



Facultad de ciencias económicas y empresariales

ESG Y CONSULTORAS ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS

Autor: Andrés Bassante Unda
Director: Carmen Fullana Belda

Andrés
Bassante
Unda

MADRID | Marzo 2023

ESG Y CONSULTORAS ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	5
Key words	5
Acrónimos	6
1 Introducción	8
2 Revisión de la literatura y marco teórico	12
2.1 Consultoría estratégica	12
2.1.1 Concepto.....	12
2.1.2 Historia de la consultoría estratégica	14
2.1.3 Presentación de las consultoras con informes por analizar	17
2.2 Iniciativas Environmental, Social & Governance	18
2.2.1 Concepto.....	18
2.2.2 Historia de las iniciativas Environmental, Social & Governance	19
2.2.3 Análisis del método del <i>reporting</i> en la comunicación del compromiso con los criterios ESG.....	20
3 Análisis de los informes de sostenibilidad de las consultoras estratégicas	22
3.1 McKinsey & Company 2021 ESG report	22
3.1.1 Perspectivas.....	23
3.1.2 Clientes.....	23
3.1.3 Nuestra Gente	25
3.1.4 La firma.....	28
3.2 Bain & Company 2022 ESG Report: Going Further	31
3.2.1 Clientes.....	32
3.2.2 La firma.....	32
3.2.3 La comunidad	34
3.2.4 Nuestros empleados	34
3.2.5 Comparación con informes anteriores.....	34
3.3 2021 BCG Annual Sustainability Report: A time to lead	36
3.3.1 Crear impacto social	37
3.3.2 Proteger nuestro planeta	39
3.3.3 Empoderar a nuestra gente	41
3.3.4 Promover prácticas corporativas responsables	45
4 Comparativa y relación entre los informes de las tres consultoras	47
4.1 Relación de asuntos medioambientales de los tres informes	48
4.2 Relación de asuntos sociales en los tres informes	52
4.3 Relación en asuntos de gobierno corporativo en los tres informes	55
5 Conclusiones	57
6 Bibliografía	60

Resumen

El objetivo de este trabajo de fin de grado será crear una fuente de información secundaria a la que la comunidad pueda acudir para conocer las principales iniciativas Environmental, Social & Governance (en adelante, ESG) de las consultoras estratégicas y presentar la consultoría estratégica como una opción laboral con gran impacto social. La importancia de este trabajo radica en que la consultora estratégica es el gran agente de cambio social y creador de valor del siglo XXI, ya que asesora a las más importantes empresas multinacionales y a los estados con más peso en las relaciones internacionales. Por ello creemos que, hablar sobre iniciativas ESG de las consultoras estratégicas es hablar de iniciativas ESG a nivel mundial.

Para lograr nuestro objetivo utilizaremos lo que hemos bautizado como contraste total. Analizaremos los informes de impacto ESG realizados anualmente por McKinsey, Bain y BCG, las consultoras estratégicas más importantes del mundo y los compararemos con sus informes de años anteriores para ver su evolución, pero también los pondremos en relación entre ellas para ver las prácticas comunes y sus diferencias.

Llegamos a la conclusión de que estas firmas están a la vanguardia de las iniciativas ESG y alumbran el camino para otras corporaciones e instituciones públicas, pero que aún queda camino por realizar en asuntos como la huella de carbono o la igualdad de las minorías en el entorno laboral. Se saca a relucir la utilidad de este trabajo para todo aquel que quiera desarrollar un discurso sólido y basado en datos sobre las principales iniciativas ESG, que se están llevando a cabo en la actualidad, pero sobre todo para la comunidad universitaria por la creciente importancia que la sostenibilidad tiene en nuestra formación y en el momento de elegir el futuro profesional.

Palabras clave

ESG, Consultoría Estratégica, McKinsey, BCG y Bain

Abstract

The aim of this dissertation is to create a source of secondary information that the community can use to learn about the main ESG initiatives of strategic consultancy firms and to present strategic consultancy as a job option with a great social impact. The importance of this dissertation lies in the fact that strategic consultancy is the great agent of social change and creator of value in the 21st century, as it advises the most important multinational companies and the states with the greatest weight in international relations. Therefore, we believe that to talk about ESG initiatives of strategic consultancies is to talk about ESG initiatives at a global level.

To achieve our objective, we will use what we have called total contrast. We will analyze the ESG impact reports produced annually by McKinsey, Bain and BCG, the world's leading strategy consultancies, and compare them with their reports from previous years to see how they have evolved, but we will also compare them with each other to see the common practices and their differences.

We conclude that these firms are at the forefront of ESG initiatives and are leading the way for other corporations and public institutions, but that there is still some way to go on issues such as carbon footprint and minority equality in the workplace. All these highlights the usefulness of this work for anyone who wants to develop a solid, data-driven discourse on the main ESG initiatives currently underway, but above all for the university community, given the growing importance of sustainability in our education and when choosing our future careers.

Key words

ESG, Strategic Consultancy, McKinsey, BCG & Bain

Acrónimos

TFG	Trabajo de fin de grado
ESG	Environmental, social and governance
BCG	Boston Consulting Group
EY	Ernst & Young
PWC	Price, Waterhouse & Coopers
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler
CEO	Chief Executive Officer
ONU	Organización de naciones unidas
DEI	Diversidad, equidad e inclusión
EEUU	Estados Unidos
WBCSD	World business council for sustainable development
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ISR	Inversion socialmente responsable

Índice de tablas y gráficos

<i>Tabla 1: Principales datos sobre sostenibilidad de las tres consultoras</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 2: Principales datos sobre presencia de minorías de las tres consultoras</i>	<i>52</i>

1 Introducción

El objetivo de este trabajo de fin de grado (en adelante, TFG) es doble, en primer lugar, se pretende crear una fuente de información secundaria que aúne las principales prácticas e iniciativas que las empresas del sector de la consultoría estratégica realizan en el campo de la sociedad, el medio ambiente y el gobierno corporativo. Con esto se busca tener un lugar al que acudir para familiarizarse con este tipo de iniciativas que tanta importancia tienen para la empresa y para el conjunto de la sociedad del siglo XXI.

Pero la verdadera aportación de este está en que, a pesar de que la sostenibilidad es un tema recurrente hasta ahora nadie la ha tratado desde el punto de vista de las consultoras estratégicas, y son estas firmas las que trazan las líneas maestras de las políticas ambientales, no solo de las empresas más grandes e importantes del mundo, sino también de los gobiernos e instituciones supranacionales. Consideramos que, la consultora estratégica es el gran sujeto con poder de toma de decisiones de nuestro tiempo, aunque la mayoría de las veces permanezca en la sombra.

El segundo objetivo del trabajo es mostrar esta opción profesional, que se muestra desde el primer momento en nuestras aulas como muy interesante y llamativa para el alumnado, pero a su vez algo opaca e inaccesible. Entre todo el abanico de salidas profesionales hay una creciente demanda de trabajos que satisfagan económica o materialmente al estudiante que accede a ellos, pero que también tengan un impacto en los demás y creen el máximo valor posible. Cada vez son más los compañeros que consideran la vertiente social como un factor definitorio a la hora de orientar sus carreras, ya sea por una voluntad altruista o porque estas iniciativas cada vez tienen más cabida y proyección de futuro en las firmas y si uno quiere construir una carrera sólida en cualquier sector no debe dejarlas de lado.

Con este TFG quisiéramos mostrar, que la consultoría estratégica aparte de ser una opción interesante, emocionante y gratificante para el empleado tiene un fuerte contenido social

y constituye una herramienta que, si se usa adecuadamente, puede crear un impacto y un beneficio para la sociedad que no se puede lograr desde ninguna otra posición. Con la integración de los proyectos ESG en el día a día del consultor estratégico se pone de manifiesto que, este trabajo llena con creces la dimensión de compromiso y servicio que un estudiante de nuestra facultad debe tener dado el espíritu ignaciano de la universidad.

Lo siguiente que nos ocupa es aterrizar los objetivos concretando la metodología para alcanzar los compromisos adquiridos en el apartado anterior. El primer objetivo consistía en crear una suerte de síntesis de las iniciativas ESG que las principales consultoras estratégicas están realizando. Este objetivo se logrará a base del uso del razonamiento inductivo a partir de los informes que dichas firmas realizan anualmente sobre estos asuntos. No se trata por supuesto de un simple resumen, sino de analizar cada uno de los informes aportando nuestra perspectiva, contrastando el cumplimiento de las empresas con sus objetivos, para ello, nos serviremos también del informe del ejercicio anterior al que estamos analizando, esto nos permitirá ver el contraste entre las propuestas ofrecidas y lo que realmente se va cumpliendo.

Para terminar de conseguir este objetivo, dedicaremos un apartado a la relación entre los tres informes, comparando los datos que aparecen mencionados en todos ellos y plasmando de una manera más visual sus similitudes y diferencias. Hemos bautizado este método como “contraste total” ya que comparamos con la firma en sus ejercicios anteriores, pero también con las firmas entre ellas, de esta manera conseguiremos aportar el valor deseado superando el mero resumen de los reportes. Al tener los informes una estructura similar, pero no idéntica, la relación entre ellos no se hará siguiendo la misma, sino que usaremos las siglas ESG y las causas más importantes que se encuentran en cada una de ellas. Así, le daremos cohesión al trabajo, ya que si bien nos interesa la labor de cada consultora, nuestro principal hilo conductor son las iniciativas ESG y no la estructura individual que cada empresa le pueda dar a su informe.

El segundo objetivo consiste en presentar la consultoría estratégica como una opción profesional desde un punto de vista que hasta ahora no se había profundizado en él y es

el social. A este fin ayudarán los mismos informes del primer apartado ya que mostrarán datos, cifras, iniciativas y testimonios de consultores sobre la labor que se está haciendo, pero la consecución de este objetivo dependerá en mayor medida de una reflexión crítica y bien fundamentada, donde se intentará arrojar luz sobre la motivación de las empresas de consultoría estratégica a la hora de realizar propuestas ESG y la voluntad de sus empleados para poder desentrañar si se hace meramente por cuestiones económicas y de reputación o si la creación de valor e impacto en las personas es el motor de este trabajo. De nuevo este objetivo requerirá de un análisis inductivo y cualitativo de informes y memorias sobre iniciativas ESG realizadas o que actualmente se están realizando.

Corresponde a continuación esclarecer el porqué de la elección de este trabajo basándonos en la necesidad del mismo. En primer lugar, la parte de las iniciativas ESG ha llamado nuestra atención desde antes incluso de comenzar los estudios universitarios y de ser algo que ya ocupaba las primeras planas de los diarios y era el centro de los debates políticos mundiales hace 5 años, en el último lustro no ha hecho más que ganar en importancia, podríamos decir que desde la cumbre de París se ha convertido en el reto más relevante en lo que llevamos de siglo.

Por tanto, consideramos que nunca sobrarán trabajos u horas dedicadas a la investigación sobre la materia, pero en cambio que sí es una obligación intentar darle un enfoque innovador que no se haya propuesto antes en el área de los trabajos de fin de grado en nuestra facultad. Si bien siempre es útil hablar de sostenibilidad, mejor será si se hace desde una perspectiva que pueda crear algo de valor. Por ello, después de un verano realizando prácticas en una consultora estratégica, después de decidir que queremos dedicar a ella aunque sea los primeros años de nuestra carrera profesional, después de darnos cuenta que estas empresas están siendo uno de los motores más importantes es cuanto a propuestas de sociedad, medio ambiente y gobierno corporativo y después de cerciorarnos de que la integración de consultoras estratégicas e iniciativas ESG era un terreno virgen todavía en materia de TFG, llegamos a la conclusión que era un enfoque necesario y que además podíamos ser quienes lo aportemos.

Este trabajo de fin de grado en cuanto a su contenido se divide en dos partes principales. Primero, un análisis del marco teórico que conllevará dos epígrafes que coinciden con los dos principales conceptos integrados en el TFG. Uno sobre la consultoría estratégica y un segundo sobre las iniciativas ESG, en ambos se analizará el concepto, historia y principales hitos y circunstancias reseñables de cada uno.

La segunda parte del trabajo y la más extensa consistirá en un epígrafe por cada consultora que analice. En total serán 4 epígrafes que corresponden con Mckinsey, BCG, Bain y un apartado de relación de los informes. Dentro de cada epígrafe encontraremos un análisis pormenorizado del informe más reciente en materia ESG que hayan publicado junto con la comparación con los informes de los años anteriores. Sabemos, que existen otras importantes consultoras estratégicas como Oliver Wyman, Roland Berger, Kearney o la división dentro de las Big4. Estas aparecerán reflejadas en el apartado de historia, pero no desglosaremos sus informes dado que si queremos hacer un análisis concienzudo no podríamos abarcarlos por el límite de palabras y porque hemos considerado, después de haberlos leído, que no se hallará práctica en ellos, que no haya surgido ya en las otras tres consultoras.

2 Revisión de la literatura y marco teórico

En este apartado estableceremos los dos conceptos sin los que no sería posible construir este trabajo. En primer lugar, definiremos el concepto de consultoría estratégica, relataremos su historia y presentaremos las consultoras que serán objeto de análisis

2.1 Consultoría estratégica

A partir de aquí fijaremos el marco de lo que entendemos por consultoría estratégica, desgranaremos su historia y haremos un resumen de los principales datos de las firmas que investigaremos. Para la realización de este marco, nos ha servido como referencia principal uno de los manuales de cabecera en la teoría del asesoramiento de empresas (Carrasco, 2012), tanto en la definición de estrategia como en la historia de la consultoría estratégica.

2.1.1 Concepto

Para llegar al concepto de la consultoría estratégica, y teniendo en cuenta que podemos concluir en diversas y muy variadas definiciones, nos hemos decantado por realizar un proceso inductivo a partir de las declaraciones que las tres principales consultoras de este sector realizan sobre sus servicios. McKinsey manifiesta, que su labor consiste en ayudar a empresas e instituciones, generando cambios en su organización creando así una mejora en la sociedad (McKinsey & Company, 2023).

Boston Consulting Group (en adelante, BCG) por su parte declara que se enfrentan a los problemas empresariales más complejos en múltiples sectores extrayendo todo el potencial de las firmas más relevantes (BCG, 2023). Por último, y en una nota muy similar a sus dos principales competidoras, Bain define su trabajo como la resolución de desafíos en diferentes industrias, creando el máximo valor y redefiniendo el futuro de sus clientes (Bain & Company, 2023).

Con la información obtenida podemos dar algunas pinceladas que nos ayuden a entender mejor el concepto de consultoría estratégica. El primer punto reseñable es que, este tipo de consultoras asesoran a otras empresas, no trabajan para sí mismas. El segundo punto es que, estas firmas se suelen encargar de las compañías más valiosas y grandes de cada sector junto con las instituciones públicas más relevantes definiendo sus líneas maestras de actuación.

En tercer lugar, las consultoras estratégicas se ocupan de los problemas y retos con mayor importancia de las empresas, asesorando así a los directivos con rango más alto. Esta es una de las principales diferencias entre la consultoría estratégica y la de negocio. Mientras que la segunda aconseja a los mandos intermedios, la primera se centra en los mandos más altos incluyendo muchas veces al consejo de administración.

El cuarto punto por destacar es que, la consultoría estratégica es un sector multidisciplinar, es decir, asesora a firmas de muy distintos sectores que van desde el sector aeroespacial hasta el sector público pasando por el inmobiliario o el de las utilities (Mckinsey, 2023), no se ciñe a un sector concreto lo que también la diferencia de consultorías más específicas como la tecnológica o la de márketing.

El quinto punto se centra en la palabra estratégica o estrategia. Esto nos muestra que, el objetivo principal de este tipo de consultoría es planear a medio y a largo plazo las acciones que el cliente tomará. Si ahondamos más en la definición de estrategia, Mintzberg afirmaba que estas se deben diseñar antes de ejecutar la acción y que deben tener un objetivo claro, desarrollándose de manera consciente. (Carrasco, 2012)

Con estos cinco puntos podemos ya definir estrategia como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, lo cual consiste en anticipar el futuro (Carrasco, 2012) y consultoría estratégica como aquel

asesoramiento, que sirve a este fin, comúnmente realizado por empresas externas y teniendo como principales clientes a grandes compañías.

2.1.2 Historia de la consultoría estratégica

Comencemos pues con la pionera del sector, Arthur D. Little se funda en 1886 por el químico americano con el mismo nombre, dedicada principalmente a la investigación mientras que, hoy es una importante consultora estratégica (Arthur D. Little, 2023). Años más tarde en 1926 el empresario americano Andrew Thomas Kearney funda AT Kearney (Kearney, 2023) y en 1929 abandona su propia firma para unirse al proyecto de James O. McKinsey, un profesor de la escuela de negocios de Chicago que funda McKinsey&Company. De esta manera, Andrew Thomas Kearney se convirtió en el primer socio de la oficina de Mckinsey&Company en Chicago. En 1933 fichan a Marvin Bower, que es considerada la persona más importante en la historia de la firma (Mckinsey, 2023).

En cuanto a las circunstancias temporales de la primera, cabe destacar, que en los últimos años del siglo XIX se realizaron los primeros trabajos que podemos definir como consultoría en áreas como la investigación y sectores como el del acero. En el caso de las dos siguientes vemos que se fundan el mismo año que el famoso crack de la bolsa estadounidense y el comienzo de la crisis mundial más severa del siglo XX, la realidad de la época consistía en una economía y unas sociedades occidentales devastadas, donde algunos de los empleados que fueron despedidos de compañías situadas en los alrededores de Manhattan, optaron por iniciar su propio negocio de asesoramiento a las firmas que no habían quebrado por la crisis. (Instituto de información científica y tecnológica, 2007)

Tenemos que seguir navegando por el siglo XX hasta los años 60 y 70 para ser testigos de la fundación de otras de las más importantes consultoras estratégicas como Bain (Bain & Company, 2023) o BCG (BCG, 2023) que, junto a Mckinsey, forman en la actualidad el trío de principales firmas en el sector, también en la década de los 60 se funda en Múnich Roland Berger Strategy Consultants (en

adelante, Roland Berger), (Roland Berger, 2023). El siguiente hito temporal ocurre durante las dos siguientes décadas, en los 80 y 90, es un fenómeno muy particular puesto que grandes empresas del sector principalmente de la auditoría o el seguro, crean sus divisiones de consultoría estratégica o compran otras firmas que empezaban a tener éxito en el sector.

Es el caso de Deloitte que adquiere Monitor (Deloitte, 2023), Pricewaterhouse Coopers (en adelante, PwC) con Booz que luego se transformará en Strategy& (Pricewaterhouse Coopers, 2023), Ernst & Young (en adelante, EY) con Parthenon (EY, 2023) o el particular caso de la compañía Marsh&McLennan que crea su división de consultoría estratégica, Oliver Wyman (Oliver Wyman, 2023).

De esta manera llegamos a la actualidad, donde contamos con una decena de consultoras estratégicas que ocupan la primera línea en cuanto a tamaño y facturación mientras que no cesan de surgir pequeñas consultoras a modo de boutiques especializadas en determinados sectores, pero a mi modo de ver las empresas que he citado copan el negocio y cuentan ya con años de experiencia, en ocasiones casi un siglo, siendo complicada la aparición de nuevas firmas que compitan en este sector al nivel de las ya existentes.

Esta constituye la trayectoria de aparición de las principales consultoras estratégicas, sin embargo, consideramos que es crucial para nuestro marco teórico desgranar la historia de la estrategia como manera de pensar, para posteriormente actuar, enfocándonos en el mundo de la empresa, lo que en inglés se conoce como la historia del *management*.

Siglos antes de dedicarse a la empresa, el ser humano focalizaba la planificación de estrategias en el terreno bélico, por ello queremos destacar las teorías de concentración y expansión del poder de personajes como Sun Tzu o Maquiavelo o la de agrupación de recursos de Adam Smith, como antecedentes del pensamiento estratégico.

Los primeros vestigios de estrategia en la empresa surgieron a la vez que las primeras consultoras estratégicas, a inicios del siglo XX. La filosofía reinante era el Taylorismo, que estudiaba cada tarea específica de cada trabajador manual para ser optimizada, pero no se planteaba ninguna formación específica para directivos. El cambio de paradigma lo trajo Fayol, que si consideraba la dirección como una actividad aparte, que podía y debía aportar valor a una empresa.

Los años 30 y 40, vienen marcados por una tensión entre la visión de Carnegie, que creía en un liderazgo carismático y en el aumento de la eficiencia vía influencia en las personas, y la visión de Max Weber, que no le daba importancia al carisma, sino a la imposición de normas junto con la burocracia.

Los años 50 y 60, gozan de nombre y apellidos, Peter Drucker. Uno de los padres del marketing moderno fue la primera persona que, utilizó de esta manera, el concepto *management* y que consideró interesante, que las empresas planifiquen su actuación con un horizonte de 5 o 10 años. También estableció que, el directivo debe organizar una gestión inteligente y ser consciente de su valía es lo que el llamo, trabajador del conocimiento. A nuestro parecer, desde aquí se va formando la idea de compañías enteras formadas por trabajadores del conocimiento, que es lo que ha desembocado en la consultora estratégica moderna.

En los años restantes del siglo XX, son relevantes las aportaciones de autores como Porter, que introduce el concepto de cadena de valor, pensamos que este concepto da pie a la creación de valor en cada proceso empresarial tan importante, para considerar a la consultora estratégica como un gran agente de creación de valor. En estas décadas, también se desarrolla mucho más el perfil de líder con visiones como la de Kanter, para la que un líder debía comprender y gestionar el cambio y saber persuadir o la de Bennis, para el que un líder debía gestionar la atención, las comunicaciones, la confianza y el propio ser del empleado. Por último, en este período se reformula la asignación de tareas en una empresa, se redefinen roles y se integran las nuevas tecnologías.

Para terminar, en el siglo XXI debemos detenernos en Norton y Kaplan y sus conceptos de misión, visión y estrategia, absolutamente capitales para la consultora estratégica moderna. También en Hammel y su *radar del management*, que muestra la evolución de este concepto, a lo largo de la historia (Carrasco, 2012). Hammel tenía que ser el último nombrado, puesto que casa de maravilla con lo que nosotros hemos intentado hacer, una suerte de mapa de la evolución del pensamiento estratégico hasta la actualidad que nos permitirá entender mejor el sujeto por analizar, la consultora estratégica.

2.1.3 Presentación de las consultoras con informes por analizar

McKinsey & Company fue fundada por James O. McKinsey en 1929. Actualmente, cuentan con alrededor de 38.000 empleados de los cuales 9.000 son consultores, su sede central se encuentra en Nueva York, aunque tienen oficinas en más de 65 países. Su facturación en el ejercicio de 2021 fue superior a 15.000 millones de dólares y el puesto de CEO lo ocupa en la actualidad el estadounidense Bob Sternfels (McKinsey, 2023).

BCG fue creada en 1963 en Boston por Bruce Henderson y en 2021 cerraron el ejercicio con 22.000 empleados, una facturación que superaba los 8.000 millones de dólares, oficinas en más de 46 países y con el alemán Christopher Schweizer como su CEO (BCG, 2023).

Bain & Company se creó en 1973 a manos de Bill Bain que anteriormente ejerció de directivo de BCG, la empresa tiene su sede central en Boston y cuenta con 12.000 empleados aproximadamente. Su facturación en 2021 fue de 4.500 millones de dólares y su CEO es el consultor Emmanuel Maceda. Cuentan con oficinas en 39 países y se especializan en asesoramiento a empresas del sector financiero (Bain, 2023).

2.2 Iniciativas Environmental, Social & Governance

En este segundo apartado del marco teórico definiremos el concepto de iniciativas ESG y nos remontaremos al inicio de su corta historia. Para centrar el tema, ha sido de gran ayuda el análisis de un manual de referencia (Ribas, 2022) para entender no solo el concepto, sino la utilidad y relevancia práctica de estas siglas en la esfera pública del siglo XXI.

En el tercer subapartado, y como antesala previa al análisis de los informes de las consultoras, trataremos la creación de informes o reportes como método para comunicar el compromiso con los criterios ESG. Para darle consistencia, nos hemos basado en el manual elaborado por nuestra universidad, en el seno de la cátedra de impacto social (Universidad Pontificia Comillas et al., 2021).

2.2.1 Concepto

Las siglas ESG se refieren a tres vocablos en lengua inglesa, que traducimos como medio ambiente, sociedad o entorno social (Ribas, 2022) y gobierno corporativo (Ulrich, E., 2016). Debemos profundizar en por qué estas palabras se han juntado para formar este concepto y una de las múltiples respuestas que podríamos dar es que, si se tienen en cuenta las tres, estamos siendo considerados con el medio que nos rodea y con las personas que en él habitan, en definitiva, estamos siendo sostenibles.

Las siglas, suelen ir acompañadas de otra palabra que hace referencia a que estamos dotando de tal sostenibilidad, algunos ejemplos son inversiones, políticas, pero en este trabajo yo me he decantado por una más general, iniciativas. Como se puede extraer de la frase anterior, tanto entidades del sector público como del privado se pueden ver afectadas por una tenencia o falta de esta sostenibilidad.

Pasemos ahora a ver que se incluye dentro de cada una de las siglas que forman el concepto ESG. Dentro de la E de *Environment*, encontramos factores como el

cambio climático, la preservación de la biodiversidad, la eficiencia energética y de otros recursos como el agua, las emisiones de carbono o cualquier gas contaminantes y otras cuestiones como la economía circular. Inserto en la sigla S, hallamos un catálogo de derechos ya sean humanos, del trabajador o de cualquier *stakeholder*, la igualdad o la erradicación de la pobreza. Por último, en la G de Governance, se insertan una serie de políticas corporativas responsables como la anticorrupción, la independencia de los directivos, los derechos de los accionistas, la transparencia o la deuda verde. (Ribas, 2022)

2.2.2 Historia de las iniciativas Environmental, Social & Governance

Si nos retrotraemos a los años 60 en Estados Unidos, podemos encontrar el caso aquellos estudiantes que se pronunciaron en contra de que las carteras de inversiones incluyeran aquellos bonos estatales o de empresas armamentísticas que directa o indirectamente se usaban para financiar la guerra de Vietnam, esta puede ser una de las primeras ocasiones en la que se usó un criterio social. En los últimos años del siglo XX y comienzos de la primera década del XXI, se lanzó el índice de sostenibilidad del Dow Jones, la bolsa americana, y la ONU adoptó el término “responsabilidad social corporativa” en sus comisiones.

Continuando con los antecedentes de los criterios ESG, es imperioso mencionar los criterios de inversión socialmente responsable (en adelante, ISR). Esta expresión, ahora considerada una subsección de ESG, fue acuñada con anterioridad y se refiere a un campo común, pero más acotado que la que es objeto de nuestro estudio.

Queremos acabar este subepígrafe, refiriéndonos no ya a un antecedente histórico de las iniciativas ESG, sino a un evento coetáneo que sin duda aumentó la importancia de estos criterios. Se trata de la cumbre de las naciones unidas en París, que tuvo lugar en 2015, donde los estados miembros acordaron que la temperatura global no aumentaría más de dos grados en el siglo XXI y se fijaron los 17 objetivos de desarrollo sostenible, entre los que encontramos la lucha contra

la pobreza, el hambre, el deseo de mejora de la calidad educativa, la lucha por la igualdad de género o la energía limpia.

En la actualidad, los criterios ESG impactan de manera tangible en la realidad de las empresas ya que, por ejemplo, son un requisito fundamental para acceder a muchas ayudas públicas como los fondos europeos, son requisito de ciertos inversores y colocan a la empresa en una posición favorable para acceder a concursos públicos o a oportunidades de financiación. (Ribas, 2022)

De un lado más intangible, pero que termina impactando antes o después en los resultados de la empresa, una buena observación de los criterios ESG, mejorar la reputación de la empresa, incrementan la lealtad de consumidores, inversores y empleados y mejoran la impresión frente a las autoridades públicas. (Ribas, 2022)

2.2.3 Análisis del método del *reporting* en la comunicación del compromiso con los criterios ESG

En la actualidad, existe un creciente interés en los criterios ESG por parte del entorno empresarial, como prueba de ello, el 82% de las empresas del IBEX35 cuentan con una comisión que analiza de alguna manera, un seguimiento de las iniciativas sostenibles dentro de la compañía (Universidad Pontificia Comillas et al., 2021). Esto se debe a que las empresas se han dado cuenta del valor añadido que crea seguir estos postulados.

El valor de la medición, seguimiento y posterior comunicación de las iniciativas ESG es innegable. Aporta un posicionamiento tal, que muchas empresas incluyen un apartado específico en sus reportes anuales. Construir una cultura del informe hace más fácil el seguimiento de las prácticas ESG, ya que las empresas que no lo hacían se ven empujadas a la realización de estos, la comunidad empresarial acuerda tácitamente una serie de métricas y se lleva a cabo un control que, permite identificar las mejoras en asuntos de sostenibilidad que cada firma necesita.

El principal problema del método del *reporting* es que en muchas ocasiones se pierde en lo divulgativo y por incapacidad o por omisión voluntaria, no concreta los mecanismos de implementación que la compañía está utilizando o la ejecución efectiva de sus iniciativas. Desde la universidad de Harvard, Serafeim manifiesta que las empresas no están sabiendo enfocar el seguimiento de las iniciativas ESG, ya que no basta solo con el reporting, sino que se deben ideas vías para que estas iniciativas estén presentes en la estrategia y en las operaciones (Universidad Pontificia Comillas et al., 2021). El manual estudiado, con toda esta información, desarrolla una teoría del impacto como nueva fase, que supere a la teoría del *reporting* que actualmente se sigue.

Sin embargo, nosotros nos detendremos aquí, ya que tenemos todos los ingredientes necesarios para iniciar nuestro análisis de los reportes de las consultoras estratégicas, después de haber repasado los conceptos de estrategia y ESG, su historia, y de haberlo ligado todo con la visión de la comunidad académica sobre esta cultura de crear informes de sostenibilidad. Les garantizamos que las firmas cuyos informes estudiaremos, representan la vanguardia de la cultura de la creación de informes, y de la observancia de los criterios ESG. Además, McKinsey, BCG y Bain hacen todo esto no solo de forma interna, sino que contribuyen a que sus clientes y todos sus stakeholders desarrollen estas iniciativas y expanden por el mundo, la cultura del *reporting*.

3 Análisis de los informes de sostenibilidad de las consultoras estratégicas

En este apartado analizaremos a fondo el informe correspondiente al último ejercicio, que cada consultora estratégica ha publicado con respecto a sus iniciativas ESG.

3.1 McKinsey & Company 2021 ESG report

En su último informe sobre iniciativas ESG (McKinsey, 2023), McKinsey & Company comienza presentando una carta de su CEO refiriéndose a puntos clave que el año 2021 ha tenido para con sus stakeholders, citando específicamente la guerra de Ucrania, la lucha contra los resquicios de la COVID-19, el crecimiento resiliente, la ayuda a los clientes a convertirse en empresas neutras en emisiones, la apuesta por la inclusión y, por último, la continuada labor de la firma por poner al cliente en el centro. En comparación con su informe anterior, dedican menos espacio a hablar de la COVID-19 y más a temática ESG y DEI. Esa es la principal diferencia entre ambos informes, el de 2020, dedicaba un bloque entero a datos y a revisar sus proyectos de lucha contra la pandemia. En el actual, se enorgullecen del trabajo realizado y pretenden seguir en la misma línea, pero eliminan el *deep-dive* en estos asuntos.

La introducción continúa con una presentación de la historia de la compañía como de sus datos más actuales, su estrategia, misión y visión, y una presentación del marco que utilizan para medir sus iniciativas ESG. Para finalizar esta introducción, se realiza un resumen de lo que se presentará en el informe que ahora pasaremos a desgranar en detalle, este reporte se divide en cuatro grandes apartados: perspectivas, nuestros clientes, nuestros empleados y nuestra firma.

Este es el primer informe de McKinsey que se organiza de esta manera, enfocándose a los grupos de interés. En los ejercicios anteriores se dividía de una manera más similar a las siglas ESG contando con apartados de medioambiente, de valores que hacía las veces de gobernanza y de fortalecer su entorno, donde se trataban temas sociales. Se despiden

así el CEO Bob Sternfels que firma su primer informe ESG, ya que el CEO en el informe anterior era todavía Kevin Sneader.

3.1.1 Perspectivas

Este apartado comienza con una foto de los highlights que en 2021 McKinsey logró. Cuantos informes y artículos se realizaron, a cuantas personas llegaron y los galardones que obtuvieron.

Si quisiésemos realizar una panorámica sobre las principales temáticas que han primado en los informes de Mckinsey, deberíamos incluir la búsqueda de la neutralidad de emisiones por parte de las compañías, la retención de empleados vía mejora de sus condiciones y respeto a su vida personal, la situación de las mujeres en el entorno laboral, la realidad de las personas transgénero en el trabajo, la situación económica de la población afroamericana, el crecimiento inclusivo, el fin de la lucha contra la COVID-19 y la sostenibilidad a nivel personal y familiar. Mientras que la temática líder en 2020 fue la lucha contra la pandemia, seguida de la sostenibilidad y la inclusión en el entorno laboral

Nuestra conclusión de este apartado comparando con el apartado anterior es sencilla, en 2020 fueron más prolíficos en informes y artículos, y estos llegaron a más gente debido a que la temática, la pandemia, ere de un primordial interés general para la sociedad, no consideramos que McKinsey haya sufrido una bajada en el impacto de sus mensajes, solo que 2020 fue un año con una singular atención de las personas a la información difundida.

3.1.2 Clientes

Este bloque se inicia con una declaración de la empresa que afirma que, crear un impacto holístico es una de sus prioridades en el momento de trabajar con un cliente y de ayudarle a tomar sus decisiones más importantes.

El siguiente foco en el que se centra en este apartado es su esfuerzo para llevar a sus clientes a **ser neutros en emisiones**. El gran hito en este campo es el lanzamiento de McKinsey sustainability, una plataforma que se centra en llevar a los clientes a reducir sus emisiones de carbono hasta el 0% en 2050.

También es importante la labor de la McKinsey Academy for Sustainability que forma a los ejecutivos de las empresas clientes en materia de sostenibilidad. Por último, McKinsey anunció en 2022 una alianza con empresas como Meta o Alphabet que incluye una inversión de 900 millones de dólares en desarrollo de tecnologías neutras en emisiones.

El siguiente foco en el que McKinsey se centra con sus clientes, es en aumentar la inclusión. La firma tiene un gran compromiso con la diversidad, equidad e inclusión en el mercado laboral. Si potenciamos estos términos, tendremos en cuenta más perspectivas y los clientes tomarán decisiones de mejor calidad. Para ello se creó el *McKinsey Institute for Black Economic Mobility* o se hicieron estudios e investigaciones como el informe *Women in Workplace* o la web *Leanin.org*.

Para lograr este objetivo, la firma ha desarrollado herramientas como el *Diversity, Equity and Inclusion (en adelante, DEI) Maturity Assessment*, que sirve para valorar la efectividad de las políticas de inclusión de los clientes, también un programa que analiza si ha habido sesgo de contratación de algún tipo en una empresa.

El tercer foco en la labor con clientes consiste en **crear crecimiento duradero**, McKinsey está convencido de que el crecimiento no solo mejorará los datos macroeconómicos, sino que repercutirá en el bienestar de la sociedad y que habrá más presupuesto para iniciativas sostenibles. Los dos pilares para crear este crecimiento son, la analítica avanzada que utiliza *QuantumBlack* el departamento de inteligencia artificial de la firma y *Leap by Mckinsey*, una división de la

compañía que se centra en la creación de nuevas empresas por parte de las empresas ya clientes.

McKinsey cierra el apartado de clientes mostrando su voluntad de invertir más tiempo y recursos en desarrollar sus capacidades para poder servir mejor a las empresas e instituciones que los contratan. Para esto, se seguirán sirviendo de plataformas de crecimiento como *McKinsey Sustainability*, *McKinsey Digital* o *McKinsey transformation*.

En cuanto a nuestra propuesta comparativa, poco hay que decir sobre este apartado. En los anteriores informes, McKinsey no había contemplado el impacto ESG desde la perspectiva del trabajo con clientes. Podríamos considerarla la gran aportación del informe 2021, de esta manera, la firma pretende ya no solo crear impacto positivo cuando quiere hacerlo como acción principal, sino también en el trabajo del día a día con sus clientes, a pesar de que el proyecto no trate específicamente de eso.

La única referencia en informes anteriores a los clientes, la encontramos en la cultura de la selección que McKinsey esta intentando adoptar. Nos referimos a estudiar desde una perspectiva de sostenibilidad, a cada cliente nuevo para quedarse con los que más potencial tengas o que más se alineen con los objetivos de la consultora.

3.1.3 Nuestra Gente

En el inicio de este tercer gran bloque McKinsey ofrece una serie de datos a modo presentación. Se enorgullecen de ser una empresa de más de 38.000 empleados de más de 150 países, unos 4.000 más que el año anterior, un 48% de mujeres siendo el crecimiento absoluto del 2% en comparación con 2020 estando cada vez más cerca de lograr su objetivo de llegar al 50% antes de 2030 y de que más de 12.000 de estos empleados formen parte de un grupo de diversidad.

En este bloque pondrán su atención en cuatro focos siendo el primero la **atracción de talento**. Para atraer talento diverso invierten en programas de formación para determinados grupos minoritarios, colaboran con asociaciones que agrupan estudiantes de distintas etnias y organizan eventos para darse a conocer a todos los niveles. También se esfuerzan en hacer que su proceso de selección sea lo menos sesgado posible. En 2021 fue el año donde más mujeres, personas de raza negra o miembros de minorías sexuales contrataron.

El segundo foco es el **desarrollo de sus empleados** donde apuestan por el aprendizaje continuo de sus empleados para ofrecerles la mejor carrera profesional posible y ayudarles a desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial. Su cultura del desarrollo se basa principalmente en la retroalimentación constante a la que se someten sus empleados y al hecho de que estos son alumnos de sus superiores, pero tan pronto como van creciendo, se convierten también en mentores de las personas que acaban de entrar en la empresa.

El tercer foco es el **cuidado de los empleados**. McKinsey presume de preocuparse personal y profesionalmente de sus empleados en tres importantes dimensiones, la mente, el cuerpo y el propósito de cada uno. En cuanto a la seguridad de sus empleados, se preocupan mucho por ella tanto en las oficinas, los viajes de sus consultores, las reuniones con clientes y en los eventos que organizan. Este foco termina hablando de sueldos y beneficios de los empleados, haciendo especial mención de la lucha por la igualdad salarial.

El tercer y último foco de este bloque, es la **diversidad, equidad e inclusión**. Este foco es especialmente importante para ellos ya que atraer personas excepcionales implica no discriminarlas por ninguna condición. En 2021, un 43% de sus empleados en estados unidos formaban parte de un grupo minoritario, una subida del 5% absoluto con respecto a 2020 y se proponen llegar en 2026 con los mismos hombres que mujeres trabajando en la empresa. En nuestra opinión fundada en sus cifras, serán capaces de alcanzar esta meta antes de 2030 debido a su

crecimiento medio en términos absolutos del 2% anual en cuanto al porcentaje de mujeres empleadas en la firma.

Sus acciones más relevantes en este campo son la creación de grupos de afinidad para cada minoría y celebrar días como el de la mujer o el del orgullo a nivel mundial en sus oficinas. También trabajan por reducir al máximo el sesgo de contratación para lo que implementaron una transformación total de su proceso de selección hace dos años.

Por último, ofrecen una tabla con los datos de diversidad de sus empleados donde nos gustaría destacar, que el 45% de sus managers son mujeres, un 45% de los trabajadores en oficinas americanas forman parte de una minoría racial, un 22% de los socios son mujeres, un 1% más que el año anterior y que un 49% de sus nuevas contrataciones son mujeres, es el primer ejercicio donde se alcanza esta alentadora cifra, ya que en el ejercicio anterior, las mujeres de nueva contratación suponían un 47% del total.

Nuestro cierre comparativo de este bloque se centra en una constatación clara, McKinsey esta cumpliendo y en muchas ocasiones sobrepasando sus objetivos de contratación diversa. Creemos que cumplirá todas sus metas a corto y medio plazo, siendo la que más importancia obtiene en sus últimos informes, la de alcanzar el 50% de mujeres en la firma. Aparte hemos detectado, una mayor presencia de comentarios acerca de la inclusión de distintas orientaciones sexuales en el último informe en comparación con los anteriores.

Por último, los reportes anuales de la firma incluyendo el de 2021, son prácticamente idénticos en el desglose de las medidas de atracción de talento y cuidado del empleado, basándose todos los años en una fuerte preocupación por la salud mental y física, la competitividad del salario y el acceso del 100% de los empleados a formaciones relacionadas con la gestión del tiempo y el estrés.

3.1.4 La firma

En este bloque, McKinsey inicia estableciendo que todos los empleados de la firma tienen la obligación de comprometerse con la realidad que los envuelve. Algunas cifras que acompañan este mensaje son, por ejemplo, que se invirtieron 190 millones de dólares en fines sociales esperando ser 2 mil millones en 2030, esto supone 40 millones más que en 2020, donde se invirtieron 150 millones en 2030 o que se ayudó a más de 3.900 ONGs, este último dato supone un drástico aumento desde las 600 a las que se ayudó en 2020. Queremos matizar este último dato diciendo que, en el ejercicio anterior los esfuerzos se concentraron en organizaciones enfocadas a temas pandémicos, pero que este ejercicio se pudo volver a la diversificación habitual, como también indica su informe de 2019.

El primer foco de este bloque es el **retorno a las comunidades**. Los empleados de McKinsey, presentes en más de 130 ciudades, colaboran con su entorno mediante programas de ayuda social que más adelante desgranaremos, mediante proyectos *probono* y mediante dos ONGs que la empresa fundó. En 2021 se dedicaron más de 321.000 horas al trabajo en casos sociales. Esto supone un aumento de casi el 50% respecto al período anterior, donde se dedicaron alrededor de 220.000 horas.

Desarrollando más a fondo los programas de ayuda social que la firma ofrece encontramos *McKinsey serves*, *McKinsey grants* y *McKinsey gives*, en los 3 los empleados se comprometen con determinadas acciones. También destacan los *INservice awards*, unos premios que dan anualmente a empleados especialmente comprometidos con la sociedad. Por último, el informe relata el trabajo de las dos ONGs que forman parte de McKinsey, Generation y Delterra.

El siguiente foco de este bloque es la **sostenibilidad medioambiental**, para McKinsey, es el reto que define nuestro tiempo. Este problema se concreta en primer lugar, en las emisiones de carbono, y la firma trabaja por conseguir ser neutro en estas emisiones lo antes posible. Las emisiones de carbono se dividen entre alcance 1 y 2 que son emisiones directas e indirectas de sus oficinas o

vehículos propios, y emisiones de alcance 3, que son otras emisiones indirectas como las que se producen en viajes del consultor al visitar al cliente.

Analizar informes pretéritos nos ha permitido poder comparar las cifras de emisiones de carbono divididas por alcance. Las emisiones de alcance 1 eran 16.000 toneladas de carbono en 2017, en 2021 fueron 12.000. las de alcance 2 se redujeron drásticamente desde las 27.000 de 2017 hasta las 3.000 de 2021. Por último, las de alcance 3, que rozaban en 2017 las 750.000 bajaron en 2021 hasta las 170.000. si observamos las evoluciones anuales llegamos a la conclusión que la pandemia supuso un gran corte de las emisiones debido principalmente al teletrabajo y a la eliminación de los viajes de negocios de los consultores.

También se muestran datos de la electricidad consumida. La cifra más importante es que el 97% de ella es renovable, 2 puntos porcentuales más que en 2020. Si analizamos detenidamente los informes podemos ver, que la cantidad de electricidad usada también disminuye. Concluimos pues, que se está usando menos energía en general, pero que dentro de esta gana peso la electricidad venida de fuentes renovables

McKinsey recalca que ya compensan todas las emisiones que emiten, pero que su objetivo en 2030 es emitir 0, en el informe anterior nos recuerdan que este hito se consiguió en 2018. Para ampliar su impacto, también intentan asociarse con empresas preocupadas por el medioambiente y buscar proveedores sostenibles ya que el 90% de emisiones que se le atribuyen a la firma no son propiamente suyas, sino de sus proveedores.

El tercer foco de este bloque es **la ética y los valores**. McKinsey trata por todos los medios trabajar con los estándares éticos más altos y promover los valores y su cultura entre los miembros de la firma. Esto se concreta en la lucha contra comportamientos anticompetitivos, corruptos, la lucha contra el nepotismo y la especial atención a los conflictos de interés.

La empresa posee un código de conducta que los empleados deben seguir y hasta la fecha se han invertido más de 600 millones de dólares en potenciar su equipo de riesgos laborales. La firma tiene activos varios comités, que auditan los estándares profesionales, el comportamiento seguido al asesorar al cliente y continuamente se revisan los estándares éticos de los proveedores.

El cuarto foco es el **trabajo con clientes**. Como firma McKinsey evalúa constantemente el trabajo que se ha hecho con cada cliente y si se le ha servido correctamente, antes de volver a iniciar un trabajo con ellos o al terminar un proyecto.

El quinto foco es la **privacidad y la confidencialidad de los datos**. Este punto es sencillo, puesto que el informe manifiesta que la firma sigue todas las regulaciones nacionales de privacidad de datos y de confidencialidad. Aparte se enorgullecen de que un 100% de sus empleados ha completado los cursos de ciberseguridad y que en McKinsey siempre buscan formar a sus trabajadores para respetar los datos de los clientes.

El sexto foco son **los derechos humanos**. La firma trabaja por respetar las aspiraciones e ideas de todos los trabajadores, aplicantes y clientes. Esto se refleja principalmente, tanto en su código de conducta como en su declaración de derechos humanos. Esta labor se hace con la misma intensidad ya seas empleado de la firma, cliente o proveedor.

El séptimo foco que cierra este bloque y el informe, se denomina **obtención sostenible**. Este punto se basa en los proveedores de la empresa y se aborda mediante lo que ellos llaman: plan de compras responsables. Se basa en tres pilares, un código de conducta para proveedores, que básicamente tienen que seguir los mismos estándares ESG, que sigue McKinsey, programas de formación ESG para proveedores y un constante proceso de *screening* a proveedores sobre todo centrado en que respeten la diversidad, equidad e inclusión.

Como conclusión de nuestro análisis comparativo de los informes anteriores de la compañía, esbozamos lo mismo que en los otros bloques. Las cifras avanzan y acompañan los propósitos de la firma, en este bloque destacamos la fuerte y continua reducción de las emisiones de alcance 3, que una vez más se supera en 2021. Sin embargo, queremos advertir que la pandemia ya cortó todas las emisiones que la tecnología actual permitía reducir, si McKinsey quiere acabar con ellas antes de 2030 debe echar mano de algo innovador que todavía no haya usado y reinventarse de nuevo en cuestiones energéticas.

En los temas cualitativos el informe es muy similar a los anteriores, siguen apostando por alianzas estratégicas con otras compañías y las políticas de protección de datos, derechos humanos y ética continúan la línea marcada anteriormente.

3.2 Bain & Company 2022 ESG Report: Going Further

En este apartado analizaremos el informe de sostenibilidad, que la consultora Bain & Company publicó, para el año 2022 (Bain & Company, 2022). Es el único informe que tenemos de ese ejercicio, ya que la mayoría de las consultoras lo publican el año siguiente, pero Bain & Company lo hace antes de que el ejercicio cierre.

El informe se divide de forma similar al de McKinsey, pero en distinto orden y sustituyendo el apartado que la anterior consultora llamaba perspectivas. Sus principales partes son, la labor con clientes, la labor que realiza Bain como firma, el impacto en la comunidad y la perspectiva de los empleados de la empresa. A su vez, cada uno de estos bloques se divide en focos, y cada foco en las aspiraciones, el progreso y el trabajo que Bain realiza para lograrlo. Esto supone un cambio total de estructura en comparación con sus informes anteriores, estos aparecían divididos por objetivos como eliminar las emisiones, ser más igualitarios o transformar los sistemas educativos, pero este año han apostado por una división enfocada en los grupos de interés, de la misma manera que McKinsey.

El informe comienza con una carta de su CEO, Manny Maceda. En la carta expresa su preocupación por los retos ESG, ya que según él estos impactan en el medio ambiente y en las personas. Más adelante, nos presenta *Further*, el gran proyecto que engloba todas las iniciativas ESG, no solo medioambientales sino también de DEI, que la consultora lleva a cabo. En relación con la carta del informe anterior, los temas tratados son los mismos dado que recordamos que el reporte es del mismo año en que se publica, por tanto, la temática pandémica fue más intensamente tratada en el informe de 2020, aunque en este se le dedica el primer apartado en su totalidad.

3.2.1 Clientes

Este bloque cuenta con tres principales focos de trabajo. En primer lugar, Bain se propone **tener en cuenta los criterios ESG, en todos los trabajos que realicen con clientes**. Para ello, siguen una estrategia que llaman “pragmatismo visionario”, porque combina un cambio radical en el modelo de negocio de los clientes, con medidas realistas para lograrlo.

El segundo foco de este bloque consiste en **lograr, un impacto ESG y un impacto financiero positivo, en todos sus proyectos**. Para comprobar su progreso, lanzaron un piloto en sus proyectos del sector de la energía y recursos naturales, llegaron a la conclusión de que en más del 70% de estos proyectos, se había logrado un impacto ESG.

El último foco de este bloque consiste en, **liderar el camino hacia las emisiones neutras**. Para ello, pretenden comentar siempre a sus clientes, sus compromisos de reducción de emisiones de carbono y ayudar a sus clientes, para que lleguen a estas emisiones neutras y se descarbonicen.

3.2.2 La firma

El siguiente bloque, trata de las acciones que Bain realiza como firma y se concreta en cuatro focos de actuación. El primero, consiste en **equipar a todos**

los empleados con conocimientos en materia ESG. Esto se concretará con alianzas con universidades de primer nivel y dándoles la oportunidad a sus consultores, de trabajar en proyectos con impacto ESG.

El segundo foco, consiste en **llevar a cabo aspiraciones ambiciosas en lo climático como firma.** Esto se concreta en, ayudar al mundo a cumplir el objetivo de no aumentar la temperatura terrestre en más de 1,5° en este siglo y en tener en cuenta la perspectiva climática, en todas las ramas de negocio de la empresa.

Este foco, finaliza con su deseo de seguir reduciendo los viajes en avión, potenciando la aviación sostenible, que reduce hasta en un 80% las emisiones de los aviones, destaca la labor de los equipos verdes, formados en cada oficina y que se dedican a proponer iniciativas ecológicas.

El tercer foco de este bloque trata sobre, **reflejar en la firma la diversidad existente en las comunidades.** Se trata de ser, un referente en cuestiones de diversidad, equidad e inclusión para su gente, su negocio y su comunidad. Destacan sus 30 años de labor en la inclusión, la creación de grupos de afinidad dentro de la firma y el compromiso formal con las políticas DEI en 2020. Se enorgullecen de haber logrado la máxima puntuación en el índice de igualdad corporativo y de que el 45% de sus contrataciones en EEUU, sean de minorías raciales.

Destacan también, su labor por la inclusión de la mujer y las minorías sexuales, representando ya un 50% de sus trabajadores estadounidenses, todo esto se recoge en su informe anual sobre diversidad, equidad e inclusión.

El cuarto y último foco de este bloque trata de, **lograr que Bain sea el mejor lugar de trabajo para todos.** Esto se logrará, promocionando aún más su cultura de la inclusión y manteniendo la reputación que ya poseen, relativa al buen ambiente de trabajo. Este trabajo, comienza en las fases de reclutamiento, continúa en la escucha activa y confianza que se le da a todo empleado.

3.2.3 La comunidad

En este bloque de un solo foco, Bain promete **una gran inversión en casos pro-bono para resolver los desafíos más grandes del mundo**. En 2015 se comprometieron a invertir mil millones de euros en 10 años, para asuntos como la educación, el medio ambiente, el desarrollo económico, la igualdad y la justicia social. Hasta la fecha, están cumpliendo con su compromiso y en 2022, se invirtieron 160 millones de dólares para las causas antes citadas. Para lograr estos objetivos, también se han aliado con más de 300 clientes.

3.2.4 Nuestros empleados

Este último bloque del informe cuenta también con un único foco de trabajo titulado, **vivir nuestros compromisos**. El foco se concreta en que cada empleado podrá llevar a cabo las iniciativas ESG a las que Bain se compromete, en su día a día, mediante la perspectiva ESG que se le da a cualquier caso que un cliente les plantea, pasantías de 6 meses que cualquier consultor puede decidir hacer en instituciones con proyectos sociales e iniciativas locales que todo empleado puede proponer en su oficina, destacando los equipos verdes o los grupos de afinidad.

El bloque y el informe terminan con una conclusión de la firma, afirmando que los retos actuales exigen que Bain lidere proyectos sociales y que siga invirtiendo capital y tiempo en crear un impacto ESG positivo.

3.2.5 Comparación con informes anteriores

Consideramos que lo ideal es comparar el informe con los reportes pretéritos mientras analizamos el más reciente para que la propuesta de valor de este trabajo quede maximizada. Sin embargo, la estructura del último reporte es tan distinta a la del anterior que merece un pequeño subapartado explicando los contrastes entre este y los demás.

El motivo principal es que la diferencia no radica en datos, aunque si podemos encontrar algunos comparables sobre todo en reducción de emisiones, cosa que encontramos en un apartado anterior. El asunto es que el enfoque de los reportes es totalmente distinto, no se habla de los mismos temas ni se ofrece una evolución de las iniciativas ya puestas en marcha.

En el informe que acabamos de analizar, vemos un claro hilo conductor, como impactan las políticas ESG en los clientes, en la firma, en los empleados y en la comunidad. Sin embargo, los anteriores son una suerte de *deep-dive* de iniciativas muy concretas y su impacto en los grupos de interés, pero especialmente en la comunidad. De alguna manera para el último reporte tomaron un punto de vista más holístico, como si quitáramos el zoom de la cámara.

También queremos destacar la división por sectores que hace el informe de 2021, dentro de cada iniciativa procuran remarcar como impacta en distintos sectores donde se encuentran sus clientes. Dentro de ellos el más repetido es el de *Private Equity*, cosa no extraña ya que Bain se caracteriza por su actividad en este campo. Junto con esto, los reportes de otros años siguen en cada iniciativa, que objetivo de desarrollo sostenible están persiguiendo lo que da cohesión al informe al asimilarlo con una métrica tan aceptada internacionalmente, pero en el informe de 2021 encontramos también una estructura muy intuitiva, que presenta el problema, establece el objetivo y lo acompaña con las cifras conseguidas y por conseguir.

Concluimos que, si se sigue la senda que se ha iniciado en el último reporte, podremos comprobar en los próximos años si la consultora está cumpliendo los objetivos que se propone con cada grupo de interés. La estructura escogida para su informe aporta la posibilidad de un mayor seguimiento y de una mayor comparación con las otras dos consultoras analizadas en asuntos como la composición de su plantilla o la reducción de emisiones como veremos en el apartado comparativo.

3.3 2021 BCG Annual Sustainability Report: A time to lead

En este apartado, analizaremos el informe sobre prácticas ESG de Boston Consulting Group (BCG, 2021). Al igual que sus principales competidores, BCG comienza su reporte con una carta de su CEO. En ella trata de manera escueta, cuatro asuntos que resumen su primer año de mandato, la superación de la COVID-19 y los esfuerzos, que BCG ha realizado colaborando con entidades públicas, la crisis climática como el gran reto de nuestro tiempo, el trabajo que su firma ha realizado para lograr ser neutros en emisiones en 2030 y las iniciativas tomadas para conseguir la igualdad de sexo y raza entre sus empleados. Esto coincide en mayor medida con la carta que Rich Lesser firmó el anterior año en su último mandato, en ella se trataban tres temas principales, la COVID-19, las políticas DEI y la sostenibilidad.

Previo a comenzar con el cuerpo del informe, BCG nos ofrece algunos datos que ya reflejamos en la presentación de las consultoras, pero también sus cinco principios: traer nuevas perspectivas, crear un impacto que inspire, conquistar la complejidad, liderar con integridad y crecer haciendo crecer a los demás.

En siguiente apartado, nos presentan a los stakeholders, entre los que se encuentran los administradores de BCG, sus empleados, los clientes, los futuros empleados, la sociedad civil y los proveedores. Una vez presentados nos muestran un gráfico en el que se distribuyen muchas prácticas concretas, que forman parte de los cuatro grandes grupos en los que se divide este informe: crear impacto social, empoderar a nuestra gente, proteger el planeta y promover prácticas corporativas responsables, si nos fijamos, guardan una gran relación con las siglas ESG. Analizando la estructura del informe y los informes de otros años nos damos cuenta de que es idéntica, esto hace muy sencilla la comparación de cifras y de las iniciativas que BCG está llevando a cabo.

Por último, antes de comenzar con el primer bloque, nos enseñan algunas cifras. en el campo de la gobernanza, destacan que el 35% del comité ejecutivo son mujeres y que el 100% de los empleados ha cumplimentado la formación en *compliance*, datos que se mantienen inmóviles desde el reporte anterior. En un apartado denominado prosperidad, reseñan que el número de empleados llegó a los 25.000 lo que supone un aumento de más

del 10% respecto al ejercicio anterior, que el 10% de sus recursos anuales es invertido en investigación y desarrollo, que generaron 11 mil millones de dólares en 2021, 3 mil millones más que en 2020 y que 320 millones fueron invertidos en fines sociales.

En cuanto a las personas, subrayan que el 45% de sus empleados son mujeres, un 1% más que el año pasado y que el 51% de nuevas contrataciones en EEUU, forman parte de una minoría racial. Finalizan la introducción mostrando su compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible y mostrando algunos premios recibidos en 2021 relativos a su labor climática y a su buen ambiente laboral.

Como podremos observar a lo largo del informe, este sigue la tónica del de McKinsey y de los informes de años pasados de BCG, las cifras siguen su curso y evolucionan, mientras que las iniciativas de carácter cualitativo no varían porque forman parte de una estrategia a medio plazo.

3.3.1 Crear impacto social

Este primer gran bloque se divide en cinco subapartados y comienza con una declaración de la firma en la que se compromete con los objetivos de desarrollo sostenible y con ayudar al cliente a incrementar este impacto social.

En estos términos, el 2021 ha sido un año muy importante para BCG ya que, si comparamos con el ejercicio anterior, los proyectos sociales han aumentado un 44%, la cantidad de clientes con proyectos sociales subió en 20 puntos porcentuales y los altos directivos involucrados en 10.

El primer subapartado se titula, **asociarse con los clientes para crear impacto social**. En este campo, BCG cree que la mejor manera de abordarlo es teniendo en cuenta a todos sus stakeholders y centrando su foco en seis áreas clave, el clima, las políticas DEI, la educación, el desarrollo económico, la salud mundial y la acción humanitaria.

La metodología es lo que en BCG se conoce como teoría del cambio que incluye tres máximas: buscar soluciones rentables en el sector privado, encontrar soluciones no rentables que requieran de financiación por parte de los stakeholders y desarrollar soluciones innovadoras. Estas teorías y áreas clave se mantienen intactas en comparación con los informes anteriores lo cual nos demuestra una clara apuesta por mantener la misma línea en cuanto a iniciativas ESG.

El segundo subapartado consiste en, **lograr un cambio sistémico en el sector público**. En el BCG sostiene que, si ayudamos al sector público a superar sus expectativas, esto repercutirá en beneficio de muchos más ciudadanos. Destacan su donación de 7 millones de dólares y su alianza con la fundación para el impacto público, también resaltan su colaboración con instituciones públicas durante la pandemia.

El tercer subapartado se titula, **apoyar a las comunidades locales**. En este foco de trabajo, destacan la importancia de crear un impacto positivo en aquellas ciudades donde tienen oficinas mediante casos pro-bono, pero también haciendo que la gente acepte y difunda los valores de BCG. Algunas iniciativas concretas consisten en los días de servicio, en los que consultores de BCG se dedican a proyectos de apoyo a la comunidad o las pasantías de 12 meses, en las que los consultores solo se dedican a proyectos sociales. Llegados a este punto, BCG nos ofrece 5 casos reales en los que podemos ver como aterrizan su teoría de ayuda a la sociedad.

Este bloque, concluye con subapartados: **modelar la agenda global y crear un liderazgo meditado**. El primero resume todos los retos que BCG considera importantes, los convenios de los que forma parte y los movimientos y plataformas que ha creado para hacer frente a todos estos retos. El último subapartado, viene a comunicar que para BCG el impacto social es importante, pero que este impacto lo trabajan muy seriamente y lo asientan en una base intelectual sólida. Todo su argumentario e investigación se refleja en los informes que publican, como temáticas principales encontramos la equidad, la

descarbonización, la sostenibilidad, la salud mundial y el desarrollo, en definitiva, iniciativas ESG.

La conclusión comparativa de este apartado es la ya mencionada en muchas ocasiones, un avance en las métricas como la cantidad de trabajo pro-bono o los efectivos dedicados a estas labores y una repetición de las iniciativas y políticas ESG de las compañías. Si que nos gustaría destacar que analizando varios informes pretéritos y aunque en ellos también se mencionaba la colaboración con el sector público, en el de 2021 es el primero en el que se introduce esa colaboración como parte de su filosofía y no solo como dato. BCG considera que apoyando a instituciones públicas se expandirá más el impacto, ya que muchas personas en el mundo dependen de ellas.

3.3.2 Proteger nuestro planeta

Este bloque comienza con una certeza, para los gobiernos, las empresas y BCG, no hay reto actual mayor que el cambio climático. Para ello, crea alianzas con instituciones públicas y otras firmas con tal de crear un impacto mayor. Este bloque se divide en tres focos de trabajo.

El absoluto de sus emisiones avanzó contra todo pronóstico ya que en 2021 era del 74% y en 2020 del 70%, siempre en comparación con 2018. Decimos contra todo pronóstico, ya que se debe a la reducción de emisiones de sus oficinas. Tendría sentido que también hubiesen rebotado al volverse a abrir estas, pero como vemos no fue así. La clave sin duda fue que las oficinas se alimentaron en un 100% con electricidad renovable.

El otro dato sorprendente en su reducción de emisiones se refiere a las de alcance 3. Con respecto a 2018, en 2020 se habían reducido las emisiones en un 82%, 2020 fue un año de gran salto en estos asuntos debido a que las emisiones de alcance 3 se crean principalmente en viajes de negocios que, por la pandemia no se realizaron.

Lo que llama la atención es que, en 2021, año en el que los viajes volvieron, estas emisiones sigan decreciendo hasta el 87% en términos absolutos. Siguiendo nuestra investigación, esto se debe a la inversión en aviación sostenible y a que el teletrabajo ha llegado para quedarse, de las 2 millones de horas dedicadas a reuniones telemáticas en 2019, en 2021 BCG registró más de 10 millones. Las emisiones se miden en kilotoneladas, si hacemos una comparativa de informes vemos que en 2018 se emitieron 448 kilotoneladas de CO2 en emisiones de alcance 3, mientras que en 2021 fueron 70, una reducción del 87% que casi dobla ya el objetivo que se marcaron en 2018 para 2025, un 47%.

El primer foco consiste en, **aliarse con sus clientes para orientar la acción climática**. BCG asesora a empresas líderes en cada sector y muchas veces, a las compañías que más emisiones producen. En conclusión, es imperioso desarrollar estrategias para descarbonizar a sus clientes, pero también servirse de sus medios para que las iniciativas climáticas lleguen lo más lejos posible.

El segundo foco de trabajo en una nota muy parecida al anterior bloque es, **dar forma a la agenda global**. Esto se realiza principalmente, interactuando con los agentes e instituciones que están en primera línea de las acciones climáticas.

El tercer y último foco de este bloque se titula, **controlar nuestro propio impacto climático**. Como podremos imaginar, basándonos en lo que vimos en los anteriores dos informes, trata sobre el camino de BCG a reducir sus emisiones. La firma se comprometió a ser neutros en emisiones en 2030 y fue más ambicioso al querer reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero a la mitad en 2025. Para BCG esta tarea tiene 4 pasos, medir su huella, reducirla, neutralizarla y aprender de ello.

En el primer paso está la medición, aquí BCG introdujo un protocolo para medir la emisión de gases de efecto invernadero y llegó a la conclusión que, de sus

emisiones, solo un 2% eran de alcance 1 o 2, mientras que un 98% eran de alcance 3, que como recordaremos hacían referencia a las emisiones indirectas.

La otra manera de combatir estas emisiones de alcance 3, es apoyar la aviación sostenible. Para ello, y con el objetivo de ayudar a su descarbonización, ha interactuado con más de 20 aerolíneas y ha creado una ONG destinada a investigar en tecnologías de descarbonización.

Este bloque finaliza con una recapitulación del trabajo interno de BCG y de sus empleados. Entre los mayores logros destacan, los 1.300 empleados que forman parte de los equipos verdes, 50 más que el año anterior, la creación de los premios verdes y algunas cifras como que el 100% de sus empleados completó la formación en asuntos climáticos o que, en más de 80 oficinas de la firma, están presentes estos equipos verdes, estos dos últimos datos no variaron con respecto a ejercicios anteriores.

3.3.3 Empoderar a nuestra gente

En este bloque con 6 subapartados, BCG resume su intención de atraer el mejor talento y que este provenga de los lugares y realidades más diversas. Destacan que, en 2021 destinaron más de 60 millones de dólares a proyectos de equidad, que el 45% de sus empleados y el 48% de los nuevos, son mujeres, en cuanto a las mujeres empleadas supone un 1% más en términos absolutos que en 2020 y en nuevas contrataciones un 6% y que en este ejercicio recibió varios reconocimientos como Glassdoor, por su buen ambiente de trabajo. También se enorgullecen de que, en estados unidos, el 51% de nuevos contratados pertenezca a una minoría racial y que todos sus empleados, tengan acceso a un plan de carrera personalizado.

El primer subapartado se titula, **atraer el mejor talento**. Sus objetivos son, ser la primera opción de los candidatos ofreciendo una experiencia inigualable, optimizar el crecimiento de la firma anticipándose a las necesidades de los

clientes, traer perspectivas diversas, ya que los clientes son diversos y contar como una sola firma ofreciendo flexibilidad a sus empleados. En 2021, 7.000 personas se unieron a BCG y más de 200.000 participaron en procesos de selección viviendo la experiencia de lo que es formar parte de la firma, un 33% más que en 2020.

El segundo subapartado es, **trabajar en BCG**. Aquí nos muestran, seis propuestas de valor con las que pretenden atraer el talento. La primera consiste en ofrecer oportunidades de desarrollo, incluyendo un plan de carrera único para cada persona con mucha presencia de feedback. La segunda es el diálogo con el empleado, en BCG se dan muchas posibilidades para que los empleados más recientes tengan exposición a los socios y participen en la toma de decisiones.

La tercera consiste en crear un balance entre el trabajo y la vida personal para lo que BCG ha invertido más de 100 millones en tecnologías que permitan esta conciliación. La cuarta consiste en la constante movilidad que se ofrece, tanto de proyectos como de oficinas alrededor del mundo. La quinta ahonda en la conciliación y se resume en que, la firma estudia constantemente fórmulas de trabajo flexibles y alternativas. La sexta y última se refiere a ofrecer actividades y ocio para que los empleados creen vínculos entre ellos y se diviertan.

Dentro de estos programas para empleados, la empresa destaca que en 2021 continuaron su compromiso con unos salarios justos e igualitarios, pagando mucho más del salario mínimo por hora y estudiando que en sus remuneraciones no exista ningún tipo de brecha de género. Destacan también que más del 75% de sus empleados, respondieron a la encuesta de ambiente de trabajo y que el 100% tuvo una evaluación de su carrera personalizada y se le ofrecieron beneficios sanitarios y de bienestar.

El tercer subapartado del bloque trata sobre la **diversidad, equidad e inclusión**. Al igual que sus dos competidoras, BCG insiste mucho en la igualdad como valor y como máxima para atraer el talento más diverso posible en cuanto a raza,

capacidades físicas y orientaciones sexuales. Para ello, promociona sus grupos de afinidad y promueve programas que ayudan a empoderar a cada empleado dentro de sus características únicas. También conecta a estas personas con mentores más senior con tal de crear redes y potenciar el ambiente de inclusión.

En 2021 se marcaron una serie de objetivos, como que las mujeres supongan más del 40% de las contrataciones y de la plantilla en general, o que haya un mismo porcentaje de ascensos de hombres y mujeres. En cuanto a lo ya conseguido, destacan que el 35% de su comité ejecutivo, el 45% del personal de apoyo y el 41% de las nuevas contrataciones, son ya mujeres, datos que mejoran en comparación con informes de años anteriores excepto el de mujeres en el comité ejecutivo que se mantiene inmóvil.

Nos gustaría constatar un pequeño detenimiento en ese objetivo no solo para BCG sino para las otras dos también. Entendemos que es un objetivo más a largo plazo, pero también entendemos que se debería enfocar en esa dirección la política de igualdad de la firma, a dotar de la misma importancia y recursos a la promoción de mujeres que a su atracción.

Fijándonos en los objetivos en asuntos étnicos, BCG se marca 6 objetivos que se resumen en aumentar la presencia de otras razas, tanto en empleados como en clientes e invertir más capital en sus objetivos. Hasta el momento, destacan que un 10% de sus empleados en EEUU se identifican como afroamericanos y que ya se han invertido 60 millones desde 2020, en estas cuestiones. Destacan aquí también sus grupos de afinidad y remarcan que, el 45% de sus empleados en EEUU, el 51% de las nuevas contrataciones y el 30% del comité ejecutivo, son miembros de alguna minoría racial.

Aquí sí que vemos un avance en comparación con ejercicios anteriores tanto en trabajadores totales ya que el porcentaje absoluto aumenta un 6% en el último año, pero también en la promoción de los miembros de minorías raciales, en 2020

representaban el 26%, mientras que en 2021 como ya dijimos un 30%. La contratación de nuevos empleados se mantiene estable en el 51%.

A continuación, dedican un pequeño apartado a destacar las iniciativas, tales como grupos de afinidad o informes publicados, que promueven en cuanto a minorías sexuales. Algunas oficinas de la firma se han marcado el objetivo de contar con al menos un 5% de empleados pertenecientes a minorías sexuales. También resaltan el trabajo realizado con los empleados que padecen alguna discapacidad física o relacionada con la salud mental.

Finaliza este subapartado con algunas herramientas y medios, que BCG utiliza para potenciar su labor en políticas DEI, destacan sus alianzas con grandes plataformas como el foro económico mundial, las naciones unidas o el portal Bloomberg. Del mismo modo, muestran sus informes más leídos con temática DEI, todos versan sobre la diversidad ya sea racial, de género o de orientación sexual.

El cuarto subapartado se denomina, **el bienestar del empleado**. En él, la empresa manifiesta el deseo de que, sus empleados gocen de buena salud mental y física promoviendo el bienestar en su puesto de trabajo y haciendo especial mención de las políticas de conciliación familiar. El gran aspecto cualitativo fueron las iniciativas en la época COVID-19, que dotaron a los empleados de gran flexibilidad en el trabajo, promoviendo así su salud.

El quinto subapartado se titula, **aprendizaje y desarrollo**. BCG resume esta cuestión en tres pilares, ofrecer planes de carrera personalizados a sus empleados, dotarles con un repositorio tanto interno como externo de recursos de aprendizaje y ofrecer campañas de desarrollo de habilidades, para que cada empleado esté a la vanguardia de capacidades como, por ejemplo, informáticas o comunicativas. Su modelo de aprendizaje se basa en su constancia y continuidad, desde los primeros años de carrera preparan a los empleados para que, en un futuro, sean ellos quienes enseñen a los nuevos contratados. En 2021, cada empleado realizó

una media de 1 semana de entrenamiento, un 92% hizo uso de las herramientas de desarrollo de la carrera profesional y más de 24.000 usaron recursos de aprendizaje.

Terminan este bloque, con un corto apartado sobre **salud y seguridad**. Este apartado, remarca tres pilares en los que basan su política. El primero es la seguridad en los viajes, el segundo, crear un ambiente seguro en la oficina y el tercero, no perder de vista a la pandemia.

Concluyendo este bloque comparándolo con los informes pretéritos destacamos el avance en contratación, retención y promoción de minorías, pero si nos gustaría remarcar la creencia de que BCG debe poner más esfuerzos en las políticas de promoción de mujeres hasta puestos directivos. De todas maneras, reconocemos que, al ser un objetivo a medio y largo plazo, debemos esperar a los informes de ejercicios posteriores para cerciorarnos del avance o estancamiento.

En términos cualitativos y centrándonos en los últimos apartados sobre salud, seguridad y bienestar del empleado, vemos que el último reporte vuelve a diversificar esta información en las distintas incidencias que un empleado se puede encontrar, mientras que en el informe anterior la mayoría de estos apartados eran dedicados a medidas de prevención de la COVID-19. De todas maneras, el dato que destacan tanto en el último informe como en los anteriores es que el 100% de sus empleados tiene acceso a canales de soporte y aprendizaje en temas de bienestar, incluyendo la cada vez más importante salud mental

3.3.4 Promover prácticas corporativas responsables

En este último bloque del informe, BCG desglosa sus iniciativas en búsqueda de una buena ética en el trabajo. Para ellos, transformar la sociedad no sirve de nada si no se siguen unos valores y un propósito. En 2021, mantuvieron su compromiso con su código de conducta y su código de servicio al cliente. Como datos a reseñar en este apartado, destaca que el número de empleados de la firma creció hasta

25.000, facturaron 11 mil millones de dólares y un 100% de sus empleados tuvo acceso a recursos como canales para informar de prácticas no éticas o entrenamientos en actitudes responsables.

El primer subapartado de los tres de este bloque se titula, **prácticas corporativas responsables**. Se basa en 5 puntos, el código de conducta, el código de servicio al cliente que funciona como un código de conducta enfocado al exterior, la política anticorrupción, la política en derechos humanos y la responsabilidad fiscal.

El segundo subapartado trata el **manejo global del riesgo**. Este proceso trata de reducir al máximo posible el riesgo que puede sufrir cada proyecto y el trabajo de cada consultor. Para ello, hay una red global que se dedica a crear informes y a recopilar buenas prácticas forjadas en la ética corporativa. Un equipo de auditoría interna comprueba el éxito o posibles deficiencias de estas prácticas y propone mejoras que repercutan en una mejora del ecosistema laboral. Por último, un papel muy importante lo juega cada empleado individualmente, debiendo contactar por los canales ofrecidos, si sospecha de alguna violación de las políticas de prevención de riesgos.

Cierra este bloque y el informe el tercer subapartado llamado, **obtención sostenible**. Este concepto es poco conocido para el público general, pero como ya hemos podido ver en los otros informes, reviste de una importancia capital para estas empresas. Se trata de sus proveedores, como BCG se esfuerza tanto en sus políticas ESG, necesita también que sus proveedores lo hagan, para que la labor no quede a medio camino. El 100% de los proveedores, ha estado sometido a estas exigencias.

Por último, se hace una mención a la privacidad y al tratamiento de los datos personales. Para BCG esto es una parte capital de su comportamiento ético, el respeto a la información sensible de todos sus stakeholders. Tienen una política de tratamiento de datos basada en cuatro fases, manejar la información siguiendo

unos altos estándares de privacidad, prevenir los ciberataques con políticas de defensa de vanguardia, detectar las amenazas y ataques, y responder a ellos de manera rápida. El 100% de los empleados de BCG, completaron el entrenamiento en ciberseguridad.

Este bloque es prácticamente un calco de los informes anteriores. Esto se debe a que los códigos de conducta y las políticas anticorrupción siguen siendo las mismas y que los objetivos cuantitativos que se marcaron como, por ejemplo, que los empleados completen las formaciones de protección de datos o darles alcance a canales de comunicación de prácticas no éticas, hace años que llegaron ya al 100%.

Si tuviésemos que reseñar algo de informes pasados sería el especial foco que, el reporte pretérito hace en la protección de datos en el trabajo remoto dado que, por la situación sanitaria mundial, la mayor parte del trabajo tuvo que hacerse desde casa, teniendo que implementarse varios apéndices de ciberseguridad que debían ser atendidos también cuando se trabajaba desde el hogar. Destacamos también que en cada informe nuevo que se realiza se atiende más a la obtención sostenible, es decir, a que los proveedores deben alinearse también con los objetivos éticos de la firma y que cada vez los controles sobre ellos son mayores.

4 Comparativa y relación entre los informes de las tres consultoras

El objetivo de este apartado es poner en relación los tres informes analizados con tal de aportar un valor extra y terminar con aquello que, en el marco teórico bautizamos con el nombre de comparación total. Como podremos comprobar hay más similitudes que discrepancias, ya que las tres consultoras ponen su foco en los mismos asuntos y en las mismas métricas. Como también anunciábamos al inicio del trabajo este punto seguirá no la estructura que, tienden a compartir las tres firmas, sino las siglas ESG. Por tanto, habrá tres subapartados: el primero dedicado a comparativas en asuntos medioambientales, el segundo en temas sociales y un tercero centrado en los aspectos de gobierno corporativo.

Para dirimir que cuestiones van dentro de que siglas, asunto no siempre sencillo, nos serviremos de nuestro manual de referencia (Ribas, 2022).

4.1 Relación de asuntos medioambientales de los tres informes

En este primer punto trataremos tres temas, una relación de las principales cifras de las tres consultoras, un *deep-dive* en las emisiones de las firmas, asunto que consideramos el más relevante en este punto y un resumen de los principales casos concretos, que se ofrecen en cada reporte para ver el tipo de clientes y el tipo de iniciativas que más interesan a las tres firmas.

El primer asunto que nos ocupa es la comparación de las cifras más importantes aportadas por cada consultora en métricas medioambientales. En este sentido la consultora con el informe más detallado es BCG que muestra sus 780 casos medioambientales realizados para 450 clientes, sus más de mil consultores dedicados a estos proyectos, el compromiso de invertir 400 millones en asuntos medioambientales para 2030 de los cuales 240 se invirtieron solo en 2021 y las 80 oficinas que cuentan con equipos verdes integrados por más de 1300 trabajadores.

Bain solamente aporta dos datos, los 650 casos climáticos que han trabajado en los últimos 5 años y los 54 millones invertidos en el mismo lapso de tiempo. McKinsey por último hace referencia a mil millones invertidos en desarrollar capacidades medioambientales de clientes y 190 invertidos en 2021 para fines ESG sin especificar cuanto fue a parar a temas medioambientales, dentro del compromiso de invertir 2 mil millones en fines sociales en 2030. También hacen referencia a comités verdes que diseñan la política medioambiental de la firma.

A partir de estos datos extraemos una serie de conclusiones, BCG es la consultora más transparente en temas medioambientales, es la que más datos diversos publica y la que, por consiguiente, será más fácil de hacer seguimiento para ver el impacto real de sus políticas. Bain por su parte es la firma que menos invierte en estos temas ya que diluye sus datos en 5 años, no podemos saber cuánto fue este año en concreto, pero, aunque

todos los casos o todo el dinero invertido hubiesen sido parte del último ejercicio, quedarían en tercer lugar. Esto también se debe a que es la consultora más pequeña de las 3.

McKinsey por su parte ofrece datos más generales, que nos gustaría ver más en desglose, para saber cuánto de su fondo social va dirigido al medioambiente. Echamos en falta algo más de concreción, pero podemos ver que de lejos es la consultora que más invierte o dona a fines sociales y la que más impacto crea con su labor medioambiental. Otra conclusión que me gustaría extraer de estos datos es que BCG podría en nuestra opinión ser más ambicioso en cuanto al dinero dedicado a temas medio ambientales ya que se planteó 400 millones hasta 2030 y en un año ya ha dedicado más de la mitad.

Si tuviésemos que resumir este punto de forma escueta, McKinsey es la que más recursos dedica, pero podría ser más concreta en cuanto a dónde lo dedica, BCG es la más transparente, pero podría contribuir de forma más ambiciosa y Bain debe ser más transparente y probablemente lleguemos a la conclusión que en estos asuntos, no juega en la misma liga que las otras dos.

Para tratar la temática de la reducción de emisiones de cada firma, hemos diseñado la siguiente tabla resumen:

Tabla 1: Principales datos sobre sostenibilidad de las tres consultoras

Métricas	McKinsey	Bain	BCG
Reducción emisiones (%)			74% (2018)
Reducción alcance 1 y 2 (%)	19% (2019)	55% (2019)	92% (2018)
Reducción alcance 3 (%)	82% (2019)	92% (2019)	87% (2018)
Electricidad renovable (%)	97%		100%
Objetivos	Net Zero en 2030		

Emisiones neutras	SI
-------------------	----

Fuente: Elaboración propia a partir de (McKinsey, 2022), (BCG, 2022) Y (Bain, 2022).

En un primer escaneo de esta tabla nos damos cuenta de que las tres consultoras tienen el mismo objetivo, no emitir carbono a la atmósfera en 2030, también vemos que las tres ya han conseguido ser neutras, es decir, compensar todo lo que emiten actualmente. Las tres realizan esto de dos maneras distintas, con proyectos que creen un impacto ambiental positivo y comprando lo que se conoce como créditos de carbono. La primera en lograr este hito fue Bain en 2011.

Siguiendo con el análisis vemos que la única que publica su reducción total de emisiones es BCG, de todas maneras, consideramos que es un dato que no crea mucho valor ya que se puede cocinar a la debida conveniencia de cada uno. Los datos más importantes de la tabla son la reducción de emisiones desglosadas por alcance. Vemos que entre paréntesis aparece el año que tomamos como referencia, BCG es la que más ha reducido sus emisiones de alcance 1 y 2 por una gran diferencia, aunque analizando los informes vemos que en términos absolutos no representa una gran reducción ya que en ninguna consultora suponen más del 5% del total de emisiones.

El asunto crucial está en las emisiones de alcance 3, vemos como Bain va liderando la reducción seguida muy de cerca por las otras dos, hay que tener en cuenta que McKinsey y Bain cogieron un año de referencia más tardío por lo que su impacto será aún mayor en comparación con BCG el año que viene. Para contextualizar también nos gustaría añadir que McKinsey y BCG tienen un tamaño mucho más grande que su tercera compañera, por lo que consideramos que, su reducción de emisiones conlleva un mayor esfuerzo.

El último dato de la tabla es el porcentaje de electricidad consumido por cada firma, que proviene de fuentes renovables. Bain no publica este dato y vemos que BCG ha logrado el 100% y que McKinsey está a punto de hacerlo. Fuera de la tabla, nos gustaría hacer mención de que McKinsey hace en sus informes una profundización en los megavatios

consumidos, la cantidad de combustible y la de calor, por lo que creemos que su informe es el más completo y medible en estos aspectos.

Como conclusiones de la tabla 1 establecemos que, McKinsey debe hacer un esfuerzo de reducción de las emisiones 1 y 2, pero que sobre el total esto no tendrá demasiado impacto al ser pocas en términos absolutos. También creemos que, Bain debería hacer un esfuerzo extra publicando y desglosando sus datos de electricidad renovable, elemento crucial de la transición energética de una compañía en su camino a no emitir carbono a la atmósfera.

Para finalizar, analizaremos algunos casos reales sobre medioambiente, que cada informe ofrece para ver dentro de esta E de *environmental*, a que se están dedicando los esfuerzos. McKinsey nos muestra dos casos, *Blue Nature Alliance* y *Danfoss*. El primero trata sobre una plataforma que planea proteger 18 millones de kilómetros cuadrados de océano en los próximos 5 años. El segundo sobre un trabajo con un cliente para su descarbonización. Como vemos lo que más pretende resaltar McKinsey es la protección de la biodiversidad y el trabajo que hace no solo pro-bono, sino también con clientes tradicionales. En este sentido queremos destacar que de las tres consultoras es la que más interiorizada tiene esta filosofía, no solo ayudar en proyectos sociales, sino en el día a día con sus proyectos corporativos.

Bain nos presenta unos cuantos casos de entre los que queremos destacar dos sectores. En primer lugar, el de la alimentación sostenible realizando proyectos como ayudar a granjeros indios a emitir menos gases a la atmósfera o ayudar a un cliente a reducir su gasto en embalaje de comida. El segundo sector es el de los servicios financieros, el buque insignia de Bain, en el presenta un caso en el que ayudó a un cliente financiero a descarbonizarse. Como vemos, se vuelve a acentuar la diferencia entre casos pro-bono y casos corporativos orientados al ESG, pero de una manera menor a McKinsey. También echamos en falta más detalle de los clientes y empresas a las que están ayudando, es un asunto que McKinsey si incluye y que creemos que ayuda a darle más cohesión al informe.

Por último, BCG nos ofrece 6 casos distintos con un planteamiento diferente a las otras dos consultoras. Todos sus casos se centran en una temática, la transición energética, con ello BCG muestra que es para la firma el asunto más importante dentro del medio ambiente. Los casos que presentan los podríamos dividir en propios, es decir, mostrando ejemplos de reducción de emisiones de sus propias oficinas, públicos, mostrando como ayudan a organismos gubernamentales o supranacionales y privados, con clientes corporativos. Creemos que este enfoque queda demasiado específico y nos faltan ejemplos de otros sectores, pero destacamos que la profundización es muy buena tanto en la explicación de cada caso como en la presentación del cliente asesorado.

4.2 Relación de asuntos sociales en los tres informes

En este punto compararemos y relacionaremos los dos puntos más importantes que hemos encontrado en los tres informes en lo relativo a la S de *Social*, estos son los datos de diversidad en los empleados de cada firma, que cumplen con la parte de lucha por la igualdad que nuestro manual de referencia (Ribas, 2022) insertaba en iniciativas sociales. Posteriormente pondremos en común las principales iniciativas y casos concretos, que las tres firmas llevan a cabo.

La siguiente tabla muestra el desglose de diversidad en los trabajadores de las tres consultoras con las métricas que, hemos considerado más importantes:

Tabla 2: Principales datos sobre presencia de minorías de las tres consultoras

Métricas	McKinsey	Bain	BCG
Mujeres en la empresa (%)	48%	46%	45%
Empleados de minoría racial en EEUU (%)	45%	45%	51%
Mujeres con puestos directivos (%)	22%	32%	24%

Mujeres de nueva contratación (%)	49%	50%	48%
Empleados de minorías sexuales (%)	5% (en EEUU)	3%	

Fuente: elaboración propia a partir de (McKinsey, 2022), (BCG, 2022) y (Bain, 2022).

Analizando la tabla podemos dividir las minorías en tres, de sexo, de raza y de orientación sexual. Vemos que en lo que más se acentúa el foco es en lograr la paridad entre hombres y mujeres en la empresa. Ambas tres están muy cerca de lograrlo, con McKinsey liderando el camino con un 48% de mujeres, pero con Bain despuntando en cuanto a la nueva contratación, alcanzando ya la igualdad real de sexos. Estamos seguros de que, ambas tres lograrán su objetivo paritario antes de 2030. En lo relativo a los puestos directivos dentro de la firma, Bain es la que más porcentaje de mujeres tiene con un 32% y sacándole más de 10 puntos porcentuales a la siguiente

En cuestiones raciales, ambas tres centran sus datos en los trabajadores de las oficinas situadas en EEUU. McKinsey y Bain están a 5 puntos porcentuales de conseguir el mismo porcentaje de empleados de minorías raciales que de raza blanca, mientras que BCG por primer año supera el 50%. Por último, en lo relativo a orientaciones sexuales McKinsey publica que el 5% de sus empleados en EEUU pertenece a una minoría, BCG no publica dato alguno, solo manifiesta que algunas oficinas como la alemana se han comprometido a llegar a un 5% y Bain si publica que un 3% de sus empleados pertenece a alguna minoría de orientación sexual, pero para llegar a este dato debemos acudir a otro informe distinto al de impacto ESG.

Para finalizar este análisis, proponemos 4 conclusiones más allá de los datos. Las tres firmas están al mismo nivel en cuanto a datos de diversidad. La asignatura pendiente de todas en cuanto a la igualdad de sexo es la promoción de mujeres a puestos directivos. De hecho, el día que estamos escribiendo esto, McKinsey España, publica un informe de igualdad en cuyo título se esboza la misma conclusión. Entendemos que este pueda ser

un objetivo más complicado y más a largo plazo en el que entran en juego otros factores como la edad en relación con la maternidad. Sin embargo, creemos que en el siglo XXI y tratándose de empresas tan punteras, se deberían diseñar políticas de conciliación flexibles que no hagan incompatible el deseo de ser madre, con la posibilidad de acceder a un puesto directivo.

En tercer lugar, los datos de minorías raciales deberían publicarse de todo el mundo y no solo de EEUU que, entendemos que es un país muy diverso en estos asuntos. Por último, respecto a las minorías de orientación sexual, ninguna de las tres publica en su informe ESG datos del porcentaje de empleados perteneciente a estos grupos y llegar a las cifras no es fácil. Creemos que se debe dar un impulso en este asunto con más informes y más visibilidad, para conseguir una igualdad real y efectiva, no solo de sexo y raza, sino también en esta cuestión.

A continuación, y para terminar el apartado mencionaremos iniciativas y casos concretos de las firmas en temas sociales. Comenzaremos con una nota positiva, las tres firmas son integrantes asiduas de los primeros puestos en el ranking que Glassdor realiza para encontrar a la mejor empresa para trabajar en temas de inclusividad y ambiente de trabajo.

Las iniciativas que realizan las consultoras las podríamos dividir en iniciativas para la propia compañía e iniciativas para otro ente ya sea cliente o un caso pro-bono. Dentro de las primeras destacamos que, las tres tienen programas de contratación, formación y empoderamiento destinados a minorías como BASE en Bain para personas de raza afroamericana o hispana, *Inspire* en McKinsey dedicado al mismo público o *Next generation women leaders* para mujeres o *segment of one* en BCG dedicado a todo tipo de minorías. Dentro de este grupo también querríamos destacar los grupos de afinidad, personas de la misma minoría que se juntan en cada consultora para crear una red de talento y empoderamiento. Las tres consultoras los utilizan como su principal baluarte de las políticas DEI en el trabajo.

Para finalizar, con algunas iniciativas sociales que realizan para clientes o en casos pro-bono, hemos puesto el foco en iniciativas sociales no relacionadas con la igualdad ya que

en esta letra del acrónimo también hay otros importantes retos como la lucha contra la pobreza. En las tres consultoras encontramos dos temas que sobresalen, la alimentación y la pandemia. Ambas tres destacan proyectos sociales para desarrollar las cadenas alimenticias de países tercermundistas como es el caso de BCG con Egipto, Bain con India haciendo así que alimentos que antes no estaban a su alcance, lleguen hasta la más remota localidad. En el caso de la pandemia destacamos algunos ejemplos como el trabajo de McKinsey con *Markle Foundation*, o de BCG con COVAX, los ejemplos suelen versar sobre la aceleración y optimización en la distribución de vacunas.

4.3 Relación en asuntos de gobierno corporativo en los tres informes

En este último apartado previo a las conclusiones reuniremos las principales iniciativas de las firmas en cuanto a políticas de gobierno corporativo. Como veremos será muy breve ya que no es un campo muy prolífico, sino que se plantean medidas muy concretas en las que las tres firmas coinciden. Antes de empezar nos gustaría destacar que, Bain no menciona en su informe prácticamente nada sobre gobierno corporativo y que para cerciorarnos de que plantea ciertas cosas, hemos tenido que acudir a otros documentos de la firma. Creemos que, es imperioso que la firma incluya en sus futuros informes ESG temas relativos a este asunto.

La primera cuestión que ambas tres compartes son los códigos de conducta, en ellos muestran unas pautas a sus empleados y directivos, que estos deben seguir, observando los más altos estándares éticos. Estos códigos se extienden a los clientes y como gran novedad a los proveedores. Esto se denomina obtención sostenible y es un asunto en el que las tres firmas inciden cada vez más, si queremos que las compañías sean 100% transparentes y éticas, también debemos incluir a las empresas que les proveen de los recursos más básicos. Los códigos versan sobre temáticas como políticas anticorrupción, de connivencia con el sistema fiscal de cada país y de respeto a los derechos humanos.

Justo con los derechos humanos continuamos, las tres firmas coinciden en una fuerte política de promoción de sus compromisos adquiridos en este sector. Todas ellas son ponentes y colaboradoras comunes en simposios de las naciones unidas y tienen mucho

interés en liderar el camino siendo de las primeras firmantes de los nuevos convenios propuestos. El tercer asunto compartido por las consultoras es la protección de datos, en los informes de otros años de McKinsey y BCG, podemos ver una profundización exhaustiva en la ciberseguridad desde cada una por la pandemia. Actualmente los retos y compromisos en este campo se refieren a la protección total de los datos de todos los grupos de interés, desde clientes hasta proveedores pasando por cualquier tercero. Terminamos haciendo mención de que las tres compañías proponen como principal manera de expandir sus buenas prácticas de gobierno corporativo a la formación. Con entrenamientos comúnmente online y charlas para sus empleados, McKinsey, Bain y BCG creen que tendrán una plantilla alineada en estos asuntos. Las consultoras se enorgullecen de que el 100% de sus empleados hayan realizado este tipo de entrenamientos.

5 Conclusiones

En esta conclusión del trabajo de fin de grado responderemos a las tres principales preguntas e hipótesis, que han marcado este trabajo desde su introducción. Nos referimos a la consideración de la consultora estratégica como el gran agente de impacto ESG del siglo XXI, responder a esta hipótesis es crucial porque era lo que creaba la necesidad de nuestro trabajo y daba respuesta al primero de los dos objetivos, crear una fuente de información a la que acudir para informarse del tema, si la consultora estratégica no tuviera el peso suficiente en la actualidad, no tendría sentido crear esta fuente de información.

La segunda pregunta a la que responderemos enlaza con el segundo objetivo de este trabajo, presentar a la consultoría estratégica como una opción de futuro para el empleo de los universitarios. La respuesta a esta pregunta vendrá de la mano con unas proyecciones de las iniciativas sostenibles de las firmas, si considerásemos que, estas van a minorarse o desaparecer, la consultoría estratégica no sería una profesión con impacto social a futuro. Por último, en la introducción nos proponíamos desentrañar la motivación de estas firmas a la hora de proponer iniciativas ESG y de dirimir entre el interés económico de un negocio al alza y la intención sincera por la transformación en busca de un mundo mejor.

Consideramos que la respuesta a la primera pregunta es clara y alentadora al mismo tiempo, porque nos permite seguir con nuestra conclusión. Efectivamente, nos reafirmamos en que la consultora estratégica es el gran actor de nuestro tiempo, nos encontramos en el mismo punto de convencimiento en el que empezamos a redactarlo, pero con una opinión mucho más fundada y basada en datos. Solo hace falta ver los casos concretos que hemos estado desgranando para ver que es el nexo conductor entre el impacto efectivo y los clientes más grandes. Estados, multinacionales, ONG, organismos supranacionales, todos dependen de la consultoría estratégica para realizar sus iniciativas ESG y para que estas lleguen a buen puerto. Incluso las más grandes empresas que, podrían crear valor por si solas, prefieren acercarse a un actor con la experiencia, los recursos y la perspectiva para llevar a buen puerto su vertiente sostenible.

Creemos que lo que diferencia a la consultora estratégica de los demás agentes y la hace sobresalir por encima de ellos es su triple vertiente en asuntos ESG. en primer lugar, realiza acciones internas de cariz medioambiental, social o de buen gobierno, en segundo lugar, impulsa a sus clientes a mejorar en este campo diseñando sus políticas ESG y en tercer lugar, colabora con proyectos pro-bono. Es esta omnipresencia la que hace que la respuesta a la primera pregunta sea un rotundo sí. La consultora estratégica es el gran actor de nuestro tiempo en asuntos ESG.

La respuesta a la segunda pregunta la encontramos después de haber analizado los informes de las consultoras. Como hemos podido observar todas ellas se marcaron objetivos a medio y a largo plazo en los últimos años de la década anterior, varios ejemplos pueden ser llegar a las cero emisiones en 2030 o tener el mismo número de mujeres, que de hombres trabajando en la misma fecha. Aparte como hemos visto en la respuesta a la hipótesis anterior, las consultoras no solo realizan iniciativas internamente, sino también para clientes.

El común de las compañías multinacionales, usuales clientes de las consultoras, se ha marcado los mismos objetivos climáticos que ellas, pero con la mira puesta en el año 2050. Por tanto, podemos concluir que como mínimo en los próximos 30 años, la consultoría estratégica seguirá trabajando duro por crear impacto ESG positivo y que las personas que decidan tomar ese camino tendrán la oportunidad de participar en proyectos centrados en el terreno social.

Nosotros hemos ido más allá, consideramos que incluso después de 2050, estas empresas se marcarán nuevos objetivos ESG enlazados por ejemplo con los derechos tecnológicos que empiezan a emerger con las inteligencias artificiales o el metaverso, o por poner otro ejemplo con nuevas políticas de conciliación familiar, de expansión de derechos para nuevas minorías que surjan o de protección del medio ambiente frente a amenazas aún desconocidas.

El mundo puede ser entendido dentro de la dialéctica del poder y la desigualdad, con el paso de los años siempre habrá desigualdades por las que luchar y apostamos por que las

consultoras estratégicas seguirán trabajando en estos proyectos y los consultores que así lo deseen, podrán desarrollar una carrera exitosa en estos campos, por tanto, la respuesta a la segunda pregunta es también un claro sí. Las consultoras estratégicas trabajan y continuarán trabajando en proyectos con un gran impacto ESG.

Por último, la tercera de nuestras preguntas exige probablemente una respuesta algo más personal. Sin ponernos excesivamente filosóficos, cuando una persona o una compañía formada por personas, realizan una acción, es inevitable que los demás juzguen si está bien, mal o con que intención se ha hecho. Consideramos que la gran mayoría de veces si el cinismo o el interés económico no es desbocado y flagrante, no importa tanto la intención con la que la acción se hace, sino el impacto que tiene.

Obviamente, no estamos ciegos y sabemos incluso antes de la realización de este informe que, las iniciativas ESG aportan a quien las lleve a cabo una reputación y un retorno económico muy suculento. Somos conscientes también que las consultoras estratégicas son empresas en busca de la creación de valor para sus clientes y la maximización de beneficios, no son ninguna ONG.

Sin embargo, nuestra consideración final es que, estas compañías han conseguido crear un modelo de negocio en el que se compatibiliza el trabajo corporativo con el social sin que este último sea solo una fachada para limpiar su imagen en otros asuntos. Estas firmas son famosas por atraer el mejor talento, creemos que han logrado poner a este talento, a estas mentes, a desarrollar una ética del deber que les hace ser consciente de la importancia del momento y de ser ellos quienes lideren la transición hacia nuevos estadios de sostenibilidad. Por tanto, creemos que McKinsey, BCG, Bain y las demás consultoras estratégicas tienen una motivación ambiciosa en el buen sentido de ser luz para los demás actores de la globalización, mientras lo compatibilizan de una forma provechosa dentro de sus modelos de negocio. De esta manera, todos ganamos.

He disfrutado mucho realizando este trabajo y espero que, muchos lectores puedan hacerlo también, pero sobre todo espero, que sea útil.

6 Bibliografía

Arthur D. Little. (2023). *Timeline* / *Arthur D. Little*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.adlittle.com/en/timeline>

Bain & Company. (2023). *Bain & Company*. Bain. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.bain.com>

Bain & Company. (2022). *Going Further: 2022 ESG Report*. En *Bain.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de https://www.bain.com/contentassets/107c84301f464b358a2053cc39b3db17/2022-esg_report.pdf

BCG. (2023). *Strategic Management Consulting* / *Boston Consulting Group*. BCG. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.bcg.com>

BCG. (2022). *A Time To Lead: 2021 Annual Sustainability Report*. En *BCG.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://media-publications.bcg.com/bcg-2021-annual-sustainability-report-apr-2022.pdf>

Carrasco, J. C. R. (2012). *MANUAL CEN*. Avanzalis Management SL.

Deloitte. (2023). *About Monitor Deloitte*. Deloitte Spain. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/solutions/monitor-deloitte.html>

EY. (2023). *Estrategia: EY-Parthenon*. Recuperado 2 de enero de 2023, de https://www.ey.com/es_es/strategy

Instituto de información científica y tecnológica. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de La Información*, 38(1-2), 41-43. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181414865003.pdf>

Kearney. (2023). *Consultoria Estrategica Global - España - Kearney*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.es.kearney.com>

Kearney. (2022). *Kearney Sustainability Report*. En *Kearney.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.kearney.com/documents/291362523/291368952/Kearney+Sustainability+Report+2021.pdf/6b5f9b8c-0e7c-24ad-478e-a26a65903df6?t=1650236337000>

Marsh, Guy Carpenter, Mercer, & Oliver Wyman. (2022). *Accelerating Impact: 2021 ESG Report*. En *marshmclennan.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.marshmclennan.com/content/dam/mmc-web/v3/esg/Marsh-McLennan-2021-ESG-Report-FINAL.pdf>

McKinsey. (2023). *España | McKinsey & Company*. Mckinsey. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.mckinsey.com/es/overview>

Mckinsey. (2022). Accelerating sustainable and inclusive growth: 2021 ESG Report. En *Mckinsey.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de https://www.mckinsey.com/spContent/bespoke/esg-pdf/pdfs/in/McKinsey_2021_ESG_Report_VF.pdf

Universidad Pontificia Comillas, Ballesteros, C., Díaz-noriega, S., Elola, J. M., & Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: Del reporting al impacto social*.

PricewaterhouseCoopers. (2023). *Strategy& - the global strategy consulting team at*. PwC. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en>

Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG* (1.^a ed.). Aranzadi.

Roland Berger. (2023). *Global consulting*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.rolandberger.com/en/>

Roland Berger. (2022). *Imaging Our Common Future: Acting Now: ESG Report 2021*. En *RolandBerger.com*. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Roland-Berger-ESG-Report-2021.html>

Ulrich, E. (2016). Entendiendo las inversiones según criterios ESG. En *S&P Global*. Recuperado 9 de enero de 2023, de <https://www.spglobal.com/spdji/es/documents/education/practice%20essentials-understanding-esg-investing-spa.pdf>

Universidad Pontificia Comillas, Ballesteros, C., Díaz-noriega, S., Elola, J. M., & Ramos, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: Del reporting al impacto social*.

Wyman, O. (2023). *Oliver Wyman Iberia España*. Oliver Wyman. Recuperado 2 de enero de 2023, de <https://www.oliverwyman.es/es.html>

