de una lista completa.** Identificación de todos los *stakeholders* posibles. En esta lista se incluyó tanto a los grupos directamente afectados por las acciones de la empresa como a los usuarios de las declaraciones de sostenibilidad del ESRS 1 (Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad).
- **Elaboración de una lista restringida.** Filtrado y agrupamiento en cinco bloques de grupos de interés más importantes según el criterio de Antolin.
- **Lista de preseleccionados.** Cruce entre los grupos de *stakeholders* relevantes y los usuarios de las declaraciones de sostenibilidad identificados en el ESRS. Esta lista permitió obtener cinco grupos de usuarios.

La cadena de valor de Antolin cubre todo el ciclo **desde aguas arriba (upstream) hasta aguas abajo (downstream)**, es decir, desde proveedores de materias primas hasta la disposición final de los productos:



Tras este análisis de las actividades y de la cadena de valor, Antolin ha identificado **seis grupos de interés** principales: sociedad, cadena de suministro, persona, clientes, inversores y accionistas.





2.6.2. CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los vínculos que Antolin mantiene con todos sus grupos de interés son fundamentales para afianzar su posición en el mercado y para reforzar su reputación y licencia social para operar. Esta relación se basa en un *engagement* bidireccional en el que los canales de comunicación desempeñan un papel crucial, ya que promueven la escucha, el diálogo y la comprensión mutua.

Para Antolin la comunicación es un puente que debe conectar ideas y unir a las personas. Lograr que la comunicación adquiriera este rol transformador pasa por que esta sea rigurosa, transparente, honesta y adaptada al lenguaje y las necesidades de cada grupo de interés.

GRUPO DE INTERÉS (por orden alfabético)	COMPROMISO	FRECUENCIA/CANALES
ACCIONISTAS	El compromiso y los valores, motor de continuidad en esta empresa familiar.	■ Periódicamente: reuniones y comunicados internos. ■ Bimensual: Consejo de Administración, Consejo Asesor, comisiones delegadas.
CADENA DE SUMINISTRO	Relaciones sólidas y duraderas, y una visión común sobre el desarrollo sostenible.	■ Continua: evaluaciones, Código de Conducta, <i>rating</i>, portal de proveedores Buy One. ■ Bimensual: Knowledge Days. ■ Habitual: anuncios, comunicados, auditorías e inspecciones, llamadas, correo ordinario y electrónico, formaciones y seminarios, campañas especiales.
CLIENTES Y USUARIOS FINALES	Siempre en el centro, sus objetivos son los de Antolin.	■ Diaria: anuncios y comunicados, evaluaciones, encuesta monográfica, actualizaciones de marketing. ■ Constante: red de comerciales de Antolin, red de Ingeniería Avanzada/Innovación, redes sociales. ■ Eventual: auditorías, <i>benchmarking</i>, Código de Conducta, web corporativa, muestras, correo tradicional y electrónico, <i>Non-financial Statements</i>, notas de prensa, premios, Tech Days, formaciones y seminarios, ferias de automoción. ■ Anual: informe anual, contacto operativo, <i>rating</i>.
INVERSORES	Confianza mutua y máxima transparencia informativa.	■ Continuo: reuniones individuales con inversores/<i>traders</i>/analistas y agencias de <i>rating</i> (presenciales/<i>conference calls</i>), página web (portal de inversores) y buzón de relación con inversores. ■ Periódico: <i>roadshows</i>/conferencias <i>High Yield</i>. ■ Puntual: presentación Plan Estratégico y visitas a instalaciones industriales de Antolin. ■ Trimestral: presentación de resultados e informe para inversores. ■ Anual: informe de sostenibilidad y estados financieros anuales auditados.
PERSONAS	Un talento único que Antolin protege, cuida e impulsa.	■ Diaria: intranet, correo tradicional y electrónico, contacto operativo. ■ Constante: llamadas, reuniones monográficas, protocolo de bienvenida, web corporativa, redes sociales. ■ Semanal: plataforma de comunicación. ■ 1-2 veces/mes: comunicados, red interna, actividades sociales. ■ Eventual: campañas internas, encuestas monográficas, notas de prensa, encuestas de satisfacción (People Pulse), buzón de sugerencias, formaciones y seminarios, <i>workshop</i>, UET (Unidades Elementales de Trabajo), reuniones internas, Desayunos con el CEO. ■ Anual: Executive Meeting, informe anual, presentación corporativa, convenciones monográficas, Premios Valores, Premios Reconocimiento. ■ Trienal: encuesta de clima laboral.
SOCIEDAD	Contribución a un futuro más próspero, justo e inclusivo.	■ Continua: congresos, donaciones, encuentros monográficos, equipos de trabajo, patrocinios y esponsorización, foros, sala de prensa, presentaciones, notas de prensa, redes sociales, visitas, actividades sociales.



2.7. ANÁLISIS DE DOBLE MATERIALIDAD

Enmarcado en el proyecto ESG Estrategia B2V, Antolin realizó su **primer análisis de doble materialidad** en 2024 de acuerdo con los requerimientos de la CSRD, anticipándose a su obligatoriedad efectiva en 2026 para el informe del ejercicio 2025. Elaborado a partir de la metodología establecida por esta directiva y los estándares desarrollados por EFRAG para la presentación de informes (NEIS o ESRS, en sus siglas en inglés), este análisis sustituye al anterior estudio de materialidad de 2017, revisado anualmente desde entonces para priorizar y/o reorientar las acciones previstas según la situación en cada momento.

El concepto de doble materialidad es una innovación clave de la CSRD que obliga a las empresas a considerar tanto sus impactos positivos o negativos —reales o potenciales a corto, medio y largo plazo— sobre las personas y el medio ambiente (**materialidad de impacto**) como las implicaciones financieras de los principales aspectos ASG (**materialidad financiera**) en clave de riesgo u oportunidad.

Este enfoque —de “dentro hacia fuera” y “de fuera hacia dentro”— ayudará a Antolin a desarrollar su estrategia, modelo de gestión y plan de acción para los próximos años sobre una base aún más sólida y un entendimiento profundo del impacto de su actividad. También le permitirá centrar su desempeño en aquellos asuntos que de verdad presentan una mayor relevancia para la compañía. Asimismo, esta metodología abre un camino para integrar los riesgos y oportunidades en la gestión de riesgos de la compañía¹¹.

El proceso seguido por Antolin (detallado en el [Anexo](#)) para su análisis de doble materialidad se basa en la **identificación de los temas materiales** y la evaluación de los **Impactos, Riesgos y Oportunidades (IRO)** a través de **cinco fases**:

1. Mapeo de grupos de interés y cadena de valor
2. Identificación de temas materiales
3. Identificación de los IRO
4. Análisis cuantitativo de los IRO
5. Creación de la matriz de doble materialidad

El análisis de doble materialidad fue realizado por un equipo interno liderado por el área de sostenibilidad corporativa, perteneciente a la dirección de Innovación y Sostenibilidad de la empresa y que reporta directamente al director de Operaciones. Adicionalmente, contó con la aprobación de la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, dependiente del Consejo de Administración. Todas y cada una de las fases del proceso contaron con el apoyo y la monitorización de una consultora especializada.

Proxies internos, claves en la integración de las expectativas de los grupos de interés

Los *proxies* internos desempeñan un papel fundamental en el proceso de integración de la sostenibilidad en toda la organización. Esta figura actúa como representante de uno o varios grupos de interés de Antolin en asuntos clave, asegurando que sus preocupaciones y expectativas sean consideradas en la toma de decisiones estratégicas.

Dentro del proyecto de doble materialidad, el objetivo de los *proxies* ha sido garantizar que los temas relevantes para cada grupo estuviesen alineados con la estrategia corporativa y contribuyesen a la creación de valor sostenible. Su labor refuerza la capacidad de adaptación, transparencia y compromiso con un futuro más responsable de Antolin.

Las personas seleccionadas como *proxies* internos responden a este perfil:

- **Hombres: 58%**
- **Mujeres: 42%**
- **Edad media: 48 años**
- **Perfil técnico: 54%**
- **Horas de experiencia en Antolin: 786.000**



¹¹ Ver 5.3. Gestión de riesgos.

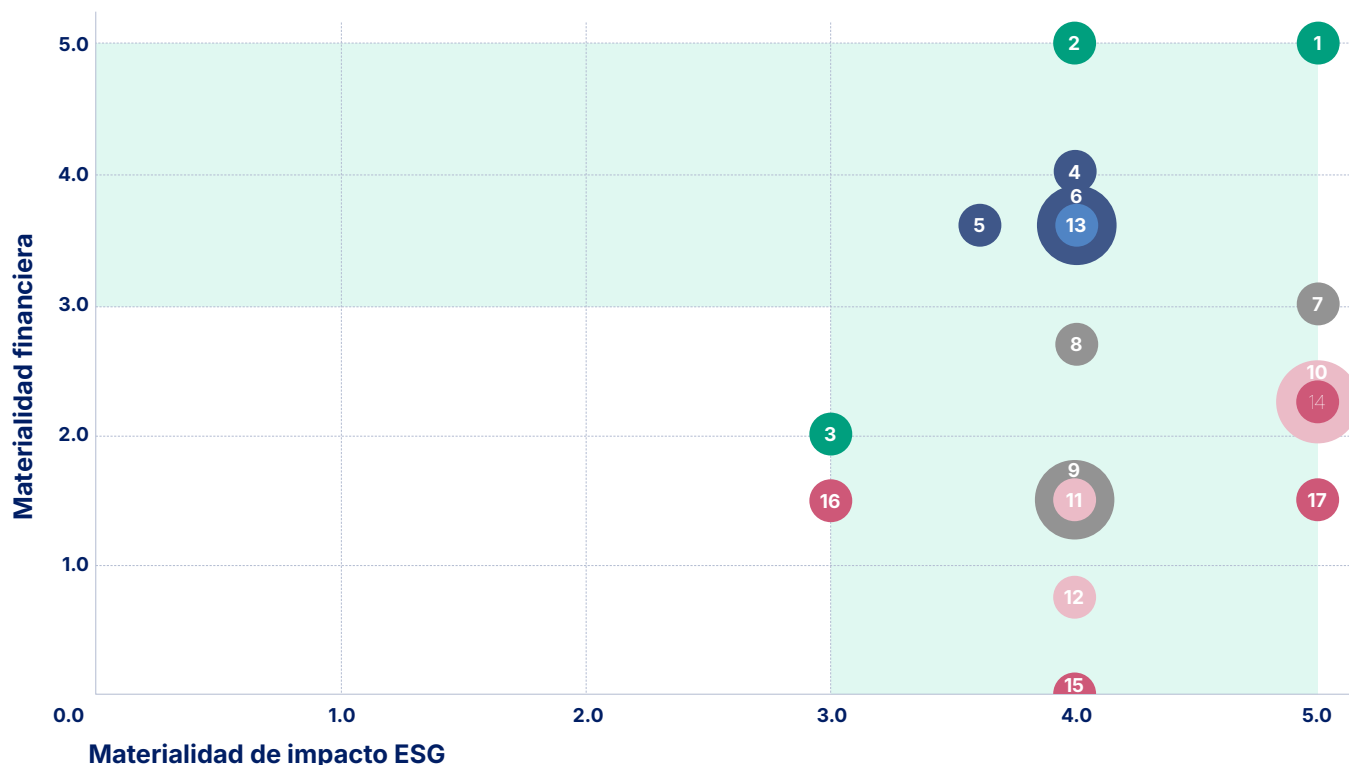


Resultados del análisis de doble materialidad

Los resultados del análisis se plasman en la **matriz de doble materialidad**, cruce entre la materialidad de impacto y la materialidad financiera. Esta figura evalúa tanto los impactos de la empresa en términos de sostenibilidad “(de dentro hacia fuera)” como la importancia de estos temas para las finanzas de la empresa “(de fuera hacia dentro)”. Así, tras fijar un umbral de materialidad mayor o igual a 3, se han identificado **17 temas materiales**.

De estos 17 temas seis corresponden a la categoría medio ambiente, siete a la categoría social, y cuatro pertenecen a la de gobernanza. El aumento de temas respecto a los 14 del anterior estudio de 2017 se debe a la mayor granularidad del análisis, conforme a las indicaciones de la CSRD.

Matriz de doble materialidad



TEMAS MATERIALES

- | | |
|--|--|
| 1 Mitigación del cambio climático | 10 Condiciones de trabajo (cadena de valor) |
| 2 Energía | 11 Igualdad de trato y oportunidades (cadena de valor) |
| 3 Sustancias preocupantes y extremadamente preocupantes | 12 Otros derechos relacionados con el trabajo (cadena de valor) |
| 4 Consumo de materiales* | 13 Derechos económicos, sociales y culturales de las comunidades |
| 5 Salidas de recursos relacionados con productos y servicios** | 14 Gobernanza |
| 6 Residuos de la cadena de valor | 15 Protección de los denunciantes* |
| 7 Condiciones de trabajo (personal propio) | 16 Gestión de las relaciones con proveedores* |
| 8 Igualdad de trato y oportunidades para todos (personal propio) | 17 Corrupción y soborno |
| 9 Otros derechos relacionados con el trabajo (personal propio) | |

* Estos temas resultan ser materiales únicamente por impactos positivos/oportunidades.

** Este tema es material por impactos positivos/oportunidades aguas abajo.



La información sobre el desempeño de Antolin en la gestión de los impactos, riesgos y oportunidades más relevantes de estos temas materiales se desarrolla en los capítulos de este informe, tal y como figura en la siguiente tabla.

Tema material	Definición	ESRS	Capítulo/Epígrafe
1. Mitigación del cambio climático	Impacto de las actividades sobre el cambio climático de la cadena de valor de la empresa y medidas para mitigarlos.	E1. Cambio climático	3.2. Mitigación del cambio climático
2. Energía	Consumo energético a lo largo de la cadena de valor y medidas para aumentar la eficiencia energética e incrementar el uso de fuentes renovables.		3.2. Mitigación del cambio climático
3. Sustancias preocupantes y extremadamente preocupantes	Producción, uso, distribución, comercialización e importación/exportación de sustancias preocupantes y extremadamente preocupantes como tales, en mezclas o contenidas en artículos.	E2. Contaminación	3.2. Mitigación del cambio climático
4. Consumo de materiales	Incluye las entradas de material: productos (incluidos envases) y materiales, y bienes inmuebles, instalaciones y equipos utilizados en las operaciones de la propia empresa y a lo largo de la cadena de valor.	E5. Economía Circular	3.3. Uso de recursos y economía circular
5. Salida de recursos relacionados con productos y servicios	Incluye los productos y materiales clave que salen del proceso de producción de la empresa y que deben estar diseñados según principios de circularidad.		3.3. Uso de recursos y economía circular
6. Residuos de la cadena de valor	Desperdicio generado a lo largo de la cadena de valor.		3.3. Uso de recursos y economía circular
7. Condiciones de trabajo (personal propio)	Empleo seguro; tiempo de trabajo; salarios adecuados; diálogo social; libertad de asociación, existencia de comités de empresa y derechos de información, consulta y participación de los trabajadores; negociación colectiva, incluida la tasa de trabajadores cubiertos por convenios colectivos; conciliación de la vida laboral y familiar; salud y seguridad	S1. Personal propio	4.1. Nuestras personas
8. Igualdad de trato y oportunidades para todos (personal propio)	Igualdad de género e igualdad de retribución por un trabajo de igual valor; formación y desarrollo de competencias; empleo e inclusión de personas con discapacidad; medidas contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo; diversidad.		4.1. Nuestras personas
9. Otros derechos relacionados con el trabajo (personal propio)	Trabajo infantil; trabajo forzoso; vivienda adecuada; privacidad.		4.1. Nuestras personas



Tema material	Definición	ESRS	Capítulo/Epígrafe
10. Condiciones de trabajo (cadena de valor)	Empleo seguro; tiempo de trabajo; salarios adecuados; diálogo social; libertad de asociación, existencia de comités de empresa y derechos de información, consulta y participación de los trabajadores; negociación colectiva, incluida la tasa de trabajadores cubiertos por convenios colectivos; conciliación de la vida laboral y familiar; salud y seguridad.	S2. Trabajadores de la cadena de valor	5.4. Relación con la cadena de valor
11. Igualdad de trato y oportunidades (cadena de valor)	Igualdad de género e igualdad de retribución por un trabajo de igual valor; formación y desarrollo de competencias; empleo e inclusión de personas con discapacidad; medidas contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo; diversidad.		5.4. Relación con la cadena de valor
12. Otros derechos relacionados con el trabajo (cadena de valor)	Trabajo infantil; trabajo forzoso; vivienda adecuada; privacidad.		5.4. Relación con la cadena de valor
13. Derechos económicos, sociales y culturales de las comunidades	Vivienda adecuada; alimentación adecuada; agua y saneamiento; incidencias relacionadas con la tierra; Incidencias relacionadas con la seguridad.	S3. Colectivos afectados	4.2. Relación con nuestras comunidades
14. Gobernanza	Incluye las iniciativas para establecer, desarrollar y promover una cultura corporativa, así como las políticas en materia de conducta empresarial.	G1. Conducta empresarial	5.1. Cultura corporativa y conducta empresarial
15. Protección de los denunciantes	Incluye protección de aquellos de sus empleados que se nieguen a actuar de forma poco ética, así como la no represalia contra los trabajadores propios a los que se haya concedido la condición de denunciantes de irregularidades y a los trabajadores propios que informen de cualquier incidente de comportamiento no ético.		5.1. Cultura corporativa y conducta empresarial
16. Gestión de la relación con proveedores	Incluye la información sobre la gestión de relaciones con los proveedores y sus repercusiones en la cadena de suministro, incluido el comportamiento leal con los proveedores.		5.4 Relación con la cadena de valor
17. Corrupción y soborno	Prevención y detección (incluida la formación), incidentes.		5.1. Cultura corporativa y conducta empresarial



Información sobre temas considerados no materiales por el análisis de doble materialidad en [6.2. Metodología análisis de doble materialidad.](#)



Identificación de Impactos, Riesgos y Oportunidades

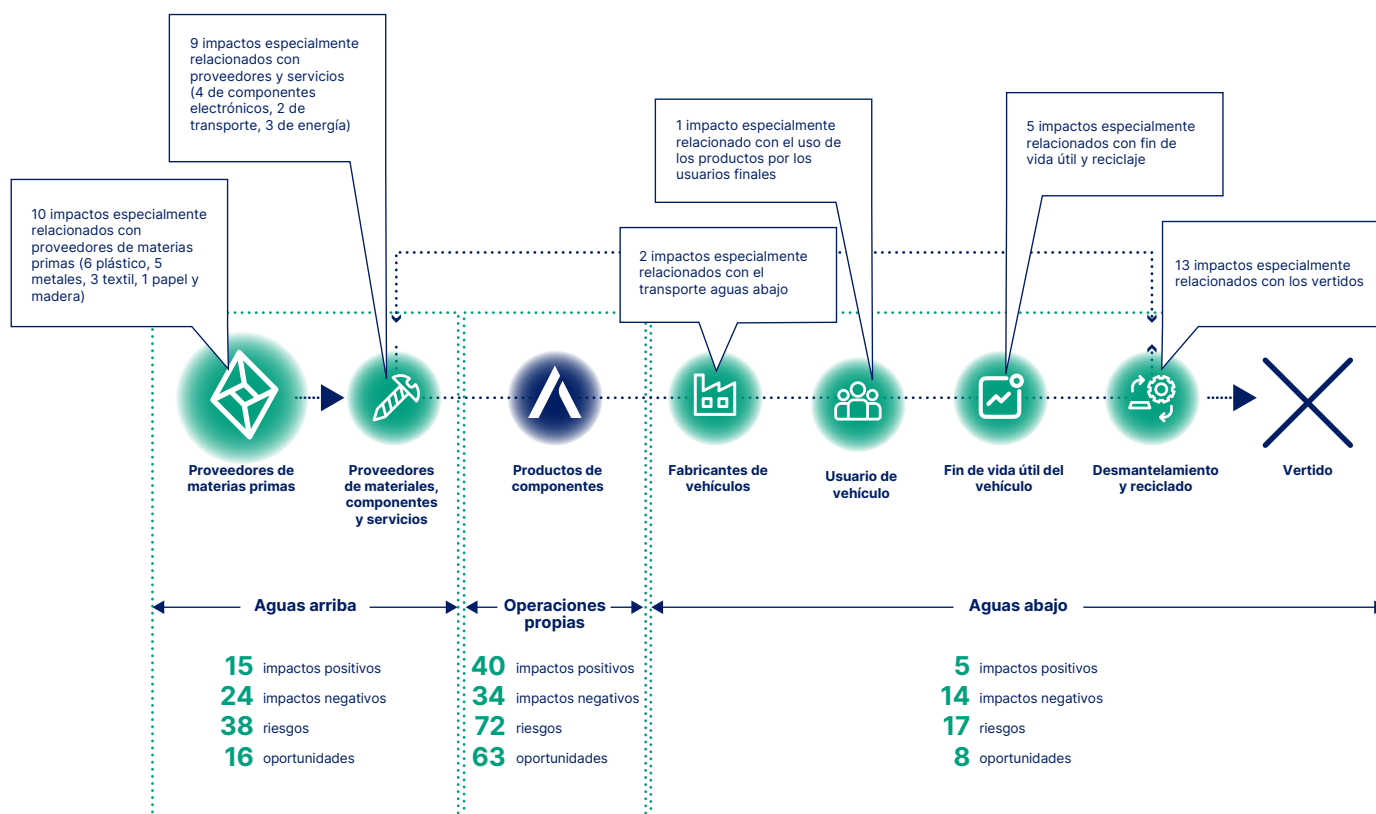
Para cada tema material, a partir de la lista completa de temas, subtemas y sub-subtemas definidos por el Artículo 16 del ESRS 1, Antolin ha identificado los Impactos, Riesgos y Oportunidades (IRO) en toda la cadena de valor (aguas arriba, aguas abajo y operaciones propias).

La revisión y validación por parte de los *proxies* internos de Antolin de todos los Impactos, Riesgos y Oportunidades ha dado como resultado un total de **346 IRO**.

Para cada uno de estos IRO se ha considerado el **tipo de impacto** (real o potencial, positivo o negativo), el riesgo o la oportunidad (tipo de efecto financiero) y su correspondiente **horizonte temporal**¹² (corto, medio o largo plazo).



Más información sobre la identificación y el análisis cuantitativo de los IRO en [6.2. Metodología análisis de doble materialidad](#).



¹² Se ha clasificado el horizonte temporal teniendo en cuenta que el corto plazo corresponde a un periodo menor de dos años, el medio plazo a un periodo entre dos y cinco, y el largo plazo corresponde a un periodo mayor a cinco años.