

01 >>>>

Cuadernos  
de la Cátedra  
de Impacto  
Social

# PRINCIPIOS ESG Y CADENA DE VALOR: DEL REPORTING AL IMPACTO SOCIAL



Equipo redactor:

Carlos Ballesteros

Soledad Diaz-Noriega

Jose Maria Elola

Daniel Ramos

© 2021 Universidad Pontificia Comillas

© 2021 De los autores

ISBN: 978-84-8468-600-2

Diseño gráfico: Seteseoito



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

# Sumario

Presentación de la colección Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social .....	4
Prólogo .....	5
Empresa e Impacto Social y Medioambiental .....	7
1.1. El propósito de las empresas .....	8
1.2. Concepto de Impacto Social y Medioambiental .....	9
1.3. Ecosistema Global. Retos y oportunidades .....	10
Modelo ESG. “Del reporting al impacto” .....	18
2.1. Origen del modelo ESG .....	19
2.2. La incorporación del modelo ESG en el reporting .....	19
2.3. El modelo ESG actual, ¿está siendo capaz de dar respuesta a la esencia de sus principios? .....	24
Integración de los principios ESG en la cadena de valor .....	25
3.1. Retos para integrar los principios ESG en el núcleo de los negocios .....	26
3.2. ¿Cuáles son los beneficios de esta integración de los principios ESG? .....	28
3.3. Propuesta para la integración de los principios ESG en las cadenas de valor .....	29
Conclusiones .....	42
Bibliografía .....	44

# Listado de gráficas

Figura 1: Principales riesgos globales .....	13
Figura 2: Crecimiento de la inversión ISR por región (en miles de millones de USD) .....	14
Figura 3: Principales hitos normativos ESG .....	15
Figura 4: Fondos Next Generation .....	17
Figura 5: Fondos Next Generation EU: Plan de Recuperación Español .....	17
Figura 6: Espectro con los diferentes tipos de inversión sostenible .....	21
Figura 7: Principales estándares de reporting ESG .....	21
Figura 8: Esquema marco de los principios ESG .....	22
Figura 9: Diagrama de actividades para la integración de los principios ESG en la cadena de valor .....	30

## Presentación de la colección **Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social**

Carlos Ballesteros García

Director de la Cátedra de Impacto Social



Las secuelas económicas, laborales y sociales de la crisis financiera de 2008 siguen hoy todavía presentes en ambas partes del mundo -desarrollado y no desarrollado- y se han visto agravadas y acentuadas por la pandemia del coronavirus actual. A los ya tradicionales y conocidos, pero no por ello menos importantes, retos ambientales (cambio climático, pérdida de biodiversidad, contaminación del aire, acceso al agua) se le han unido otros, principalmente socioeconómicos como son el desempleo, la pérdida del poder adquisitivo de los hogares, el elevado porcentaje de población en riesgo de pobreza y las nuevas manifestaciones de la misma, la desigualdad de oportunidades en el acceso a la educación causada entre otras variables por la brecha digital, unos flujos migratorios descontrolados, etcétera.

Las empresas se están dando cuenta de que tener un propósito claro inspira confianza tanto a los líderes como a los grupos de interés, y puede generar una ventaja competitiva en momentos de cambio e incertidumbre y, al mismo tiempo, les permite abordar los desafíos económicos, sociales y medioambientales a los que se enfrenta la humanidad. El sector empresarial es cada vez más consciente de su papel clave en la solución de los problemas citados anteriormente. Por eso mismo, este primer paper de "Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social", tiene como objetivo identificar las diferentes prácticas a través de las cuales las compañías integran el eje de la sostenibilidad en toda su cadena de valor, a través de la transformación de sus actividades y procesos con sus empleados, en el desarrollo de sus negocios, con sus clientes y proveedores, en sus prácticas de inversión o en la propia acción en la comunidad.

Por todo ello, la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions han puesto en marcha una Cátedra de Impacto Social que nace con la misión de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, la filantropía empresarial, sus métricas y en definitiva la relación entre el crecimiento sostenible de las empresas y su creciente asociación con el impacto social y medioambiental. Se contribuye así a hacer un poco más realidad la misión de ICADE: formar líderes empresariales competentes, conscientes, críticos y compasivos para transformar el mundo.

En este sentido los "Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social" son una colección de publicaciones al servicio de esta misión y pretenden ayudar a la sociedad española, desde la rigurosidad académica y con una aproximación práctica y propositiva, a entender, conocer y profundizar determinadas temáticas del ámbito de actuación de la misma. En ellos se pretende exponer, con lenguaje accesible y sencillo, un problema, proporcionando soluciones concretas y dando claves para indagar de forma más amplia en el tema de que se trate. Esperamos con ellos contribuir al debate público, proponer soluciones y avanzar en la consecución de la Agenda 2030.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible han venido a fijar prioridades, metas e indicadores globales en este sentido, la Academia, las empresas, el tercer sector, las administraciones e instituciones, la ciudadanía y en definitiva, la sociedad en su conjunto, nos sentimos interpelados y llamados a contribuir a su logro para hacer de este, un Planeta más habitable, una verdadera Casa Común.

## Prólogo

Cristina Sanchez

Directora ejecutiva de Pacto Mundial de Naciones Unidas España



Se podría decir que la publicación de este primer cuaderno de trabajo de la Cátedra de Impacto Social "*Principios ESG y Cadena de Valor: del Reporting al Impacto Social*" no ha podido llegar en un momento más oportuno. No sólo nos encontramos en plena marea regulatoria que estimula el desarrollo sostenible, liderada por la Unión Europea, sino que además nos adentramos en una etapa de reconstrucción en la que las empresas han de recordar, y en algunos casos reformular, el sentido con el que fueron concebidas y del que este cuaderno hace un recorrido minucioso y necesario.

En este sentido, como directora del Pacto Mundial de Naciones Unidas España, me siento identificada con la filosofía que se plantea a lo largo de estas páginas, en las que se realza el valor del propósito de las empresas, señalando la importancia de su contribución, tanto al desarrollo económico, como al general (social y medioambiental). Conceptos que a veces se han asumido como incompatibles durante muchos años y que ahora, con el auge de la sostenibilidad, se unen definitivamente, demostrándose la eficacia de este binomio y resaltando las múltiples oportunidades que este planteamiento encierra a todos los niveles. Unos preceptos que desde el Pacto Mundial de Naciones Unidas trasladamos constantemente, pues creemos vehementemente que la sostenibilidad empresarial es el futuro, no sólo para asegurar el bienestar de la sociedad y del planeta, sino también la estabilidad económica del mercado.

Estamos hablando, por tanto, del impacto que genera este propósito sostenible de las empresas. De la intención y el resultado. Del objetivo y su efecto. Y es que, en esta Década de Acción, proclamada por el secretario de Naciones Unidas, Antonio Guterres, para los próximos diez años, es necesario que demostremos las palabras con hechos. El propósito, con acciones de impacto. Y en el Pacto Mundial de Naciones Unidas creemos firmemente que las empresas son *a force for good*. Es decir, que su impacto tiene que ser positivo. Que han de formar parte de la solución.

Para ello es imperativo que estas asuman los factores ambientales, sociales y de gobierno, ESG, dentro de su gestión, integrándolos a lo largo de la cadena de valor y transformando así sus estrategias y sus procesos internos. Una decisión que además debe estar liderada por la alta dirección, pues son los líderes empresariales los que manejan el timón de la empresa y, por tanto, los que pueden cambiar el rumbo de la misma hacia modelos más sostenibles. Y no solo ejercer ese liderazgo dentro de la empresa, sino hacerlo extensivo a todo un sector, a todo un ecosistema empresarial.

Un viaje que todavía algunos no se atreven a emprender, bien por falta de recursos, de guías o de conocimiento sobre las oportunidades que puede aportar esta transición, entre las que se encuentra además, el adaptarse a las tendencias del mercado, como la inversión sostenible, entre otras, la cual reporta más valor a los accionistas. Y precisamente es en este aspecto en el que ahonda este cuaderno, presentando una tesis sobre las diferentes formas de integración de los principios ESG en la estrategia de las organizaciones, facilitando la tarea de identificación de estas oportunidades a los directivos de las compañías.

Destaco el esfuerzo realizado en recoger ejemplos reales y actuales, describiendo actividades que pueden desarrollar las empresas, con el objetivo de proceder a esta integración en sus

modelos de negocio a través de la transformación de los procesos a lo largo de sus respectivas cadenas de valor.

Y en este punto considero especialmente relevante destacar la importancia de la gestión responsable de la cadena de valor, abordada en el tercer capítulo. Como representante de una iniciativa que promueve la sostenibilidad empresarial, considero imprescindible trabajar la gestión de la cadena de suministro desde el punto de vista de los derechos humanos, contemplados en la "S" de ESG, pues por ellas pasa el 80% del comercio global y emplean a millones de personas. Parafraseando a Guy Ryder, director General de la OIT, *"si la producción y distribución de bienes y servicios no se detiene en las fronteras nacionales, tampoco debe hacerlo la responsabilidad de respetar las condiciones laborales y los derechos humanos"*.

Por tanto, la gestión de los principios ESG tampoco ha de detenerse, debe realizarse de manera transversal, no accesoria, expandiéndose a lo largo de la gestión global de la empresa. Aunque esta visión pudiera parecer muy ambiciosa, la realidad a la que nos enfrentamos, en la que la pandemia de la COVID-19 azota los derechos, también los laborales de los más vulnerables, reclama que las empresas pongan sobre la mesa todos sus esfuerzos para conseguir esta gestión sostenible.

Ahora es cuando debemos pasar irremediamente del valor económico al valor compartido, alineando el éxito de la empresa con el éxito de la comunidad. No se trata de filantropía, sino de inteligencia de negocio, pues no habrá empresas prósperas sin entornos prósperos. Este espíritu de valor compartido es, de hecho, el que promulga la Agenda 2030, el plan para la Humanidad de Naciones Unidas. Esta otorga un rol protagonista a las empresas dentro del desarrollo sostenible pues considera que, como motores de la economía, tienen en su mano la palanca para activar el cambio de sistema a través del replanteamiento de nuevos productos y servicios o la reorientación de los negocios, entre otras acciones. La Agenda 2030 es actualmente el marco para la sostenibilidad empresarial. Cuando venza su vigencia, para lo que solo nos quedan diez años, la gestión sostenible que da beneficios empresariales, continuará. Y lo que esta publicación contiene es perfectamente proyectable hacia el futuro.

Si bien es cierto que este camino que debemos emprender encierra grandes desafíos, pues conlleva un cambio radical tanto de mentalidad como de estructuras, es el único posible si queremos lograr un mundo justo, equitativo y próspero.

Por ello, publicaciones como esta, se hacen ahora más necesarias que nunca, pues ayudan a sensibilizar y a orientar a la comunidad empresarial, desde un enfoque académico, sobre la urgencia de actuar a favor del cambio. Un propósito que, como bien sugiere en sus últimas páginas, solo lograremos a través de la acción colectiva. En sus páginas se deja constancia de que todos los profesionales que trabajan en un proyecto empresarial tienen un rol determinante para generar una producción más sostenible y de valor para el planeta y las personas. Las decisiones y la labor de todos ellos cuentan.

De este modo, es mi deseo que este cuaderno sirva para animar las organizaciones a unirse e iniciar la transformación hacia un modelo empresarial más sostenible. Un modelo que alcance el equilibrio entre las dimensiones social, económica y medioambiental. Un modelo que responda a las necesidades de la sociedad y que nos ayude a lograr el mundo que queremos.

Lectores, trabajadores/as, líderes empresariales, aquí tenéis pautas y herramientas para hacerlo. Léase desde el prisma de que necesitamos transformar, no reconstruir lo que no funcionaba. No hay una dosis máxima de ambición para ello. Está en mano de todos.

# 01

## Empresa e Impacto Social y Medioambiental

- 1.1. El propósito de las empresas
- 1.2. Concepto de Impacto Social y Medioambiental
- 1.3. Ecosistema Global. Retos y oportunidades



*La ciencia económica tiene que ver con los problemas fundamentales de la sociedad, concierne a todos y se involucra en todo. Es el estudio principal y más propio de todo ciudadano*

(Ludwig Von Mises)

## 1.1. El propósito de las empresas

¿Para qué existen las empresas? ¿Cuál es su finalidad? ¿Cuál es realmente el elemento esencial que vertebra y determina la actividad empresarial? Todas estas cuestiones, hacen referencia al propósito empresarial. Este concepto va más allá de las misiones y visiones, recursos utilizados actualmente como elementos clave que orientan las estrategias de las compañías y que pretenden dar respuesta a los *qués* y a los *cómo* de cada organización, pero que no profundizan en los *porqués* o *paraqués* de las mismas.

Efectivamente, el concepto del propósito, trata de dar respuesta al *por qué* de una actividad empresarial particular, la razón de ser de una compañía, que la lleva a surgir dando respuesta a una necesidad social con un sentido determinado.

Tal y como plantea S. Sinek (2013) en su famoso concepto del *"Golden Circle"*, la clave de cualquier organización de éxito, se encuentra en el motivo que le lleva a hacer lo que hace. Su propósito y el *porqué*, es el núcleo que determina el sentido de su actividad.

Desde una perspectiva histórica, el desarrollo empresarial ha estado ligado siempre tanto al desarrollo económico, como al desarrollo social. En este sentido, la empresa en la economía de mercado, se convierte en el medio de interacción por excelencia entre el hombre y sus pretensiones de desarrollo, así como en la vía a través de la que se ha podido relacionar con el ecosistema y el territorio. De hecho, la evolución de las características propias de la organización y estructura empresariales han tenido un papel fundamental en la transformación y aparición de nuevos sistemas sociales, así como en el desarrollo de los derechos civiles y sus estructuras

participativas, contribuyendo a configurar el denominado *Estado del Bienestar*.

De este modo, en cada una de las etapas de su desarrollo, la empresa siempre ha intervenido en mayor o menor medida en los tres planos básicos - o *"Triple Bottom Line"* - definidos por J. Elkington (1998). Este esquema conceptual, también conocido como la *"Cuenta del triple resultado"*, permite enmarcar el conjunto de *porqués* del desempeño y orientación que debieran ser comunes a la empresa, presentando el valor que desarrolla en los planos económico, social y medioambiental:

- ▶ En el plano económico, es evidente que la empresa, nace con el objetivo esencial de generar una serie de resultados financieros positivos para sus integrantes de la manera más eficiente posible. La defensa de la maximización del beneficio y del valor para el accionista como fin último de la empresa tuvo su máximo exponente en el discurso del Premio Nobel de economía Milton Friedman (1970) y la conocida Escuela de Chicago. Este fin debe considerarse, por lo tanto, como un elemento fundamental e intrínseco a cualquier empresa, tanto en el plano interno, a través de la generación de fuerza de trabajo y salarios asociados, como en el plano externo, con la generación de nuevas inversiones de capital.
- ▶ En el plano social, la empresa surge de un fenómeno de agrupación y desarrollo organizativo, con el afán de servir desde diferentes ángulos a la sociedad, satisfaciendo y dando respuestas innovadoras a las necesidades humanas<sup>1</sup>. Así, las empresas contribuyen al

<sup>1</sup> Atendiendo a la reflexión que realiza Martinelli (1985), quien se refiere a la admiración que el propio J. Shumpeter (1954), en su *"The historic of economical anlysis"* demuestra hacia la figura del empresario, podría decirse

desarrollo de la sociedad a través de la promoción de sus propios trabajadores, con sus respectivas estructuras organizacionales e iniciativas, así como con la venta de productos y servicios que cubren las necesidades y demandas de los ciudadanos.

- ▶ Por último, en el plano medioambiental, la empresa debe considerar, evidentemente, el ecosistema en el que se desenvuelve, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone, así como los impactos que sus actividades generan en ese entorno. Debe existir un equilibrio para el desarrollo de ambos, y es por ello por lo que, ya a mediados del siglo XX, empezó a forjarse el concepto de la *sostenibilidad* (desde una perspectiva ambiental) y su relación con el ecosistema empresarial. Así, uno de los máximos representantes de la escuela austríaca, en su obra *"Acción humana, un tratado sobre economía"*<sup>2</sup>, concibe la naturaleza como un factor de producción finito y destructible, el cual debe ser manejado empleando los mismos criterios de cualquier otro factor que se integra en los procesos productivos<sup>3</sup>. Por primera vez, se habla de la explotación de los recursos naturales y del *"Mito de la tierra"*, superando la *tesis ricardiana* de la indestructibilidad del planeta y de sus recursos y abogando por una acción organizada de la sociedad sobre los factores de producción.

De acuerdo a este marco teórico presentado, parece evidente que la empresa existe con un propósito que va más allá de su función económica, centrada en la maximización de los beneficios, al convertirse también en un agente social relevante y desarrollar su actividad en un entorno o ecosistema determinado por el que se ve afectada y al que, simultáneamente, también impacta.

---

que el mismo, y consecuentemente la empresa, son vehículos de transformación y desarrollo económico a través del ejercicio de la innovación y el liderazgo.

- 2 Misses V. (1949). *Acción humana, un tratado sobre economía*. Unión Editorial.
- 3 Piña, 2004. *El desarrollo sustentable: aportaciones de la escuela austríaca de economía*.

## 1.2. Concepto de Impacto Social y Medioambiental

Referido por las normas internacionales que regulan el desarrollo empresarial, citado recurrentemente en los medios de comunicación, perseguido por los planes estratégicos de cualquier compañía, y demandado por los consumidores de todo tipo de productos y en cualquier lugar del planeta, el término impacto social y medioambiental se ha convertido en uno de los conceptos más recurrentes en cualquier tipo de conversación y a cualquier nivel en los últimos años.

A modo de ejemplo, según Good Finance (2020), una organización británica que promueve el impacto social en el ecosistema empresarial e inversor del Reino Unido (país precursor de esta corriente), el término *impacto social* presenta alrededor de 1.710 millones de búsquedas en Google.

Si bien existen múltiples definiciones sobre el significado de este concepto, todas ellas hacen referencia a los resultados, efectos o huellas que genera una organización en la comunidad en la que se desarrolla.

En este sentido, ES Impact (2020)<sup>4</sup> define el Impacto Social como el conjunto de efectos y cambios positivos que tienen lugar en las personas y comunidades, como consecuencia de la incidencia de algún tipo de acción (iniciativas empresariales, proyectos, políticas, programas, etc.) desarrollada por organizaciones de diversa índole y naturaleza (públicas, privadas y con o sin ánimo de lucro).

De acuerdo a esta definición, se podría decir que el impacto social es un elemento de valor añadido, derivado e influido por numerosos factores, tales como las decisiones de consumo, las de producción, y por supuesto, las de inversión, protagonizadas por millones de personas, tanto físicas como jurídicas y relacionado directamente con un desarrollo equilibrado y sostenible de todos los ámbitos (económico, social, medioambiental, laboral, etc.) en el planeta.

- 
- 4 ES Impact es una de las principales organizaciones españolas que trabaja con el objetivo de generar y difundir conocimiento en torno a la gestión y la medición del impacto social.

Por lo tanto, es fácil apreciar cómo el “propósito de la empresa” - que tal y como se ha reflejado en el apartado anterior, trasciende el plano económico - y el “impacto social”, se encuentran íntimamente relacionados. Es por ello, por lo que la evolución de la práctica empresarial a lo largo del tiempo, y su papel cada vez más relevante en la sociedad y en el ecosistema, lleva acarreado un desarrollo en paralelo del concepto del impacto social de las empresas.

Desde el surgimiento de las primeras acepciones del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa a mediados del siglo XX, hasta nuestros días, las distintas teorías económicas han ido evolucionando hacia una mayor integración del impacto social y medioambiental en la cadena de valor de las empresas, superando el enfoque en el que se concebía dicho impacto como un elemento accesorio y desvinculado al propio negocio (véase el apartado sobre “Evolución histórica del binomio empresa e impacto social y medioambiental”).

En el mismo sentido, las prácticas empresariales han ido evolucionando, de tal modo que, en estos momentos, son las estrategias de muchas compañías las que pretenden integrar en sus respectivos modelos de negocio, acciones de impacto en la sociedad, dando así respuesta a ciertas necesidades sociales y medioambientales<sup>5</sup>. Se empieza así a dar forma a nuevas concepciones, como la del Capitalismo de *Stakeholders* desarrollada en el Foro Económico Mundial de Davos.

Todo ello, confluye en la idea de que cada uno de los elementos empresariales, el económico, el social y el medioambiental, están interrelacionados entre sí, retroalimentándose hasta haber alcanzado un nivel de desarrollo tal, que, en estos momentos, la tendencia global lleva a considerarlos caras de una misma moneda.

5 El VI Informe del Impacto Social de las Empresas de la Fundación SERES y Deloitte (2019) pretende reflejar la contribución socio-económica de las empresas del ecosistema español a través de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial: el 71% de las mismas tienen planes de extender sus políticas de RSE incluyéndolas en sus modelos de negocio a lo largo de sus respectivas cadenas de valor.

### 1.3. Ecosistema Global. Retos y oportunidades

Tal y como apunta el World Economic Forum<sup>6</sup> a través de su Global Risk Report 2021 (véase figura 1), el ecosistema global actual presenta una serie de retos (a la par que oportunidades) de gran envergadura, en los que una actividad empresarial sostenible y ponderada por el impacto social y medioambiental será determinante para el mantenimiento de los niveles de desarrollo económico y social a nivel mundial:

- ▶ El cambio climático es uno de los principales riesgos que acecha al planeta y a la sociedad global. Está avanzando con mucha más fuerza y más rápidamente de lo esperado. Numerosos estudios científicos han demostrado que la continua emisión de gases de efecto invernadero, está provocando un aumento de la temperatura media de la Tierra, lo que a medio plazo, conllevará graves consecuencias ambientales, sociales y económicas a nivel global<sup>7</sup>. Estos impactos<sup>8</sup> derivados del cambio climático suponen una emergencia a nivel planetario que ya en el momento actual están provocando la pérdida de vidas,

6 En la asamblea anual de Davos en 2020, se creó un precedente a través del tema principal que se abordó; “*Stakeholders para un mundo más cohesionado y sostenible*”, considerando así las nuevas circunstancias globales, tratando de apuntar hacia la superación de las desigualdades de ingresos, la división social y la crisis climática. En este evento, fue publicado el “*Manifiesto de Davos 2020*”, un resumen ejecutivo que toma como referencia doctrinal la teoría del “*Stakeholder Capitalism*”, con el objetivo de establecer una hoja de ruta en la que se presenta un listado de acciones a abordar por el conjunto del ecosistema empresarial.

7 El IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) de las Naciones Unidas ha señalado que, a partir de un aumento de la temperatura de más de 1,5°C respecto a niveles preindustriales, los impactos derivados del cambio climático se agravarán considerablemente. Por su parte, el Acuerdo de París ha establecido el objetivo de no superar un aumento de la temperatura de 2°C, preferiblemente de 1,5°C.

8 Algunos de los potenciales impactos del cambio climático son: aumento de las temperaturas, subida del nivel del mar, deshielo de las zonas árticas, acidificación de los océanos, cambios en los patrones climáticos, incremento en frecuencia y severidad de los eventos climáticos extremos, como ciclones, tormentas, inundaciones, sequías e incendios, escasez de recursos, como el agua y los alimentos, y la degradación de ecosistemas y especies naturales. Managament Solutions (2020).

## Evolución histórica del binomio empresa e impacto social y medioambiental



Las primeras acepciones del concepto de "impacto social" surgen a mediados del siglo XX, cuando Bowen (1953), presenta la que denomina responsabilidad social de los hombres de negocio, refiriéndose a las obligaciones de los empresarios, quienes debían perseguir las políticas, tomar decisiones y ejecutar una serie de líneas de actuación que fueran deseables y estuviesen sometidas a los objetivos y valores de la sociedad<sup>1</sup>.

No obstante, y con el objetivo de identificar un marco conceptual que ha sido ampliamente reconocido por la doctrina, se presenta la estructura desarrollada por Carroll (1991), como un marco en el que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) recopila los cuatro niveles en los que sociedad y empresa se interrelacionan:

- La base de esta relación se encuentra en la responsabilidad económica que tiene cualquier empresa frente a cualquiera de sus stakeholders. La búsqueda del beneficio, la creación de empleo, la satisfacción de las necesidades de las personas y la sociedad, en tanto en cuanto los consumidores estén dispuestos a pagar por ellas, y, en definitiva, la necesidad de dar una respuesta económica a las demandas sociales, constituyen el primer nivel de la relación entre empresa y sociedad.
- A continuación, y en un segundo nivel, la empresa debe cumplir con la ley y dar respuesta a los requerimientos del marco regulatorio vigente en el que se desarrolla. Esto conlleva un cumplimiento escrupuloso de la legislación que, de alguna manera, establece unas líneas rojas, barreras y criterios para la actuación empresarial.

<sup>1</sup> Este concepto de responsabilidad social del empresario sería muy criticado por los economistas clásico-liberales, con Milton Friedman (1962) a la cabeza: "Sólo hay una y única responsabilidad social de las empresas, la de usar sus recursos para participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios". Según estos autores, cuando las empresas se ocupan de la comunidad en lugar de centrarse en los beneficios, los grupos de presión interfieren en la toma de decisiones de las empresas haciendo que estas no se concentren en crear más riqueza, que es la función más beneficiosa para la sociedad.

- En un tercer nivel, Carroll presenta el nivel de relación ético, en el que la empresa puede convertirse en un agente que, a partir de su toma de decisiones, estrategia y operaciones, puede empezar limitando o minimizando el impacto negativo que genera, o ir un paso más allá, haciendo aquello que es justo y correcto.
- En última instancia, este autor se refiere al nivel más elevado en el que la empresa puede asumir una serie de responsabilidades filantrópicas a través de las cuales, convertirse en un buen ciudadano corporativo, aportando valor extra a la sociedad.

En este sentido, se observa que, en su origen, la acuñada responsabilidad social empresarial, nace como un elemento que se desarrolla en paralelo a la práctica económica principal de la empresa, y es asumida e implementada por las organizaciones a través de áreas desvinculadas al propio negocio<sup>2</sup>.

Esta concepción irá evolucionando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y, en este sentido, la “Teoría de los stakeholders o partes interesadas”<sup>3</sup>, desarrollada por Edward Freedman (1984), se distancia del concepto de la RSC ya que plantea que este concepto disgrega las funciones ética y económica de la empresa. A través de su teoría, realiza una plena integración de la ética en los negocios, poniendo de manifiesto la existencia de un activo estratégico y una ventaja competitiva en el diálogo constante y honesto con los públicos interesados de la empresa, a través del cual se da respuesta a las necesidades, opiniones y preferencias del público objetivo.

En la misma línea, Porter y Kramer (2011) desarrollarán un nuevo concepto que denominan, “Valor Compartido” en el que abandonan la idea de que la acción social y la empresa se relacionan como elementos por separado, para integrarlos en una nueva concepción que sugiere la existencia de una serie de oportunidades de mercado, cuya consecución conlleva ineludiblemente, la generación de un impacto social positivo, mientras que, de manera simultánea, la compañía maximiza su beneficio.

Por último, más recientemente han surgido una serie de corrientes económicas de carácter más rupturista, las cuales ponen en entredicho los sistemas económicos desarrollados hasta el momento en los que la actividad de la empresa se desarrolla en el marco de una economía de mercado, con la intención de alcanzar, en esencia, un sistema económico más centrado en la persona. Así, por ejemplo, “La Economía del Bien Común” de Cristhian Felber (2010), tiene como objetivo establecer una serie de principios básicos basados en la colaboración y en el beneficio mutuo, en el que cualquier actividad económica debe estar condicionada por el impacto que tiene en las personas y en la naturaleza. Este sistema económico alternativo pretende poner en valor la relación entre la economía y el impacto social a través de la adaptación de la economía real a las necesidades del ser humano.

---

2 De manera análoga a este concepto el Libro Verde de la Comisión Europea (2006), define la Responsabilidad Social Corporativa como el conjunto de iniciativas voluntarias que las empresas realizan más allá de sus obligaciones legales y económico financieras, para lograr objetivos sociales y ambientales (Rodríguez, 2018).

3 Esta idea fue retomada por el World Economic Forum en su reunión de Davos de 2020 lo que le está llevando a tener especial consideración por la comunidad global actualmente.

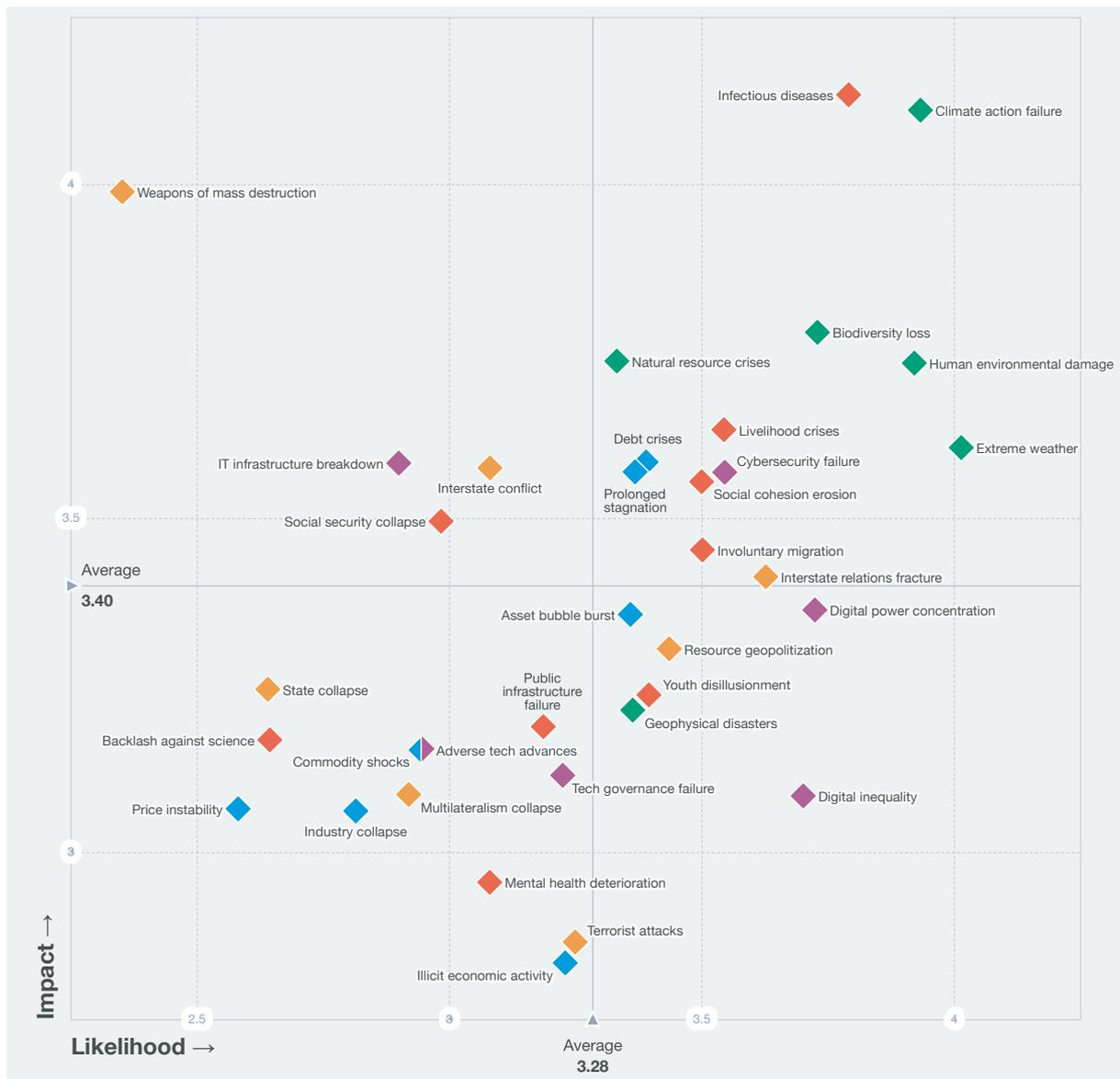


Figura 1: Principales riesgos globales.  
Fuente: World Economic Forum. Global Risk Report 2021

el deterioro acelerado de los hábitats y cuantiosos daños materiales. Estas circunstancias, conllevan inevitablemente pérdidas para las compañías que experimentan los efectos negativos del incremento, tanto en frecuencia como severidad, de sucesos climáticos extremos (riesgos físicos) y suponen grandes retos para las mismas en el proceso de adaptación de sus modelos productivos a una economía baja en emisiones (riesgos de transición)<sup>9</sup>.

► Por otro lado, y desde la perspectiva social, cabe destacar los impactos económicos y sociales provocados por la grave crisis sanitaria de la COVID-19 que asola el planeta y amenaza con revertir años de progreso en la reducción de la pobreza y las desigualdades. La pérdida de miles de puestos de trabajo agrava las disparidades en salud, educación, estabilidad financiera y disponibilidad de recursos. Es por ello, por lo que la crisis laboral y de medios de vida, la desilusión de la juventud, la desigualdad digital y el estancamiento económico, se prevén como algunas de las amenazas con

9 Para más información sobre riesgos del cambio climático en las empresas ver "La gestión de riesgos asociados al cambio climático". Management Solutions (2020) (Link).

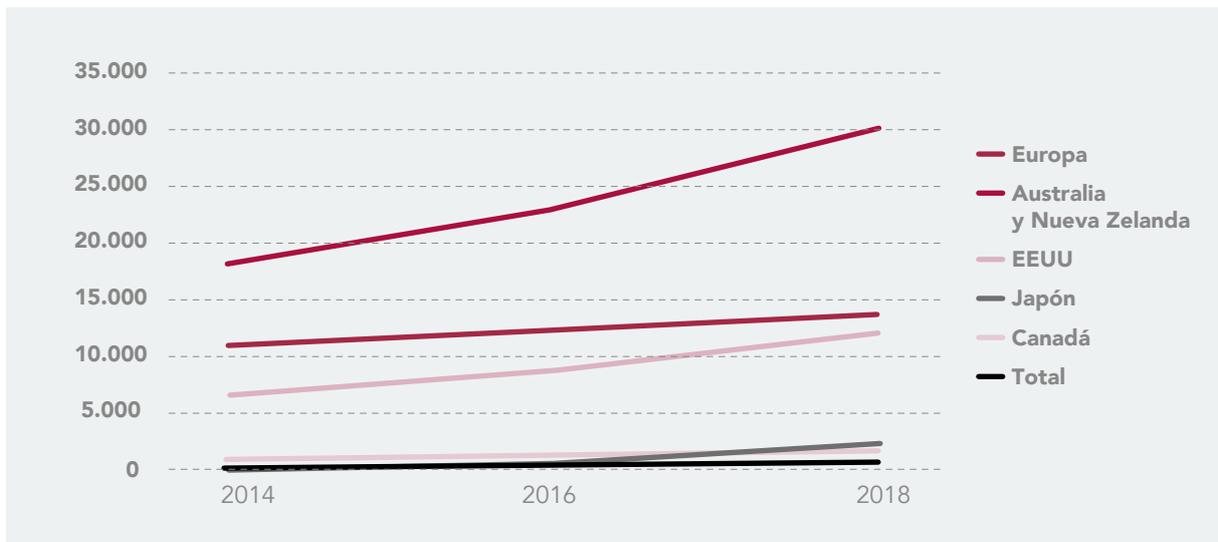


Figura 2: Crecimiento de la inversión ISR por región (en miles de millones de USD).

Fuente: Global Sustainable Investment Review 2018

mayor probabilidad de ocurrencia en los próximos dos años.

Como consecuencia de estos importantes retos a los que se enfrenta el ecosistema global, están surgiendo una serie de respuestas protagonizadas por algunos *stakeholders* en el plano internacional:

- ▶ La opinión pública, ha comenzado a sensibilizarse de una manera generalizada y especialmente significativa por el deterioro del medio ambiente y el cambio climático, las desigualdades sociales, así como por el comportamiento ético de las empresas. Esta tendencia social, ha propiciado que los consumidores demanden más sostenibilidad en los productos y servicios que consumen. Este nuevo perfil de cliente, un consumidor global y cívico, está convencido de su capacidad de transformación social a través de su modelo de consumo. Ante este *target* - abanderado por los *millennials*, quienes, en un 60%, declaran estar dispuestos a pagar un precio mayor por productos ecológicos y sostenibles<sup>10</sup> - surgen nuevas presiones, así como oportunidades de negocio para las empresas.

▶ Por otro lado, esta nueva orientación del mercado ha propiciado también el aumento de las expectativas de los inversores en este ámbito. Lo que originalmente surgía como una preocupación de nicho, se ha desarrollado hasta alcanzar un volumen considerable, convirtiéndose en una preferencia asentada de los inversores. Esta tendencia es ascendente (véase figura 2), y se anticipa un crecimiento de la inversión sostenible y responsable (ISR) para los próximos años. Además, cabe destacar que, a partir de la firma del Acuerdo de París, los bonos verdes cotizan con una prima de emisión inferior en comparación con los bonos convencionales de características similares, si bien este impacto es diferente en función del sector. Esto permite corroborar que los mercados financieros ya están empezando a considerar el riesgo de cambio climático en la valoración de los activos.

▶ El auge de este tipo de inversiones ha ido acompañado y retroalimentado simultáneamente por una ola normativa en la que las instituciones internacionales han optado por el desarrollo legislativo para la promoción de una economía sostenible (véase figura 3). Por su parte, el ecosistema político europeo, se ha situado a la cabeza internacional en cuanto a desarrollo de estas iniciativas en pro de la sostenibilidad. En noviembre de 2016, a

10 GlobalWebindex, 2018 . The Rise of Green Consumerism: What do Brands Need to Know? <https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>.

## Principales hitos normativos ESG

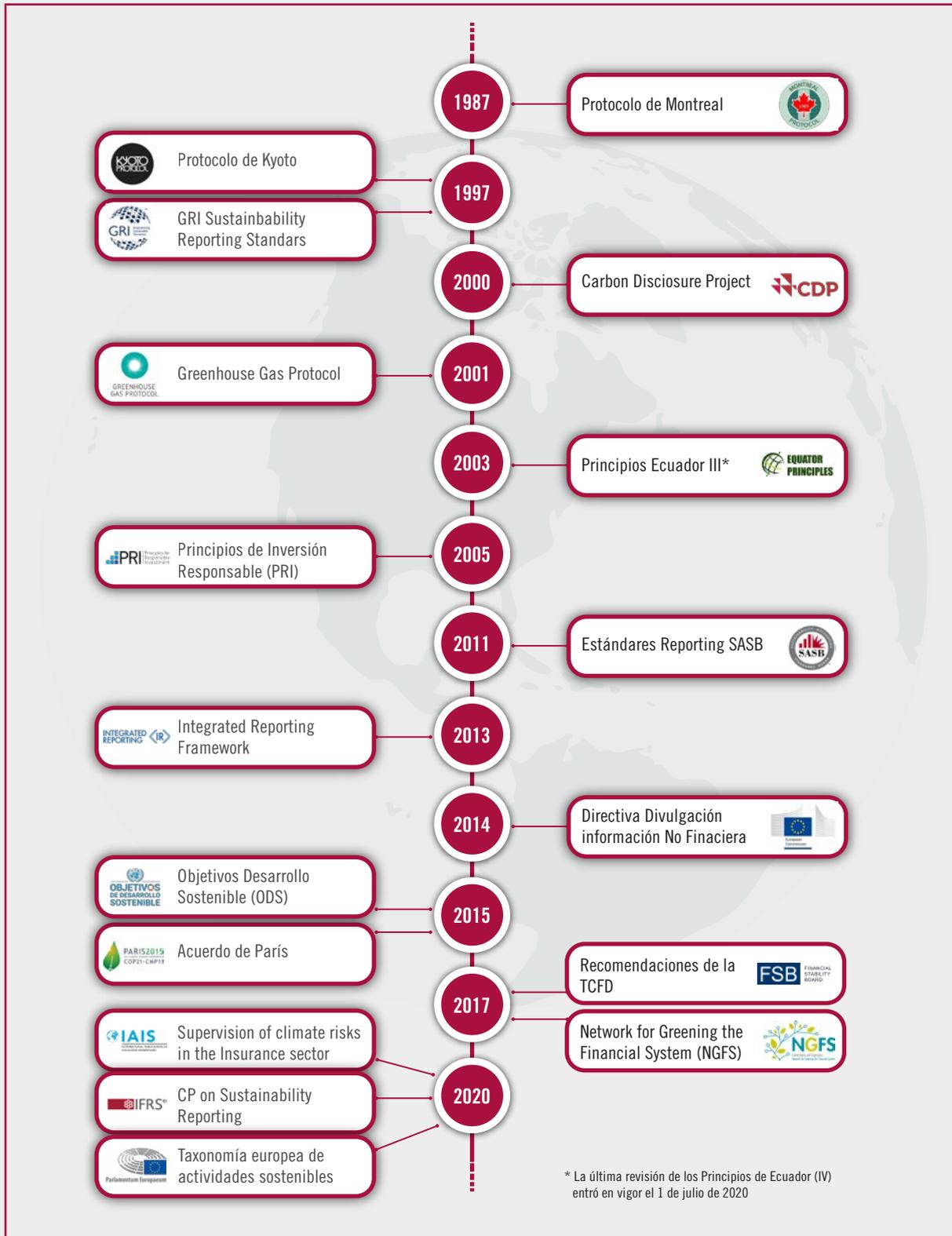


Figura 3: Principales hitos normativos ESG.

Fuente: Management Solutions



través de la Comisión Europea<sup>11</sup>, la UE manifestó su firme compromiso de ser, junto con sus países miembros, una de las pioneras en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2015), utilizados frecuentemente como marco internacional de referencia sobre sostenibilidad.

- ▶ Por otro lado, la UE quiere fomentar la seguridad jurídica y la transparencia en torno a la inversión sostenible a través de ciertos meca-

nismos. El Plan de Finanzas Sostenibles de la Comisión Europea, es el pilar a partir del cual se desarrollan las normativas y estándares de los reguladores y supervisores financieros en Europa. Por otro lado, y con el fin de salir de la crisis provocada por la COVID-19, la Unión Europea ha establecido una serie de fondos a través del instrumento Next Generation EU (véanse figuras 4 y 5) para el período 2021-2027, disponibilizando de esta forma, fondos que aseguran una transición de la economía europea<sup>12</sup>.

11 La propia Comisión Europea exponía su enfoque estratégico para la aplicación de la Agenda 2030, destacando una serie de acciones clave para dicha implementación:

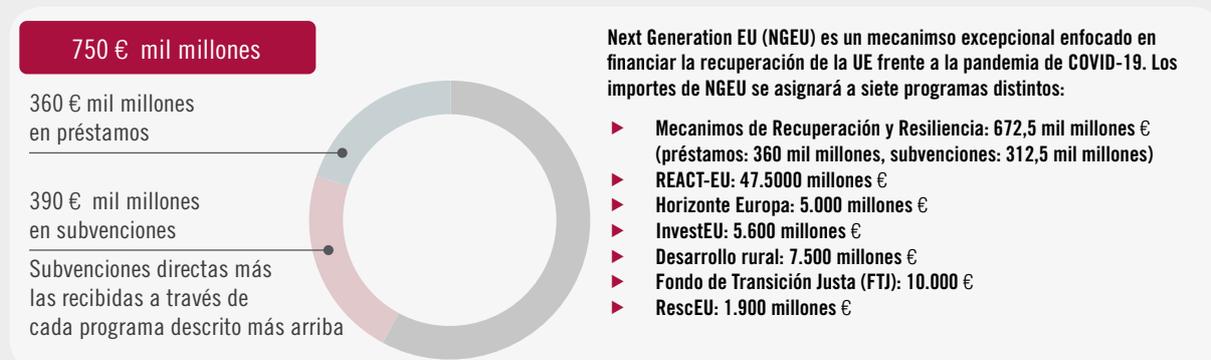
- Incluir los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las políticas e iniciativas de la UE a todos los niveles, con el desarrollo sostenible como principio rector esencial de todas las políticas de la Comisión.
- Presentar informes periódicos de los avances de la UE a partir de 2017.
- Impulsar la aplicación de la Agenda 2030 junto con los gobiernos de la UE, el Parlamento Europeo, las demás instituciones europeas, las organizaciones internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los ciudadanos y otras partes interesadas.
- Poner en marcha una plataforma multilateral de alto nivel que apoye el intercambio de las mejores prácticas en materia de aplicación entre los distintos sectores a escala nacional y europeo, y definir una visión a largo plazo.

Parece que el ecosistema global apunta hacia un período de necesaria transición hacia una economía sostenible, en la que los principios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son ya elementos fundamentales para el desarrollo empresarial, convirtiéndose en catalizadores que facilitan la materialización de los propósitos de cada organización.

12 Management Solutions, 2020.

## Fondos Next Generation EU

Los fondos de NGEU se invertirán principalmente a través de los planes nacionales de recuperación y resiliencia de los Estados miembros de la UE



- NGEU busca ayudar a los Estados miembros a recuperarse, relanzar la economía enfocándose en la transición verde y la digitalización, apoyar la inversión privada y mejorar la resiliencia de la UE frente a futuras crisis.
- El Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) busca garantizar que los fondos se destinen rápidamente a los países y sectores más afectados por la crisis:
  1. El 70% de las subvenciones del MRR se comprometerá en 2021 y 2022 y el 30% en 2023.
  2. Para el período 2021-2022, las asignaciones del MRR se determinarán sobre la base de los criterios de reparto de la Comisión, teniendo en cuenta el nivel de vida, el tamaño y la tasa de desempleo de los Estados miembros.
  3. Además, los Estados miembros elaborarán planes nacionales de recuperación y resiliencia para el periodo 2021-2023. Dichos planes tendrán que ser coherentes con las recomendaciones por país, contribuir a las transiciones ecológica y digital, impulsar el crecimiento y el empleo y reforzar la «resiliencia económica y social» de los países de la UE. Dichos planes se revisarán en 2022 y el Consejo aprobará, por mayoría cualificada y a propuesta de la Comisión, los resultados de esta evaluación.

Figura 4: Fondos Next Generation.

Fuente: Management Solutions

El Gobierno de España presentó el 7 de octubre de 2020 el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía Española, basado en 4 pilares clave y 10 políticas tractoras

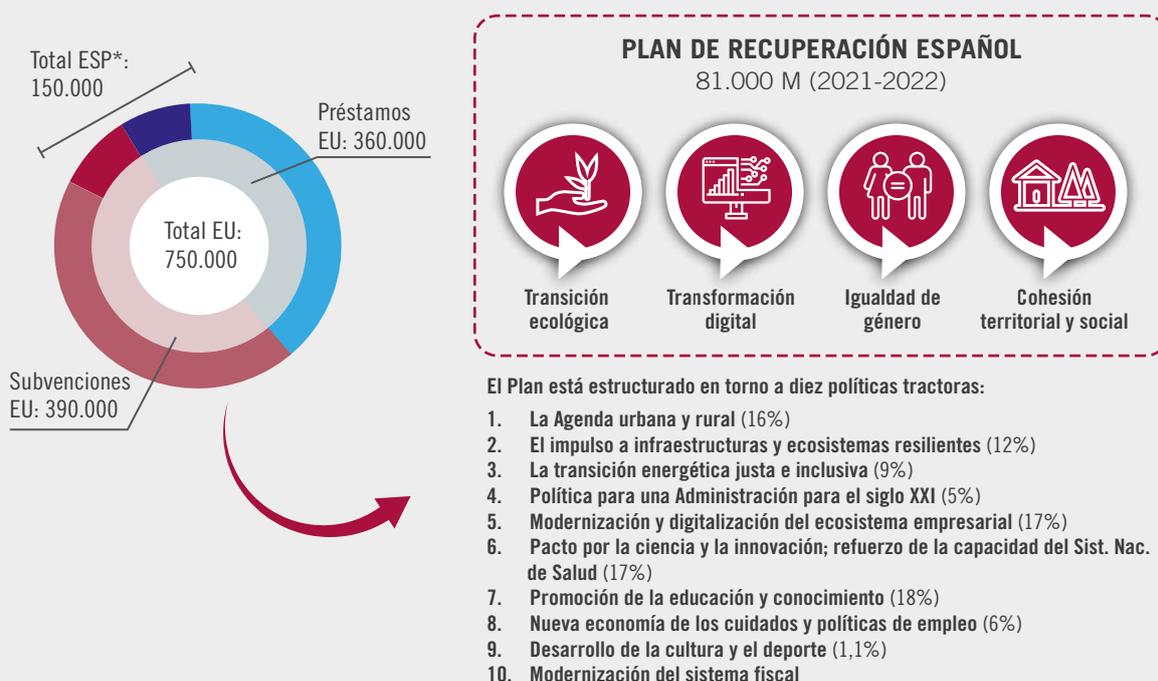


Figura 5: Fondos Next Generation EU: Plan de Recuperación Español.

Fuente: Management Solutions

# 02

## Modelo ESG. “Del reporting al impacto”



- 2.1. Origen del modelo ESG
- 2.2. La incorporación del modelo ESG en el reporting
- 2.3. El modelo ESG actual, ¿está siendo capaz de dar respuesta a la esencia de sus principios?

*Se necesitan inversores que aporten capital paciente y miembros del consejo que se comprometan en la obtención de valor a largo plazo*

(Larry Fink)

## 2.1. Origen del modelo ESG

Tal y como se ha referido en el apartado anterior, la concienciación social creciente, el incremento de las expectativas de los inversores y las presiones regulatorias como factores externos, así como la necesidad por parte de la empresa de dar respuesta completa a su propósito a través de la generación de un impacto no sólo económico, si no también social y medioambiental, han propiciado el desarrollo del denominado modelo ESG (por sus siglas en inglés Environmental, Social & Governance). Este modelo, con el paso del tiempo, ha llegado a convertirse en un vertebrador de la estrategia de sostenibilidad en las organizaciones y en un marco de reporting estándar para un gran número de empresas de cualquier sector a nivel internacional.

Se trata de una serie de principios que permiten encuadrar los elementos ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo propios de las prácticas empresariales, los cuales deben ser identificados, medidos, reportados y divulgados a través de un conjunto de métricas como unidades de referencia, mediante un sistema de reporting que facilita el seguimiento y control de los mismos.

Los orígenes de estos principios ESG, pueden remontarse al mismo nacimiento de la inversión moderna<sup>1</sup>.

No obstante el verdadero punto de inflexión tuvo lugar en 2005, cuando, aprovechando la influencia y alcance del mercado financiero, desde las Naciones Unidas se impulsa el desarrollo de los Principios de Inversión Responsable (UNPRI)<sup>2</sup>.

Seis principios (véase el detalle sobre los "Principios de Inversión Responsable (UNPRI)") que tienen el objetivo de ayudar a los participantes del mercado a comprender los efectos de la sostenibilidad e integrar estos asuntos en sus respectivos procesos de toma de decisiones, dando lugar paulatinamente, a un proceso de integración de los criterios ESG en las prácticas de inversión, las cuales han ido evolucionando dando lugar a un amplio abanico de diferentes tipos de inversión sostenible (véase figura 6).

## 2.2. La incorporación del modelo ESG en el reporting

### 2.2.1. Clasificación y definición de los tres principios: Environmental, Social & Governance

Países e instituciones<sup>3</sup>, con el fin de impulsar el desarrollo de los principios ESG en las empresas, trabajan en la generación de unos estándares internacionales homogéneos (véase figura 7) defi-

1 Schroders (2016). Breve historia de la inversión responsable. <https://www.schroders.com/es/es/inversores-profesionales/vision-de-mercado/global-investor-study/breve-historia-de-la-inversion-responsable-300-0001/>.

2 Spainsif, 2016.

3 El Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC) y el Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) planean fusionarse a mediados de 2021, con el objetivo de proporcionar a los inversores y empresas un "marco de informes corporativos integral en toda la gama de factores y estándares de valor empresarial para impulsar el desempeño de la sostenibilidad global". Mientras que en julio de 2020, SASB y GRI anunciaron su colaboración para alinear sus estándares, y entregar materiales de comunicación para ayudar a las partes interesadas a comprender mejor cómo se pueden usar los estándares de manera simultánea (*Bodies Merge to Simplify Sustainability Reporting - ESG Investor*). Por otro lado, se espera que, tras el período de consulta llevado a cabo por la Comisión, exista desarrollo reglamentario de la directiva 2014/95/EU (NFRD "Disclosure of non-financial and diversity information by large undertakings and groups"; en el ordenamiento jurídico español articulada a través de la ley orgánica de Información No Financiera 11/2018 de 28 de diciembre), con el objetivo de dar uniformidad, tanto al alcance, como al tipo de información divulgada.

## Principios de Inversión Responsable (UNPRI)



Las Naciones Unidas, a través de los **Principles for Responsible Investment (PRI)** ha constituido una red internacional que tiene el objetivo de entender el impacto que las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo tienen en las inversiones, así como asesorar a sus miembros para integrar e implementar estos asuntos en sus decisiones de inversión de acuerdo a los seis principios para la inversión responsable.

Estos seis principios fueron desarrollados por profesionales de la inversión y cuentan con el respaldo de las Naciones Unidas. Además, cuentan con más de 2.000 signatarios de más de 60 países que representan casi 90 billones de dólares en activos bajo gestión.

Esta red cree firmemente en la necesidad de contar con un sistema financiero global económicamente eficiente y sostenible para la creación de valor compartido a largo plazo.

A continuación, se presenta el compromiso acordado por estos signatarios, dando lugar a los 6 principios en cuestión:

Como inversores institucionales tenemos el deber de actuar en el mejor interés de nuestros beneficiarios a largo plazo. Como base de este papel fiduciario, estamos convencidos de que los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) pueden afectar el rendimiento de los portafolios de inversión (en diferente medida entre distintas empresas, sectores, regiones, clases de activos y a lo largo del tiempo). Además, reconocemos que la aplicación de estos Principios puede alinear de mejor manera a los inversores con objetivos más amplios de la sociedad. Por lo tanto, siendo consecuentes con nuestras responsabilidades fiduciarias, nos comprometemos con las siguientes premisas:

1. Incorporaremos asuntos ESG en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones.
2. Seremos propietarios activos e incorporaremos asuntos ESG en nuestras prácticas y políticas de propiedad.
3. Procuraremos una divulgación adecuada de los asuntos ESG por parte de las entidades en las que invertimos.
4. Promoveremos la aceptación e implementación de los Principios en el sector de las inversiones.
5. Trabajaremos de manera colaborativa para incrementar nuestra efectividad en la aplicación de los Principios.
6. Cada uno de nosotros presentará informes sobre nuestras actividades y progreso con respecto a la aplicación de los Principios.

## Inversión Sostenible

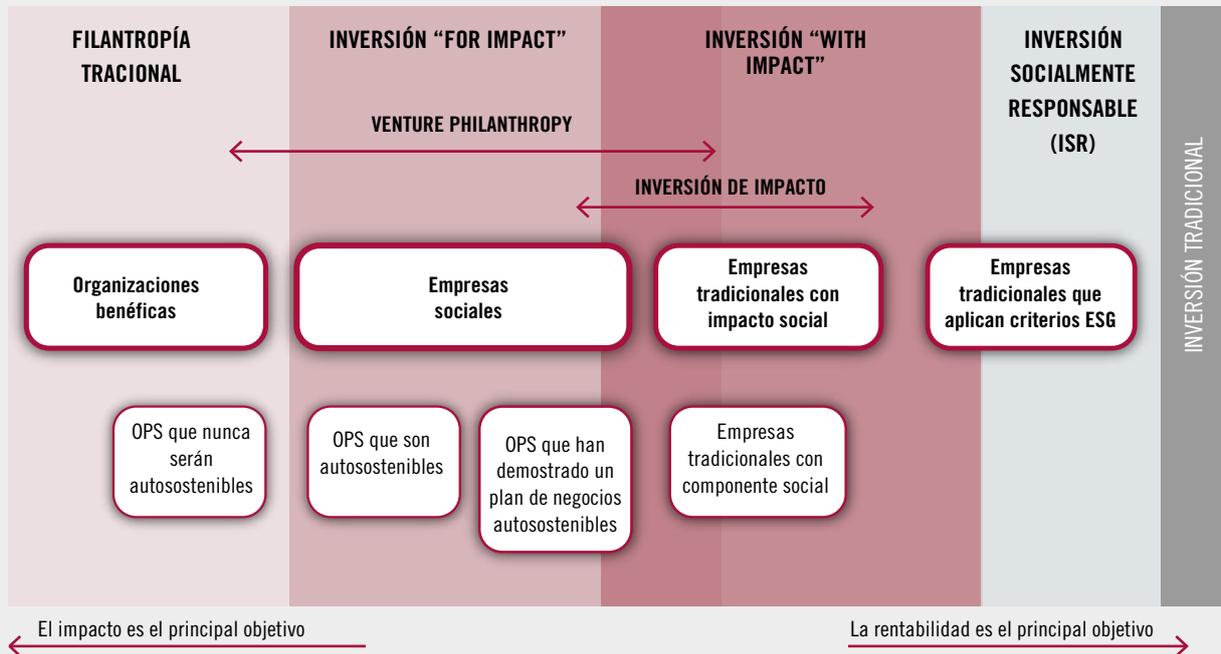


Figura 6: Espectro con los diferentes tipos de inversión sostenible.  
Fuente: Open Value Foundation

## Principales estándares de reporting ESG

Si bien no existe un único estándar de referencia para la medición y divulgación del impacto ESG, en los últimos años se tiende a la integración y colaboración con el fin de fomentar la homogeneidad y el desarrollo de normas únicas e internacionalmente reconocidas.

La Value Reporting Foundation surge de la fusión de SASB e IIRC, debido a su complementariedad:

- ▶ SASB ha desarrollado 77 estándares para mejorar las normas de divulgación contable sobre aspectos de sostenibilidad de importancia financiera. En 2020 se anunció también la colaboración entre SASB y GRI.
- ▶ El Integrated Reporting Framework es un marco del IIRC para informar sobre los aspectos financieros y no financieros de una compañía, clasificados en 6 formas de capital financiero, industrial, humano, intelectual, social y natural.

**Global Reporting Initiative (GRI) Standars**

- ▶ Estándares de reporting y divulgación ESG, divididos en los ámbitos económico, social y ambiental.
- ▶ GRI considera los impactos de una compañía en las personas y el planeta más allá de si los mismos afectan/interesan a los inversores (doble materialidad).

**International Financial Reporting Standards Foundation**

- ▶ Ha lanzado una Consulta sobre Reporting en Sostenibilidad, para evaluar la demanda y necesidad de contribuir a establecer una serie de estándares de divulgación de sostenibilidad globales. Como resultado ha creado la Sustainability Board en paralelo a la propia de la contabilidad financiera.

Figura 7: Principales estándares de reporting ESG.  
Fuente: Management Solutions

niendo unos marcos de referencia que incorporan el conjunto de objetivos y métricas que dan respuesta a los mismos.

A continuación, se presentan las definiciones y características de cada uno de los tres principios (Environmental, Social & Governance):

- ▶ La primera dimensión es la referida al medioambiente, la cual considera la relación entre la actividad empresarial y el ecosistema. Teniendo en cuenta la gravedad y la urgencia con la que debe abordarse la problemática referida al cambio climático, la misma se ha convertido en la dimensión que más atención está recibiendo por parte de las compañías: la medición y la mitigación de emisión de gases de efecto invernadero, el consumo controlado de ciertos recursos naturales, las prácticas que evitan la contaminación del agua y el suelo, así como la mitigación de las pérdidas de biodiversidad en los ecosistemas, la deforestación o la transición a una economía circular, son ejemplos de algunos de los principios que se incluyen en esta primera dimensión<sup>4</sup>.
- ▶ La segunda dimensión atiende al ámbito social y engloba el conjunto de principios referidos al impacto directo o indirecto de las prácticas empresariales en los recursos humanos, formados por todos los *stakeholders* de las organizaciones (clientes, proveedores, trabajadores, competidores, etc.). Algunos de los indicadores de tipo social considerados en esta segunda dimensión son, la desigualdad y la inclusión social, las relaciones laborales, la inversión en capital humano a través de la contratación y la formación, el desarrollo del patrimonio cultural o la promoción de las comunidades locales, entre otros.
- ▶ Por último, la tercera dimensión sobre la gobernanza corporativa de las instituciones, incluye elementos referidos a la estructura interna de las empresas, las políticas y la toma de decisiones en los procesos de una organización y cómo estos elementos repercuten directa o indirectamente en los diferentes *stakeholders* internos más importantes (accionistas, empleados, etc.). Las estructuras de gestión y lideraz-

4 Technical Expert Group on Sustainable Finance de la Unión Europea, 2020.



## 1. AMBIENTAL

**Impactos medioambientales de la actividad, como la contaminación, el uso de recursos o la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo.**

Los principales objetivos en el ámbito ambiental (de acuerdo a la Taxonomía de la UE) son:

- ▶ Cambio climático
  - La mitigación del cambio climático
  - La adaptación al cambio climático
- ▶ Resto de impactos ambientales
  - El uso sostenible y la protección de las aguas y demás recursos marinos
  - La transición a una economía circular
  - La prevención y el control de la contaminación
  - La protección y la restauración de la biodiversidad y los ecosistemas



## 2. SOCIAL

**Impacto en la sociedad, la comunidad, la economía y los stakeholders en general.**

Algunos de los principales objetivos en el ámbito social (de acuerdo al estándar internacional de referencia Global Reporting Initiative, GRI) son:

- ▶ Erradicación de la desigualdad social
- ▶ Inclusión social
- ▶ Mejora de las relaciones laborales
- ▶ Inversión en capital humano
- ▶ Protección a las comunidades locales e indígenas
- ▶ Preservación del patrimonio cultural



## 3. GOBIERNO

**Inclusión de elementos de buen gobierno en las instituciones en reconocimiento del papel fundamental que tiene sobre los accionistas, clientes, empleados y todos aquellos a los que afectan sus decisiones empresariales.**

Algunos de los principales objetivos en el ámbito de buen gobierno (de acuerdo al estándar internacional de referencia Global Reporting Initiative, GRI) son:

- ▶ Desarrollo de Estructuras de gestión, liderazgo y relaciones internas sólidas
- ▶ Fomento de la independencia en la toma de decisiones
- ▶ Impulso a la transparencia y rendición de cuentas
- ▶ Promoción de buenas prácticas
- ▶ Lucha contra la corrupción y el fraude

Figura 8: Esquema marco de los principios ESG.  
Fuente: Management Solutions

go, las políticas que establecen principios de independencia, la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las compañías como agentes de mercado, la promoción de buenas prácticas o la lucha contra la corrupción, el fraude y el blanqueo de capitales, son algunos de los indicadores que se contemplan en esta dimensión que, en términos generales, pretenden regular relaciones, estructuras y procesos internos de las empresas desde la perspectiva de la ética en los negocios.

## 2.2.2. Características del modelo de reporting ESG

Más allá de la importancia normativa que el panorama internacional está concediendo al modelo ESG, existe un creciente y evidente interés generalizado por los principios ESG en el seno de las organizaciones empresariales. Reflejo de ello es que el 29% de las empresas del IBEX 35 cuenta con una comisión de sostenibilidad y otro 53% realiza un seguimiento de estos elementos a través de otra comisión preestablecida<sup>5</sup>.

Además, algunos ejecutivos de dichas empresas, así como los principales inversores, parecen estar de acuerdo en los beneficios derivados de esta tendencia creciente, debido a la generación de un valor adicional que proporcionan para el accionista. Esto ha conllevado que, durante el primer trimestre de 2020, los fondos de inversión más sostenibles, hayan batido a sus homólogos en un 70%, o que 9 de cada 10 índices de sostenibilidad hayan superado igualmente a sus homólogos durante la primera etapa de la crisis del COVID-19<sup>6</sup>.

Por ello mismo, y a pesar de las dificultades que existen para implementar las acciones de identificación, medición, reporting y divulgación de los

impactos ESG en el seno de las compañías<sup>7</sup>, es innegable el beneficio derivado de las mismas:

- ▶ Este valor se manifiesta, en primer lugar, en el posicionamiento y la visibilidad que alcanzan las compañías a través de la comunicación de sus niveles de sostenibilidad. Para ello, algunas organizaciones se apalancan en el uso de los índices que reconocen y ordenan las mejores prácticas ESG divulgadas en los reportings de información no financiera<sup>8</sup>.
- ▶ Si bien la presentación de informes proporciona información útil para la adopción de decisiones por parte de los interesados, el proceso de divulgación facilita, además, la implementación de un proceso de seguimiento y control de los objetivos definidos por las compañías:
  - ↘ Las empresas se ven empujadas por la normativa a iniciar este ejercicio que parte de la definición de una serie de objetivos, basados en una estrategia de acuerdo a sus respectivos perfiles ESG.
  - ↘ Objetivos que se materializan en la definición y empleo de una serie de métricas que permiten medirlos para su evaluación.
  - ↘ Por último, este ejercicio requiere de un proceso de seguimiento y control que permita valorar la evolución del perfil ESG de la organización, cuya mejora necesita de la adopción de ciertas acciones de su modelo productivo.

5 Forética (2020). Hacia la nueva Gobernanza ESG Consejos de administración sostenibles. [https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia\\_la\\_nueva\\_Gobernanza\\_ESG\\_Consejos\\_de\\_administracion\\_sostenibles.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia_la_nueva_Gobernanza_ESG_Consejos_de_administracion_sostenibles.pdf).

6 Forética (2020). Hacia la nueva Gobernanza ESG Consejos de administración sostenibles. [https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia\\_la\\_nueva\\_Gobernanza\\_ESG\\_Consejos\\_de\\_administracion\\_sostenibles.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia_la_nueva_Gobernanza_ESG_Consejos_de_administracion_sostenibles.pdf).

7 Motivo por el cual, parte de la actividad investigadora de esta Cátedra de Impacto Social de ICADE tiene como objetivo impulsar y alcanzar ciertos acuerdos en torno a las definiciones, estándares y metodologías de medición de impacto social en el ecosistema español.

8 Uno de estos índices internacionalmente reconocidos, es el Dow Jones Sustainability, emitido por la organización RobecoSAM, el cual identifica algunas de las compañías (318 en el 2020) que, de acuerdo a una serie de criterios económicos, sociales y medioambientales, se reconocen como las más responsables de entre las 2.500 compañías más grandes del mundo por volumen de capitalización bursátil flotante. Por su parte, FTSE-4Good, de la proveedora global FTSE Russell, como otro de los más reconocidos índices internacionales, emite varios rankings con diferentes alcances sectoriales, realizando revisiones semestrales de cientos de compañías internacionales, evaluando alrededor de 300 indicadores obtenidos de la información pública divulgada por dichas entidades.

Sin embargo, tal y como se analizará en el siguiente capítulo, existe otra vía más allá del reporting, menos evidente y aun no tan explorada, a través de la cual las compañías pueden aterrizar e implementar este interés manifiesto por la sostenibilidad que podría conllevar un incremento de su valor como entidades.

### 2.3. El modelo ESG actual, ¿está siendo capaz de dar respuesta a la esencia de sus principios?

Paradójicamente, en paralelo al avance de la divulgación de las compañías en el ámbito ESG, se observa que, en los informes de sostenibilidad de algunas de las empresas que figuran como referentes y líderes mundiales en los índices ESG, faltan referencias a cómo estas compañías están desarrollando y ejecutando sus estrategias corporativas de acuerdo a estos principios. En este sentido, algunos de los directivos españoles reconocen que todavía no existen mecanismos ni estructuras maduras en el seno de las organizaciones, que permitan la articulación de estos principios ESG en la operativa empresarial.

*"Sólo el 22% de los consejeros entrevistados cree que su consejo está empleando el tiempo necesario para asegurar que estas variables forman parte de la estrategia de su compañía, y el 63% asegura que deben prestarle más atención"*<sup>9</sup>

En definitiva, pareciese que, a pesar de la evidente intención que existe por parte de la empresa privada de sumarse a la ola del impacto social, no es suficiente con la articulación de un modelo que ha estado centrado principalmente en el reporting.

George Serafeim, profesor de la Harvard University, así lo refería en su artículo *"Social-Impact efforts that create real value"*<sup>10</sup>:

*"El desafío para muchos líderes corporativos es precisamente que no están seguros de cómo hacerlo. No comprenden exactamente dónde deben centrar su atención y cómo deben comunicar sus esfuerzos en términos de ESG. Muchos ejecutivos creen erróneamente, que las acciones simples pueden llegar a ser suficientes: mejorar las divulgaciones de ESG, publicar un informe de sostenibilidad o realizar un evento de relaciones con los inversores centrado en sostenibilidad. Algunas empresas que llevan a cabo esas medidas, no observan resultados de ningún tipo, y consecuentemente se sienten decepcionadas o frustradas [...]. Las empresas deben ir más allá de la verificación de check lists. En un mundo que cada vez más les juzga por su desempeño ESG, deben buscar drivers más elementales relacionados con la estrategia, con el objetivo de lograr resultados reales y ser recompensados consecuentemente por ellos [...]. Nuestra investigación colectiva<sup>11</sup> apunta a la necesidad de un nuevo paradigma de gestión para los líderes corporativos, uno en el que las consideraciones de ESG estén integradas tanto en la estrategia como en las operaciones".*

Por ello, y partiendo de estas últimas conclusiones referidas, se quiere poner en valor y resaltar la posibilidad que existe actualmente de que el ecosistema empresarial dé un paso al frente, siendo capaz de evolucionar el modelo ESG, pasando de la "era del reporting" a la "era del impacto" con la completa integración de los principios sociales, medioambientales y de gobierno en el seno de la gestión de las organizaciones. Con este planteamiento, el tercer apartado se centrará en el desarrollo de una tesis sobre el conjunto de actividades que pueden llevar a cabo las empresas con el objetivo de proceder con esta integración real de los principios ESG en sus modelos de negocio a través de la transformación de los procesos a lo largo de sus respectivas cadenas de valor.

9 PricewaterhouseCoopers (2020). 10ª Edición Informe Consejos de Administración de Empresas Cotizadas.

10 Serafeim G. (2020). Social-Impact efforts that create real value. Harvard Business Review.

11 Investigación basada en el análisis de más de 10,000 empresas, 30 estudios de campo y la publicación de más de 15 artículos empíricos.



# 03

## Integración de los principios ESG en la cadena de valor

- 3.1. Retos para integrar los principios ESG en el núcleo de los negocios
- 3.2. ¿Cuáles son los beneficios de esta integración de los principios ESG?
- 3.3. Propuesta para la integración de los principios ESG en las cadenas de valor

*El valor compartido consiste en alinear el éxito de nuestra empresa con el éxito de nuestra comunidad*

(Michael Porter)

Un nuevo modelo económico más sofisticado, en el que el propósito social de la empresa esté integrado en la estrategia corporativa de las compañías, es posible. Pero este propósito, no debe emerger de la caridad de las organizaciones, sino de una comprensión profunda del valor compartido que hay detrás de este modelo. No se trata, por tanto, de apostar por la filantropía empresarial, sino de asumir un comportamiento animado por el interés propio, basado en la creación de valor económico mientras, simultáneamente, se crea valor para la sociedad<sup>1</sup>.

En línea con este planteamiento, se presentan algunas de las conclusiones alcanzadas por George Serafeim<sup>2</sup>, quien, tras analizar organizaciones que han implementado con éxito estrategias ESG, observa un patrón recurrente estructurado en tres fases consecutivas, a través del cual, las organizaciones suelen responder al reto que les supone integrar la sostenibilidad en su estrategia:

- ▶ En una primera etapa, las organizaciones asumen y realizan esfuerzos por reducir el riesgo derivado de las prácticas y actividades no sostenibles, tratando de asegurar el cumplimiento de las regulaciones sociales y ambientales para disminuir su riesgo reputacional.
- ▶ A continuación, evolucionan hacia la consecución de prácticas sostenibles que mejoran la eficiencia operativa de la compañía.
- ▶ Por último, y en el máximo grado de desarrollo de este nuevo paradigma, las compañías establecen acciones orientadas a la consecución de estrategias de innovación sostenible que les permiten, entre otras, desarrollar su negocio, ampliar su cuota de mercado e incrementar el número de clientes y ventas.

¿Pero cuáles son los motivos que provocan que las corporaciones estén encontrando dificultades en la implementación de este ejercicio? ¿Y por qué las empresas deberían abordar estas cuestiones? ¿Existe en ello un beneficio derivado objetivable? Los siguientes apartados dan respuesta a todas estas cuestiones.

### **3.1. Retos para integrar los principios ESG en el núcleo de los negocios**

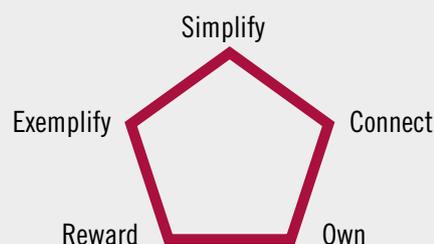
A pesar de la creciente presión social y regulatoria y la intención manifiesta de los órganos directivos, existe todavía un amplio recorrido de mejora para proceder a la incorporación de los principios ESG en la gestión de las organizaciones. Las causas de dicha falta de desarrollo son múltiples y complejas. Con carácter no exhaustivo se pueden identificar las siguientes:

- ▶ Gestión accesoria: Hasta el momento, y a lo largo de las últimas décadas, la relación entre la empresa y la acción social se ha materializado, en muchos casos, a través del desarrollo de actividades y procesos dirigidos por los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa - áreas dependientes de los departamentos de Comunicación o Recursos Humanos. Consecuentemente, estas actividades se han realizado de manera paralela al desarrollo del negocio, convirtiendo la sostenibilidad en un elemento poco considerado a la hora de tomar decisiones estratégicas.
- ▶ Actividades no mensurables: Además, las organizaciones han experimentado ciertas dificultades a la hora de cuantificar el impacto directo en términos financieros generado por este tipo de actividades. Han sido procesos que han conllevado un coste (económico y humano), sin la consecuente generación de un retorno financiero, más allá del impacto

1 Porter M.E. (2011). Shared Value. Harvard Business Review.

2 Harvard Business Review, 2020.

## SCORE



A continuación, se presenta un sistema planteado originalmente por Rupert Younger, el director del Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford y presidente de Enacting Purpose Initiative, el cual tiene como objetivo orientar a las juntas directivas a cumplir con el propósito definido, vinculándolo a la estrategia y al desempeño de las organizaciones. Este sistema, llamado SCORE, (las siglas en inglés representan los conceptos “simplify, connect, own, reward y exemplify”) puede ayudar a las juntas a articular y fomentar una propuesta de valor duradera (G. Eccles, M. Johnstone-Louis, C. Mayer, & C. Strohle, 2020):

- *Simplify*. Este ejercicio en el que las empresas se comprometen a ir más allá de lo que se les presupone, debe partir de la redacción de un propósito generado, asumido y comunicado desde la Junta, el cual permita identificar con claridad la visión de la organización sobre el impacto sostenible que pretende generar en la sociedad. Dicho articulado debe presentarse a través de una redacción y contenido sencillos, a través de un enfoque concreto y debe ser comprensible para todos los agentes que forman parte de la cadena de valor, así como por cualquiera de los *stakeholders* de la compañía.
- *Connect*. En este segundo nivel, y una vez formulado el propósito, este debe vincularse directamente a la actividad propia de la empresa (estrategia y decisiones relacionadas con la asignación del capital), de tal forma que dicho propósito pueda lograrse a través de la actividad principal del negocio. Así, la dirección de la compañía se verá obligada a orientar la toma de decisiones en una determinada dirección.
- *Own*. Este concepto pretende hacer referencia a la autoría y vinculación que debe tener la Junta, no sólo a la hora de redactar y asumir el propósito dispuesto, sino también a la hora de tomar decisiones relacionadas con la gestión de las organizaciones, estableciendo estructuras, definiendo sistemas de control, así como procesos apropiados que permitan articular e implementar dicho propósito.
- *Reward*. Condicionar la promoción y remuneración de los trabajadores a la consecución de una serie de objetivos relacionados con el impacto social y medioambiental generado por la compañía, se convierte en otro elemento fundamental de este marco. Es importante empezar a complementar las métricas financieras generalmente empleadas para evaluar el desempeño, a través del uso de una serie de métricas de impacto social y medioambiental. Idealmente, las medidas utilizadas para evaluar el desempeño y generar recompensas, se basarán en un conjunto de estándares globales rigurosos e independientes para evaluar los impactos ESG, que estén perfectamente mapeados contra el negocio core de cada compañía tras la ejecución de un análisis de materialidad.
- *Exemplify*. Por último, resulta fundamental ejemplificar tanto cualitativa, como cuantitativamente el propósito y la manera en la que, desde cada compañía, pretende alcanzarse. Este marco pone de manifiesto la importancia de que cada empresa sostenga narrativas que sobre todo puedan ser sostenidas y respaldadas por un conjunto de prácticas reales que desempeña en su *modus operandi* habitual como organización.

indirecto relacionado con la mejora reputacional en el mercado. Por todo ello, y hasta el momento, el pensamiento neoclásico empresarial ha terminado por considerar que, las respuestas a necesidades de tipo social, eran actividades ineficientes desde el punto de vista económico, que suponen un incremento de los costes mientras reducen las utilidades y el beneficio.

- ▶ **Cambio cultural:** La integración plena en la gestión de las compañías implica superar la visión reduccionista que considera la sostenibilidad como una práctica alternativa, descubriendo que la misma puede convertirse en una palanca para la generación de nuevas oportunidades de negocio. Para conseguirlo, se requiere un cambio cultural profundo que permita superar la visión empresarial en la que la creación de valor se limita a la optimización del desempeño financiero en el corto plazo, mientras se obvian las necesidades más importantes de los clientes que determinan el éxito en el largo plazo<sup>3</sup>.
- ▶ **Desconocimiento y falta de formación:** El ejercicio estratégico para este proceso de integración de los principios ESG en la gestión de una compañía, parte de un profundo conocimiento del negocio y, al mismo tiempo, de las oportunidades que ofrece una nueva realidad asociada a conceptos como la economía circular, las finanzas sostenibles, el intraemprendimiento social, etc. El cambio de mentalidad referido anteriormente, permite descubrir este nuevo paradigma, pero el conocimiento profundo sobre el mismo, sólo se consigue a través de formación y experiencia en estas nuevas corrientes económicas. Consecuentemente, la falta de la misma, conlleva carencias de conocimiento técnico, así como habilidades al respecto, pudiendo convertirse en barreras que frenen dicha integración. Para superarlo, se necesitan responsables de negocio con experiencia y visión que sean capaces de tomar decisiones incorporando la sostenibilidad como eje clave.
- ▶ **Falta de homogeneidad:** A pesar de los esfuerzos multilaterales para unificar criterios y

estándares - tal y como veíamos en el apartado anterior - existe todavía una considerable falta de estandarización en criterios, metodologías y herramientas. Ello dificulta la objetivación y comparabilidad de los resultados, que constituyen la base del seguimiento de cualquier acción o estrategia en el entorno empresarial.

### 3.2. ¿Cuáles son los beneficios de esta integración de los principios ESG?

Las oportunidades que ofrece este nuevo paradigma, centrado en el desarrollo sostenible de los negocios, no se limita a la iniciativa proactiva y buenista de aquellas empresas que afrontan el reto de convertirse en agentes económicos de cambio social y medioambiental. En este sentido, a continuación, se presentan algunos de los ejemplos por los que los beneficios de la integración de los principios ESG en la estrategia, resulta efectivamente atractivo y rentable para las compañías<sup>4</sup>:

- ▶ De acuerdo a la teoría estratégica, si una empresa quiere alcanzar el éxito, debe crear una propuesta de valor diferencial que satisfaga las necesidades del cliente a través del desarrollo de una ventaja competitiva. En este ejercicio orientado a la definición de una solución única, la gran mayoría de las empresas han pasado por alto las oportunidades que ofrece el mercado a través de las necesidades fundamentales de la sociedad y el planeta. Una correcta interpretación de las mismas les puede llevar a descubrir nuevos nichos en los que diversificar y ampliar su cuota de mercado, captar nuevos clientes e incrementar el número de ventas, captando todo el beneficio del mercado mientras, simultáneamente<sup>5</sup>, se abordan problemáticas sociales, medioambientales y de gobierno.

4 Porter M.E. (2011). Shared Value. Harvard Business Review.

5 Tal y como dispone la Cuarta Edición del Informe Estado del Cliente Conectado de Salesforce (2020), el cual recoge información de más de 15.000 consumidores y empresas de 27 países sobre los cambios sin precedentes en las expectativas y el comportamiento de los clientes, el 71% dice prestar especial atención a los valores

3 M. Porter, 2011.



- ▶ Por otro lado, existen una serie de eficiencias operativas derivadas de este tipo de actividades. Hasta hace muy poco tiempo, las empresas no consideraban ni controlaban los costes indirectos derivados de ciertas prácticas empresariales, como el excesivo consumo de algunos recursos naturales (agua, energía, etc.), las emisiones de gases contaminantes, la generación de residuos, o problemas relacionados con la salud, la seguridad y el trato igualitario de los trabajadores entre otros. Se trata de las denominadas externalidades, elementos aparentemente ajenos a la actividad empresarial principal de cada compañía, pero que, sin embargo, pueden terminar generando costes indirectos en el largo plazo<sup>6</sup>. La incorporación de dichos costes indirectos al ámbito de control interno de las empresas, empleando para ello diferentes métodos de gestión (v.g.: contabilidad social), permite reducir esos costes indirectos no cuantificados hasta el momento, mejorando consecuentemente los beneficios empresariales.

corporativos de las empresas, el 61% haber dejado de comprar a una marca cuyos valores no coinciden con los suyos, mientras el propio informe confirma que la falta de atención a las responsabilidades sociales puede amenazar a los resultados corporativos.

- 6 Johnson & Johnson ahorró 250 millones de dólares en coberturas de salud gracias a la implementación de planes de salud para que sus trabajadores dejaran de fumar. El resultado estimado entre los ejercicios 2002 y 2008 fue de un ROI de casi 3 dólares por cada dólar invertido.

### 3.3. Propuesta para la integración de los principios ESG en las cadenas de valor

La tesis planteada a lo largo de todo el documento, defiende la necesidad de fomentar el desarrollo de una empresa más consciente de la persona y el planeta, siendo capaz de integrar los principios ESG en sus prácticas de gestión.

Para ello, se parte del planteamiento desarrollado por M. Porter (2011), según el cual, existen tres vías a través de las cuales las compañías pueden implementar y desarrollar el reconocido valor compartido, concepto que fomenta la relación entre el progreso económico y el desarrollo social:

- ▶ El replanteamiento de nuevos productos y mercados: A través del desarrollo de nuevos productos y servicios, las compañías pueden dar respuesta a ciertas problemáticas de naturaleza ambiental o social.
- ▶ La redefinición de la productividad a lo largo de la cadena de valor: Las empresas pueden maximizar sus beneficios si apuestan por el desarrollo de una serie de prácticas y actividades basadas en el concepto de las eficiencias operativas anteriormente referido.
- ▶ El desarrollo de clusters locales: La empresa forma parte de un ecosistema que debe promocionar y al cual puede favorecer a través del desarrollo de acciones de colaboración, alianzas y acuerdos establecidos con el resto de *stakeholders*.

A continuación, se presenta una propuesta no exhaustiva de acciones para integrar los principios ESG en la cadena de valor de las organizaciones. Esta propuesta se ha elaborado a partir de la identificación de algunas de las mejores prácticas del ecosistema empresarial internacional. Estos ejemplos se han elevado conceptualmente para recopilar y presentar un conjunto de actividades

que, estructuradas de acuerdo a las diferentes áreas y *stakeholders* impactados, representan las acciones sobre las que cualquier empresa puede apalancarse en su afán de articular el proceso de integración de estos principios ESG en el seno de sus respectivos modelos de negocio. La estructura se basa en la herramienta de la cadena de valor<sup>7</sup>, tal y como se ilustra en el siguiente diagrama:

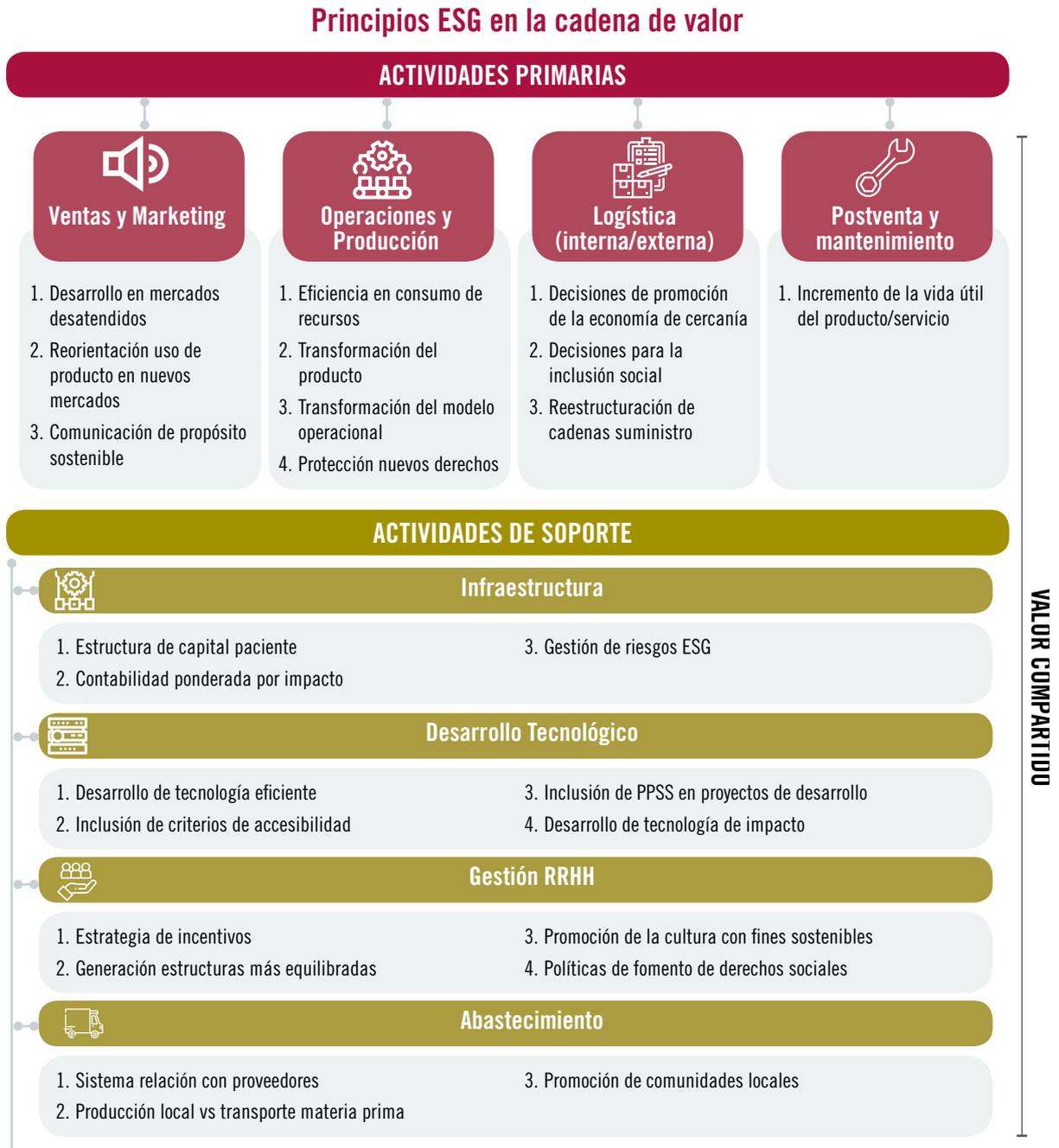


Figura 9: Diagrama de actividades para la integración de los principios ESG en la cadena de valor.  
Elaboración propia

<sup>7</sup> Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The free press.

### 3.3.1. Actividades primarias

Las actividades primarias, son aquellas acciones que están directamente implicadas en la elaboración y comercialización del producto, convirtiéndose en imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. A continuación, se presenta la relación de acciones que una compañía puede adoptar en el desarrollo de sus actividades primarias, permitiendo la integración de los principios ESG:

- ▶ **Ventas y marketing:** En esta subcategoría, se enmarcan todas las actividades dedicadas a desarrollar medios y canales de acceso a los clientes para que puedan conocer y comprar el producto o servicio en cuestión y, sobre todo, acciones estratégicas que permiten diferenciar a las compañías posicionándolas en los nichos de mercado en los que pueden maximizar sus utilidades:
  - Investigación continua y desarrollo de modelos de negocio en mercados subatendidos: Esta acción permite que aquellas multinacionales que tienen acceso a varias regiones del planeta con la suficiente visibilidad del mercado global, puedan identificar necesidades sociales que todavía no han sido satisfechas por ningún tipo de producto o servicio, pudiendo aprovechar estas oportunidades mientras contribuyen a la mejora de la calidad de vida en geografías menos desarrolladas económicamente:
    - Adaptando un producto especialmente vendido en una geografía, para dar respuesta de una manera adecuada a las necesidades específicas de otra región menos favorecida económicamente<sup>8</sup>. Estas actividades permitirán un desarrollo económico y social de la comunidad local, mientras facilitan un crecimiento económico de la empresa.

8 Véanse los ejemplos de M-Pesa de Vodafone en Kenia y su crecimiento exponencial ofreciendo servicios de banca digital a través de sus terminales móviles, o la joint venture entre Danone y Grameen Bank de Muhammed Yunus, desarrollando la empresa social Grameen Danone Food, que ofrece la venta de productos alimenticios accesibles en la India, dando respuesta a los problemas de malnutrición de esta región del planeta.

Además, estas iniciativas pueden conllevar otra serie de impactos indirectos como mejoras en la salud, en los niveles de nutrición o salubridad, oportunidades laborales, etc.

- Por otro lado, y de manera contraria al ejemplo anterior, algunos productos, en este caso financieros, como los microcréditos<sup>9</sup>, que nacen en ecosistemas económicos menos desarrollados, pueden adaptarse y encontrar una creciente demanda en países desarrollados, cuyas circunstancias económicas y sociales (inestabilidad, crisis, desigualdad, etc.), favorecen esta adaptación del producto.

➤ **Reorientación del uso de un producto en nuevos mercados:** Existen ciertas compañías que han descubierto oportunidades de negocio reorientando la aplicabilidad o uso de su producto, dando respuesta a necesidades sociales en otros mercados (v.g.: empresas de cosmética que han diversificado su negocio hacia la industria médica, ofreciendo sus productos para un uso clínico en regiones con especial demanda de productos de este tipo, o empresas que han sabido responder a través de sus servicios a la situación de emergencia plantearía vivida durante la crisis de la COVID-19<sup>10</sup>).

➤ **Acciones de comunicación corporativa orientadas al desarrollo de un propósito sostenible:** Actualmente, muchas organizaciones que asumen el desarrollo de una cultura con propósito, entran a formar parte de instituciones globales que fomentan

9 Grameen Bank, un organismo de microcréditos con sede en Bangladesh, fundado por Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz por su innovador trabajo en este campo, extendió sus préstamos a los Estados Unidos.

10 Véanse los ejemplos de Vaseline, vendiendo su vaselina como producto de higiene indispensable para los primeros auxilios en los Centros para el Control de Enfermedades, Médicos sin Fronteras y la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados, o el caso de Inditex que ha sido capaz de fabricar material sanitario para dar respuesta a la emergencia provocada por la crisis de la COVID-19, fabricando batas protectoras para el personal médico.

el desarrollo sostenible de la mano de sus máximos responsables. El hecho de que algunos directivos formen parte de estas organizaciones, ayuda a que la comunicación de una cultura con sentido y vocación de impacto social, termine materializándose.

► **Operaciones y producción:** Esta fase de la cadena de valor recoge el conjunto de actividades relacionadas con el proceso de transformación de las materias primas en el producto final a partir de la fabricación, el envasado, el empaquetado y el mantenimiento de equipos entre otros, innovando de tal forma que este producto final pueda satisfacer nuevas necesidades sociales, respondiendo de una manera sostenible al ecosistema:

✚ **Eficiencia en el uso y consumo de recursos naturales y materias primas:** En el proceso de fabricación, tanto del producto en sí mismo como del empaquetado, deben incorporarse medidas que permitan efficientar el consumo de recursos tan importantes como el agua o diferentes tipos de materias primas, con el objetivo de preservar los recursos naturales, la biodiversidad y evitar la excesiva generación de residuos:

- Estas medidas pueden comenzar por el evidente uso exclusivo de materias primas que cumplen con los estándares de producción asociado a diferentes certificaciones o sellos (v.g.: natural, ecológico, comercio justo, etc.) fomentando el cuidado medioambiental y social de aquellos *stakeholders* impactados, como los proveedores de origen<sup>11</sup>.
- Otras compañías realizan estudios de materialidad, de acuerdo a sus respectivos modelos de negocio, y adoptan políticas que restringen el uso de aquellos recursos cuya explotación es más intensiva, como pueda ser el agua<sup>12</sup>, favoreciendo una reducción de

los costes asociados y evidentemente, favoreciendo la conservación de dicho recurso y el ecosistema global.

- Por otro lado, la apuesta por estos sistemas que efficientan el uso de materias primas en el proceso de fabricación, da lugar a que surjan negocios que ofrecen nuevas tecnologías (v.g.: servicios de irrigación por goteo en países eminentemente agrarios), propiciando el consecuente desarrollo económico.
- Igualmente, se debe hacer referencia a las prácticas protagonizadas por determinadas compañías, las cuales adoptan una serie de políticas de exclusión, que restringen las compras de determinados recursos o productos en ciertas geografías debido a elementos de carácter político (v.g.: conflictos bélicos), o en favor de la protección de los derechos humanos<sup>13</sup>, fomentando unas estructuras de gobierno más justas en las compañías, reduciendo las tasas de corrupción interna o la práctica de acciones ilícitas.
- Por último, son ampliamente conocidas las medidas adoptadas por compañías que apuestan por el uso de materiales reciclables o menos contaminantes para su fabricación<sup>14</sup> o embalaje<sup>15</sup>, incluso optando por soluciones que minimizan el consumo extra de materiales, apostando por la

---

excelencia de su producto (95%) ([Plan de conservación y cuidado del agua | Coca-Cola ES \(cocacolaespana.es\)](#)).

13 Especialmente conocidas son las políticas internacionales que pretenden poner freno a la industria de los minerales manchados de sangre en países africanos como Sierra Leona o el Congo.

14 Fairphone ([Fairphone | The phone that cares for people and planet](#)) es una marca de fabricación de smartphones sostenibles y de alta calidad que asegura que todos sus materiales son sostenibles (tanto en el eje social como medioambiental). Del mismo modo, Teracube ([Teracube - The Sustainable Smartphone With A 4 year Warranty \(myteracube.com\)](#)), apuestan por una fabricación de hardware modular que facilita el reciclado del producto, extendiendo el tiempo de vida útil de los terminales.

15 Véase el ejemplo de la nueva estrategia de Estrella Damm, eliminando las anillas de plástico de sus envases ([Sostenibilidad | Estrella Damm](#)).

---

11 Un ejemplo de referencia en España es el sello "Tierra de sabor" ([Tierra de Sabor](#)), el cual promociona los productos agroalimentarios locales de Castilla y León, fomentando la sostenibilidad e innovación en el mercado regional.

12 Véase el Plan de Conservación y Cuidado del agua en España de Coca-Cola favoreciendo el ahorro del recurso por

fabricación de productos que apenas requieran del mismo<sup>16</sup> (v.g.: cremas o jabones sólidos).

➤ **Transformación del producto:** En esta línea, varias compañías han optado ya por la evolución de su producto adaptándolo a una nueva demanda que reclama más sostenibilidad en el consumo, trazando programas estratégicos para dar respuesta a la degradación medioambiental:

- Algunas de estas innovaciones en la fabricación pretenden evitar la obsolescencia programada, fabricando para ello nuevos productos que puedan reutilizarse, renovarse, remanufacturarse o reciclarse<sup>17</sup>.
- Ciertas compañías han comenzado a desarrollar productos o servicios adaptados a los nuevos requisitos medioambientales, sirviendo además como medio para hacer más sostenibles otras industrias (v.g.: las empresas energéticas fabricando combustibles más responsables con el medio ambiente facilitan la adaptación de otras industrias dependientes de estos recursos como la aviación o las fábricas de producción industrial)<sup>18</sup>.
- Otras compañías, van más allá, transformando sus modelos de negocio, sustituyendo la venta minorista de ciertos productos, por un servicio *end to end* más optimizado desde el punto

de vista sostenible (v.g.: sustitución de la venta de bombillas por la venta de servicios de iluminación<sup>19</sup>).

➤ **Transformación del modelo operativo:** Existen compañías que deben optar por una profunda transformación de sus respectivos modelos de negocio, abandonando procesos ligados a actividades especialmente contaminantes o contrarias a los derechos humanos, evolucionando y transitando hacia industrias sostenibles tanto social como medioambientalmente (v.g.: empresas energéticas que deben transitar desde la exploración y producción de fuentes de energía no renovables, hacia nuevos modelos basados en la inversión en energías limpias<sup>20</sup>).

➤ **Protección de derechos que surgen a partir de nuevos modelos de negocio:** Actualmente, y como consecuencia del desarrollo empresarial, principalmente en la industria tecnológica, las empresas que protagonizan estas nuevas prácticas deben incluir medidas para la protección de activos que hasta el momento no estaban siendo contemplados, como la eliminación de los sesgos que puede haber detrás de la programación de ciertos algoritmos que determinan las características de un producto o servicio<sup>21</sup>.

16 Véase la campaña **Zero Waste España | Lush España**, empresa británica de cosmética natural que promociona la fabricación de productos sólidos (v.g.: maquillaje, champú, etc.) con el objetivo de producir la menor cantidad de plásticos posible en las actividades de envasado y embalaje, iniciativa que acompaña además con campañas que promocionan la devolución de ciertos envases usados por parte de sus clientes.

17 Véase el ejemplo de Ikea lanzando su estrategia Personas y Planeta, para dar respuesta a la degradación ambiental acelerada. El objetivo se basa en incorporar innovaciones en sus productos, servicios y procesos para alejarse de su antiguo modelo basado en la venta minorista de muebles económicos (los cuales solían ser rápidamente desechados), para crear productos reutilizables y reciclables.

18 Repsol ha comenzado a fabricar en Tarragona bio-fuel como combustible para la industria del transporte aéreo.

19 Véase el ejemplo de Philips Lighting, (**Soluciones de iluminación LED y convencional | Iluminación Philips**), que ha ajustado su modelo de negocio, pasando de vender bombillas con una vida útil limitada, a vender iluminación como un servicio sostenible. Los clientes, pagan por un servicio cada vez que lo consumen, en vez de invertir en la compra de un activo físico el cual requiere costes asociados a los recursos y al proceso de fabricación, así como la consecuente generación de residuos asociados al fin de la vida útil de dicho producto.

20 Véase el ejemplo de la compañía eléctrica danesa Ørsted dedicada a la exploración y producción de petróleo y gas, hasta que, en 2017, decidió vender sus activos e invirtió fuertemente en energías renovables. Igualmente ocurre con el plan estratégico 2020-2025 que ha publicado Iberdrola en el que se anuncian inversiones históricas de hasta 75.000 millones de euros, las cuales irán destinadas en su 90% a consolidar su modelo de negocio basado en más energías renovables.

21 Véase el caso de los algoritmos financieros en el sector bancario para la concesión de crédito, y cómo los posibles sesgos que arrastren pueden conllevar la genera-



► **Logística interna y externa:** Conformada por el conjunto de actividades que realizan las empresas para dar respuesta a los procesos de recepción y distribución de las materias primas, el control de inventarios y almacenamiento, así como las actividades de distribución del producto al cliente final:

↘ **Decisiones para la promoción de la economía de cercanía:** Grandes compañías han adoptado decisiones estratégicas que prohíben la realización de compras de cualquier tipo de insumo en países geográficamente distantes entre sí (v.g.: política de delimitación de las compras entre hemisferios<sup>22</sup>), desarrollando a cambio, centros de producción locales. Estas acciones permiten reducir los costes asociados al transporte de la materia prima y disminuir su huella de emisiones de CO<sub>2</sub>. Mientras, se aprovechan las oportunidades de uso de aquellos productos locales más

accesibles tanto a nivel material como económico, fomentando las economías regionales y permitiendo un desarrollo social y medioambiental de los países locales<sup>23</sup>.

↘ **Decisiones para la inclusión social:** Varias compañías optan por el desarrollo de servicios de distribución al hogar empleando para ello grupos que se encuentran en situación de riesgo de exclusión social<sup>24</sup>, aprovechando las capacidades o circunstancias particulares de estas personas con el objetivo de ofrecer un mejor servicio al cliente. Dicho servicio suele ser, además, más sostenible desde un punto de vista

ción de desigualdades sociales perjudicando los derechos de ciertos colectivos minoritarios.

22 Véase el ejemplo de Marks&Spencer y su plan de reestructuración de la cadena de suministro, a través de la que estableció una serie de medidas que le permitieron ahorrar 175 millones anuales en el ejercicio de 2016.

23 Véase el proyecto desarrollado por McDonald's, con el lanzamiento de un nuevo producto, "Big Good, la hamburguesa hecha para ayudar" ([Big Good \(mcdonalds.es\)](#)), a través del cual muestra su apoyo al sector primario y a la economía local española en plena crisis provocada por la COVID-19, promocionando el uso de 7 ingredientes procedentes de diferentes regiones del país, teniendo en cuenta que más del 70% de su volumen de compra procede de proveedores españoles o con sede en España.

24 Véase el ejemplo de Hindustan Unilever y el establecimiento de un nuevo sistema de distribución al hogar empleando para ello a emprendedoras de aldeas indias no favorecidas y con menos de 2000 habitantes.

medioambiental (entregas de paquetería a pie, facilitando horarios de entrega personalizados, etc.<sup>25</sup>).

↘ Reestructuración de las cadenas de suministro: Estas acciones permiten una mejora de los procesos de transporte para el envío de paquetería y entrega de productos al cliente final, eficientando los costes asociados y mejorando consecuentemente los resultados económicos, mientras que, simultáneamente, se produce un ahorro de emisiones de gases contaminantes. Estas reestructuraciones pueden venir determinadas por diferentes decisiones orientadas a reducir el número y longitud de los trayectos, favoreciendo la economía de la organización y mejorando las condiciones medioambientales del ecosistema:

- Reorganización y coordinación de las rutas, así como realización de grupajes más efectivos en los que la entrega no tiene lugar hasta que no se cubre la totalidad de la capacidad de los vehículos de transporte empleados<sup>26</sup>.
- Colaboraciones estratégicas con otros agentes que optimizan la gestión de entrega en la última milla, con foco en las zonas urbanas del centro de las grandes ciudades que más afectadas están por la contaminación debido a la concentración de emisiones de gases contaminantes<sup>27</sup>.

- Transformación de las flotas de transporte por vehículos de bajas emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera (v.g.: vehículos eléctricos)<sup>28</sup>.

- Creación de hubs logísticos deslocalizados e independientes, que permiten un acceso cercano a los destinatarios finales. Cabe destacar que el desarrollo de estas actividades económicas en zonas geográficas poco pobladas, permite alcanzar cuotas de impacto social a través de la promoción de la cohesión territorial y la lucha contra la despoblación de zonas rurales.

- Establecimiento de programas de incentivos a los diferentes agentes de la cadena de suministro (v.g.: proveedores) con el objetivo de establecer una serie de objetivos de reducción de emisiones de GEI a través de una disminución del total de los trayectos efectuados<sup>29</sup>.

▶ Servicio de posventa y mantenimiento: En esta última subcategoría de las actividades primarias, se recogen algunas acciones relacionadas con la prestación de servicios al cliente tras la realización de la venta del producto o servicio.

↘ Incremento de la vida útil del producto o servicio: En este caso, las acciones parten del desarrollo de herramientas, tecnologías o prácticas de relación con el cliente (formación o tratamiento de acompañamiento personalizado), que facilitan que

25 Véase el ejemplo de la empresa de paquetería social y sostenible Koiki ([koiki | Sustainable Transport and Parcel Delivery](#)), proyecto que además del servicio medioambientalmente sostenible que ofrece, apuesta por la inclusión social de personas con discapacidad intelectual a través del trabajo y la colaboración estratégica que establece con ONGs que trabajan con estos colectivos.

26 Véase la nueva iniciativa/servicio de Correos ([Sostenibilidad archivos - Correos](#)), en el que existe la posibilidad de que el cliente elija un envío más sostenible/responsable, ofreciendo tarifas más económicas a cambio de envíos no urgentes que permiten la optimización de las entregas con los consecuentes beneficios para el medioambiente.

27 Véase nuevamente el ejemplo de la empresa de paquetería social y sostenible Koiki ([koiki | Sustainable Transport and Parcel Delivery](#)), proyecto que ofrece un servicio de entrega sostenible a través de trayectos que suelen realizarse a pie o en vehículos eléctricos durante

la última milla de las almendras centrales de las grandes ciudades.

28 Véase la estrategia sostenible en la que SEUR está apostando por la incorporación de vehículos eléctricos en su flota de vehículos de reparto ([Vehículos ecológicos, pieza clave en la última milla | Te lo Envío por SEUR](#)).

29 Para más información, analizar el proyecto de Walmart, Project Gigaton ([Project Gigaton \(walmartsustainabilityhub.com\)](#)). Una iniciativa que tiene como objetivo evitar mil millones de toneladas de gases de efecto invernadero de la cadena de valor global para 2030. A través de Project Gigaton, los proveedores pueden ejecutar sus esfuerzos de sostenibilidad mediante el establecimiento de objetivos, mientras obtienen crédito por parte de Walmart por el progreso realizado. Desde que se introdujo el programa en 2017, cientos de proveedores de Walmart se han sumado al compromiso de reducir sus emisiones.

el producto o servicio prolongue su vida útil y, de acuerdo a los principios de la economía circular, se eviten gastos asociados a una nueva producción ineficiente<sup>30</sup>.

### 3.3.2. Actividades de soporte

Se trata del conjunto de actividades que están indirectamente relacionadas con el valor del producto o servicio en cuestión, ya que no forman parte de las actividades de producción y comercialización. Son acciones de apoyo o soporte a las actividades primarias anteriormente referidas. En este caso, el ejercicio de integración de los principios ESG permite la transformación de estos procesos internos, favoreciendo un cambio cultural paulatino de cada compañía orientado hacia el desarrollo sostenible:

- ▶ **Infraestructura:** En esta categoría de actividades se agrupa el conjunto de operaciones de apoyo a toda la empresa, entre las que destacan, la administración general, la actividad legal, la contabilidad, las finanzas o la administración de calidad. La mayoría de las acciones condicionadas por los principios ESG en este apartado, están relacionadas con la promoción de unas finanzas de gestión sostenibles:
- **Estructura de capital paciente:** Las compañías que apuestan por la adopción de los principios ESG (estableciendo métricas que favorecen la medición y el seguimiento del perfil sostenible de la compañía), pueden tomar decisiones de gobierno que fomenten la formación de un accionariado que apueste por un tipo de capital paciente (largo placista) a través del que se ofrece compromiso en

una inversión destinada a la consecución de acciones sostenibles<sup>31</sup>.

- **Contabilidad ponderada por impacto:** Algunas grandes multinacionales ya están experimentando con la aplicación de una contabilidad ponderada por impacto<sup>32</sup>. Se trata de un sistema contable extrafinanciero que integra una serie de métricas a través de las cuales se puede contabilizar económicamente el impacto de tipo ESG de todas las acciones implementadas en la gestión de una compañía, reflejando dicha monetización en un apartado de los estados financieros. Un sistema de este tipo es especialmente prometedor porque:
  - Traduce los impactos en unidades de medida que los consumidores, los inversores y el resto de *stakeholders*

30 Un claro ejemplo de esta estrategia es la de Pacific Gas & Electric Company, una empresa de energía americana, que desarrolló políticas que aparentemente podían ir en contra de sus intereses: un programa para incentivar un menor consumo de energía entre sus clientes, con el objetivo de posicionarse claramente a favor de la conservación del medio ambiente, consiguiendo que en la región en la que operan, el crecimiento energético de uso per cápita se haya mantenido estable, frente al crecimiento medio del 50% que ha experimentado el mercado americano.

31 Estas políticas encuentran sus antecedentes en medidas adoptadas por instituciones como la UE, que fomenta la inversión en sostenibilidad a largo plazo, o algunas declaraciones de personas influyentes como las que hacía por primera vez Larry Fink, CEO de BlackRock, en su carta anual de 2019 ([Carta de 2019 de Larry Fink a los gerentes y directores | BlackRock](#)) "*Las prioridades de compromiso que tiene BlackRock Investment Stewardship para el 2019 en relación con la gestión de inversiones son en gobierno corporativo, incluyendo el enfoque que tienen sus compañías para abordar la diversidad; estrategia corporativa y asignación de capital; compensación que promueve carreras a largo plazo; riesgos y oportunidades medioambientales; y gestión del capital humano*". En sus últimas comunicaciones de 2021 dirigidas tanto a clientes como a consejeros delegados, BlackRock se ha comprometido a apoyar el objetivo de lograr unas emisiones netas de gases de efecto invernadero nulas para 2050 o antes.

32 Véanse ejemplos como Novartis España [La Huella by Novartis | Novartis España](#), formando parte de la Value Balancing Alliance ha comenzado ya a medir su impacto financiero, social y medioambiental a través de su propia metodología FES, o en USA, donde estimaba su impacto en el empleo en 2017, en \$7 mil millones (incluidos los beneficios derivados del desarrollo de los empleados, los esfuerzos de seguridad ocupacional y el pago de un salario digno). Su impacto ambiental, medido por las emisiones de carbono y los impactos del agua y los desechos, se calculó en \$4.7 mil millones. El impacto positivo del producto, se estimó en \$72 mil millones. Otro ejemplo es el caso de ABN Amro, que a través de su P&L integrado [ABN AMRO Impact Report 2018 \(uab.cat\)](#), en el que recoge el valor económico de los impactos ESG, está creando un sistema de medición del valor a largo plazo incorporado en su gestión, determinando el impacto que genera entre sus *stakeholders* (clientes, trabajadores, sociedad/medioambiente e inversores, a través de 6 tipos de capital (natural, social, humano, financiero, producto e intelectual).

pueden comprender fácilmente e interpretar de una manera homogénea.

- Permite el uso de herramientas de análisis financiero y comercial ya existentes para analizar estos impactos de tipo sostenible.
  - Además, se trata de un sistema que permite la agregación y comparativa entre diferentes compañías.
- Gestión de riesgos ESG: La gran mayoría de las compañías, ya están considerando e integrando el conjunto de los riesgos ESG a partir del desarrollo de un marco de gestión formado por un mapa de riesgos, un marco de gobierno, un marco metodológico de medición, la implantación de procesos de control y medidas de mitigación, así como los procesos de divulgación y reporting<sup>33</sup>.
- Desarrollo tecnológico: Se incluyen todas las actividades generadoras de valor económico, social y medioambiental, que tienen base en un desarrollo tecnológico, ya sea a través de la mejora de los procesos o el desarrollo de la propia tecnología generadora de impacto:
- Desarrollo de tecnología eficiente: Existen desarrollos tecnológicos<sup>34</sup> que reemplazan procesos insostenibles (v.g.: la *cloud* es un servicio que favorece la reducción del consumo energético derivado de un almacenamiento de datos más eficiente, provocando un impacto medioambiental positivo).
  - Inclusión de criterios de accesibilidad: Hoy en día, como parte de los procesos de homologación, existen numerosas empresas que apuestan por los desarrollos tecnológicos cuyos diseños facilitan su utilización a usuarios con ciertas discapacidades.
- Inclusión de políticas sociales en proyectos de desarrollo: Es cada vez más común que, con el objetivo de favorecer la conciliación laboral y la igualdad entre los equipos de desarrollo tecnológico, se incluyan políticas *anti-crunch* que preservan el derecho a la desconexión de los trabajadores, así como políticas anti-acoso sexual y anti discriminación en equipos de desarrollo, donde suele existir una gran desproporción en la representación de género.
- Desarrollo de tecnología de impacto: Existen iniciativas empresariales centradas en el desarrollo de productos tecnológicos que generan impacto social o medioambiental<sup>35</sup>.
- Gestión de los Recursos Humanos: Esta categoría considera todas las acciones relacionadas con la búsqueda y captación del talento, el proceso de contratación, la formación y el desarrollo del personal de la compañía, así como todas las cuestiones referidas a las políticas de compensación y al pago de salarios. Evidentemente, son numerosos los impactos que las compañías pueden generar de acuerdo principalmente a criterios sociales y de gobierno a través de la gestión del personal interno:
- Estrategias de incentivos: Algunas compañías, han definido e implementado estrategias, a través de las cuales, ponderan los incentivos de sus ejecutivos en función de la consecución de una serie de objetivos de tipo ESG:

33 Management Solutions (2020). La gestión de riesgos asociados al cambio climático.

34 Numerosos centros de datos son sometidos ya a certificaciones que controlan y evitan la obsolescencia programa, acreditan eficiencias energéticas a través de índices de consumo, evalúan los niveles de accesibilidad web, todo ello orientado al desarrollo del impacto social y medioambiental.

35 Véanse los ejemplos de ONCE [El proyecto 'Elisa' entre las 10 mejores iniciativas de Inteligencia Artificial con impacto social | Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad \(fundaciononce.es\)](#) que financia el desarrollo de sistemas de reconocimiento de voz basados en sistemas de inteligencia artificial, para facilitar la vida de personas con discapacidad visual o ceguera, el caso de Ethic Hub [Ethichub - Create social impact investing online or buying to our farmers](#), una empresa que utiliza la tecnología blockchain para eficientar las operaciones de financiación de actividades agrícolas de pequeños empresarios en Sudamérica, fomentando y favoreciendo a través de tecnología la inversión en España, o la iniciativas de financiación y promoción de las ciudades inteligentes por parte de IBM.

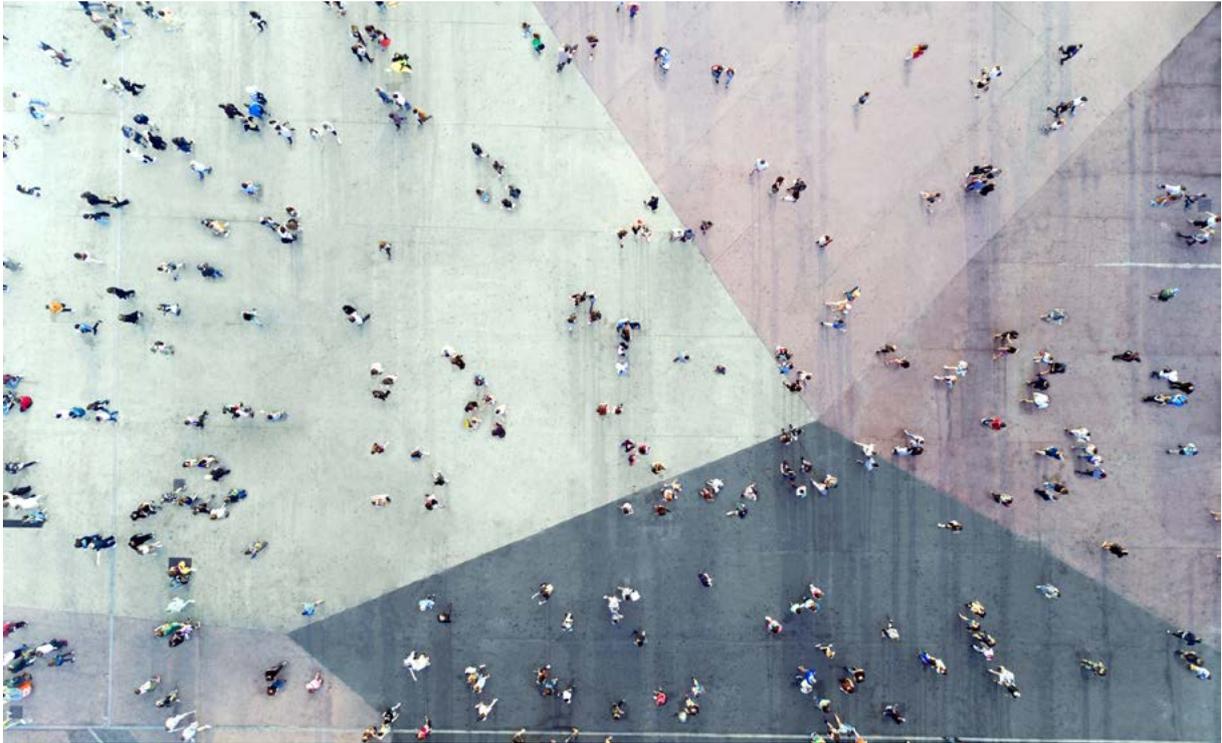


- Por su parte, algunas entidades financieras<sup>36</sup> han realizado este ejercicio, indexando la retribución de algunos de sus empleados a la cantidad de emisiones de carbono que contienen sus respectivas carteras, propiciando de este modo el incremento de la financiación de aquellas actividades que favorecen la transición hacia un modelo productivo descarbonizado. Estas decisiones pueden extenderse más allá del cuerpo ejecutivo y pueden terminar afectando a los objetivos y remuneraciones de otros trabajadores de la compañía, en especial en el área de desarrollo de negocio.
- Firmas de tecnología han vinculado la compensación de sus ejecutivos a los objetivos de diversidad existente en su fuerza laboral, promocionando así entornos de igualdad de oportunidades entre los trabajadores<sup>37</sup>.
- Generación de estructuras más equilibradas: Se incluyen el conjunto de acciones que fomentan el desarrollo de estructuras de gobierno sostenibles, a través de políticas para la promoción interna de los trabajadores (nombramientos y retribuciones) con acciones y canales que permiten el correcto desarrollo de las prácticas empresariales para la consecución lícita y ordenada de los objetivos:
  - Se establecen políticas que regulan las compensaciones salariales, evitando grandes diferencias entre los salarios más altos y más bajos de la compañía y promocionando estructuras internas más igualitarias<sup>38</sup>.
  - Las estructuras de los comités de dirección y de los consejos de administración

36 Véanse los ejemplos de BNP Paribas quien incorpora en su política de remuneración de ejecutivos criterios sociales y medioambientales, o HSBC que ha incorporado una puntuación para determinar los incentivos de 2020 para el CEO, CFO y miembros del CA del Grupo incluyendo una ponderación del 30% basada en métricas ESG.

37 Véanse los ejemplos de Microsoft o IBM en la industria tecnológica.

38 Véase el ejemplo de Triodos Bank y su Gobierno Corporativo y políticas de remuneraciones ([Gobierno Corporativo](http://GobiernoCorporativo.com) y [política de remuneraciones \(triodos.es\)](http://política.de.remuneraciones.com)).



de las compañías se controlan a partir de la regulación de los nombramientos independientes de sus miembros.

- Se implementan los códigos de conducta firmados por la alta dirección y los empleados, los cuales regulan los compromisos, responsabilidades y consecuencias referidas a ciertos comportamientos, asegurando el orden y legalidad de las actividades realizadas.
  - Al mismo tiempo, se promocionan canales que permiten la denuncia anónima y segura de prácticas ilícitas observadas por cualquiera de los trabajadores de una compañía.
- Promoción de una cultura y un propósito asociado a fines sostenibles: Los inversores parecen cada vez más interesados en aquellas empresas que son capaces de vincular su propia estrategia a un propósito que se materializa en el desarrollo de su cultura corporativa:
- Esta cultura, debe ser ampliamente conocida por los empleados, que deben compartir el significado y el impacto que generan a través de su trabajo, permitiendo efficientar los resultados y acelerando consecuentemente los logros de la empresa. Organizaciones como Great Place to Work Institute, identifican aquellas compañías que presentan mejor desempeño en este sentido.
- La promoción de esta cultura corporativa con base en un propósito sostenible, debe promocionarse desde la alta dirección, tal y como ya se ha referido en apartados anteriores. Por ello, el nombramiento de directivos formados y comprometidos con una estrategia sostenible, puede convertirse en un elemento determinante para la consecución de estos objetivos (v.g.: responsables de sostenibilidad en posiciones clave para la compañía).
- Implementación de políticas para el fomento de los derechos sociales: En este grupo de actividades se incluyen las acciones que las empresas ponen en marcha con el objetivo de fomentar ciertos beneficios sociales y derechos de sus propios trabajadores, así como la adopción de políticas que, más allá de las iniciativas cuyo impacto social redunde en el bene-

ficio interno de la compañía en cuestión, se orientan hacia la consecución de un impacto a la sociedad en su conjunto:

- El primer tipo de acciones, viene determinado por ejemplos como el ya citado anteriormente, en el que Johnson & Johnson, a través de la inversión en beneficios sociales como la promoción de la salud de sus trabajadores (a priori concebida como una externalidad), fue capaz de obtener una altísima rentabilidad en el largo plazo. Se trata de acciones que resultan ser económicamente eficientes para las compañías, ya que les permite contar con trabajadores más leales a la marca y más eficientes en su trabajo, mientras se evitan gastos derivados de ciertas coberturas de emergencia futuras, como las bajas laborales, los seguros médicos, etc. También se incluyen las ya extendidas políticas que facilitan el cumplimiento de los derechos para los propios trabajadores, como son las iniciativas que fomentan la igualdad de género, acciones que favorecen la conciliación entre la vida laboral y familiar, etc.
- En el segundo bloque, se incluyen aquellas acciones que van dirigidas directamente a la generación de un impacto positivo en la sociedad a través de la contratación de colectivos vulnerables<sup>39</sup> o programas de formación especializada para la promoción de los mismos<sup>40</sup>.

► **Abastecimiento:** En esta fase de la cadena, se incluyen las actividades de compra de insumos, incluyendo materias primas, posiciones y otros artículos de consumo, como los activos, la maquinaria y los diferentes equipos e infraestructuras. Resulta fundamental, el establecimiento de relaciones de apoyo y creación de comunidades que permitan la promoción entre los diferentes miembros de la cadena de suministro (proveedores-clientes):

- **Sistemas de relación con los proveedores:** Sistemas como el de comercio justo o la homologación de proveedores de acuerdo a ciertos estándares, son acciones especialmente extendidas hoy en día. Estas acciones que permiten que los proveedores y las poblaciones de origen incrementen sus ingresos en el largo plazo. Sin embargo, existen acciones que van más allá de las certificaciones tales como, fomentar el desarrollo de grupos locales de agricultores a través de la formación y desarrollo en mejores prácticas de cultivo (más eficientes y rentables), implementando técnicas de supervisión y calidad del producto en origen, apoyando la mejora de la gestión y acceso a financiación. En definitiva, se trata de establecer relaciones de estrecha colaboración, a través de lo que podría denominarse una integración colaborativa en vertical<sup>41</sup>.
- **Producción local vs transporte de la materia prima:** Existen varias compañías internacionales de alimentación y cosmética

39 Véanse los ejemplos de Starbucks, cuando su CEO en 2017, planeaba la contratación de 10.000 refugiados con la intención de promocionarles a través del trabajo, P&G a través de su potente oferta de empleo a personas con discapacidad en Sudamérica [PWD LATAM \(pgcareers.com\)](https://www.pgcareers.com), promovida por su política de integración laboral o la iniciativa desarrollada por la compañía de restauración Rodilla, que en colaboración con Fundación A La Par ([Rodilla - A LA PAR](https://www.rodilla-la-par.com) enfocada en la participación de las personas con discapacidad intelectual en la sociedad), ha abierto un local gestionado en su totalidad por personas con discapacidad intelectual.

40 Véanse ejemplos como el programa de formación de 10,000 Women de Goldman Sachs, basado en una investigación que analizó cómo el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral aumenta el PIB. El programa, ha graduado a más de 3.000 mujeres en 22 países. Otro ejemplo, es la iniciativa desarrollada

por Unilever Londres a través de la cual lanza un amplio conjunto de compromisos y acciones para ayudar a construir una sociedad más equitativa e inclusiva al elevar el nivel de vida en toda su cadena de valor, creando oportunidades a través de la inclusión y preparación de las personas para el futuro del trabajo (garantizando ingresos mínimos a sus proveedores para 2030, potenciando la compra a proveedores gestionados por personas de grupos sub-representados para 2025, etc.).

41 **Mercoguardiana** es un proveedor integral para agricultores y ganaderos, que desarrolla su actividad en una relación bidireccional de simbiosis a través de la cual, comercializa gran parte de la producción agrícola y ganadera de ciertas regiones de Extremadura y zonas limítrofes de Andalucía y Portugal, mientras vende a sus propios proveedores productos imprescindibles para el desarrollo de sus respectivas actividades, como piensos, fertilizantes, semillas, etc.

que están apostando por una fabricación local, en vez de transportar la materia prima para su consecuente transformación en otras regiones del planeta. Estas acciones permiten una reducción considerable de los costes de procesamiento y transporte, mientras se habilita el desarrollo de oportunidades económicas locales a través, principalmente, de la generación de empleo de calidad<sup>42</sup>.

- ▶ **Promoción de las comunidades locales:** Las empresas que trabajan con proveedores localizados en diferentes regiones del mundo (v.g.: productores de café en diferentes países sudamericanos y africanos), pueden identificar en dichas regiones locales, deficiencias en áreas como la logística, las infraestructuras, los canales de distribución y/o la capacitación profesional.

Una vez identificadas estas brechas, pueden apostar por ofrecerles apoyo a través de redes de soporte (financiación, mejora en los procesos de fabricación, construcción de infraestructuras locales, formación de la plantilla local, etc.). Estas acciones terminan redundando directamente en la calidad del producto, así como en la eficiencia de los procesos globales, permitiendo la generación de rendimientos económicos<sup>43</sup>.

Tal y como se ha observado, cada una de las fases de la cadena de valor, es perfectamente susceptible de verse adaptada y/o transformada de acuerdo al conjunto de los principios ESG, fomentando el desarrollo empresarial a partir de acciones, procesos y decisiones que tienen en cuenta cuestiones de tipo social, medioambiental y de gobierno, mientras simultáneamente, se pretende la maximización del beneficio económico.

---

42 Véanse los ejemplos de Olam International, una de las empresas de alimentación más grandes del mundo, que está desarrollando varios planes de fabricación local, en los mismos países en los que extrae materia prima, en vez de proceder con la exportación de la materia prima. Se están reduciendo así los costes de procesamiento y transporte en un 25%, mientras se favorece la actividad económica y la creación de empleo local (17.000 mujeres). Por otro lado, Ben & Jerry's, una conocida marca de helados americana, ha basado su modelo de producción a partir del uso de ingredientes procedentes de explotaciones ganaderas familiares.

---

43 Nestlé apuesta por esta forma de hacer negocio a través de su estrategia de sostenibilidad de Nespresso 2020, The Positive Cup **The Positive Cup: estrategia sostenibilidad Nespresso 2020 | Nestlé (nestle.es)**, política de sostenibilidad centrada en el desarrollo social de las comunidades locales de su cadena de suministro (los proveedores/agricultores de café locales en Sudamérica y África principalmente). Promociona el desarrollo de clusters a través de ciertas acciones como el establecimiento de precios regulados, tecnología compartida, acceso a financiación, mejoras técnicas en la producción a través de programas de formación, etc.

An aerial photograph of a large crowd of people, seen from above, forming the outline of the European continent. The people are densely packed in the landmasses and more sparse in the surrounding areas. The scene is set on a light-colored, flat surface, possibly a large open field or a stage, with long shadows cast by the individuals, suggesting a low sun position. The overall composition is clean and minimalist, focusing on the collective human form to represent a geographical region.

# 04

## Conclusiones

El contexto global, y consecuentemente, el ecosistema empresarial, están cambiando y evolucionando a una gran velocidad movidos por la influencia de un cliente que es cada vez más consciente del poder que ostenta a través de su decisión de compra, por un inversor que apuesta por aquellas empresas que responden de acuerdo a criterios de sostenibilidad, y todo ello, impulsado por una ola regulatoria que pretende redefinir las reglas de un nuevo modelo económico.

Mientras tanto, y durante las últimas décadas, los esfuerzos que desde la empresa se han realizado para tratar de dar respuesta a estas necesidades, han partido de la actividad dirigida por los departamentos no integrados en el núcleo de los negocios de las compañías. Sin embargo, en estos momentos, las empresas han superado este enfoque, y se encuentran en disposición de reconocer su propósito como agentes de desarrollo económico, social y medioambiental, y de asumir un rol protagonista en esta adaptación de la economía, aprovechando su capacidad de impacto y escalabilidad para transformar las comunidades y los ecosistemas en los que operan.

Por su parte, el modelo ESG, un marco constituido por un conjunto de principios de tipo medioambiental, social y de gobierno corporativo, que nace como consecuencia de la tendencia global

del nuevo mercado, ofrece un estándar de referencia, para que las organizaciones empresariales sean capaces de reenfocar sus estrategias a través de las actividades de identificación, medición y reporting de estos impactos. A pesar de que, hasta el momento, la aplicación de este modelo se ha enfocado fundamentalmente al ejercicio de divulgación y reporting, desaprovechando la oportunidad de ofrecer una respuesta integral a la esencia de sus principios, existe la posibilidad de evolucionarlo.

Para ello, en este documento se ha presentado una tesis basada en un listado no exhaustivo de ejemplos de algunas de las mejores prácticas que ilustran diferentes maneras de transformar las actividades y los procesos empresariales con base en un ejercicio de integración de estos principios ESG a lo largo de las cadenas de valor de cada compañía.

Es evidente que tanto el planeta como la sociedad en su conjunto, necesitan con urgencia, protección y acompañamiento para seguir progresando. Y es en este punto en el que la empresa puede aprovechar la oportunidad para desarrollar negocios equilibrados, sostenibles y rentables que ofrezcan respuestas a ciertas necesidades de tipo social y medioambiental, generando impacto para cambiar el mundo.



# 05

## Bibliografía



- ABN Amro (2018). *Impact Report*. <https://ddd.uab.cat/pub/infosos/39509/isABNA-MROa2018ieng1.pdf>.
- Ben & Jerry's (2020). *Estrategia de sostenibilidad*. <https://www.benjerry.com/values/how-we-do-business>.
- Benchler Y. (2011). *El Pingüino y el Leviatán*. Deusto.
- BNP Paribas (2020). *Política de remuneración de ejecutivos*.
- Bowen R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Carroll A.B. (1991). *Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business of horizons.
- Coca-Cola España (2020). *El plan de Coca Cola para cuidar y conservar el agua*. <https://www.cocacolaespana.es/sostenibilidad/medioambiente/agua/plan-conservacion-agua>.
- Comisión Europea (2006). *El libro verde. Estrategia europea para una energía sostenible, competitiva y segura*.
- Correos (2020). <https://www.correos.com/press-release-category/sostenibilidad/>.
- Eccles G., Johnstone-Louis M., Mayer C. & Stroehle C. (2020). *The Board's role in sustainability*. Harvard Business Review.
- Elkington J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. British Columbia, Canada: New Society Publishers.
- Estrella Damm (2020). <https://www.estrelladamm.com/sostenibilidad>.
- Ethic Hub (2020). <https://www.ethichub.com/en/>.
- Fairphone (2021). <https://www.fairphone.com/en/>.
- Felber C. (2010). *La Economía del Bien Común*. Deuticke.
- Fink L. (2019). *Carta de 2019 de Larry Fink a los gerentes y directores*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/co/2019-larry-fink-carta-anual>.
- Forética (2020). *Hacia la nueva Gobernanza ESG Consejos de administración sostenibles*.
- Freedman E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman M. (1962). *Capitalismo y libertad*. University of Chicago Press.
- Fundación SERES y Deloitte (2019). *VI Informe del Impacto Social de las Empresas*.
- Garralda Ruiz J. (1999). *La cadena de valor*. IE Business School.
- Globalwebindex (2018). *The Rise of Green Consumerism: What do Brands Need to Know?* <https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>.
- Goldman Sachs (2012). *Programa formación empresarial 10.000 Women*.
- Goldman Sachs (2019). *Shareholder engagement in the age of transparency*. GS Sustain ESG Series.
- HSBC (2020). *Política de incentivos*.
- Ikea (2018). *Estrategia de sostenibilidad, Personas y Planeta*. <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/70/b6/70b6737c/estrategia-sostenibilidad-espanol.pdf> [ategia-sostenibilidad-espanol.pdf \(ikea.com\)](https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/70/b6/70b6737c/estrategia-sostenibilidad-espanol.pdf).
- Kania J. y Kramer M. (2011). *Roundtable on Shared Value*. Stanford Social Innovation Review.
- Koiki (2021). <https://koiki.es/en/home/>.
- Lush (2021). *Zero Waste España*. <https://es.lush.com/tag/zero-wastero> [Waste España | Lush España](https://es.lush.com/tag/zero-wastero).
- Mac Mahon M. (2020). *The challenge of rating ESG performance*. Harvard Business Review.

- Management Solutions (2020). *La gestión de riesgos asociados al cambio climático* <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/gestion-riesgos-cambio-climatico.pdf>.
- Martinelli A. (1985). *Análisis económico y análisis sociológico en el sistema teórico de Shumpeter*.
- McDonald's (2020). <https://mcdonalds.es/productos/sandwiches-principales/big-good>.
- Mercoguardiana (2021). <http://www.mercoguardiana.net/laempresa.html>.
- Misses V. (1949). *Acción humana, un tratado sobre economía*. Unión Editorial.
- Muñoz, G., García, J.L. y González Sea-Ra, L. (1997). *La estructura del bienestar. Derecho, Economía y Sociedad*. Madrid, Civitas.
- Naciones Unidas (2019). *Principios para la inversión responsable*. <https://www.unpri.org/download?ac=10970>.
- Nestlé (2020). *Estrategia de sostenibilidad de Nespresso, The positive cup*. <https://empresa.nestle.es/es/cvc/desarrollo-rural/cadena-suministro-cafe/nespresso-ecolaboration>.
- Novartis (2021). *La Huella by Novartis*. <https://www.novartis.es/la-huella-novartis>.
- ONCE (2020). <https://www.fundaciononce.es/noticia/el-proyecto-elisa-entre-las-10-mejores-iniciativas-de-inteligencia-artificial-con-impacto>.
- Philips Lighting (2021). <https://www.lighting.philips.es/inicio>.
- Piña E. (2004). *El desarrollo sustentable: aportaciones de la escuela austríaca de economía*. Centro de estudios superiores del estado de Sonora, A.C.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The free press.
- Porter M.E. (2011). *Shared Value*. Harvard Business Review.
- Porter M.E., Serafeim G. y Kramer M. (2019). *Where ESG Fails*. Institutional Investor.
- PricewaterhouseCoopers (2020). *10ª Edición Informe Consejos de Administración de Empresas Cotizadas*.
- P&G (2018). <https://www.pgcareers.com/pwdlatam>.
- Rodríguez J.M. (2017). *La responsabilidad social de la empresa en el pensamiento de los autores clásicos. Origen y desarrollo*. Revista ICADE núm.100.
- Schroders (2016). *Breve historia de la inversión responsable*. <https://www.schroders.com/es/es/inversores-profesionales/vision-de-mercado/global-investor-study/breve-historia-de-la-inversion-responsable-300-0001/>.
- Serafeim G. (2020). *Social-Impact efforts that create real value*. Harvard Business Review.
- Seur (2020). <https://blog.seur.com/vehiculos-ecologicos-ultima-milla/>.
- Sinek S. (2013). *The golden circle presentation*.
- Spainsif (2019). *La inversión sostenible y responsable en España*.
- Spainsif (2016). *Los UNPRI y la aportación de los signatarios en España a la ISR institucional*. Segunda jornada de la Semana de la ISR de Spainsif.
- Teracube (2021). <https://myteracube.com/>.
- Tierra de sabor (2021). <http://www.tierradesabor.es/>.
- Triodos Bank (2021). <https://www.triodos.es/es/gobierno-corporativo-politica-remuneraciones>.
- Varela F. (2020). *Invertir con propósito*. Open Value Foundation y Social Gob.
- Walmart (2017). *Project Gigant*. <https://www.wal-martsustainabilityhub.com/project-gigaton>.
- World Economic Forum (2021). *Global Risk Report*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf).



[tv.comillas.edu](http://tv.comillas.edu)

**CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL**

