



ICADE

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL PROPÓSITO Y LA SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO ESPAÑOL

Autor: Ciarán Crowe
Director: María Rosa Aquerreta Ferraz

MADRID | junio 2022

Tabla de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo
2. Objetivos
3. Metodología
4. Marco Teórico
 - 4.1 El Propósito Empresarial
 - 4.1.1 Definición y Origen del Propósito Empresarial
 - 4.1.2 La Creación de Valor con Propósito
 - 4.2 Sostenibilidad en las empresas españolas
 - 4.2.1 Definición y Origen de la Sostenibilidad
 - 4.2.2 La Evolución de las Operaciones hacia un rendimiento y desarrollo sostenibles
5. La Situación Actual en las Empresas Cotizadas en España
 - 5.1 Propósito
 - 5.1.1 Propósito en el mercado español
 - 5.2 Sostenibilidad
 - 5.2.1 IBEX 35 Sostenibilidad
6. Conclusiones & Recomendaciones
7. Bibliografía
8. Appendices

1. Resumen Ejecutivo

Este trabajo analiza el estado del propósito corporativo y la sostenibilidad medioambiental en el contexto mundial e investiga su importancia en el mercado español.

Después de una extensa investigación, este artículo concluye que el propósito es una herramienta valiosa para las organizaciones que es ampliamente incomprendida e infrautilizada, tanto en la industria mundial como a nivel nacional en España.

También se encuentra que la sostenibilidad medioambiental es un tema importante que las empresas deben mejorar para desarrollarse y sobrevivir en el futuro, pero se ha visto muy afectada por los eventos globales recientes, especialmente la pandemia de COVID-19.

En esta investigación se demuestra que el propósito puede traer beneficios económicos, sociales y emocionales a las partes interesadas internas y externas en las organizaciones, independientemente de la industria, pero a menudo se ha confundido su interpretación con otra terminología similar, como misión, visión o valores. Su utilización en el mercado español, especialmente el IBEX 35, aún no es una práctica común, sin embargo se ha avanzado en los últimos años.

También se descubre que la sostenibilidad medioambiental se considera una actividad importante para el desarrollo empresarial, pero el progreso realizado en temas relevantes antes de la pandemia se ha estancado. Además, la sostenibilidad económica y social ha primado en el periodo de recuperación. Sin embargo, se ha encontrado que las organizaciones españolas generalmente se han comprometido a mejorar su desempeño en sostenibilidad medioambiental, aunque sin una dirección clara y detallada para la mayoría.

2. Objetivos

El estudio en general tiene tres objetivos principales en relación con el estado del Propósito Empresarial en las empresas españolas y su papel en el cambio de paradigma del mercado español hacia un futuro sostenible;

- Identificar el grado de implantación del Propósito en las empresas españolas.
- Conocer el papel de la Sostenibilidad en las organizaciones españolas y el nivel de importancia que tiene.
- Determinar el vínculo, si lo hay, entre ser una empresa con Propósito y ser una organización con un buen desempeño en términos de Sostenibilidad.

Estos objetivos antes mencionados ayudarán con la explicación más profunda de los objetivos de este estudio, que son;

- a) Evaluar el conocimiento que tienen los empleados del Propósito, misión, visión y valores de su negocio y si este propósito es un concepto teórico o se encuentra en la cultura dominante de la organización.
- b) Examinar las diferencias entre sectores en términos de Propósito y desempeño en Sostenibilidad.
- c) Conocer los beneficios de las operaciones con Propósito.
- d) Comprender por qué la Sostenibilidad es tan importante para el futuro de las empresas.

3. Metodología

El objetivo general, y la pregunta principal, de mi TFG es evaluar el estado actual del propósito y la sostenibilidad entre las empresas españolas. Estos dos temas han sido un área real de enfoque y mejora para muchas organizaciones no sólo en España, sino también en todo el mundo, con los problemas globales actuales, como la pandemia de COVID-19 y el cambio climático, dando lugar a la necesidad de una mayor acción en estos dos frentes.

Dado que ambas cuestiones están en la mente de muchas empresas y de sus dirigentes y empleados, mi razonamiento al inicio de este proceso de TFG fue que habría muchas publicaciones, estudios y otras formas de investigación fácilmente disponibles para investigar y citar durante la realización de mi TFG. Por lo tanto, opté por utilizar un enfoque cualitativo en la formación de mi presentación, con un enfoque bidireccional para validar mis conclusiones y resultados. Este método me permitió investigar todas las evaluaciones y conclusiones existentes que se habían hecho sobre estos dos temas por parte de partes externas, como consultoras o estrategias empresariales, incluyendo la definición, el origen, la historia y la evolución tanto del propósito como de la sostenibilidad, y luego, consecuentemente, cruzar estos escritos con pruebas reales directamente de las propias empresas españolas. Esto me permitió evaluar hasta qué punto estas empresas habían implementado uno o ambos conceptos en su plan de negocio y en su organización, y evaluar si se trataba de una práctica generalizada en el mercado español, respondiendo así a la pregunta que me había planteado al principio de este TFG: ¿Cuál es la situación actual del propósito y la sostenibilidad en las empresas españolas?

En primer lugar, traté de recopilar toda la investigación cualitativa secundaria pertinente disponible sobre los temas de la finalidad y la sostenibilidad. Como ya he dicho, deseaba evaluar cuatro criterios clave dentro de estos dos temas para avanzar en mi comprensión de su significado. Estos criterios eran su definición, según el diccionario de Oxford, el origen del tema, la historia de su uso en un entorno empresarial y su posterior evolución hacia su implementación en la era moderna de los negocios, lo que me parecía más que suficiente para explicar su relevancia para las organizaciones de éxito de hoy en día, y más concretamente, las organizaciones españolas de éxito. Además, quería incluir el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sector empresarial y descubrir cómo esta reciente crisis sanitaria mundial había afectado a los progresos realizados por las organizaciones en materia de propósito, incluyendo pruebas anecdóticas de organizaciones conocidas sobre sus esfuerzos para mejorar el propósito, y la sostenibilidad, especialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y si los esfuerzos corporativos para contribuir a su cumplimiento se habían estancado o habían tenido un impacto negativo.

Para esta sección de mi investigación cualitativa secundaria, utilicé diversas fuentes disponibles en línea, incluidos artículos académicos publicados en revistas verificadas (véanse las secciones 4.2.1 *Definición y Origen del Propósito Empresarial* y 4.2. 2 *La Evolución de las Operaciones hasta el Rendimiento y Desarrollo sostenible*), publicaciones empresariales de consejeros delegados y otros responsables de organizaciones reconocidas

(referenciadas en el apartado 4.1.2 *La Creación de Valor con Propósito*) y artículos de investigación publicados por grandes consultoras como Ernst & Young (véase el apartado 4.1.2). Consideré que estas tres fuentes proporcionarían una amplia gama de publicaciones, datos e información que no sólo son creíbles, sino también muy relevantes e impactantes para la situación y el estado del propósito empresarial y la sostenibilidad en la actualidad. También me pareció importante tomar las investigaciones de los dos años anteriores y posteriores a la pandemia del COVID-19 para destacar aún más los problemas y las dificultades que ha causado a las empresas que intentan establecer su propósito y mejorar su rendimiento en materia de sostenibilidad.

Durante esta fase de la investigación, en ocasiones me resultó difícil encontrar datos e información creíbles y cronológicamente relevantes debido a la gran cantidad de publicaciones disponibles sobre ambos temas. Sin embargo, para combatir esto, me aseguré de filtrar por las publicaciones más recientes durante toda mi investigación, y me referí exclusivamente a artículos y publicaciones que habían sido verificados académicamente o publicados por organizaciones de renombre que publican regularmente sobre estos dos temas, como EY o KPMG.

Para el segundo elemento de mi investigación cualitativa, deseaba investigar cómo estaban actuando las empresas españolas en su definición de un propósito empresarial y también sus esfuerzos en materia de sostenibilidad en sus prácticas cotidianas. Para esta sección particular de mi investigación, necesitaba no solo examinar las organizaciones españolas más exitosas, sino también evaluar las empresas más pequeñas en todo el mercado y evaluar si los líderes del mercado, así como las organizaciones cotidianas aquí en España, habían implementado el propósito y la sostenibilidad como facetas clave de sus operaciones en su camino hacia ser negocios rentables y exitosos. Con esta idea en mente, decidí elegir las 35 empresas que cotizan en el IBEX 35 como base para mi investigación sobre los líderes en sostenibilidad en la industria española.

Este grupo de organizaciones proporcionaría un número adecuado de empresas a evaluar en cuanto a prácticas de sostenibilidad, con una amplia variedad de sectores y altos niveles de capital que aseguran que esta muestra seleccionada representa lo mejor del mercado empresarial español.

Combiné esta investigación con una encuesta realizada durante mi pasantía de la que formé parte que evaluó el nivel de conocimiento que tenían los empleados sobre el propósito y su papel en su empresa. Esta encuesta permitió generar muchas ideas interesantes sobre el estado del propósito en empresas de todos los tamaños, industrias y posicionarse en el mercado actual, un buen contraste con las grandes empresas que cotizan en el IBEX 35.

Para la sección de sostenibilidad, examiné los informes anuales, y también otras publicaciones anuales como los informes de sostenibilidad o de rendimiento, si se publicaban, de cada una de las 35 empresas para evaluar su implicación y posición en esta tema, con

hojas de cálculo de Microsoft Excel asignadas a la sostenibilidad con el fin de almacenar los datos recopilados.

Creé una serie de preguntas y criterios que deseaba utilizar para examinar estas organizaciones tanto en lo que respecta a la finalidad como a la sostenibilidad, (que se tratan con todo detalle en la sección 5 *La situación actual en las empresas cotizadas en España*), lo que me permitió generar una imagen completa de los niveles de aplicación de ambas cuestiones en estas 35 empresas.

Si se recogieron datos numéricos, por ejemplo en la hoja de cálculo de Sostenibilidad cuando se evaluó el número de ODS que cumplían las empresas, los datos recogidos cualitativamente también se graficaron para representar visualmente mis conclusiones.

Para la sección sobre el propósito, se generó una encuesta detallada para examinar varios elementos diferentes asociados con el propósito, tal como los perciben los empleados. Estos elementos incluían su significado, su uso en estas empresas, si había sido bien definido y otros factores, que detallaré en la sección 5 a continuación.

Esta encuesta se distribuyó en un esfuerzo conjunto del grupo de consultoría Transcendent y APD y las preguntas se seleccionaron cuidadosamente para generar información de muy alta calidad. Tuve la suerte de ser parte del equipo de análisis que ayudó no solo a crear y seleccionar las preguntas planteadas a los encuestados, sino también a evaluar las respuestas dadas durante la encuesta.

Las respuestas se compilaron con fines de análisis en un archivo de Microsoft Excel, del cual se extrajeron los resultados y se generaron gráficos para mostrar claramente nuestros hallazgos. Este esfuerzo fue la base del Barómetro de Propósito Corporativo de Transcendent, que la empresa publicó en 2021.

Durante mi investigación, me resultó algo difícil recopilar tal cantidad de información debido a la naturaleza lenta del proceso, que implicaba muchas horas de investigación y lectura de informes oficiales de las empresas, especialmente para la de sostenibilidad. Además, algunas empresas sólo habían elaborado publicaciones e informes muy vagos o poco detallados que dificultan la evaluación real de sus esfuerzos en materia de sostenibilidad. Aunque esto fue frustrante durante el periodo de investigación de mi TFG, es un problema que, afortunadamente, muchas empresas no tenían, lo que permitió un análisis completo de su rendimiento.

Al finalizar mi investigación cualitativa, disponía de suficiente información y datos no sólo de fuentes y autores externos sobre mis temas clave de Propósito y Sostenibilidad, sino también directamente de una gran variedad de empresas dentro de mi mercado deseado, el mercado empresarial español. Estos dos elementos combinados me permitieron generar resultados y conclusiones verificadas y respaldadas al final de mi propia investigación, así como recomendaciones detalladas basadas en lo que la información y los datos habían mostrado. En general, los dos elementos de mi investigación habían trabajado en tándem para permitirme plantear, evaluar y responder con éxito a la pregunta planteada al inicio de mi TFG: ¿Cuál es la situación del Propósito y la Sostenibilidad entre las empresas españolas?

4. Marco Teórico

4.1 El Propósito Empresarial

4.1.1 Definición y Origen del Propósito Empresarial

El diccionario de Oxford define el propósito como *"la intención, el objetivo o la función de algo; lo que se supone que algo debe lograr"*. Para las empresas, el Propósito se ha convertido en un tema muy discutido y debatido, cuya definición no se entiende del todo y su aplicación no se aprovecha del todo.

Sin embargo, el Propósito de una empresa es, sencillamente, su porqué. El Propósito de una empresa es la razón de su existencia, el motivo por el que se creó y el motivo por el que se abre y se cierra cada día. Tal y como se define en una publicación de EY de 2020, *"hemos llegado a definir el propósito empresarial como una razón de ser aspiracional que se basa en la humanidad y que inspira una llamada a la acción"*.

El origen del propósito empresarial como término no está claro, pero se cree que uno de los primeros reconocimientos del propósito como motor clave de la actividad empresarial se remonta a 1947 y fue descrito por Forrest E. Mars Sr., el hijo del fundador de Mars Candy Company, Frank C. Mars. Declaró que el Propósito Empresarial de Mars era *"la fabricación y distribución de productos alimenticios de manera que se promueva una mutualidad de servicios y beneficios entre consumidores, distribuidores, competidores, proveedores, organismos gubernamentales, empleados y accionistas"*. (Zu, 2019). Se cree que esta definición es una de las primeras declaraciones de que una empresa existe no solo para servir a sus accionistas con fines de lucro, sino que también puede agregar valor e impactar positivamente a las diversas otras partes interesadas que participan en alguna capacidad con la organización.

El propósito empresarial puede confundirse a menudo con otra terminología similar, lo que constituye un factor predominante en su ausencia en la mayoría de las estrategias y operaciones de las organizaciones. A menudo, cuando se les pregunta, los directores, consejeros delegados y otros empleados confunden el propósito de su empresa con su misión, visión o valores.

- *La Misión* de una empresa, a menudo el término que más se confunde con el Propósito, es la meta u objetivo principal que una empresa desea alcanzar.
- *La Visión* de una empresa es su posición ideal para el futuro y dónde quiere que esté el negocio.
- *Los Valores* de una empresa son su sistema central de creencias y cómo quieren que se lleven a cabo sus operaciones.

La falta de conocimiento sobre el tema es una gran parte de la razón por la que el Propósito Empresarial aún no ha aprovechado plenamente su potencial como cambio de juego para muchas organizaciones. Las sutiles diferencias en la definición de estos cuatro términos pueden resultar confusas para los directores generales y los directivos, por no hablar de los

empleados del día a día de la empresa, lo que significa que el propósito todavía no tiene un hogar en la organización diaria.

Para mí, una empresa debe establecer una identidad clara cuando se trata de estos cuatro factores e incorporarlos en sus operaciones diarias. Es posible que los empleados no reconozcan *la misión, la visión, los valores o el propósito* como herramientas esenciales a menos que existan explicaciones claras y concisas de cómo pueden agregar valor a un negocio.

Si tuviera la tarea de definir estos términos para los empleados, comenzaría subrayando que nuestra *misión* es cuál es nuestro principal objetivo y meta como organización, o lo que queremos lograr en términos simples. Tener una misión nos da a nosotros, como empresa y a nuestros empleados, algo para lograr juntos y también puede darnos una dirección y una guía para nuestra organización.

En segundo lugar, nuestra *visión* es nuestra aspiración para el futuro y dónde queremos estar como resultado de nuestra misión. En otras palabras, es donde estaremos como empresa si llevamos a cabo nuestra misión con éxito. Tener una visión puede inspirar a una organización y a sus empleados a trabajar juntos como uno solo, siguiendo su misión colectiva, para alcanzar un estatus futuro exitoso del que todos puedan estar orgullosos.

Además, nuestros *valores* son las creencias, la ética y la forma en que queremos hacer negocios. Estos son el conjunto de estándares no negociables a los que debemos sujetarnos, tanto en un sentido aspiracional como literal, para llevar a cabo con éxito la misión de nuestra empresa y, eventualmente, cumplir nuestra visión de futuro. Un conjunto de valores bien definidos permite que una organización y sus empleados se mantengan en un alto nivel, utilizando prácticas y creencias claras en toda la empresa para garantizar que siempre damos lo mejor de nosotros en las operaciones diarias.

Finalmente, nuestro *propósito* es el por qué de nuestra organización, la razón de ser de la empresa. Para mí, un propósito es esencial para que cualquier organización y sus empleados lo definan e incorporen claramente, ya que les da una identidad y una razón para operar. Puede permitir que el personal sienta que cada uno de ellos está contribuyendo a un panorama más amplio, siguiendo nuestra misión, utilizando nuestros valores y, con un poco de éxito, alcanzando nuestra visión.

Carlos Lagarcha-Martínez exploró esta idea de que el propósito empresarial crea significado para los empleados en su publicación de 2021 titulada *"Five Global Purpose-Driven Platforms: The State of the Art in Purposeful Organisations"*. En su introducción al tema, afirma que *"el propósito es el motor que impulsa a los trabajadores a levantarse de la cama por la mañana con entusiasmo, es la convicción de que están contribuyendo a algo más grande que su trabajo individual"*.

4.1.2 La Creación de Valor con Propósito

Con tanta confusión en torno a la definición, el origen y la aplicación del propósito empresarial, se puede interpretar que tal vez sea una herramienta innecesaria para las organizaciones, que tal vez no haya mucha necesidad de un propósito empresarial si una empresa es consciente de su misión, visión y valores. Si bien es cierto que la Misión, la Visión y los Valores son también elementos clave para el éxito y la sostenibilidad de una

empresa, el Propósito Empresarial puede hacer que la empresa se sitúe un poco por encima de la competencia y le ayude a mejorar sus operaciones.

Rajendra Sisodia, uno de los autores del bestseller *Firms of Endearment*, llevó a cabo una serie de investigaciones para la segunda edición del libro sobre si el propósito empresarial puede realmente añadir valor incluso a las empresas más consolidadas y exitosas. Entre los años 1998 y 2014, las empresas que cotizan en el S & P 500, uno de los índices de renta variable más referenciados del mundo, fueron superadas por *'un factor de 14 por las empresas impulsadas por un propósito empresarial claro y establecido.'* Esta es una medida asombrosa de lo poderoso que puede ser el propósito en un sentido monetario, proporcionando a las empresas que lo implementan correctamente un valor múltiple sobre sus homólogos sin propósito.

El informe de EY, mencionado en la parte 4.1.1, también realiza un análisis detallado del discurso público en torno al propósito empresarial. El informe concluye que el propósito no sólo es un tema del que se habla más en la economía actual (los informes sugieren que "la conversación pública sobre el propósito se quintuplicó entre 1995 y 2014"), sino que también se está convirtiendo en algo vital para crear valor no sólo para los accionistas, según un modelo capitalista tradicionalista al estilo de Friedman, sino también para otras partes interesadas, como el medio ambiente, la economía local en la zona de operaciones y la sociedad en general.

Este modelo denominado *"El propósito por encima del beneficio"* cuenta con el apoyo de numerosos directores generales y organizaciones de alto nivel, sobre todo en una carta abierta de 2019 escrita por Larry Fink, director general de Blackrock Investment Management. El Sr. Fink dirigió su carta a los CEOs de todo el mundo, y en ella destacó su firme creencia de que *'el propósito no es la única búsqueda de beneficios, sino la fuerza animadora para lograrlos.'* Además, la carta hace un llamamiento a los consejeros delegados de todo el mundo para que muestren su liderazgo y reconozcan que el propósito puede ser la fuerza motriz en la búsqueda de su empresa no sólo para lograr un margen saludable, sino también para impactar positivamente en sus grupos de interés. Fink afirma que *'el propósito unifica a la dirección, los empleados y las comunidades. Impulsa el comportamiento ético y crea un control esencial sobre las acciones que van en contra de los intereses de las partes interesadas. El propósito orienta la cultura, proporciona un marco para la toma de decisiones coherente y, en última instancia, ayuda a mantener la rentabilidad financiera a largo plazo para los accionistas de la empresa.'*

En la economía actual se está produciendo una especie de *"revolución del propósito"*, no sólo en el sentido empresarial, ya que los consumidores buscan empresas que puedan *"hacer más"* por la sociedad y el bien común, especialmente en los aspectos medioambientales y sociales. El beneficio ya no es el único objetivo y las empresas con una agenda orientada a un propósito pueden atraer a una base de consumidores más conscientes de la sostenibilidad, que está creciendo exponencialmente debido a los problemas medioambientales actuales, como el calentamiento global, y a los asuntos sociales relacionados con la diversidad, la inclusión y la igualdad. Además, los empleados buscan ahora de forma más activa organizaciones con un propósito debido a un entorno de trabajo más tolerante y aceptante, mejores relaciones en el

lugar de trabajo y una plantilla más diversa e inclusiva. Estas organizaciones permiten que los empleados sientan que están contribuyendo a algo más que a los resultados de la empresa, sino también a una cultura de trabajo más saludable, a una organización más responsable y a un mejor rendimiento medioambiental y social.

El valor debe crearse de tal manera que no se pierda el propósito de la empresa y el enfoque no se base únicamente en los ingresos y las ganancias. Hay muchos componentes y elementos para la creación de valor en una organización exitosa, y cada nivel contribuye de alguna manera al propósito general de la empresa y al mantenimiento de un negocio exitoso. En una publicación de la IFAC de 2020, desglosan los elementos clave del valor, insistiendo en que el valor debe *definirse, crearse, entregarse y sostenerse*, con el propósito de la empresa al frente de cada una de estas actividades.

i) La primera parte de este proceso, la *definición* de valor, tiene varios elementos, pero se centra principalmente en un compromiso significativo con las partes interesadas clave de la empresa. Implica establecer y priorizar a las partes interesadas, comprender cómo cada una es relevante para el propósito y la estrategia de la organización, y evaluar cómo equilibrar sus respectivas necesidades y expectativas individuales y colectivas. Si una empresa puede identificar a estas partes interesadas clave y establecer la conexión entre el propósito y cada parte interesada, puede ser una herramienta muy poderosa que le permita a la organización medir su éxito en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las empresas pueden usar su propósito para prever el resultado deseado de cada parte interesada, asegurando que la empresa pueda entregar valor a cada uno de manera consistente.

Ejemplo: Intel

Un escenario de ejemplo sería el del gigante tecnológico Intel, cuyo propósito dice '*Crear tecnología que cambie el mundo y enriquezca la vida de cada persona en la tierra*'. Intel ahora puede tomar este propósito y examinar el resultado deseado de sus partes interesadas en caso de que se cumpla su propósito, por ejemplo;

Sociedad: Tecnología de mejor calidad disponible, mayores capacidades de TI en varias industrias

Empleados: Satisfacción por producir bienes de alta calidad, sentido de orgullo e importancia por contribuir a un mundo mejor.

ii) La segunda parte del proceso de creación de valor implica la creación real del valor en sí, que se centra en el modelo de negocio elegido por la empresa. La creación de valor gira en torno al proceso central de la empresa, convirtiendo las entradas (como recursos y relaciones), en salidas (productos y servicios), que son los resultados finales del proceso. Estos resultados a su vez crean valor de una u otra forma para los grupos de interés de la empresa y la sociedad en general, que pueden ser reconocidos como resultados o impactos del proceso. El modelo de negocio seguido por la organización debe reconocer la relación insumo-producto como la clave para crear valor con sus resultados, logrando resultados e impactos positivos.

El propósito también juega un elemento clave en esta segunda etapa del proceso de creación de valor, mediante el cual una empresa debe reconocer nuevamente los resultados e impactos deseados por sus partes interesadas. Si, a través de la incorporación de un propósito claro, una empresa puede visualizar las necesidades y los deseos de sus partes interesadas, puede garantizar que su modelo de entrada-salida proporciona un camino claro hacia la creación de valor para dichas partes interesadas en forma de resultados e impactos.

Para crear valor a largo plazo, las empresas deben establecer la infraestructura y las relaciones correctas (activos tangibles e intangibles) que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

iii) El tercer componente de la creación de valor es la entrega de dicho valor a las partes interesadas relevantes. Este valor debe entregarse a las partes interesadas, por ejemplo los consumidores y a la sociedad en general, a través de productos y servicios que no solo sean rentables, sino también económicos, rentables, responsables e innovadores.

El proceso de entrega de valor no es una tarea fácil, y debe llevarse a cabo con una adecuada planificación anticipada desde un punto de vista estratégico, como dirigirse a una audiencia específica para el producto o servicio dentro del mercado objetivo, una estrategia de precios competitivos que permita la empresa para obtener beneficios, sino también para ser competitiva a los ojos de los consumidores y también debe, de manera muy crucial, satisfacer las necesidades de estos mismos consumidores.

Las formas de entregar valor a los consumidores han cambiado radicalmente en las últimas décadas, con muchos avances para mejorar la oferta final de la empresa al consumidor, a fin de maximizar el valor percibido en la transacción por parte del cliente. El rápido aumento del comercio electrónico y la mejora de la economía digital, es decir, la realización de negocios completamente en línea, ha llevado a muchas empresas a buscar aprovechar el uso de análisis de datos y otras métricas similares para identificar mejor la oferta más valiosa para los consumidores.

Ejemplo: Netflix

Netflix, el gigante de la transmisión de películas en línea, ha utilizado inteligencia artificial (IA) avanzada y programas de análisis de datos para ofrecer su función 'Recomendado para ti' en su aplicación. Esta herramienta examina el tipo de contenido que el usuario suele disfrutar y, a su vez, les ofrece películas y programas de televisión que son de un género o categoría similar. Este es un ejemplo cotidiano de empresas que aprovechan las herramientas digitales a su disposición para ofrecer valor a sus consumidores y mejorar la oferta realizada.

El propósito también juega un papel clave en la entrega de valor a los consumidores. El objeto social es, como se ha comentado, su 'por qué' o, en otras palabras, su razón de ser. El propósito de la empresa debe describir qué está entregando la organización y para quién, lo que facilita la tarea de entregar valor a los consumidores finales. Un propósito claro y bien definido brinda a la empresa ambos lados de la transacción, es decir, el producto/servicio y el cliente, y debe permitir que la organización implemente las medidas correctas que aseguren que ambos elementos de su propósito se cumplan, asegurando la entrega de valor al final del día.

Por ejemplo, tome la declaración de propósito de Kellogg, el productor de cereales para el desayuno. Dice: 'Familias nutritivas para que puedan florecer y prosperar'. Esto describe claramente para la empresa su producto/servicio (alimentación a través de cereales para el desayuno) y su base de consumidores (familias), asegurando que tengan un objetivo claro en sus operaciones para ofrecer el mejor valor posible a sus consumidores.

iv) El cuarto y último elemento de la creación de valor es el mantenimiento de este valor. Habiendo trabajado tan duro para definir, crear y entregar valor a sus partes interesadas, lo último que quiere hacer una organización es perder este progreso positivo logrado anteriormente al no poder mantener el valor creado para cada grupo en el futuro. Si se ha creado valor para estos grupos de partes interesadas en el pasado, entonces los beneficios de dicha creación de valor deben compartirse entre estos grupos de interés. Como se discutió en el informe de 2020 mencionado anteriormente redactado por la IFAC, "compartir adecuadamente los beneficios de la creación de valor ayuda a crear confianza e incentiva a las partes interesadas clave a continuar asociándose con la organización para sostener la creación de valor en el futuro". De esta manera, una empresa se asegura de mantener a sus socios clave en su éxito pasado en su búsqueda por crecer y evolucionar como organización. El mantenimiento del valor es clave para que se produzca el éxito futuro.

Una vez más, el propósito tiene un papel muy importante que desempeñar en el mantenimiento del valor creado. Cualquier propósito bien definido debe darle a la empresa un sentido de identidad, o quiénes son en otras palabras. La identidad de cualquier empresa tiene varios elementos como su logotipo, eslogan o productos, pero una parte fundamental de la identidad de una organización son las relaciones que ha establecido con sus grupos de interés. Estas relaciones pueden hacer o deshacer una empresa y, a menudo, pueden ser caminos hacia una empresa exitosa, con la creación de valor en el camino para cada una de estas partes interesadas. Un propósito bien definido ayuda a dar a la empresa un sentido de identidad que, a su vez, puede permitirles establecer relaciones clave con las partes interesadas clave, asegurando el valor creado en el presente y el valor creado en el futuro de manera sostenible.

Caso de Estudio - KPMG

Cuando los empleados se sienten parte de una organización con propósito, les da el impulso para rendir a un nivel más alto y un sentido de importancia a nivel individual en su papel. La idea de que el Propósito es un motor que impulsa a los trabajadores, como propone Lagarcha-Martínez, mencionado en la parte 4.1.1, se destaca claramente en un artículo de Harvard Business Review de 2018.

El caso se refiere a un ejercicio corporativo de KPMG para que sus empleados encuentren su propósito dentro de la organización. En una corporación multinacional tan grande, los miembros individuales del personal podrían sentir fácilmente que su papel individual puede no ser el más importante. Sin embargo, KPMG deseaba hacer hincapié en el propósito individual de sus empleados y propuso un programa de incentivos. Los jefes de equipo de KPMG animaron a los empleados a crear carteles que mostraran el impacto de su función en la sociedad para destacar la diferencia que pueden marcar. Si se realizaban 10.000 carteles

entre principios de junio de 2018 y el Día de Acción de Gracias de noviembre de 2018, se concederían 2 días de vacaciones adicionales a los miembros del personal participantes para el periodo navideño. Se realizaron 10.000 de estos carteles en tan solo un mes y para la fecha límite de noviembre se habían realizado 42.000. Los empleados se sintieron apreciados e importantes, y se destacó su propósito individual. Como resultado de este ejercicio, que duró varios meses, las encuestas mostraron que *“el orgullo de los empleados por su trabajo había aumentado, y las puntuaciones de compromiso alcanzaron niveles récord. La empresa ascendió 31 puestos, hasta el número 12, en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar de Fortune, convirtiéndose en la mejor clasificada de las Cuatro Grandes. La contratación mejoró y, al disminuir la rotación, los costes se redujeron”*.

KPMG había investigado exhaustivamente la idea del propósito y, antes de este ejercicio impulsado por el propósito con su personal, había entrevistado a miles de los mismos miembros del personal sobre cuál creían que debería ser el Propósito de KPMG. Luego de muchas horas de entrevistas y debates, KPMG estableció que el objetivo de toda la empresa era ayudar a su clientela a *‘inspirar confianza y potenciar el cambio’*.

Si bien esto puede parecer un eslogan genérico y amigable con el marketing, los ejecutivos de KPMG deseaban implementar este propósito en toda la empresa y se dispusieron a conectar a cada individuo empleado en la organización con este nuevo propósito, con el objetivo final de *‘desbloquear’* su propio propósito individual.

Este ejercicio comenzó como una forma de que los empleados de KPMG reconocieran el papel que desempeñaban en la consecución del propósito colectivo de la empresa, mientras que en realidad, estimuló a cada miembro del personal no sólo a reconocer el propósito organizativo más amplio, sino también su propio propósito individual y su propia importancia individual en una organización tan grande.

Los resultados mostraron claramente que cuando el propósito se sitúa en la vanguardia de las operaciones diarias de una empresa, se puede añadir valor de muchas maneras diferentes, incluyendo la satisfacción de los empleados, la rotación de personal y el compromiso de los empleados, así como la mejora de los resultados generales de la organización.

Un elemento clave para el éxito del proyecto en KPMG fue el factor de incentivo de días de vacaciones adicionales a cambio de la participación del personal. Los jefes de equipo reconocieron que la oferta de una prima o incentivo aumentaba enormemente el compromiso de los empleados y su disposición a participar en las actividades de la empresa. Involucrar a todos los miembros de la plantilla en la implantación de Purpose es vital para su éxito en la empresa, e incentivar este proceso es una excelente manera de garantizar la cooperación de los empleados.

4.2 Sostenibilidad

4.2.1 Definición y Origen de Sostenibilidad

La definición de sostenibilidad ha sido durante mucho tiempo un tema de debate tanto en la comunidad científica como en la empresarial, ya que ambas aún no se han decidido por una explicación concreta del término. Como comentan Moore et al. (2017), *"dos de los retos fundamentales de la sostenibilidad son la falta de una definición estándar del término y la variedad de sinónimos que se utilizan en la literatura"*.

El Oxford English Dictionary define el término *"sostenibilidad"* como *"la propiedad de ser ambientalmente sostenible; el grado en que un proceso o empresa es capaz de mantenerse o continuar evitando el agotamiento a largo plazo de los recursos naturales"*.

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en un tema muy discutido en el entorno empresarial mundial, con muchas organizaciones que buscan formas de ser más *"verdes"*, con vistas a mantener sus operaciones durante años de forma respetuosa con el medio ambiente.

Esta idea se conoce como desarrollo sostenible y ha sido, según Du Pisani (2006, p. 83-96), *"un concepto que surgió en el contexto de una creciente conciencia de una inminente crisis ecológica, que parece haber sido una de las fuerzas motrices de la historia mundial en el periodo de finales del siglo XX"*. Du Pisani también cita que el término *"desarrollo sostenible"* se ha convertido en algo *"bastante sobrecargado"*. Además, el profesor sudafricano cree que *"a menudo lo utilizamos sin pensar en su verdadero significado e implicaciones"*.

Para lograr un verdadero desarrollo sustentable y, por defecto, convertirse en un negocio consciente de la sustentabilidad, una organización debe examinar sus operaciones en todos los niveles y determinar sus áreas de interés en términos de mejorar el desempeño de la sustentabilidad.

Una herramienta crucial en la mejora del desempeño de sustentabilidad de una empresa es la adopción de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG). Estos criterios pueden ayudar a calibrar, medir y mejorar el rendimiento de una empresa en una amplia gama de campos relacionados con la sostenibilidad, como el uso de energía/agua, la diversidad y la inclusión, y el cumplimiento de leyes y reglamentos. El cumplimiento de estos criterios a menudo está vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (u ODS) creados por las

Naciones Unidas para ayudar a abordar algunos de los mayores desafíos del mundo en el clima actual.

Los criterios ESG se convirtieron en un término del que se habló mucho cuando la ONU lanzó los "Principios para la inversión responsable" (PRI) en 2006 como una forma de desarrollar una guía de desarrollo sostenible a largo plazo para las empresas de todo el mundo. En los años siguientes, ESG se ha convertido en algo más que una palabra de moda y, según Berg, Fabisik y Sautner (2021), *'los temas ESG también se han convertido en una prioridad principal para muchas empresas, lo que afecta sus decisiones de inversión, políticas de compensación o actividades de relaciones públicas.'* El mismo informe destaca que *'los fondos que invierten de acuerdo con los principios ESG atrajeron entradas netas de \$71,1 mil millones a nivel mundial entre abril y junio de 2020, a pesar de la crisis de Covid-19.'*

Entonces, ¿cómo define una empresa los criterios ESG y por qué es importante para el desarrollo sostenible a largo plazo de su organización?

Muchas empresas buscan inspiración en los ODS de la ONU para identificar las áreas clave en las que establecer y medir los criterios ESG. Creados en 2015 por las Naciones Unidas como parte de su plan Agenda 2030 para erradicar los dilemas globales, estos 17 objetivos se relacionan con varios temas globales como la energía limpia, la educación, la igualdad, la paz y la justicia y pueden transferirse fácilmente a un entorno empresarial. Las empresas a menudo se alinean con numerosos objetivos, con los objetivos generales no solo de mejorar su propio desempeño en estas áreas, sino también de contribuir a los esfuerzos globales más amplios para abordar estos problemas. Cuando una empresa ha seleccionado los ODS con los que desea alinearse, puede establecer un conjunto de criterios u objetivos ESG a los que desea apuntar para lograr y contribuir al cumplimiento de los ODS.

Caso de Estudio - Volkswagen

La empresa automovilística alemana Volkswagen se ha comprometido con 13 de los 17 ODS, con áreas de acción clave que incluyen Descarbonización, Economía Circular y Diversidad, que se alinean con ODS que incluyen Acción Climática (número 13), Consumo Responsable (número 12) e Igualdad de Género (número 5).

Para lograr estos objetivos, el grupo ha definido varios conjuntos de objetivos, hitos e indicadores clave de rendimiento (KPI) para garantizar los máximos resultados en su desempeño ESG. Estos incluyen la implementación de *un índice de descarbonización y un*

índice de diversidad que rastrea el desempeño de la empresa en ese tema en particular y garantiza que se cumplan y superen los estándares mínimos de toda la empresa.

Sus objetivos dentro del índice de diversidad incluyen;

- Aumento medible de la diversidad
- La concentración en dimensiones como el género y la internacionalidad da paso a un enfoque en el talento y la experiencia (es decir, cuotas específicas hasta alcanzar una masa crítica).
- (HR) los procesos son consistentemente transparentes y están configurados para la igualdad de oportunidades.
- Marcas, regiones, empresas, ubicaciones y departamentos viven y gestionan la diversidad de acuerdo con su mandato empresarial.
- La diversidad se refleja en todas las apariciones, publicaciones y publicidad.

El grupo lleva a cabo anualmente un Análisis de Materialidad para definir sus temas clave de ESG en toda la organización. Posteriormente, estos problemas se rastrean durante los años en términos de rendimiento y luego Volkswagen envía sus resultados a dos proveedores de calificaciones ESG; Sustainalytics y Morgan Stanley Capital International (MSCI) para evaluar y clasificar a la organización con un puntaje ESG en cada tema relevante y también una calificación general. *Consulte la Figura 1 para conocer las calificaciones ESG a lo largo del tiempo para Volkswagen AG.*

De esta forma, el grupo puede realizar un seguimiento de su desempeño ESG a lo largo del tiempo y asegurarse de que sus resultados mejoren en las áreas de preocupación y sean consistentes en las áreas positivas. El grupo cree que su desempeño ESG es esencial para su éxito más amplio, ya que una calificación ESG positiva en general *‘afecta directamente la capitalización de mercado, los costos de capital y la capacidad de inversión.’*

4.2.2 La Evolución de las Operaciones hasta el Rendimiento y el Desarrollo sostenible

Según las estimaciones de McKinsey en su Informe de Sostenibilidad 2021, el aumento del coste anual para lograr las emisiones netas de carbono a nivel mundial en 2050 equivaldría a *"la mitad de los beneficios empresariales mundiales y una cuarta parte de los ingresos fiscales totales en 2020"*. Se estima que esta cifra supone un aumento del coste total de 3,5 billones de dólares al año, lo que eleva el gasto medio anual necesario en activos físicos a nivel mundial a aproximadamente 9,2 billones de dólares. De estas asombrosas cifras se

desprende que hay un largo camino por recorrer en el sentido financiero para que las empresas de todo el mundo logren una economía neta cero.

Está claro, pues, que el elemento financiero de la cuestión de la sostenibilidad es un factor clave que impide un progreso significativo. Sin embargo, las empresas están tratando de aumentar sus esfuerzos en la producción de operaciones más sostenibles, con un enfoque en las emisiones, el uso de energía y agua y los residuos.

En 2017, el MIT Sloan Management Review y el Boston Consulting Group (BCG) publicaron sus conclusiones, tituladas *"Corporate Sustainability at a Crossroads"* (La sostenibilidad corporativa en la encrucijada), tras un estudio de 8 años sobre las prácticas organizativas corporativas en materia de sostenibilidad. La publicación conjunta, que abarca 8 informes anuales y numerosos artículos, había encuestado a *"decenas de miles de directivos y más de 150 ejecutivos para aumentar el conocimiento sobre la adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas y apoyar la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial"*. Los resultados de la encuesta revelan una cruda realidad sobre las medidas adoptadas por las empresas para ser más sostenibles. Algunas de sus principales conclusiones son;

- *El 90% de los ejecutivos considera que la sostenibilidad es importante, pero sólo el 60% de las empresas tiene una estrategia de sostenibilidad.*
- *Mientras que el 60% de las empresas tienen una estrategia de sostenibilidad, sólo el 25% han desarrollado un caso de negocio claro para sus esfuerzos de sostenibilidad.*
- *El 86% de los encuestados está de acuerdo en que los consejos de administración deben desempeñar un papel importante en los esfuerzos de sostenibilidad de su empresa, pero sólo el 48% dice que sus directores generales están comprometidos, y menos (30%) están de acuerdo en que sus esfuerzos de sostenibilidad tienen una fuerte supervisión a nivel de consejo.*
- *Las empresas que se centran en cuestiones materiales obtienen hasta un 50% más de beneficios gracias a la sostenibilidad. Las que no se centran en sus cuestiones materiales tienen dificultades para añadir valor a sus actividades de sostenibilidad".*
- *La integración de la sostenibilidad en las unidades de negocio duplica las posibilidades de que una organización se beneficie de sus actividades de sostenibilidad".*

Estos resultados reflejaron la verdadera situación de sostenibilidad en el mundo de los negocios durante el año 2017 y destacaron la ausencia de una planificación clara y enfocada por parte de cómo se debe llevar a cabo su estrategia de sostenibilidad. La falta de apoyo e influencia de la junta directiva, junto con la escasa traducción de la estrategia de

sostenibilidad (60%) a un caso comercial claro (25%), mostró que las empresas aún estaban lejos de estar totalmente inmersas en la creación de una más Operación sostenible, aunque, como se mencionó anteriormente, puede haber *'hasta un 50% de beneficio adicional de las actividades de sostenibilidad'*.

Sin embargo, el surgimiento de la pandemia Covid-19 ha provocado que las empresas de todo el mundo reconsideren realmente su postura sobre la sostenibilidad y su implementación. El cierre global de muchas industrias ha obligado a miles de empleos y empresas a perderse. Dados estos despidos y cierres significativos, las organizaciones deben reflexionar sobre su actual postura de sostenibilidad y garantizar que su negocio esté asegurado para el futuro a través de mejores medidas de sostenibilidad y un claro énfasis en el desarrollo sostenible. El efecto global de la covid 19 pandemia ha estancado un poco de gran parte del progreso que se estaba convirtiendo en el objetivo mundial de lograr los ODS de las Naciones Unidas, con las pérdidas de ingresos generalizadas y significativas que contribuyen a muchas deficiencias y dificultades.

Por ejemplo, SDG 1, *ninguna pobreza*, se ha fijado enormemente debido a muchas familias de bajos ingresos que pierden el empleo, enviándoles más cerca, y en muchos casos a continuación, la línea de pobreza.

Los ODS centrados en el medio ambiente también se han visto afectados en gran medida, con las preocupaciones globales que se desplazaban de resolver problemas ambientales continuos y más hacia la gestión de la crisis de salud global actual. Como resultado, el progreso realizado anteriormente en el SDG 6, *el agua limpia y el saneamiento*, o la SDG 7, *la energía asequible y limpia*, se han detenido un poco. Interrupciones en los suministros de agua y energía en ciertos países de bajos ingresos y compromisos monetarios menos gubernamentales y sociales con el cambio climático desde que el brote Covid ha afectado el esfuerzo general de sostenibilidad global.

Como se detalla en una publicación de 2020 en el Diario Mundial de Desarrollo por Barbier y Burgess, el surgimiento de COVID 19 significa que es poco probable que se estima que los *'28 países pobres alcancen los ODS 1-4, 6 y 7 para 2030'*. El informe considera que *'Aunque las emisiones globales de dióxido de carbono (CO2) han caído bruscamente durante la pandemia, la tendencia en los últimos años ha aumentado las emisiones a medida que el crecimiento del uso de energía de las fuentes de combustibles fósiles superó el aumento de las fuentes y actividades bajas de carbono, especialmente en los países en desarrollo'*. Además, se describe que *'la pandemia podría socavar aún más el progreso hacia el SDG 13, reduciendo el compromiso con la acción climática global.'*

Como se puede ver, se ha detenido el progreso de la sostenibilidad, y más específicamente los ODS, y en algunos casos se invirtieron, debido a la pandemia COVID-19. Los impactos negativos de estas deficiencias serán confiadas para las economías de ingresos más bajas y medios y su población, con muchos luchando por alcanzar sus objetivos pre-pandémicos con respecto a la sostenibilidad. Las empresas también sentirán el impacto del brote, con muchos resultados negativos que afectan muchos elementos de las operaciones en los negocios cotidianos.

Como resultado del estallido de la pandemia global, y posterior bloqueo, muchas industrias sufrieron una variedad de problemas, incluidas las interrupciones de la cadena de suministro, la falta de materias primas, la pérdida de empleados y la pérdida de ingresos. Todos estos problemas son una gran preocupación para cualquier negocio que desee ser sostenible y desarrollarse en el futuro. Tendrá que realizar muchos cambios para que una empresa no solo aumente su desempeño de sostenibilidad, sino que también garantice su seguridad y un futuro en funcionamiento.

Caso de Estudio: Dificultades Medioambientales en China después de COVID-19

Un estudio dual muy interesante realizado a fines de 2020 entre universidades de China e Inglaterra analiza el estado de los problemas de sostenibilidad ambiental en las empresas chinas después de Covid-19 y presenta algunos hallazgos relevantes que pueden traducirse a muchas economías y organizaciones occidentales como una advertencia del potencial efectos ambientales negativos dejados por el COVID-19.

Como origen del brote de Covid, la economía china fue una de las primeras en cerrar, dejando a las empresas y a la sociedad en general con pérdidas en términos de ingresos y actividades. Las iniciativas de sostenibilidad planificadas también quedaron en suspenso debido al cese generalizado de operaciones, lo que significa que el progreso del país hacia el cumplimiento de sus objetivos ambientales se ha detenido significativamente. Estos objetivos incluían un gran gasto en *'estaciones de carga de vehículos eléctricos, tecnología de trenes eléctricos de alta velocidad y tecnología 5G para estimular el crecimiento con menos emisiones'*.

Estos objetivos de infraestructura se combinaron con una garantía previa a la pandemia del presidente Xi Jinping de que China *'cumpliría con su obligación en virtud del tratado de emisiones de la ONU'*. Como uno de los mayores consumidores de combustibles fósiles en todo el mundo, China ha estado avanzando hacia la reducción de su huella de carbono, pero la aparición de COVID-19 ha demostrado ser una barrera bastante importante para este progreso, lo que llevó al presidente a declarar en la Asamblea General de la ONU. Asamblea en septiembre de 2020 que ahora China esperaría *'ser neutral en carbono para 2060'*. Sin embargo, ahora se puede ver que esta promesa del presidente Xi resultaría difícil de garantizar.

Durante el cierre inicial de todas las empresas y la sociedad en general, el gobierno chino, junto con muchos expertos ambientales, observó que se habían producido *'mejoras notables en algunos indicadores ambientales, como la calidad del aire y las emisiones de gases de efecto invernadero'*. Covid había disminuido un poco y las industrias reabrieron a plena capacidad, muchos funcionarios ambientales temían lo que se conoce como un *'efecto de rebote ambiental'*, por el cual debido al cierre del mercado interno, se observaron reducciones en la contaminación o emisión de gases nocivos. Sin embargo, ahora que la industria ha vuelto a su capacidad máxima, las empresas funcionarán a un ritmo de operación más alto que antes, lo que generará niveles de daño ambiental más altos que los observados antes de la pandemia.

Los académicos que produjeron este estudio querían examinar el alcance de la importancia de la sustentabilidad ambiental entre las empresas chinas ahora que la industria se había recuperado en el país. Se preguntaron si el progreso razonable del desarrollo sostenible de China observado antes de la pandemia se había estancado o incluso retrocedido en su importancia después de la pandemia y descubrieron las siguientes tendencias preocupantes con respecto a la sostenibilidad medioambiental;

- La sostenibilidad económica prevaleció sobre la sostenibilidad ambiental para todas las industrias y tipos de negocios después de COVID-19.
- Las empresas más grandes (más de 1000 empleados) priorizan la sostenibilidad medioambiental por detrás de la sostenibilidad económica y social.
- La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño o industria, priorizaron más la sostenibilidad ambiental durante el confinamiento por la pandemia.
- Las acciones a realizar en materia de sostenibilidad medioambiental generalmente se consideran actividades a largo plazo y, por lo tanto, se les da menos relevancia en las operaciones comerciales diarias.

Dado que China es un actor global tan importante en los frentes económico, político y ambiental, es vital que sus esfuerzos de sostenibilidad continúen considerándose una prioridad. La disminución de la importancia para la sostenibilidad ambiental en el país refleja los esfuerzos industriales globales posteriores a la pandemia para recuperar un sentido de normalidad económica, dejando el progreso previo a la pandemia que se había logrado en el desarrollo sostenible para el medio ambiente algo como una idea de último momento. Los temores de un posible *'efecto de rebote ambiental'* ahora se están convirtiendo en una realidad y se necesitan cambios para evitar que se produzcan más daños ambientales ahora después de la pandemia, ya que el mundo busca recuperarse del revés económico del bloqueo. El enfoque global debe volver una vez más hacia la sostenibilidad ambiental como lo hizo antes de 2020 y la necesidad de alinear el crecimiento económico con la sostenibilidad a largo plazo es vital para el futuro de la industria no solo en China, sino también en todo el mundo.

Con el caso de la industria china que se acaba de discutir como un claro ejemplo de sostenibilidad ambiental en un segundo plano, es importante evaluar los posibles remedios a esta actitud hacia el medio ambiente en el futuro por parte de las organizaciones. La necesidad de alinear las actitudes entre el crecimiento económico y la gestión ambiental y la sostenibilidad se sugiere fácilmente, pero no se lleva a cabo con tanta facilidad. Por lo tanto, se necesitan recomendaciones claras para posibles líneas de acción para que las empresas, independientemente de la industria, el tamaño o la ubicación, puedan revisar sus compromisos anteriores con la sostenibilidad ambiental antes del brote de COVID-19 y reintroducirlo como una prioridad en el futuro.

Un interesante estudio realizado por Barreiro-Gen et. al (2020) sugiere una variedad de soluciones para mejorar el desempeño empresarial con respecto al desarrollo sostenible, con

un enfoque particular puesto en el cuidado del medio ambiente y el crecimiento. Algunas de las sugerencias presentadas por el documento incluyen;

- Integrar la sustentabilidad en la toma de decisiones operativas y estratégicas tanto a largo como a corto plazo para asegurar la sustentabilidad ambiental es una prioridad en el desarrollo de las operaciones del día a día.
- Usar solo materiales ecológicos en las operaciones comerciales, como el "*cemento verde*", una variedad de cemento producido mediante un proceso de fabricación de carbono negativo.
- Mejora general de la eficiencia energética en toda la organización mediante el uso de bombillas ecológicas, tecnología de ahorro de agua en baños y aislamiento de alta calidad en edificios para evitar pérdidas de calor.
- Informes voluntarios sobre iniciativas de sostenibilidad en el lugar de trabajo presentados anualmente a GRI, SASB, etc., basados en los Estándares de informes de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI).
- Insistir en el uso de la "química verde", por la cual todos los productos químicos o sustancias similares a los productos químicos utilizados están libres de sustancias peligrosas o tóxicas que podrían ser potencialmente dañinas para el medio ambiente.

Estas son solo una serie de sugerencias que se pueden lograr para las empresas que se toman en serio su sostenibilidad a largo plazo, especialmente en un sentido ambiental. Los pequeños cambios operativos, como las mejoras en la eficiencia energética, son ciertamente más fáciles de implementar en toda la organización y pueden proporcionar ahorros a largo plazo, tanto económicos como ambientales. Los cambios más grandes, como la implementación de la sostenibilidad ambiental en la toma de decisiones de la empresa, no son una solución rápida y llevará tiempo realizarlos correctamente, pero garantizarán el desarrollo sostenible de la empresa en los años venideros, lo que le permitirá sobrevivir a largo plazo al realizar cambios a corto plazo. Otras opciones, como los informes de sostenibilidad voluntarios, pueden ser una llamada de atención para las empresas que tienen un desempeño deficiente en sostenibilidad ambiental y, al informar a los expertos adecuados sobre cuestiones ambientales, las empresas pueden obtener la orientación correcta y ayudar a realizar cambios en sus operaciones y actividades que resolverá sus dificultades de sostenibilidad y mejorará en gran medida la probabilidad de que avance su desarrollo sostenible.

En tiempos de gran preocupación mundial, como el reciente brote de COVID-19 o la crisis financiera de 2008 en años pasados, las oportunidades para mejorar la sostenibilidad son enormes. El mundo entero en estas coyunturas de dificultad tiene que reiniciar y buscar formas de volver a ponerse de pie, no solo en un sentido económico. Todas las industrias y naciones deben actuar sobre los problemas de sostenibilidad ambiental, y no hay mejor momento que el presente para que los líderes de la economía y la industria tomen medidas hacia el desarrollo sostenible. Con este estudio en mente, me propuse descubrir la situación de las empresas españolas con mayor rendimiento en la economía actual en términos de sostenibilidad. ¿Refleja este estudio el nivel actual de implantación de la sostenibilidad cuando se trata del IBEX 35? ¿Incorporan las empresas españolas más reconocidas la sostenibilidad como elemento clave en sus operaciones?

5. La Situación Actual en las Empresas Cotizadas en España

En este apartado he realizado una serie de investigaciones sobre los datos existentes en el mercado español en torno a los dos temas principales de este estudio; propósito corporativo y sostenibilidad medioambiental. Este análisis de datos se ha realizado con el fin de conocer la posición y el estado actual de estos dos elementos en las organizaciones españolas y su importancia en el día a día de las empresas, cómo son percibidos por los empleados y examinar si contribuyen a la una entidad más exitosa en general.

Para variar y hacer un examen más inclusivo del mercado español en todos los niveles, utilicé una encuesta realizada entre una variedad de empresas españolas de todos los tamaños y valores para la sección sobre el objeto social y luego evalúe la cotización en el IBEX 35 y examiné varios elementos de la sostenibilidad medioambiental como parte de mi análisis de datos para mis dos temas clave.

5.1 Propósito

5.1.1 Propósito en el mercado español

El propósito puede verse como el elemento menos claro de los dos que estoy discutiendo en este documento y antes de realizar cualquier investigación sobre su estado en el mercado español, no estaba seguro de si se había implementado en gran medida como su significado y la definición entre los empleados y la gerencia a menudo se confunde, como se discutió en mi investigación mencionada anteriormente en la parte 4.1.1.

Ayudé en la generación y distribución de esta encuesta durante mi período de pasantía en el grupo de consultoría Transcendent, que formaba parte de su Barómetro de Propósito Corporativo.

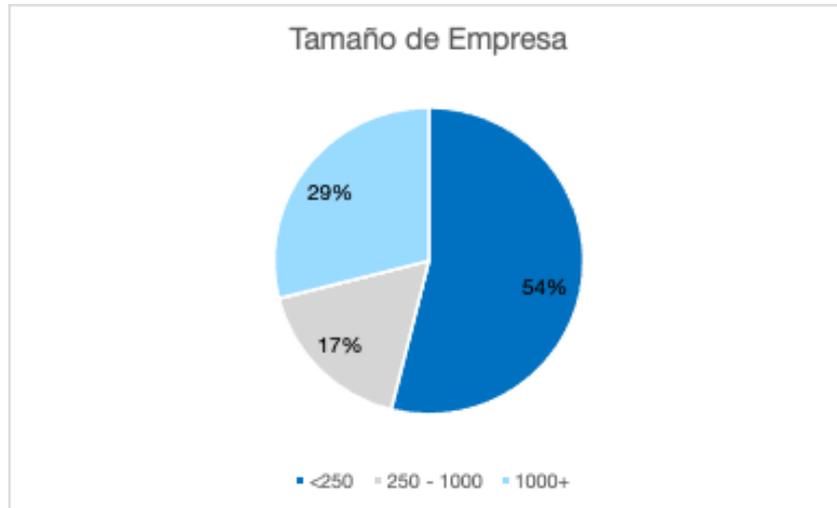
Las preguntas que contiene se diseñaron específicamente para evaluar el estado del objeto social en la organización española cotidiana y examinar qué significado tiene el propósito para el empleado medio.

A continuación, detallaré cada pregunta planteada a los encuestados y mostraré los muchos resultados y hallazgos interesantes generados por esta encuesta, de la cual hubo 280 encuestados.

1. Tamaño de Empresa

La primera pregunta planteada en la encuesta indagaba sobre el tamaño de la empresa donde trabajaban los encuestados. Esto permitió que una variedad de empresas grandes y pequeñas respondieran y proporcionó una combinación interesante de respuestas para garantizar una muestra adecuada. De las 280 respuestas, 151 (54%) procedían de empresas con menos de

250 empleados, 48 (17%) trabajaban en empresas de 250 a 1000 empleados y 81 (29%) de los 280 encuestados estaban en organizaciones de más de 1000 empleados.



2. Puesto en la Organización

La siguiente pregunta fue evaluar el puesto que ocupaba el encuestado en su empresa de trabajo. Se dieron una variedad de respuestas, desde el director ejecutivo hasta el empleado de nivel general, y permitieron un análisis posterior sobre qué rol dentro de estas empresas tenía el mejor conocimiento del propósito como concepto y como actividad en su organización, como se tratará en preguntas posteriores. Para esta pregunta, 165 respuestas (59%) provinieron de Gerentes Generales o miembros del Comité de Dirección de su empresa, 67 (24%) de Gerentes o Otros Mandos Intermedios y finalmente, 48 (17%) eran empleados regulares.



3. Sector

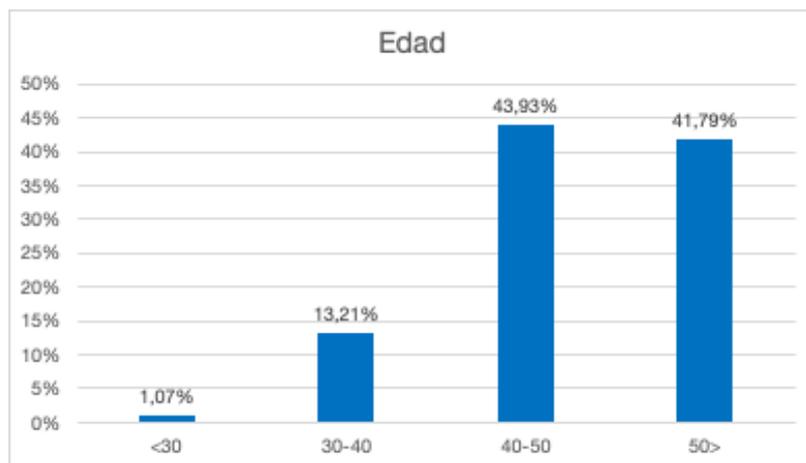
La tercera pregunta indagaba en qué industria o sector operaban las empresas de los encuestados. Una vez más, esto proporcionaría numerosos puntos interesantes de análisis en términos de si alguna industria tenía una mejor comprensión del propósito corporativo o si todavía tenía que tomar realmente mantener en cualquier sector. De los 280 encuestados, hubo más de 40 sectores representados, que incluyeron;

- 16 encuestados (5,7%) del sector financiero.
- 23 encuestados (8,2%) del sector servicios.
- 30 encuestados (10,7%) del sector de las telecomunicaciones.
- 42 encuestados (15%) del sector de actividad industrial.

Me complació la representación de muchos sectores que recibió la encuesta, ya que aseguró que los resultados generados serían realmente representativos de lo que es un mercado español diverso.

4. Edad

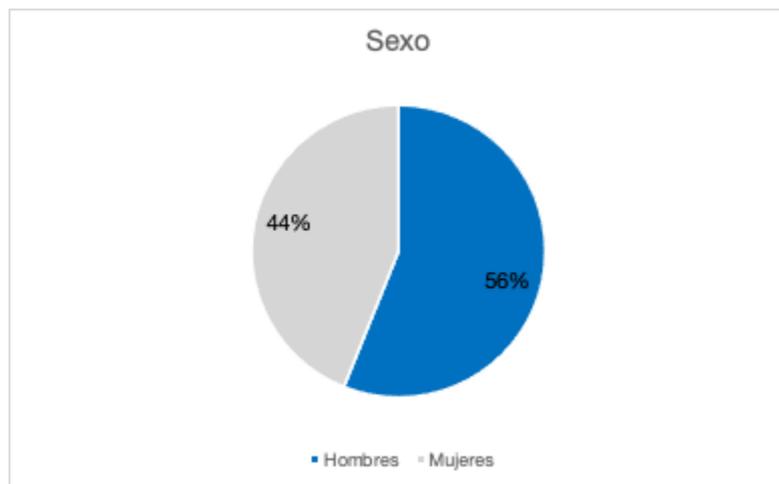
La cuarta pregunta de la encuesta fue para indagar sobre la edad de los encuestados y proporcionar una idea del conocimiento y la definición del propósito corporativo entre los diversos grupos de edad y generaciones en la sociedad y los negocios por igual. El rango de edad de nuestros encuestados fue amplio, con sólo 3 respuestas (1%) provenientes de personas menores de 30 años, 37 encuestados (13,57%) tenían entre 30 y 40 años, 123 respuestas (44,29%) eran mayores 40 - 50 y finalmente, 117 encuestados (41,14%) mayores de 50 años.



Estas respuestas, aunque numerosas, lamentablemente estaban ligeramente sesgadas hacia la sección de la población de más de 40 años, lo que puede reflejar incorrectamente las opiniones de los menores de 40 años.

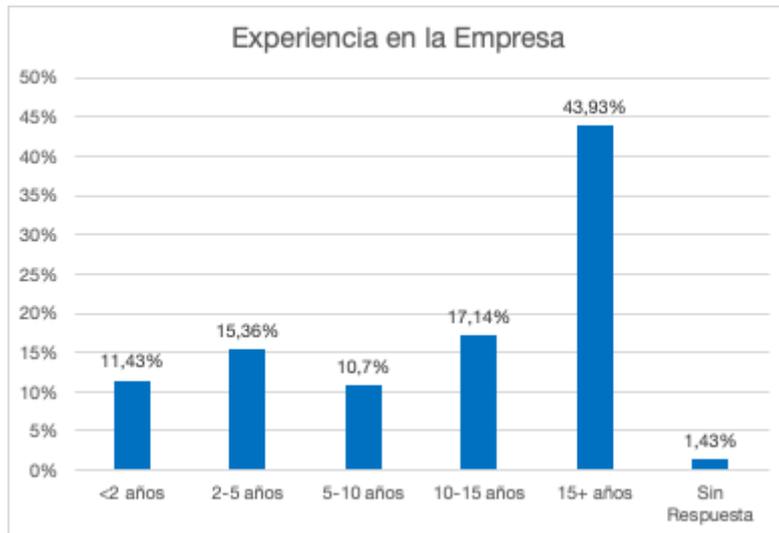
5. Sexo

La quinta pregunta fue para identificar si el encuestado era hombre o mujer. Esto no solo garantizaría una encuesta igualmente representativa, sino que también proporcionaría una dimensión social interesante al concepto de propósito y permitiría analizar si el propósito es más conocido por la población masculina o femenina. En esta encuesta, 157 respuestas (56%) provinieron de hombres y 123 (44%) fueron de mujeres. Este fue un resultado agradable ya que les dio a las respuestas un elemento relativamente equilibrado.



6. Experiencia en la Empresa

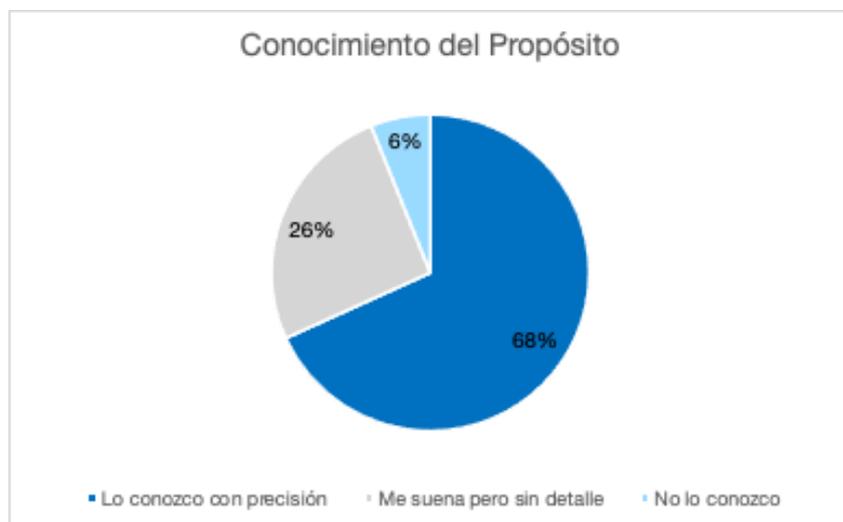
La sexta pregunta de esta encuesta buscaba descubrir cuántos años habían pasado los individuos trabajando con su empleador actual. Esta pregunta se incluyó para evaluar si los empleados más antiguos tenían más conocimiento del propósito de su empresa o si el propósito era un elemento más familiar para el personal más nuevo. En cuanto a los encuestados, 32 (11,43%) tenían 2 años o menos, 43 (15,36%) tenían entre 2 y 5 años en el cargo, 30 (10,7%) tenían entre 5 y 10 años en su empresa, 48 (17,14%) llevaban en la empresa entre 10 y 15 años, 123 (43,93%) tenían más de 15 años y finalmente, 4 encuestados (1,43%) tenían estado inseguro



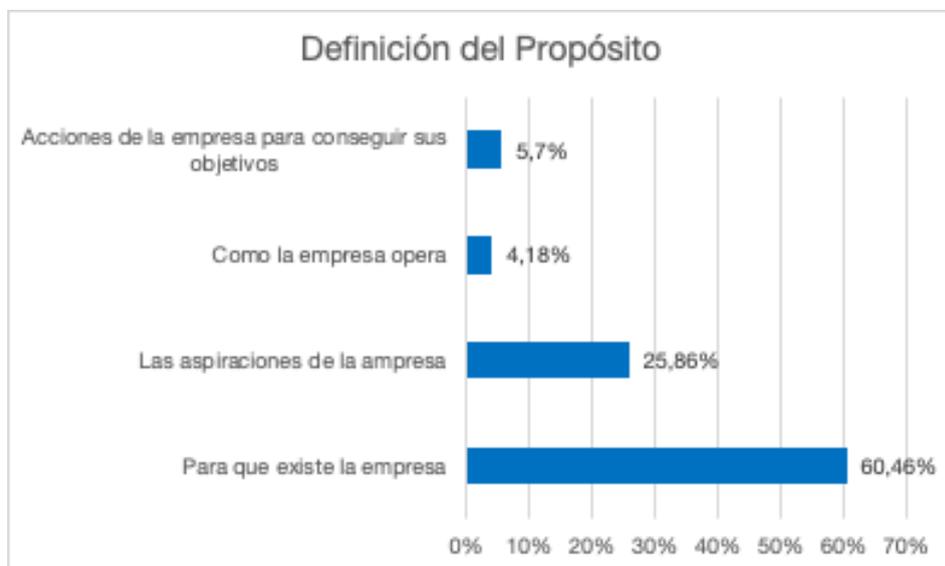
Si bien estas respuestas aparentemente favorecen a los empleados con más años de servicio, estaba satisfecho con la relativa variedad de experiencias que se observa en estas respuestas, ya que permitiría un análisis equilibrado.

7. Conocimiento del Propósito y su definición

Esta séptima pregunta es la primera que realmente comienza a explorar el conocimiento de los encuestados sobre el propósito de su empresa y si realmente refleja la definición real del concepto. Como se discutió anteriormente, el propósito corporativo se define como "por qué existe el negocio". Para esta pregunta, un asombroso 191 de los encuestados (68,2 %) respondió que sabía cuál era el propósito con precisión, y otros 72 (25,7 %) afirmaron tener una idea de qué propósito significaba realmente. Esto significa que 263 de los 280 encuestados (93,9%) afirmaron tener alguna idea de cuál era el objeto social. Con estos resultados, esto significa que solo 17 (6,1%) de los encuestados no tenían idea de cuál era el objeto social y, en consecuencia, a estas 17 personas en este momento no se les hicieron más preguntas.



Curiosamente, de esos 263 encuestados, solo 159 (60,46%) definieron correctamente el propósito corporativo como por qué existe el negocio a partir de las posibles respuestas enumeradas, con 68 (25,86%) confundiendo el propósito corporativo con las aspiraciones que el negocio quiere alcanzar. , que sería la visión del negocio.



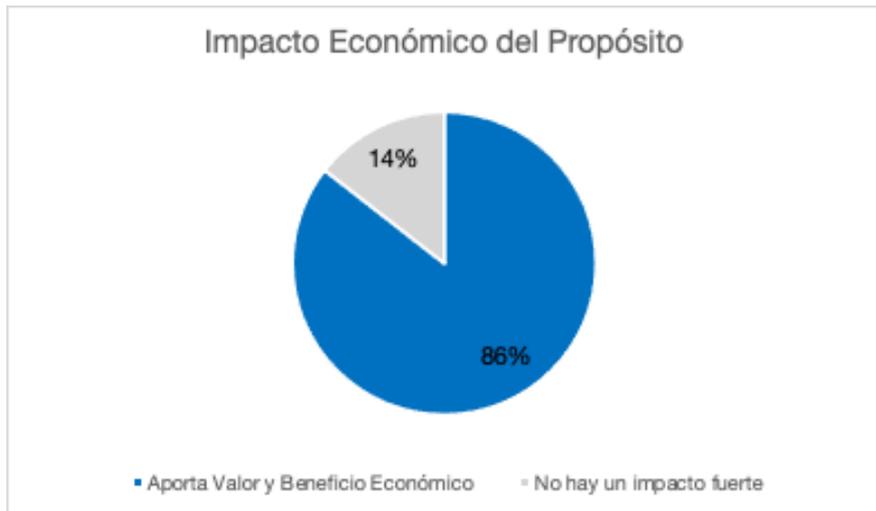
También se encontró que existía una brecha sustancial entre el conocimiento de los empleados sobre el objeto social con aquellos en posiciones gerenciales más altas, con un 53% de empleados generales conociendo el objeto social con precisión, en comparación con el 73% de los directores. Además, el 79% de los de las empresas más grandes (más de 1.000 empleados) conocía con precisión el propósito de su empresa, más que cualquier otra empresa de los diferentes tamaños.

8. Impacto Económico del Propósito

La siguiente pregunta exploró las percepciones de los empleados sobre si un propósito corporativo bien definido puede tener un efecto económico positivo en las operaciones de una empresa (lo cual, como se discutió en *la parte 4.1.2* en el caso de KPMG, se ha demostrado que es cierto).

En noticias positivas, 225 de los 263 encuestados restantes (85,56%) afirmaron que creen que puede ocurrir un efecto económico positivo como resultado de un propósito corporativo claro, lo que demuestra una creencia real entre los empleados en el poder del propósito.

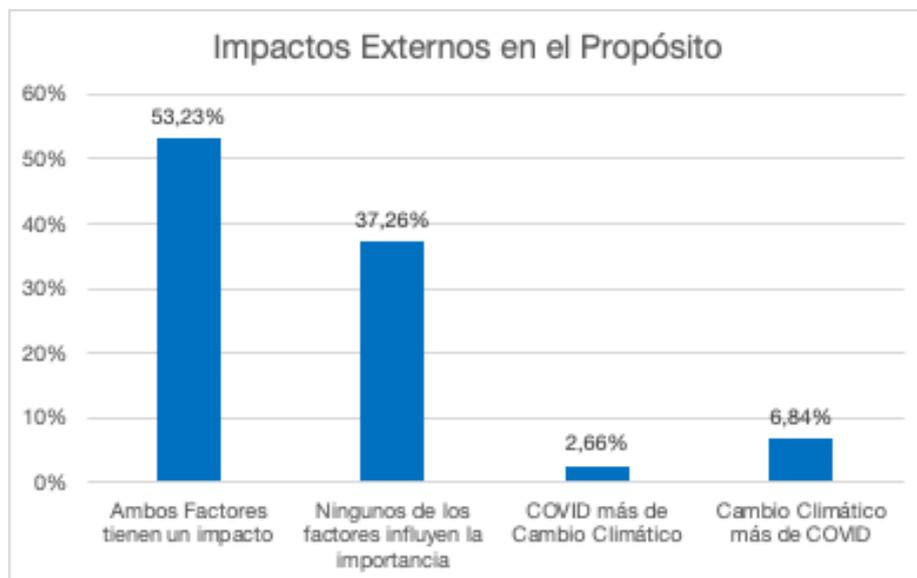
Curiosamente, el 88% de los CEOs y miembros del Comité de Dirección creían en los efectos económicos positivos de un propósito corporativo, más que cualquier otro grupo.



9. El Rol de Propósito - ¿Más Importancia después de COVID y otros asuntos mundiales?

La novena pregunta de esta encuesta exploró el impacto del COVID y la crisis del cambio climático en las empresas, y específicamente en su propósito corporativo. ¿Este propósito juega un papel más importante o menos vital ahora debido a la pandemia y los cambios medioambientales experimentados a nivel mundial y sigue teniendo la misma relevancia en este período convulso?

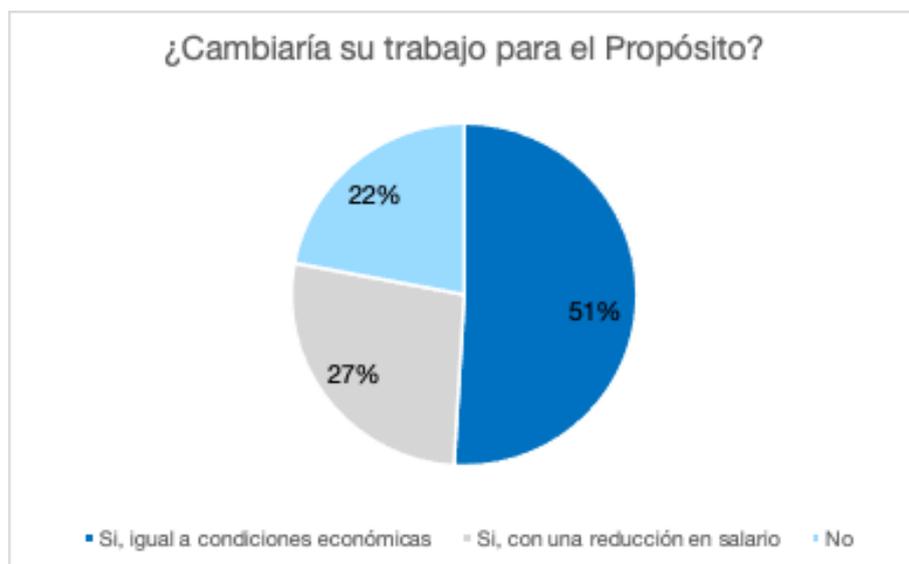
140 de los 263 participantes restantes (53,23 %) creían que tanto el COVID como el cambio climático han hecho que el propósito corporativo sea un tema más importante para las organizaciones, y un sorprendente 98 (37,26 %) afirmó que ninguno de estos influyó en la importancia del propósito corporativo.



10. La atracción de una compañía con Propósito

La décima pregunta planteó un escenario interesante para que los participantes lo consideraran; ¿Aprovecharían la oportunidad de mudarse a una empresa que tuviera un propósito claro y bien definido? Esta es una pregunta perspicaz, ya que prueba el atractivo, o no, de una empresa impulsada por un propósito y examina qué papel juega el propósito cuando un nuevo empleado potencial decide si unirse a la organización o no.

Las condiciones monetarias jugaron un papel en las elecciones de los encuestados aquí, ya que *134 de los 263 (50,95%)* dijeron que se mudarían a una empresa impulsada por un propósito, pero sólo asumiendo el mismo salario que antes. Significativamente menos personas, *71 (27%)* consideraron que se mudarían y aceptarían un recorte salarial si fuera necesario, y *los 58 restantes (22,05%)* dijeron que no decidirían cambiar de empresa en absoluto, independientemente del salario o razones de propósito.



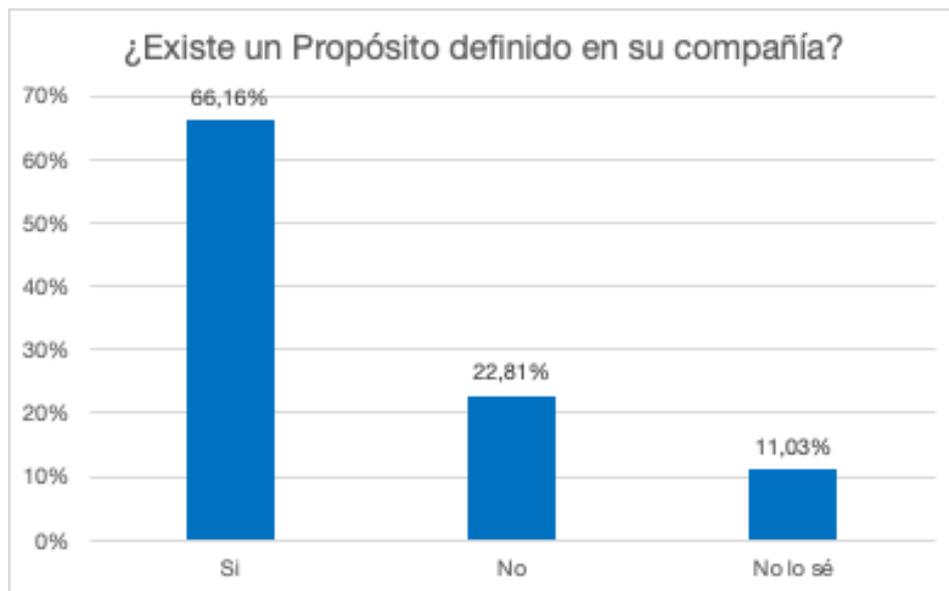
En términos de los más propensos a cambiar por razones impulsadas por un propósito. El *80 %* de los CEOs y los miembros del Comité de Dirección dijeron que cambiarían de compañía, y *el 29 %* incluso aceptaría una reducción salarial para hacerlo. Esta tendencia se observó en toda la categoría de puesto dentro de las organizaciones.

Además, el *75 %* de los hombres y el *81,4 %* de las mujeres dijeron que cambiarían a una organización más orientada a un propósito, lo que daría lugar a un papel muy importante para el propósito en la toma de decisiones de carrera.

11. ¿Existe un Propósito bien definido ahora en su compañía?

Para la siguiente pregunta, se preguntó a los participantes si su empresa en este momento había definido realmente un propósito o no. Esto daría un reflejo en tiempo real de su estado en el mercado, directamente de los empleados involucrados.

En una noticia sorprendente, *174 de los 263 participantes* (66,16%) creían que su empresa u organización tenía un objeto social existente y definido, con solo *60* (22,81%) respondiendo que su empresa aún no tenía uno.



Como antes, el propósito parece jugar un papel más importante en las empresas más grandes (más de 1.000 empleados), con un asombroso *91 %* de las empresas más grandes que tienen un propósito, en comparación con el *72 %* de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Otra conclusión interesante de esta pregunta fue que *el 43 %* de los empleados generales afirmó que su empresa realmente tenía definido un propósito, en comparación con aproximadamente *el 70 %* de los directores ejecutivos y miembros del Comité de Dirección. Esto sugeriría que la comunicación de arriba hacia abajo del propósito no es tan clara como podría ser.

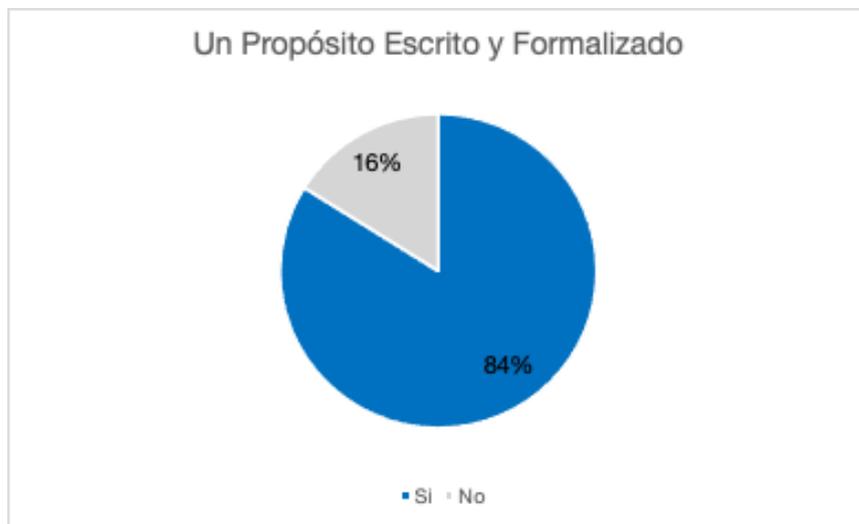
Después de recopilar las respuestas requeridas para esta pregunta, decidí eliminar aquellos cuyas empresas no tenían un propósito y aquellos que no estaban seguros de si su empresa había definido un propósito o no, lo que significa que *89 encuestados* concluyeron su encuesta en este punto.

Esto dio como resultado que *174 participantes* respondieran las últimas cuatro preguntas.

12. ¿Cómo se distribuye el Propósito en la empresa?

En cuanto a los que dijeron que su empresa tiene un propósito definido (*174 personas*), quería evaluar qué tan bien se había distribuido y comunicado dentro de la organización. Esto reflejaría qué tan integrado estaba el propósito corporativo dentro de la empresa, si se compartió tanto externa como internamente, y si se escribió y se mostró en el lugar de trabajo.

146 encuestados (84%) dijeron que el objeto social de su empresa estaba escrito y formalizado. Esta fue una estadística agradable, que refleja un compromiso generalizado con la importancia de un propósito corporativo.



De ese 84%, *el 63% de los encuestados* afirmó que el propósito estaba bien definido y claro entre todos los empleados y *el 49%* afirmó que los agentes externos conocían y tenían claro el objeto social de la empresa, ambas estadísticas positivas.

En un hallazgo menos grato, solo *el 34% del 84%* (50 encuestados) mencionado afirma que la empresa mide el impacto de su propósito, con una mitad de ellos de compañías de más de 1.000 empleados. Debería haber un mayor número de empresas evaluando la influencia de su propósito para evaluar realmente si es lo más impactante posible.

13. La Percepción del Propósito en la compañía

La decimotercera pregunta de esta encuesta se refería a cómo se percibía el propósito corporativo en toda la organización a los ojos de los empleados. Esta es una valiosa percepción de lo que estos individuos realmente piensan sobre el propósito y si tiene una asociación generalmente positiva o negativa en la mente de los empleados y directores ejecutivos por igual.

Afortunadamente, *132 participantes (76 %)* reconocen que el propósito corporativo mejora la rentabilidad de la empresa y, en general, contribuye a la continuidad de sus operaciones, con *el 80 %* de los directores ejecutivos y miembros del Comité de Dirección compartiendo esta opinión.

En cuanto a las connotaciones negativas, generalmente no se perciben, con solo *5 encuestados (3%)* que sugieren que el propósito corporativo es solo una herramienta de marketing empleada por la empresa.



14. Influencias Potenciales del Propósito

La tercera y última pregunta de esta encuesta indagó sobre los posibles beneficios e influencias que un propósito corporativo aporta a una organización. Como descubrí en la pregunta anterior, muchos participantes creían que el propósito contribuye a la rentabilidad y al éxito operativo general del negocio y en esta pregunta, deseaba descubrir cuáles son exactamente los beneficios adicionales que obtiene una empresa con un propósito bien definido. Es importante señalar aquí que los participantes podían elegir tantas respuestas como sintieran aplicadas.

Se eligieron los tres beneficios más populares obtenidos, independientemente del tamaño de la empresa o la posición del encuestado;

- Establecer una cultura dentro de la organización (*91% de los encuestados*).
- Atraer y retener talento (*74% de los encuestados*).
- Crear una marca única y bien diferenciada (*67% de los encuestados*).

15. Los Responsables para el Propósito

La penúltima pregunta formulada en esta encuesta fue descubrir quién, o qué grupo, dentro de la empresa era responsable de la incorporación y gestión del propósito y sus actividades asociadas. Esto proporcionaría una perspectiva interesante sobre si el propósito se consideró como una actividad del Comité de Dirección o si era responsabilidad de un individuo, como el CEO. Nuevamente, en esta pregunta, se animó a los participantes a seleccionar todas las respuestas que consideraron aplicables.

125 encuestados (72%) afirmaron que el Grupo Directivo se hizo cargo del propósito dentro de su empresa, identificando el área financiera como el área del negocio con menor influencia en el propósito. Además, vale la pena señalar que estas dos afirmaciones se hicieron consistentemente en todas las respuestas, *independientemente* del tamaño de la empresa o de las posiciones de las personas en su empresa. Esto sugeriría que en el mercado español, la responsabilidad de promulgar, integrar y gestionar un objeto social recae en los altos ejecutivos y directivos de las organizaciones.

Otras áreas del negocio consideradas responsables incluidas;

- El CEO y colaboradores directos (69% de los participantes)
- Los Mandos Intermedios (41% de los participantes)
- Empleados Generales (32% de los participantes)

16. Barreras potenciales al éxito del Propósito

La pregunta final de esta encuesta preguntó a los participantes restantes sobre sus pensamientos sobre cuáles, si las hay, son algunas barreras potenciales que pueden poner en peligro el éxito de un propósito corporativo en las empresas. Esta pregunta en particular es muy útil en un sentido de análisis para descubrir y gestionar estas dificultades o barreras para que no obstaculicen el progreso y la integración del objeto social. Al igual que con las dos preguntas anteriores, esta fue una respuesta de opción múltiple, con todas las barreras relevantes para ser seleccionadas por los participantes.

Las respuestas más elegidas fueron;

- La priorización de otros temas importantes (58% de los participantes)
- La falta de indicadores estandarizados (45% de los participantes)
- La falta de visión o planificación a largo plazo (16% de los participantes)

En general, esta encuesta resultó ser un gran éxito, con 280 encuestados y muchos resultados perspicaces obtenidos. Iluminó el verdadero estado del propósito entre una amplia variedad de empresas, de una variedad de empleados de todas las edades, experiencias y puestos.

5.2 Sostenibilidad

5.2.1 Sostenibilidad en el IBEX 35

En los últimos años, la sostenibilidad se ha vuelto de gran importancia para las empresas de todo el mundo, ya que muchas buscan garantizar que sus operaciones sean respetuosas con el medio ambiente y contribuyan al compromiso global general de aumentar los esfuerzos de sostenibilidad. El IBEX 35 sin duda ha experimentado una revolución en los últimos años, con el cambio climático, el COVID-19 y otros factores que influyen en un gran impulso colectivo en todos los ámbitos para marcar el comienzo de una era de prácticas y operaciones sostenibles. Observé muchos factores relacionados con la sostenibilidad en el IBEX 35, y algunas de las principales preocupaciones giraban en torno a la existencia de una comisión de sostenibilidad y la adaptación de un director de sostenibilidad.

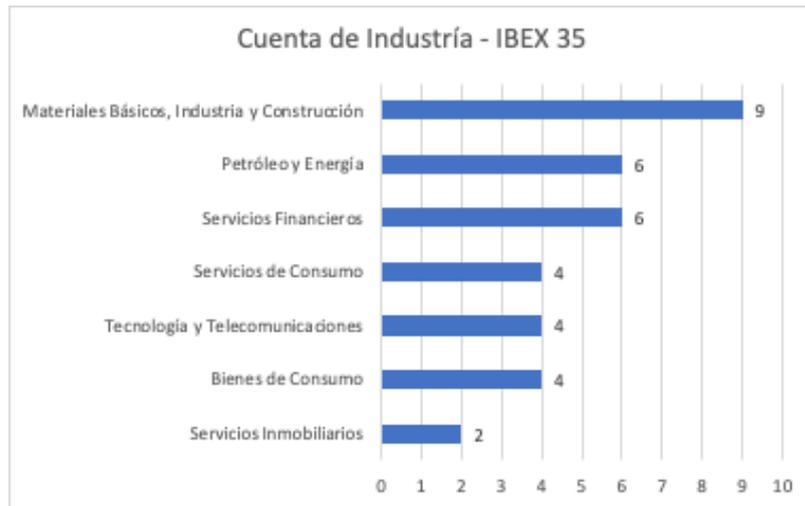
Para comenzar mi análisis, definí numerosos factores que están relacionados con la sustentabilidad y, en particular, con la gobernanza de la sustentabilidad. La forma en que las empresas españolas más exitosas gestionan y abordan la sostenibilidad es un fuerte indicador de su importancia para estas organizaciones y para el mercado en general. Enumeraré los factores que incluí como relevantes en mi investigación y luego explicaré cada uno con más detalle. Estos factores fueron;

1. Industria de Operación

Sentí que era necesario incluir la industria en la que operaban estos negocios para examinar si un sector específico del mercado se había dedicado a la sostenibilidad ambiental más que cualquiera de los otros. Los sectores de actividad de las empresas del IBEX35 son;

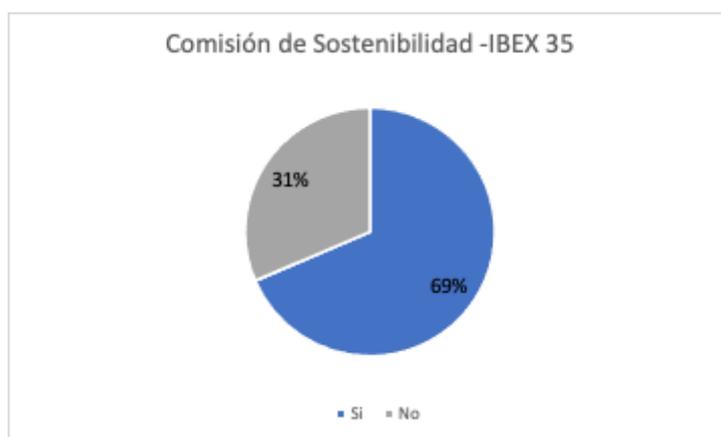
- Tecnología y Telecomunicaciones
- Materias Básicas, Industria y Construcción
- Bienes de consumo
- Servicios de consumo
- Servicios financieros
- Petróleo y Energía
- Servicios Inmobiliarios.

Tal como sucedió, dada la variedad de números dentro de cada industria (9 empresas en el sector de Materias Básicas, Industria y Construcción versus solo 2 empresas en Servicios Inmobiliarios), quizás se consideraría inexacto comparar industria por industria en términos de su actividad de sostenibilidad medioambiental, y sería más propicio examinar el IBEX35 en su conjunto.



2. Si la compañía tiene una Comisión de Sostenibilidad

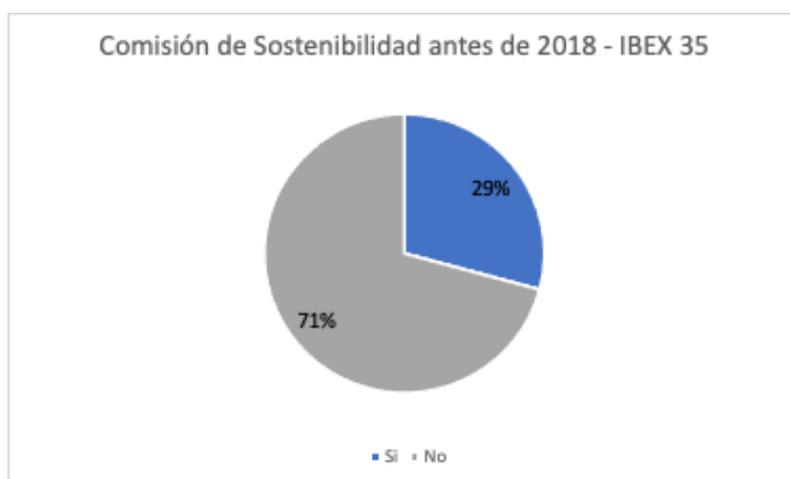
La Comisión de Sostenibilidad es un equipo especializado dentro de la organización que maneja temas específicos relacionados con la sustentabilidad y no solo crea conciencia sobre la sustentabilidad dentro de la empresa, sino que también cabildea por cambios y mejoras dentro de las operaciones actuales para mejorar el desempeño de la sustentabilidad. Curiosamente, sólo 24 de las 35 (68,57%) empresas que cotizan en el IBEX tenían una Comisión establecida en 2021 (los informes de 2022 aún no estaban disponibles). En lo que sentí que no fue un resultado sorprendente, la industria del *Petróleo y la Energía* (6/6 empresas) junto con la Industria de *Bienes de Consumo* (4/4 empresas) tenían un establecimiento del 100% de Comisiones de Sostenibilidad, y ambas se ocupaban de cuestiones ambientales en en el día a día, de ahí la necesidad de una Comisión de Sostenibilidad.



3. Año en que se constituyó la Comisión

El siguiente elemento del análisis fue examinar el año en que se constituyó o constituyó la Comisión de Sostenibilidad, en caso de que la empresa la tuviera. Esta fue una métrica muy interesante para medir, ya que me daría una idea de la historia de las actividades de sostenibilidad en la empresa y también de la importancia histórica de la sostenibilidad ambiental.

Sorprendentemente, solo *7 de las 24* empresas (29,17%) que cotizan en el IBEX que ya tenían establecida una Comisión de Sostenibilidad la han tenido antes de 2018, año en el que muchas empresas dieron sus primeros pasos para constituir una Comisión. Nuevamente, ninguna de estas 7 empresas provenía de una industria, con 5 sectores diferentes que mostraban un interés específico en temas de sostenibilidad antes de 2018. Ninguna de las 7 empresas procedía del sector de Servicios al Consumidor o del sector de Servicios Inmobiliarios.



4. Si la Comisión se dedicó únicamente a los esfuerzos de Sostenibilidad

El cuarto aspecto de análisis fue investigar si estas Comisiones de Sostenibilidad se dedicaban específicamente y únicamente a actividades relacionadas con la Sostenibilidad medioambiental. Esta es una variable importante para incluir, ya que muchas organizaciones tienden a agrupar los problemas de sostenibilidad dentro de un comité o comisión más amplio, como los equipos medioambientales, sociales y de gobierno (ESG), las comisiones de relaciones públicas o los grupos de gobierno corporativo/nombramientos. El establecimiento de una Comisión de Sostenibilidad dedicada refleja un papel más amplio y significativo que se le está dando a la Sostenibilidad dentro de la organización y le da más importancia y dedicación.

Tras analizar las empresas que habían establecido una Comisión de Sostenibilidad (variable 1), descubrí que *19 de las 24 empresas (79,17%)* habían dedicado esta Comisión especialmente a tratar temas de Sostenibilidad, sin agruparse en otros aspectos ajenos a la organización. Esta fue una señal agradable de aquellos que se habían comprometido con las actividades de Sostenibilidad.



5. A quién reportaba la Comisión a nivel gerencial

El siguiente aspecto del análisis fue evaluar a quién reportaba la Comisión de Sostenibilidad (específicamente o no) a nivel de directorio. Esto me ayudó a comprender la cadena de mando con respecto a la sustentabilidad dentro de cada una de las organizaciones y me dio una idea significativa de si la Junta Directiva tenía un interés específico en la sustentabilidad o si este importante elemento de las actividades de la empresa se dejaba en manos de los demás, tratados por el director general u otras comisiones/comités.

Desafortunadamente, este elemento de análisis no produjo los resultados detallados que esperaba, ya que la información sobre la jerarquía de gobernanza de la sustentabilidad dentro de muchas organizaciones se consideró un aspecto privado y, por lo tanto, para la mayoría, no se reveló en sus informes anuales. De las que sí lo hicieron, *solo 4 de las 24 empresas (16,67%)* informarán anualmente al CEO, o en un caso a un comité ESG específico que estaba presidido por el CEO, quien luego se encargó de informar estas actividades posteriormente a la Junta Directiva.

Fue lamentable que no hubiera más detalles disponibles para esta sección del análisis, ya que esto habría sido una gran perspectiva para mí. Sin embargo, todavía consideré que era necesario incluir una pieza como parte de mi análisis general para resaltar lo que podría considerarse una deficiencia en los informes de sostenibilidad del IBEX 35.

6. Aspectos de Sostenibilidad tratados por la Comisión

El sexto elemento de este análisis fue descubrir si cada una de las organizaciones destacó específicamente algún problema como área de preocupación o enfoque con respecto a la sostenibilidad ambiental. Como se anticipó, se encontró que ciertos temas eran específicos del sector, como la descarbonización y la electrificación para Endesa, una empresa de energía, o la cadena de suministro sostenible y la gestión de materias primas para Inditex, una empresa textil.

Sin embargo, algunos problemas aparecieron en todos los ámbitos, independientemente de la industria, el sector u otras variables. Estos incluyeron, entre otros;

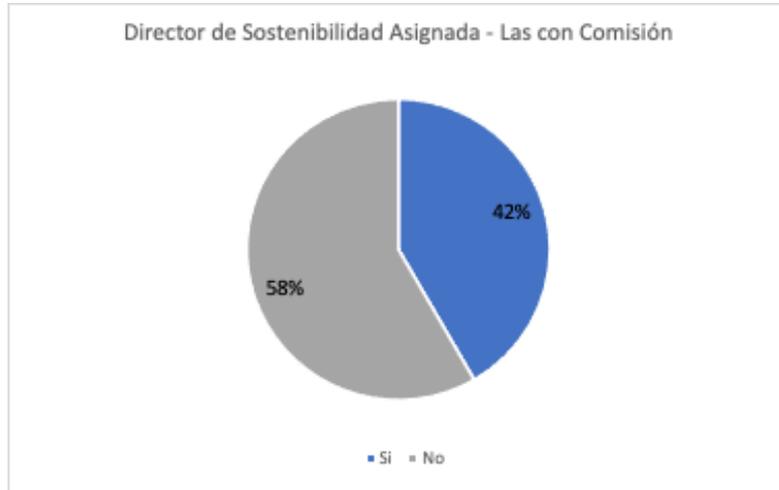
- Compromiso con la lucha contra el Cambio Climático (compromiso ampliamente asumido, sin mayores detalles sobre objetivos concretos).
- Eficiencia energética (uso de bombillas de bajo consumo, aislamiento térmico de alta calidad en edificios de oficinas, etc.)
- Reducción de emisiones (uso de vehículos eléctricos cuando sea posible, exploración de las posibilidades de combustibles alternativos para vehículos, etc.)
- Uso cuidadoso y considerado de los recursos naturales como el agua.
- Compromisos para el logro de varios ODS (de nuevo, un compromiso ampliamente asumido por muchas empresas, siendo la mayoría inespecífico o poco claro en cuanto a cómo se lograrán estos objetivos).

En general, se puede afirmar como una observación general que todas las empresas se han comprometido en diversas capacidades y áreas para mejorar su desempeño en lo que respecta a la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, también se puede señalar que muchas de dichas empresas no proporcionaron vías o estrategias específicas sobre cómo se lograrían estos objetivos. Vi esto como un área definitiva para mejorar en futuros informes de sostenibilidad. En mi análisis posterior, a saber, la parte 9, detallaré qué objetivos se establecieron con rutas detalladas para lograrlos a fin de contrastar esto con la ambigüedad de los mencionados anteriormente.

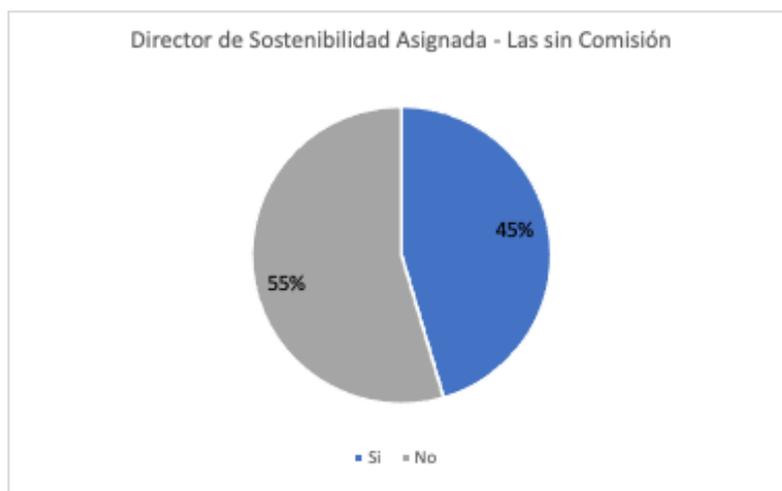
7. Si había un Director de Sostenibilidad dedicado asignado

En una línea de análisis similar a la parte 4, también deseaba descubrir si se había establecido una posición específica de Director de Sostenibilidad dentro de las organizaciones que habían establecido una Comisión de Sostenibilidad. La presencia adicional de un Director significa una importancia adicional para el papel de la sostenibilidad en la organización y le da a la Comisión una mano guía para mejorar la sostenibilidad ambiental de la empresa en su conjunto. Además, este Director reduce la dependencia de la Comisión de una participación significativa del Director General/CEO, quien tiene otras responsabilidades en su función.

En total, 10 de las 24 empresas (41,67%) que habían constituido una Comisión de Sostenibilidad tenían también asignada una función específica de Director de Sostenibilidad. Este fue un hallazgo interesante ya que anteriormente había asumido que un porcentaje mayor habría visto el valor agregado que un Director puede aportar al área de sustentabilidad.



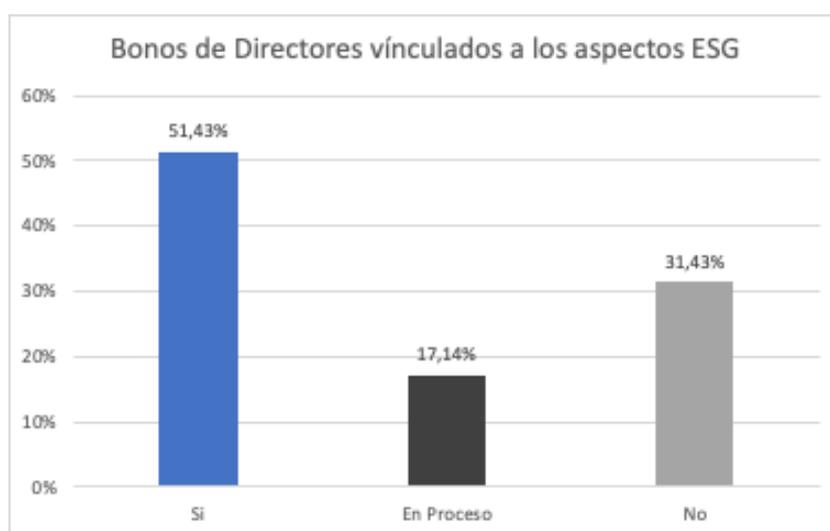
Otro surgimiento interesante de esta parte de mi análisis fue el hecho de que, de las empresas restantes que no habían establecido una Comisión de Sostenibilidad dentro de su organización, 5 de las 11 (45,45%) tenían asignado un Director de Sostenibilidad. Estas empresas han evitado tener un comité más grande asignado para tratar con la sustentabilidad ambiental pero, al menos en algunos casos, han reconocido que la sustentabilidad todavía es un tema importante que debe tratarse a nivel organizacional y han creado un rol específico de Director de Sostenibilidad.



8. Si la junta/gerencia tuvo factores ESG considerados en sus acuerdos de bonificación

El octavo elemento de mi análisis de sostenibilidad del IBEX 35 se refiere a si los consejos de administración, los directores ejecutivos u otros funcionarios de alto rango de estas exitosas empresas españolas tienen bonificaciones relacionadas con ESG como parte de su remuneración anual. Estos bonos son incentivos adicionales insertados en sus acuerdos contractuales por la empresa para garantizar resultados positivos en temas ambientales, sociales y de gobernanza relacionados con el negocio, con muchos enfocados en cambios positivos con respecto a la sostenibilidad ambiental. La presencia de estos bonos relacionados con ESG refleja un enfoque más amplio de la empresa puesto en el desempeño de la sostenibilidad y el valor que la empresa otorga al logro de sus objetivos de ESG, con el objetivo general de desarrollo sostenible y resultados ambientales, sociales y de gobierno corporativo positivos.

En total, 18 de las 35 empresas (51,43%) que cotizan en el IBEX tienen bonos ESG bien definidos, y otras 6 empresas (17,14%) buscan establecer los criterios relevantes para la creación de estos bonos. en el futuro cercano.



Elegí separar a las empresas que habían detallado detalladamente sus criterios de bonificación ESG de aquellas que tenían criterios vagos o aún no establecidos para resaltar los extremos que algunas organizaciones están haciendo para recompensar el desempeño positivo en sostenibilidad ambiental. Algunos de los criterios detallados incluidos;

- 15% de la remuneración anual de los directores en base a desempeño ESG y métricas de sustentabilidad (*Cellnex Telecom S.A.*)
- El 25% de los incentivos a largo plazo del equipo directivo se basa en aspectos ESG y sus resultados (*ENCE Energía y Celulosa S.A.*)
- Retribución variable directamente vinculada al control y reducción de las emisiones anuales de CO2 (*Endesa S.A.*)

- Remuneración de los altos directivos vinculada explícitamente a la consecución de objetivos en materia climática (*IAG S.A.*)
- Las actividades de lucha contra el cambio climático son un factor importante en la distribución de la retribución variable de todo el grupo (*Telefónica S.A.*)

Estos diversos bonos ESG y sus criterios correspondientes son signos importantes de actividad con respecto al desempeño de sostenibilidad ambiental. Incentivar el proceso hacia el cambio y desempeño positivo para el medio ambiente ha hecho que muchas organizaciones, especialmente del IBEX 35, se involucren y aseguren su contribución al esfuerzo global. También es positivo ver que más empresas están en el proceso de establecer un sistema de bonos relacionados con ESG, lo que se espera que pueda garantizar un mayor progreso y cambio en beneficio del medio ambiente y la sostenibilidad ambiental en el mercado español.

9. Si se hubieran definido objetivos medioambientales específicos (y cuáles eran)

Este punto de mi análisis, la parte 9, es una continuación del análisis inicial que hice durante la parte 6 sobre qué aspectos de la sostenibilidad consideraban importantes las empresas del IBEX 35. Como se mencionó, estos compromisos con una variedad de temas de sustentabilidad fueron en general bastante vagos y numerosas empresas no detallaron definitivamente sus objetivos de sustentabilidad ambiental y cómo se lograrían. Para las partes interesadas preocupadas por el medio ambiente y el desempeño de la empresa, cuanto más detallado pueda ser el negocio con sus compromisos y actividades para mejorar la sostenibilidad ambiental, mejor, ya que refleja un esfuerzo más profundo y enfocado para resolver y mejorar los problemas más apremiantes. asuntos ambientales.

Nuevamente, *18 de las 35 empresas (51,43%)* hicieron promesas medioambientales específicas y detalladas, que defino como metas numéricas y objetivos a alcanzar en un año determinado, y *las 17 empresas restantes (48,57%)* describieron más objetivos generales y vagos en materia de sostenibilidad ambiental.



Algunos de los objetivos ambientales mejor definidos incluyen;

- Reducir emisiones de Alcance 1 + 2 de Gas de Efecto Invernadero (GEI) de 20% para 2030 (*Acerinox S.A.*)
- Facilitar la movilización de 120.000 millones de euros de financiación verde entre 2019 y 2025 (*Banco Santander S.A.*)
- Emisiones de Alcance 1 + 2 de GEI reducidas en un 100% para 2040; Emisiones de Alcance 3 reducidas en un 50% para 2040; Emisiones netas cero para 2050 (*Indra Sistemas S.A.*)
- Reducir nuestra huella de carbono para los alcances 1 y 2 de nuestra cartera en un 77% en comparación con el año de referencia 2015 (*Inmobiliaria Colonial S.A.*)
- Una reducción del 23% en las emisiones de GEI para 2030 en comparación con 1990; Aumentar la participación de las energías renovables al 74%; Carbono neutral para 2050 (*Red Eléctrica S.A.*)

10. Si se hubieran definido objetivos sociales específicos (y cuáles eran)

Con mi décimo y último punto de análisis para el desempeño de sustentabilidad del IBEX 35, quería examinar brevemente el elemento social de los criterios ESG que utilizan estas mismas empresas. Si bien los factores ambientales en términos de sustentabilidad son de gran importancia, se ha señalado en investigaciones discutidas anteriormente en este documento que la sustentabilidad social a menudo tiene una importancia igual o mayor en comparación con la sustentabilidad ambiental (*consulte la parte 4.2.2 que se refiere al estudio de caso realizado sobre Empresas chinas post COVID-19*).

Para probar o refutar esta hipótesis, utilicé los mismos criterios que la parte 9 anterior para evaluar si las organizaciones se habían comprometido con objetivos de sostenibilidad social bien definidos y detallados, o si, en el caso del IBEX 35, estas empresas habían puesto más importancia y enfoque en el logro de la sostenibilidad ambiental. Según mi análisis, sólo *10 de las 35 empresas (28,57%)* tenían objetivos de sostenibilidad social definidos específicamente, y *las 25 empresas restantes (71,43%)* optaron por delinear metas más generales y vagas centradas en lo social para lograr.



Los objetivos y metas más bien definidos incluidos;

- Al menos el 1% de la plantilla debe estar formada por trabajadores con discapacidad y, en todo caso, un porcentaje que supere el mínimo legal (*Acciona S.A.*)
- Duplicar el número de mujeres directivas, o más, para 2030 (*ArcelorMittal S.A.*)
- Tener entre el 40% y el 60% de las mujeres en la junta para 2021 y tener al menos el 30% de mujeres en puestos de liderazgo senior para 2025 (*Banco Santander S.A.*)
- Aumentar el número de mujeres a nivel gerencial al 25% y aumentar el porcentaje de empleadas jóvenes al 30% para 2030 (*Ferrovial S.A.*)
- 33% de mujeres en la Junta para 2020 y 33% de mujeres en todos los niveles ejecutivos superiores del Grupo para 2025 (*IAG S.A.*)

Como puede verse, mientras algunas empresas han definido claramente sus objetivos sociales para su futuro, parece haber menos enfoque e interés, ciertamente entre las organizaciones del IBEX 35, en temas de sostenibilidad social. Hay mucha más aceptación en el logro de los objetivos de sostenibilidad ambiental y la garantía de un impacto ambiental positivo.

Conclusiones y Recomendaciones

Para finalizar mi TFG, expondré mis principales conclusiones que he extraído de la investigación realizada y daré mis recomendaciones en consecuencia. Esta sección se dividirá entre mis dos temas principales, el propósito y la sostenibilidad, y proporcionaré conclusiones y recomendaciones por separado para ambos.

Propósito - Conclusiones

1. El propósito sigue siendo un término que a menudo se confunde en el mundo de los negocios, a pesar de sus beneficios obvios para las organizaciones. Las malas interpretaciones de su significado, así como la confusión con una misión, visión o valores de una empresa son frecuentes en el mercado actual.

Recomendación: Es vital que las empresas definan con precisión su propósito y lo diferencien claramente de su misión, visión o valores. Tanto los empleados como la gerencia deben tener claro el propósito de su empresa para que realmente traiga el éxito a cualquier organización. También es imperativo que el propósito corporativo se comunique bien a las partes interesadas fuera de la organización, así como a las internas, que desarrollaré más adelante.

2. Un propósito bien definido puede traer no solo beneficios económicos a una empresa, sino que también puede ayudar a inspirar y motivar a los empleados y la gerencia a rendir al máximo y generar resultados positivos. El caso mencionado en *la parte 4.1.2* de *KPMG* es un buen ejemplo de los efectos fuertes positivos del propósito en acción. El propósito corporativo más amplio, si se describe y comunica con precisión, permite a las personas dentro de la organización encontrar su propio propósito individual en su trabajo que ayuda a contribuir al esfuerzo colectivo general.

Recomendación: Es clave intentar inspirar a las personas con el arte del propósito y usarlo para inspirarlos en su propio campo. El propósito puede perderse como una herramienta de marketing más si no se integra correctamente en la cultura de la empresa y se le asigna un papel que desempeñar. Como se vio en el estudio de caso de Intel, las personas inspiradas colectivamente producen excelentes resultados y contribuirán a un mejor entorno laboral, una mayor calidad del trabajo y una menor rotación de personal.

3. Las organizaciones impulsadas por un propósito a menudo generan más ingresos, tienen una mejor percepción pública y, como se mencionó en el último punto, tienen una fuerza laboral más feliz en general. La activación de un propósito claro en una organización trae beneficios no solo en una capacidad emocional para el personal,

sino también en un sentido económico en términos de ventas y ganancias, como lo demuestra el estudio de *Ernst & Young* que se encuentra en la parte 4.1.2.

Recomendación: La comunicación externa del propósito es clave para que aporte beneficios económicos a una organización. Cómo están cubiertos, los beneficios internos son posibles cuando un propósito está bien definido, pero el potencial de un propósito también se extiende fuera de la empresa. Comunicar un propósito corporativo a los clientes, existentes y potenciales, les informa de una empresa con una clara autoconciencia y motivación, lo que puede influir fuertemente en su decisión de hacer negocios y comprometerse con la empresa.

4. En el mercado español, tal y como se desprende del análisis realizado en el apartado 5.1.1, el propósito corporativo aún no ha sido explotado en toda su capacidad. Incluso las empresas más grandes en las industrias actuales aún tienen que desbloquear el potencial del propósito y captar realmente los beneficios sustanciales de un propósito corporativo bien definido.

Recomendación: Si hubiera más interés entre las empresas conocidas y exitosas en el poder del propósito, bien podría aumentar su popularidad, particularmente entre el mercado español. Las historias de éxito como la de KPMG y otras organizaciones similares deben compartirse y mostrarse a las organizaciones como una señal para instigar sus propios esfuerzos para establecer su propósito corporativo. Nombres familiares como este dan credibilidad y un ejemplo concreto a aquellos que aún no están seguros o indecisos acerca de descubrir su propio propósito.

5. La integración y el éxito de un propósito corporativo no depende de un solo grupo o individuo dentro de una organización y es un esfuerzo colaborativo a largo plazo tanto de la alta dirección como de los empleados individuales. La retroalimentación directa recibida de los participantes de la encuesta en la parte 5.1.1 refuerza esta conclusión y reitera la importancia de la colaboración para que el propósito corporativo tenga éxito.

Recomendación: Involucrar a todos los niveles del negocio en la generación, activación y mantenimiento del objeto social y asegurar una comunicación efectiva para que cada grupo e individuo comprenda y reconozca cabalmente el objeto social.

Sostenibilidad - Conclusiones

1. La inclusión de la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas por parte de las corporaciones es una parte esencial para garantizar un sólido desempeño en sostenibilidad medioambiental. Cuanto más se integre la sostenibilidad en las operaciones y decisiones diarias, más probable es que una empresa logre un desarrollo sostenible a largo plazo.

Recomendación: Las empresas deben establecer una comisión de sostenibilidad o un equipo dedicado similar dentro de la organización que tenga como objetivo final un desempeño positivo en sostenibilidad ambiental. Esta tendencia se observa en el IBEX 35, donde muchas empresas han dado el paso de implantar una comisión de sostenibilidad para asegurar la sostenibilidad medioambiental futura de toda la compañía.

2. La sostenibilidad medioambiental es un compromiso a largo plazo durante varios años y el desarrollo sostenible no se puede lograr de la noche a la mañana. Las empresas más exitosas que se desempeñan bien en los informes de sostenibilidad y otras métricas de sostenibilidad a menudo obtienen mayores ganancias, obtienen una mejor opinión pública y tienen más oportunidades de crecimiento potencial para el futuro.

Recomendación: Una estrategia de sostenibilidad debe ser definida por la organización, o preferiblemente por un departamento o comisión de sostenibilidad para garantizar un compromiso a largo plazo y un enfoque hacia el desarrollo sostenible. Una ruta estructurada de actividades de sostenibilidad es clave para tener un buen desempeño a lo largo del tiempo en muchos temas de sostenibilidad medioambiental. Además, alinear las actividades de sostenibilidad con los ODS de la ONU puede ayudar con la planificación a largo plazo y proporcionar un marco para las iniciativas de sostenibilidad en el futuro.

3. Los objetivos hechos por las empresas con respecto a la sostenibilidad medioambiental deben ser detallados, específicos y medibles en términos de progreso para tener más probabilidades de éxito. Los objetivos vagos y generales no inspiran confianza en los empleados ni en las partes interesadas, y los puntos de control y las metas detalladas pueden permitir que la empresa mida y realice un seguimiento del progreso de sus actividades clave de sostenibilidad. Este es un tema que se observa en todo el IBEX 35, ya que muchas empresas realizan compromisos poco detallados con la sostenibilidad, sin ofrecer un fin u objetivo específico para su actividad.

Recomendación: Incluir objetivos medibles como parte del proceso de sostenibilidad. Los objetivos numéricos, como se ve en la parte 9 del análisis de sostenibilidad IBEX 35, con una fecha de finalización específica, se pueden rastrear fácilmente y se puede registrar el progreso. Los objetivos que se miden se completan con mayor frecuencia con éxito y ayudarán a la empresa en su camino hacia el desarrollo sostenible.

4. Si bien muchas organizaciones y sus empleados ven la sostenibilidad como un tema clave que afecta la actividad comercial en todo el mundo, los altos niveles deseados de participación de la junta en la promoción y activación de la sostenibilidad en sus negocios aún no es una realidad generalizada. Todavía existe una gran disparidad entre las organizaciones que afirman que la sostenibilidad es un enfoque clave y los niveles reales de apoyo y participación de la junta directiva y otras figuras gerenciales de alto rango dentro de estas mismas organizaciones.

Recomendación: La actividad del Directorio es fundamental en temas de sustentabilidad para el cumplimiento de las metas y el avance. Se debe asumir un compromiso de sustentabilidad de toda la empresa, con la comisión de sustentabilidad al frente de las actividades, apoyada en todo momento por el directorio y la alta dirección. Una junta directiva más involucrada en los esfuerzos de sustentabilidad da como resultado un esfuerzo más cohesivo y combinado para alcanzar los objetivos y alcanzar las metas de sustentabilidad, al mismo tiempo que inspira confianza en la jerarquía de la empresa.

5. La sostenibilidad medioambiental no se ve en este momento como un tema de igual importancia en comparación con la sostenibilidad económica y social. Con la reciente pandemia de COVID-19 y el cierre de la actividad de la industria mundial, el progreso en la sostenibilidad ambiental se ha estancado, y las empresas buscan recuperar las pérdidas financieras sufridas, así como asegurar el futuro de sus negocios y empleados.

Recomendación: Para volver a la actividad previa a la pandemia y centrada en la sostenibilidad, las empresas deben renovar sus compromisos con el desarrollo sostenible y reevaluar su posición actual en materia de sostenibilidad. Las metas y objetivos establecidos anteriormente con respecto a la sostenibilidad medioambiental deben modificarse o actualizarse para garantizar que se siga avanzando en temas de sostenibilidad durante este período de recuperación económica.

Bibliografía

- Barbier, E., & Burgess, J. (2020). Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 135, 105082. Accedido el 13 abril 2022 desde; <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
- Barreiro-Gen, M., Lozano, R., & Zafar, A. (2020). Changes in Sustainability Priorities in Organisations due to the COVID-19 Outbreak: Averting Environmental Rebound Effects on Society. *Sustainability*, 12(12), 5031. Accedido el 13 abril desde; <https://doi.org/10.3390/su12125031>
- Berg, F., Fabisik, K., & Sautner, Z. (2021). *Rewriting History II: The (Un)Predictable Past of ESG Ratings*. Accedido el 19 abril 2022, desde; http://52.76.234.106/media/abfer-events-2021/annual-conference/papers-investment-finance/AC21P3017_Rewriting-History-II---The-UnPredictable-Past-of-ESG-Ratings.pdf.
- Best Purpose Statement Examples from the Fortune 500*. Purposebrand.com. (2021). Accedido el 13 abril 2022, desde; <https://purposebrand.com/news/best-purpose-statements-fortune-500/>.
- Du Pisani, J. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96 Accedido el 17 febrero 2022 desde; <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- E. Quinn, R., & V. Thakor, A. (2018). *How to Help Your Team Find Their Higher Purpose*. Harvard Business Review. Accedido el 5 marzo 2022, desde; <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>.

How sustainable is sustainability?. Oxford College of Procurement and Supply. (2022).

Accedido el 17 febrero 2022, desde;

<https://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/how-sustainable-is-sustainability/>.

Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., & Felde, A. (2017).

Corporate Sustainability at a Crossroads. MIT Sloan Management Review.

Accedido el 17 febrero 2022, desde;

<https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>

Larry Fink's 2019 Letter to CEOs. Wlrc.com. (2019). Accedido el 5 marzo 2022, desde;

https://www.wlrc.com/files/2019/DOCUMENT_FIVE_Lawrence_Fink_2019_letter.pdf.

Moore, J., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12(1). Accedido el 17 febrero

2022 desde; <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>

Perez Agenjo, A., & Ruiz Sánchez, A. (2021). *Barómetro del Propósito Corporativo*.

transcendent.es. Accedido 30 mayo 2022, desde;

https://transcendent.es/wp-content/uploads/2021/07/TRANSCENDET_LOW_v2.pdf.

Pérez Uribe, R., Largacha-Martínez, C., & Ocampo-Guzmán, D. (2021). *Handbook of research on international business and models for global purpose-driven companies*. Accedido el 5 marzo 2022

purpose noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com.

Oxfordlearnersdictionaries.com. (2022). Accedido 28 febrero 2022, desde;
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/purpose>.

Sodiq, A., Baloch, A., Khan, S., Sezer, N., Mahmoud, S., Jama, M., & Abdelaal, A. (2019). Towards modern sustainable cities: Review of sustainability principles and trends. *Journal Of Cleaner Production*, 227, 972-1001. Accedido el 18 febrero 2022 desde; <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.106>

The net-zero transition: What it would cost, what it could bring. McKinsey.com. (2021). Accedido 18 febrero 2022, desde;
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring>.

Understanding Value Creation. Ifac.org. (2020). Accedido 13 abril 2022, desde;
<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Understanding-Value-Creation-0.pdf>.

Volkswagen AG Sustainability Report. Volkswagenag.com. (2021). Accedido 19 abril 2022, desde;
https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2021/Nonfinancial_Report_2021_e.pdf.

Why Business must harness the power of purpose. ey.com. (2020). Accedido 28 febrero 2022, desde;
https://www.ey.com/en_es/purpose/why-business-must-harness-the-power-of-purpose.

Zhang, D., Hao, M., & Morse, S. (2020). Is Environmental Sustainability Taking a Backseat in China after COVID-19? The Perspective of Business Managers. *Sustainability*, 12(24), 10369. Accedido el 5 marzo 2022 desde; <https://doi.org/10.3390/su122410369>

Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal Of Corporate Social Responsibility*, 4(1). Accedido el 5 marzo 2022 desde; <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0041-z>

Appendices

	2019	2020	2021	
MSCI 	CCC	CCC	B	↑
 SUSTAINALYTICS <small>a Morningstar company</small>	41.4 (severe risk)	41.7 (severe risk)	29.6 (medium risk)	↑
ISS ESG 	C	C	C	→

ESG rating scales
MSCI: CCC–AAA; Sustainalytics: 0–100; ISS: D–A+

Figura 1: Calificaciones ESG de Volkswagen AG de MSCI, Sustainalytics e ISS ESG de los años 2019 a 2021.
Fuente: Informe de sustentabilidad 2021 de Volkswagen AG.