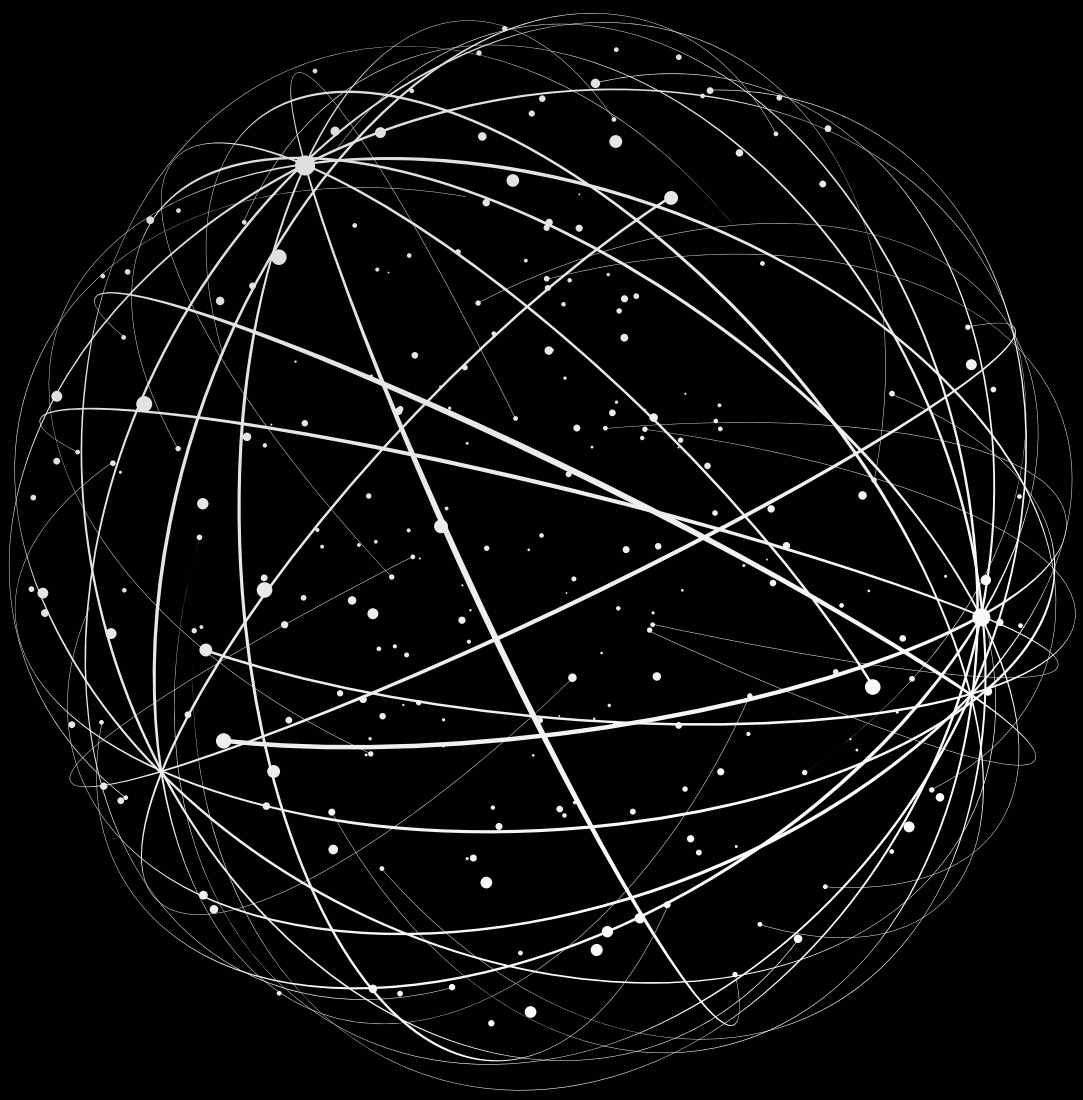
Deloitte.



2030 Purpose: Good business and a better future

La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas

Diciembre 2017

Índice

Presentación 3

Resumen ejecutivo 5

1. La importancia del desarrollo sostenible en las organizaciones 9

2. Un compromiso a nivel mundial 21

3. El Propósito de las empresas cotizadas españolas en el horizonte 2030 23

4. Viviendo el Propósito 2030 25

5. Conclusión 39

Anexo 41

Deloitte: Making an impact that matters 42

Contacto 46

Referencias 47

Presentación

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible proponen un marco integral para la creación de un futuro mejor para el mundo en 2030. Las empresas podemos contribuir al cumplimiento de dichos Objetivos, lo que no solo será bueno para la humanidad, sino que también será bueno para el éxito y la sostenibilidad de los negocios.

Es cada vez más evidente **que el éxito empresarial está vinculado al compromiso con el desarrollo sostenible**. Para sacar el mayor partido de esta vinculación, las empresas deben disponer de un **propósito entendible y perdurable**. Dicho propósito debe ser **compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible** y tiene que guiar la forma en la que la estrategia empresarial se define y ejecuta. Llamamos a estos objetivos Propósito 2030.

Si bien muchas de las grandes empresas españolas declaran un propósito a largo plazo, solo una minoría lo relaciona con el desarrollo sostenible y su función social. Por otro lado, en aquellos casos en que sí lo hacen, **"vivir" ese propósito parece un reto muy exigente** cuyos resultados no siempre son percibidos por la sociedad.

El propósito es una condición necesaria, pero no suficiente, para la creación de valor a largo plazo, tanto para los grupos de interés directos como para toda la sociedad en su conjunto.

La ruta para conseguir la maximización de los beneficios del Propósito 2030 puede variar dependiendo de los negocios y sectores. Sin embargo, existen tres **atributos** que pueden servir de guía para que las empresas avancen en este camino: **autenticidad, equilibrio y coherencia**. Un propósito auténtico es aquel que se vive en el día a día de la organización. El equilibrio debe mantenerse entre el énfasis de las acciones a corto plazo y los compromisos a largo plazo, respondiendo a las expectativas de los inversores y la propia sociedad. Asimismo, el propósito debe ser aplicado de forma consistente, perdurando en el tiempo y trascendiendo a los cambios organizativos.

La fijación de un propósito de cara al 2030 es bueno para las empresas, y bueno para mejorar el futuro del mundo en que vivimos.

"El propósito de las empresas debe ser compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y tiene que guiar la forma en la que la estrategia empresarial se define y ejecuta. Llamamos a estos objetivos Propósito 2030"

Fernando Ruiz
Presidente de Deloitte España

Resumen ejecutivo

Existe la necesidad urgente de que el planeta encuentre una vía de desarrollo más sostenible, y las empresas españolas son cada vez más conscientes del papel fundamental que debe jugar el sector privado en la consecución de la Agenda 2030.

En 2015, en la sede de la ONU en Nueva York, los líderes mundiales se comprometieron a no solo prevenir el cambio climático, sino también a establecer objetivos viables, basados en el consenso y en la colaboración, para proteger nuestro futuro colectivo como sociedad y el futuro del planeta – estos objetivos se encuadran en **la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**.

La Agenda propone **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas** de carácter integrado, que exigen una acción colectiva y colaborativa urgente en el ámbito económico, social y ambiental. A pesar de los progresos alcanzados en los últimos años, la pobreza, el hambre, la escasez de agua, el desempleo y las desigualdades continúan afectando a demasiadas personas en todo el mundo. Además, los impactos adversos del cambio climático siguen aumentando. En estas circunstancias, las proyecciones globales del *Social Progress Imperative* muestran que no se cumplirán las aspiraciones de ODS para 2030.

Para responder de manera efectiva a estos desafíos globales todos debemos contribuir. Es evidente que las empresas tienen un papel crítico, contribuyendo al desarrollo económico, proporcionando productos y servicios e influyendo en el progreso de la sociedad en su conjunto. La magnitud de este potencial, junto con el riesgo de que las empresas solo impulsen una agenda mucho más limitada, exige una participación empresarial más activa.

Asumir un papel relevante en la sociedad no sólo es positivo para la reputación de las empresas, sino que también les reporta beneficios económicos a largo plazo. Hay muchas evidencias que demuestran que las empresas pueden ser más exitosas y más sostenibles a largo plazo cuando se comprometen con objetivos sociales, económicos o ambientales de envergadura. Estas evidencias también muestran que las empresas superan la rentabilidad del mercado cuando se marcan compromisos de esta naturaleza, e inspiran y hacen partícipes a sus grupos de interés de la consecución de dichas metas.

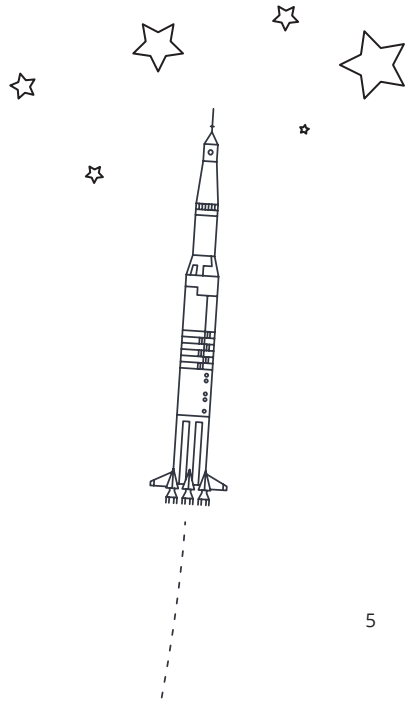
> "La nueva agenda es una promesa de los líderes a las personas de todo el mundo. Es una agenda para las personas, para acabar con la pobreza en todas sus formas: una agenda para el planeta, nuestro hogar común"
>
> **Ban Ki-Moon, Ex Secretario General de la ONU**

Alcanzar estos objetivos es sólo posible gracias a la capacidad que tiene el sector privado de involucrar e inspirar a todos los grupos de interés de relevancia: **el talento, los consumidores, los socios, los reguladores, los inversores y la sociedad en general**.

¿Por qué es importante que las empresas se fijen un propósito?

A medida que el éxito a largo plazo y la generación de mayor impacto se vuelven cada vez más interdependientes, las empresas deben conectar explícitamente las actividades empresariales que realizan con su contribución al resto de la cadena de valor. Esta contribución no puede ser un subproducto del modelo de negocio, necesita ser una fuerza que ayude a impulsar la estrategia, la cultura y el compromiso de los distintos grupos de interés con la empresa.

Deloitte contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Al incorporar el propósito en la organización, desde la estrategia, la cultura y los valores, las empresas pueden abordar los desafíos a los que se enfrenta la humanidad y asegurar la rentabilidad financiera a largo plazo.

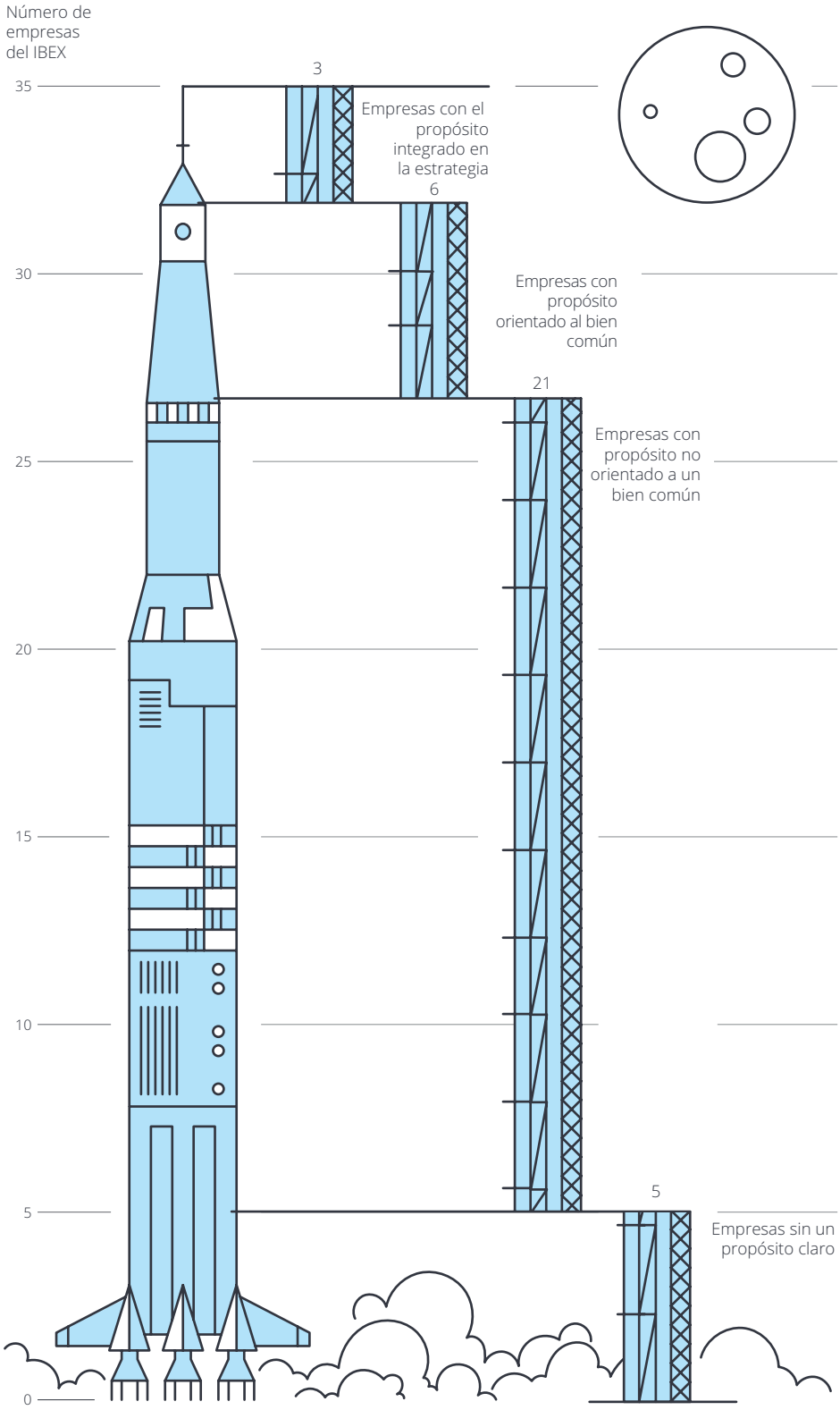
Para beneficiarse completamente de la interdependencia entre el desarrollo sostenible y el éxito empresarial, las empresas deben articular un propósito claro, vinculado a los grandes retos del desarrollo sostenible, y utilizarlo para dar forma a los planes y la cultura de la organización. Es lo que llamamos en Deloitte Propósito 2030.

Las empresas españolas en el horizonte 2030

Durante la realización del presente estudio hemos observado una creciente inquietud y preocupación por la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el panorama empresarial español.

Aunque muchas empresas líderes ya se han comprometido con los ODS, la involucración de las compañías españolas es todavía limitada: solo un 9% de las empresas del IBEX han definido un propósito que incorpore alguno de los ODS.

Tenemos ante nosotros una gran oportunidad para fortalecer los propósitos de las organizaciones empresariales y mejorar la involucración real de las empresas españolas en la Agenda 2030.



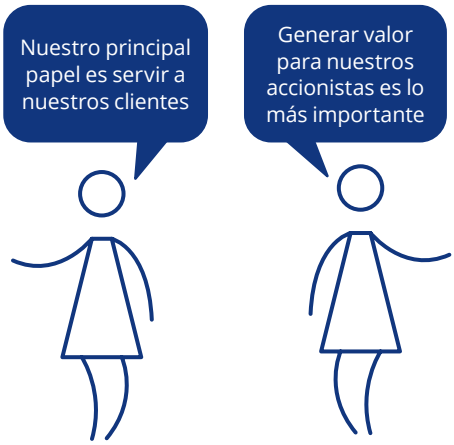
¿Por qué todavía hay empresas que no han desarrollado su propósito?

La mayoría de las empresas no anuncian explícitamente un propósito

Tener un propósito es relevante para todas las empresas, independientemente de su tamaño. Al comprometer a todas las personas a conseguir un mismo propósito, las distintas funciones y áreas de las empresas pueden unirse bajo un objetivo común, incrementando la participación de todos los grupos de interés y atrayendo y reteniendo talento.

No todas las empresas relacionan su propósito con los ODS

El estudio refleja que las empresas que reconocen la relación entre el desarrollo sostenible y el éxito empresarial consiguen un mejor desempeño financiero a largo plazo. El propósito proporciona una plataforma para generar una participación de los grupos de interés activa, desde los empleados hasta los clientes e inversores.



El propósito es único para cada empresa, y describe su razón de ser. Cada vez más empresas reconocen los beneficios de tener un propósito. Es un punto de diferenciación con los competidores y puede ser una plataforma inspiradora de participación de los grupos de interés.

El propósito es útil para todos los negocios ya que sirve para maximizar tanto el valor de los accionistas como el valor de los grupos de interés en general. En particular, es especialmente relevante para las relaciones con los organismos reguladores y atraer talento.

La amplia mayoría de las empresas siente que contribuye de otras formas a la sociedad

Si no se incluye el desarrollo sostenible en el núcleo de la actividad de la empresa, bajo un propósito común, la contribución que realiza es más limitada, no se maximiza su impacto y compromete el éxito a largo plazo.

Las empresas encuentran dificultades a la hora de desarrollar el propósito en todas las áreas de su organización

Las empresas no pueden permitirse ignorar la importancia del propósito. Existen marcos y herramientas que pueden usar para priorizar aquellas dimensiones más importantes para su negocio. El propósito se debe gestionar como un cambio cultural que se va implantando gradualmente en las actividades de la empresa.

Compromiso con el desarrollo sostenible

Comprometerse con el desarrollo sostenible es crítico para todos, incluidas las empresas

01. Talento
02. Consumidores
03. Alianzas
04. Organismos reguladores
05. Inversores

Un compromiso con el desarrollo sostenible tiene un impacto positivo en toda la empresa. No solo son compatibles, sino interdependientes.

Impulsores Digitales

06. Transparencia
07. Participación
08. Identidad

Esta interdependencia está acentuada por la digitalización de nuestra economía y sociedad.

Grupos de interés

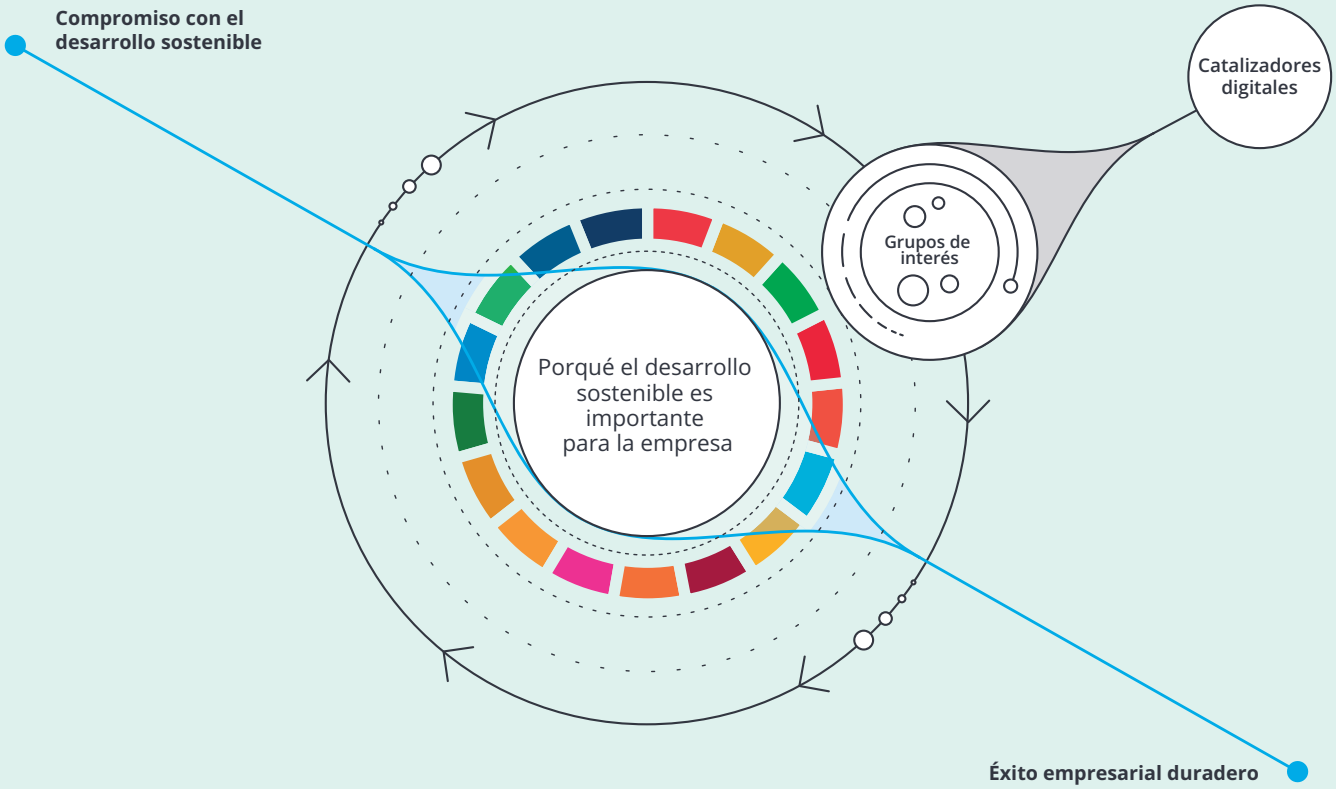
Esta interdependencia debe ser una prioridad clave de la empresa, incluida en el propósito de la organización.

Todas las organizaciónes necesitan desarrollar su propósito de forma transversal en las áreas de su negocio.

Un éxito comercial duradero

Comprometerse con el desarrollo sostenible es compatible con alcanzar un éxito comercial

1. La importancia del desarrollo sostenible en las organizaciones



Existe la necesidad urgente de que el planeta encuentre una vía de desarrollo más sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas constituyen, por primera vez en la historia, un marco de consenso integral destinado a ayudar a abordar los principales problemas sociales, medioambientales y económicos a los que se enfrenta actualmente la humanidad. Pese a los múltiples avances que tienen lugar en todo el mundo, aún sigue habiendo retos muy significativos y muchas oportunidades de negocio por desarrollar.

Las desigualdades crecen dentro y entre los países. En torno a 800 millones de personas siguen viviendo en condiciones de pobreza extrema y hambre. Persiste también la desigualdad de género. Unos 946 millones de personas siguen sin tener acceso a instalaciones de saneamiento. Los efectos adversos del cambio climático continúan en aumento en un momento en que las migraciones climáticas son una realidad. Más gente que nunca está siendo desplazada de sus hogares debido a catástrofes naturales, y la escasez de agua afecta al 40% de la población mundial y sigue extendiéndose.[1]

Sin embargo, los progresos son lentos: los datos del Índice de Progreso Social predicen que, de continuar la trayectoria actual, en 2030, fecha objetivo establecida en los ODS, sólo se habrá producido un ligero aumento del bienestar humano.[2]

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un marco colectivo y cooperativo que exige una respuesta urgente a través de acciones sistémicas. Dado que los Gobiernos se han comprometido a cumplir los objetivos, la sociedad civil y las empresas tienen un papel protagonista a la hora de utilizar su creatividad y capacidad de innovación para resolver los desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad y como especie.

"Para alcanzar los Objetivos Globales no podemos basarnos solo en el crecimiento económico; el "*business as usual*" ya no es suficiente. Los distintos sectores deben entender el papel que pueden desempeñar a la hora de eliminar los obstáculos que impiden el progreso social y deben trabajar conjuntamente para crear sociedades más saludables."

***Social Progress in 2030,* Deloitte Insights[3]**

Las empresas tienen una función muy importante

"Los Objetivos Globales de las Naciones Unidas representan una oportunidad histórica para alinear a los Gobiernos de todo el mundo con las empresas y la sociedad civil, y llevar a cabo cambios reales antes del año 2030. Como sociedad, necesitamos establecer las conexiones adecuadas, combinando el poder político de los Gobiernos con el poder de convocatoria de la sociedad civil y los recursos empresariales, para abordar de una manera más adecuada los obstáculos que impiden el progreso social. Se necesitan acciones colectivas para implantar e impulsar soluciones que mejoren el bienestar y ayuden a la sociedad a lograr un crecimiento integrador."

David Cruickshank, Presidente del Consejo de Administración, Deloitte Global[4]

Aunque toda la sociedad tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible, las empresas tienen un papel muy especial que desempeñar. Su impacto en el bienestar económico e individual es inmenso, ayudan a resolver los problemas de la humanidad mediante los productos que ofrecen y los servicios que prestan, y sus actividades generan un impacto en el medioambiente. El alcance de la influencia de las empresas en el futuro de la humanidad es enorme.

En un mundo con escasez de recursos, las empresas deben ayudar a la sociedad a abordar los problemas medioambientales, en lugar de agravarlos. En la Encuesta sobre Globalización realizada recientemente por Deloitte, el 72% de los directivos de empresas en mercados emergentes señaló que minimizar los impactos medioambientales negativos es extremadamente importante o muy importante para su empresa, más que ninguna otra cuestión social.[5] Por citar solo un ejemplo, la empresa Patagonia Provisions tiene como objetivo fabricar productos respetuosos con el medioambiente. Actualmente, trabajan en colaboración con desarrolladores de Kerzna, un grano alternativo cultivado mediante prácticas regenerativas que tiene un sistema radicular que ayuda a reducir la erosión del suelo.[6]

Las actividades empresariales pueden abordar algunos de los retos más complejos en materia de desarrollo sostenible gracias a la innovación. Las nuevas tecnologías y métodos ofrecen soluciones a algunos de los problemas a los que nos enfrentamos, ya sea aumentando la eficiencia de las máquinas para reducir las emisiones u ofreciendo un sistema de iluminación que emplee energías renovables para permitir que los niños que viven en países en desarrollo estudien al atardecer.[7]

Figura 1: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Deloitte apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La mayor parte de la población mundial pasará un tercio de su vida adulta en el trabajo.[8] Cuando las empresas desempeñan un papel tan importante en la vida de cada persona, la forma en la que trabajan tiene un impacto más allá de la salud y la seguridad, afectando directamente al bienestar. Si las personas se sienten realizadas y motivadas en su trabajo, su calidad de vida aumenta.[9] De hecho, las decisiones de las empresas en el ámbito laboral tienen enormes repercusiones sociales. Muchos analistas asocian los votos en UK para abandonar la UE y los votos a Donald Trump en USA con un claro distanciamiento social, provocado, al menos en parte, por las decisiones tomadas por algunas multinacionales de trasladar sus centros productivos, lo que ha afectado tanto a los puestos de trabajo locales como al entorno social en los países de origen.[10]

En el ámbito financiero, la actividad de las empresas beneficia a los países, a través de los pagos de impuestos, y a las personas, al proporcionarles independencia económica.[11] En España, el impuesto sobre sociedades representa el 11,6% de la recaudación tributaria anual, financiando servicios sociales como la atención sanitaria, la educación y las infraestructuras, entre otros.[12]

Con sus actividades, las empresas pueden hacer una aportación decisiva al cumplimiento de la meta 2030 establecida en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El éxito empresarial y el compromiso con un desarrollo sostenible son interdependientes

Realizar una aportación duradera al mundo en general no es bueno sólo para la humanidad, sino también para la propia empresa. Por una parte, las metas y aspiraciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan importantes oportunidades de negocio. La publicación *Global Opportunity Report* de Naciones Unidas destaca medidas que las empresas pueden tomar para apoyar directamente las aspiraciones contenidas en sus objetivos. En su última edición, el tratamiento inteligente del agua ha sido calificado como la oportunidad más beneficiosa para la sociedad y para la cual está más preparado el mundo empresarial.[13]

Newmont Mining Corporation dirige actualmente la explotación de unas minas de oro en Ghana. Para reducir la incidencia de malaria entre sus trabajadores, contratistas y residentes locales, han trabajado en colaboración con los servicios sanitarios del país, recibiendo por ello el premio al "Mejor Lugar para Trabajar" de la *Global Business Coalition*.[14]

Para tener éxito, las empresas necesitan asegurarse de que el entorno en el que operan es sostenible. No pueden llevar a cabo sus operaciones sin un personal cualificado, un entorno estable y un ambiente saludable para el desarrollo de sus actividades. La producción sostenible también puede ayudar a preparar a las empresas para el largo plazo, en particular para aquellos momentos en los que pueda haber escasez de recursos (en un reciente estudio, el 75% de los encuestados opinó que la escasez de recursos afectaría a su negocio en un futuro próximo).[15]

Un amplio conjunto de publicaciones ha establecido el argumento de que, cuando las empresas asumen el compromiso de buscar el bien común, obtienen resultados extraordinarios, tanto a medio como a largo plazo. En su importante obra *Built to Last*, publicada en 1994, Jim Collins y Jerry Porras llegaron a la conclusión de que, entre 1926 y 1990, un grupo de empresas inspiradas por un paradigma que iba más allá de los resultados económicos, obtuvieron seis veces más beneficios para sus accionistas que aquellas de sus competidoras cuya política se basa explícitamente en obtener únicamente beneficios económicos.[16] En 2003, Raj Sisodia y otros investigadores demostraron en su obra *Firms of Endearment* que las empresas comprometidas con un "capitalismo consciente" generaron hasta catorce veces más ingresos que el resto de las empresas del índice S&P 500 a lo largo de 15 años.[17] Desde entonces, los estudios académicos han demostrado que la ecoeficiencia[18] y el compromiso constante con la sostenibilidad están correlacionadas con un excelente rendimiento económico. Sólo en los últimos cinco años, se calcula que un conjunto de empresas que han asumido un firme compromiso con la sostenibilidad ha obtenido unos resultados superiores en un 11% a los de sus competidoras en el mercado de valores .[19]

Los investigadores siguen buscando las causas que explican estas tendencias. Un beneficio claro del compromiso con el desarrollo sostenible es la intensa conexión que se establece con los grupos de interés, dicha relación es la responsable de unos resultados bursátiles superiores en un 2% anual según los datos disponibles.[20] Desde la perspectiva del talento, los consumidores, los socios comerciales, los organismos reguladores y los inversores, el compromiso con el desarrollo sostenible y el éxito empresarial están estrechamente relacionados.

En la ciudad colombiana de Medellín, Ferrovial ha ejecutado el proyecto de Ampliación de la Carrera 80, que ha propiciado la regeneración de la quebrada de La Iguaná, una de las áreas más deprimidas del municipio. La comunicación con las juntas de acción comunal fue constante y permitió reducir el impacto de las obras en el día a día de los vecinos más vulnerables. Además, el proyecto creó más de 1.250 empleos, lo que dinamizó la economía de la zona. El desarrollo de comunidades vulnerables a través de la mejora y creación de sistemas de agua y saneamiento es la meta que persigue su programa Infraestructuras Sociales. Solo en Colombia más de 9.000 personas se benefician ya de los proyectos ejecutados en el marco de este programa.

"Creo que estamos ante un punto de inflexión en el sector privado; pronto las empresas serán valoradas tanto por su comportamiento ético como por su crecimiento y sus ingresos".

Barry Parkin, Director de Sostenibilidad Global, Mars Incorporated[21]

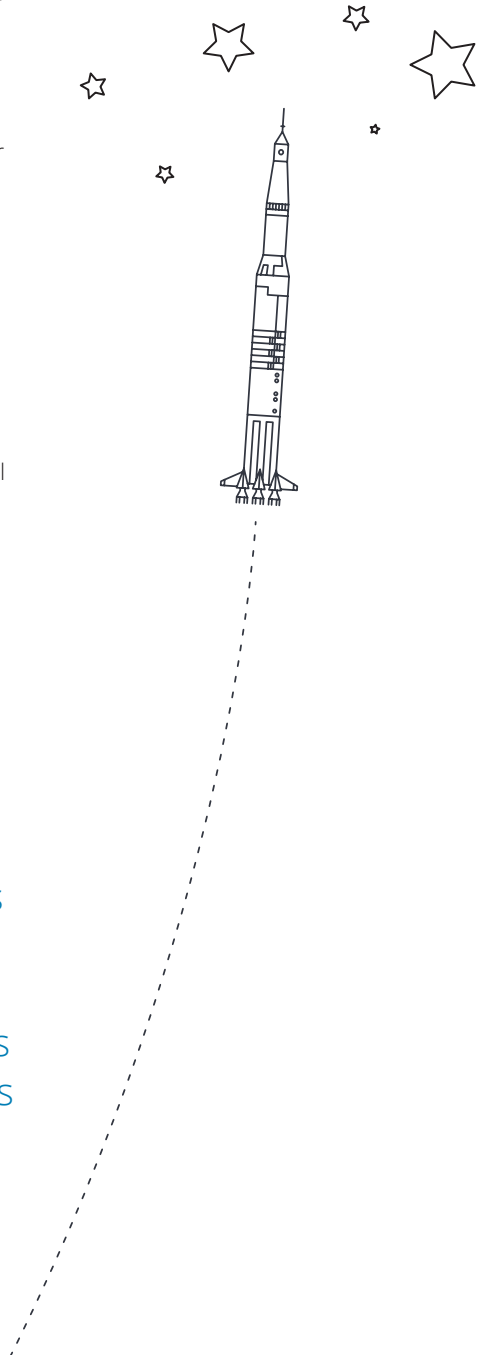
Talento

La satisfacción del trabajador es a día de hoy uno de los mayores retos de las empresas; sólo un 13% de los empleados afirma estar "comprometido" con su trabajo[22], y un 87% de las organizaciones cita la cultura y la implicación como uno de sus principales desafíos.[23] Dos terceras partes de los *millennials* tienen intención de abandonar su empresa actual antes de 2020.[24] En este contexto, se presentan enormes beneficios para las empresas que sepan gestionar el grado de compromiso de sus profesionales. Hay indicios de que las empresas capaces de generar esta implicación son aquellas que están comprometidas con el bien social en sentido amplio. La gran mayoría de los *millennials* (87%) cree que "el éxito de un negocio no debe medirse solamente por sus resultados económicos".[25] Los empleados que probablemente serán más fieles a su empresa serán los que compartan los valores de su organización, más allá de los simples beneficios económicos.[26] De hecho, las empresas "orientadas a un propósito" tienen niveles de retención de talento superiores al 40%.[27]

Estas tendencias no se limitan a los *millennials*. Los estudios demuestran que, en todas las generaciones, los trabajadores están buscando cada vez más oportunidades con el fin de generar un impacto en el mundo que les rodea a través del trabajo que realizan, además de mediante los esfuerzos que llevan a cabo fuera de la oficina.[28] Un estudio concluyó que los incentivos sociales, como los donativos recibidos por una organización benéfica elegida por los empleados, generaron un aumento del 13% en la productividad.[29] De igual modo, un estudio sobre el aumento de la eficiencia del combustible por parte de los pilotos demostró que aquellos a los que se ofrecían incentivos en forma de donativos a organizaciones benéficas redujeron el consumo de combustible y a la vez mostraron un índice considerablemente mayor de satisfacción en el trabajo.[30] Otro estudio demostró que el 83% de los candidatos con un MBA estaba dispuesto a aceptar un salario un 15% inferior si la empresa realmente hiciera algo por mejorar las cuestiones sociales o medioambientales mundiales.[31]

El compromiso con la sociedad en general también ayuda a las empresas a desarrollar competencias y liderazgo en sus profesionales. El 90% de las empresas encuestadas por Deloitte manifestó que se había producido una mejora considerable en las competencias de liderazgo en general como resultado de los programas de voluntariado basados en habilidades y en el bien social.[32]

Gracias a un compromiso con el desarrollo sostenible, las empresas pueden ofrecer valor más allá de los beneficios económicos y ganar la guerra del talento.[34] Cuando los "activos intangibles" de las personas, las ideas y las redes sociales son clave para el éxito, los estudios demuestran que un mayor énfasis en la cultura[35] y unos índices de satisfacción de los empleados altos y constantes generan, en pocos años, un aumento estadísticamente sólido y cuantificable de la rentabilidad de las empresas en todo el mundo.[36]



En 2008, IBM creó un grupo corporativo formado por más de 2.800 empleados de más de 60 países, a los que asignó misiones de voluntariado de cuatro semanas de duración en uno de los 38 países considerados emergentes. El 76% de los participantes, muchos de ellos profesionales en plena carrera laboral, afirmó que gracias al programa aumentó su motivación para completar su carrera en IBM. "Una y otra vez, cuando evaluamos estos programas con los participantes, nos cuentan que son los programas de formación o de liderazgo más satisfactorios que han vivido."

Stanley Litow, Vicepresidente de Ciudadanía y Asuntos Corporativos de IBM y Presidente de la Fundación Internacional de IBM[33]

Consumidores

Las empresas se enfrentan a un panorama difícil. Tras la crisis financiera, tanto a las empresas como a los empresarios se les exige que rindan cuentas de sus acciones de forma pública. Tan sólo el 53% de la sociedad "confía en que las empresas actúen debidamente".[37] Una gran mayoría cree que muchas empresas "no tienen más ambición que la de hacer dinero" y que no cumplen sus expectativas.[38] No hay que olvidar que las protestas de la sociedad pueden llevar a una caída drástica de las cotizaciones bursátiles.[39]

Los líderes empresariales reconocen que existe este desafío. Más del 50% de los directivos globales encuestados por Deloitte señaló que los consumidores era el grupo de interés más importante para la gestión del riesgo reputacional de una empresa.[40] Dado que se estima que una tercera parte de la capitalización bursátil puede atribuirse a la reputación, estamos sin duda ante un factor relevante para cualquier empresa.[41] De forma que, si quieren invertir la tendencia y establecer su "licencia para operar", las empresas deben ser vistas como un agente que contribuye positivamente a la sociedad en general.

Los estudios demuestran que las empresas a las que se considera dignas de confianza y que contribuyen positivamente a la sociedad atraen más clientes que están dispuestos a pagar más por los bienes y servicios y que posteriormente actúan como prescriptores.[42] Una encuesta realizada a 30.000 consumidores de 60 países diferentes reveló que la "confianza en la marca" fue el factor que más influyó en la compra para el 62% de los encuestados.[43]

Las entidades financieras españolas ofrecen a sus clientes productos y servicios con criterios ESG, y financian nuevas formas de emprendimiento a través de los microcréditos. El Fondo Bankia Futuro Sostenible, la financiación de proyectos de energías renovables en Banco Santander o el proyecto Microfinanzas para la Adaptación al Cambio Climático de BBVA brindan nuevas formas de financiación que responden al compromiso con el desarrollo de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Los consumidores son cada vez más propensos (66% en 1993, 89% en 2013) a cambiar a marcas que estén asociadas a una buena causa.[44] En 2013, el 50% de los consumidores afirmó que estaba dispuesto a pagar más por productos y servicios de empresas que se declarasen comprometidas con el desarrollo sostenible. En 2017 se ha incrementado hasta el 76%.[45] Estas cifras se mueven en una única dirección; y la temática en la que la generación millenial demanda un esfuerzo significativo por parte de las empresas es en el desarrollo económico (ODS8), pobreza y hambre (ODS1 y ODS2), medio ambiente (ODS13), derechos humanos, educación (ODS4) y Salud (ODS3).

Esta tendencia se ve corroborada por las cifras de ventas. Un estudio realizado en 2015 reveló que la "cuota de cartera" de una marca –el porcentaje empleado en una marca frente al gasto total anual dentro de su categoría– es, de media, un 46% superior para las marcas "de valor" en las que confían los consumidores, y puede ser hasta siete veces mayor.[46] Un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en 2012 demostró que las etiquetas con información sobre condiciones laborales justas tuvieron un efecto positivo en las ventas entre las mujeres que compraban artículos de lujo, con un incremento de dichas ventas de hasta el 14%.[47]

Al asumir un compromiso con el desarrollo sostenible, las empresas están respondiendo a los deseos del consumidor y modificando sus prácticas, asegurándose así un éxito empresarial duradero.

Airbnb tomó medidas en respuesta a un estudio de Harvard que afirmaba que los propietarios preferían perder ingresos antes que permitir que huéspedes de color se alojaran en sus casas, y lanzó el hashtag viral #airbnbwhileblack. Al asumir un "Compromiso con la Sociedad", establecieron una cláusula para prevenir la discriminación, que usuarios y propietarios debían aceptar si querían usar su aplicación.[48]

Alianzas

Las empresas solo pueden existir y tener éxito si están inmersas en una sociedad y un entorno comprometido. Esto va más allá de contar con un espacio para sus instalaciones, una población de la que obtener su mano de obra y unas materias primas con las que fabricar sus productos. En todos los ámbitos de la empresa, las alianzas con los grupos de interés orientadas hacia el desarrollo sostenible pueden tener impactos positivos.

A lo largo y ancho de la cadena de suministro, las alianzas formadas en base a un compromiso compartido con el desarrollo sostenible ofrecen ventajas mutuas a las empresas. Las empresas sostenibles pueden obtener muchas veces ahorros de costes que permiten a los proveedores ofrecer precios más bajos que sus competidores y trasladar el ahorro a los compradores. En otros casos, la demanda de los consumidores de productos éticos y sostenibles supone que los bienes pueden venderse por un precio más elevado, impulsando aún más los márgenes. Las alianzas entre empresas con valores compartidos tienden a ser más sólidas y duraderas, ya que se basan en una visión compartida de un futuro mejor.

En la medida en que las empresas se comprometen con un desarrollo sostenible y se esfuerzan por lograr una mayor eficiencia en las operaciones y en el consumo de energía, pueden obtener ahorros de costes sustanciales.[49] Los datos demuestran que, de las empresas centradas en la sostenibilidad a nivel de producto, el 64% reduce considerablemente los costes en toda la cadena logística y de suministro.[50] El impacto del compromiso con el desarrollo sostenible es particularmente fuerte en el sector de la fabricación, donde las alianzas empresariales a lo largo de la cadena de suministro representan normalmente el 50–70% del total tanto del gasto como de las emisiones de gases de efecto invernadero.

El objetivo de NESI es "mejorar la vida gracias al consumo de pescado", por lo que lidera un abastecimiento de pescado sostenible. Sus valores le han permitido obtener una ventaja competitiva y le autorizan a trabajar con supermercados de calidad que tienen estándares igualmente estrictos.[54]

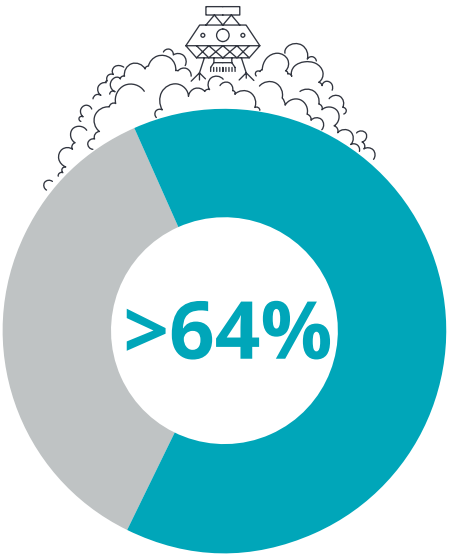
Un estudio realizado a doce de las mayores empresas fabricantes mundiales que priorizan la sostenibilidad concluyó que todas habían obtenido, o tenían previsto obtener, ahorros millonarios. Por ejemplo, una empresa ahorró 7.000 millones de dólares en costes de producción a lo largo de 15 años aumentando la fabricación sostenible en un 40%.[51]

Los proveedores también pueden beneficiarse siguiendo las prácticas comerciales sostenibles para obtener ventaja competitiva y garantizarse contratos lucrativos, ya que los compradores buscan satisfacer las exigencias de los consumidores. El cultivo de alimentos orgánicos, por ejemplo, puede ser considerablemente más rentable que la agricultura tradicional, y genera un aumento de los ingresos para los agricultores de entre un 22% y un 35%. Los datos demuestran que los precios más elevados pagados por estos productos compensan con creces el rendimiento más bajo y el mayor coste de la mano de obra.[52]

Las relaciones y alianzas entre empresas son particularmente eficaces cuando empresas que comparten valores trabajan juntas. Una relación fuerte y duradera resulta beneficiosa para ambas partes y genera una mayor eficiencia, una reducción de costes, menos riesgos y un mejor desarrollo de las operaciones. Compartir los mismos valores de desarrollo sostenible puede servir de fundamento para una relación estable y duradera.

Por el contrario, algunas empresas orientadas hacia metas concretas afirman que puede llegar a resultarles difícil trabajar con proveedores que no comparten ni entienden los mismos valores que ellas, y que resulta frustrante cuando no cumplen los estándares requeridos.

Los estudios demuestran que, de las empresas centradas en la sostenibilidad a nivel de producto, un 64% reduce considerablemente los costes en toda la cadena logística y de suministro.



IP Group tiene como objetivo desarrollar grandes ideas, principalmente procedentes de universidades asociadas, y transformar dichas ideas en negocios que transformen el mundo. El Grupo ha sido pionero en la implantación de un "modelo de asociación a largo plazo" con universidades que desarrollan y apoyan estas actividades basadas en la propiedad intelectual en los sectores de la atención sanitaria, tecnología, tecnología limpia y biotecnología, con el objetivo de aunar éxito empresarial e impacto social.[53]

Organismos reguladores

Junto con el talento, los consumidores y los socios comerciales, las empresas que asumen el compromiso con el desarrollo sostenible pueden tener éxito también mediante un replanteamiento de su relación con los organismos reguladores. Al encauzar su actividad principal hacia la consecución de objetivos sociales, ambientales o económicos más amplios, las empresas pueden entablar una relación positiva con los organismos reguladores y los líderes de la industria, y crear un marco de negocio que se centre en el fomento y el desarrollo de nuevas y amplias oportunidades comerciales. Esto es especialmente importante en un momento en que se impone la tendencia hacia un aumento de las expectativas con respecto a las normas de conducta empresarial, como demuestran los movimientos hacia una mayor regulación en la esfera social y medioambiental.

En general, los organismos reguladores esperan que las empresas "hagan lo correcto", recompensando a aquellas que lo hacen con un cierto grado de libertad y penalizando severamente a aquellas que no muestran indicios de reforma.

En todos los sectores, es evidente que el compromiso con un desarrollo sostenible puede cambiar los términos de la conversación con el organismo regulador. Por ejemplo, el nivel de datos recabados por los operadores móviles exige a los organismos reguladores que consideren la cuestión de la privacidad de los consumidores. Al demostrar el valor de la información para los programas de apoyo a la inclusión económica, algunos operadores han podido trabajar de manera constructiva con los organismos reguladores para gestionar los problemas y lograr un mayor éxito.[55]

El compromiso con un desarrollo sostenible es especialmente importante cuando entra dentro de la esfera explícita de los organismos reguladores, o cuando es probable que lo haga.

El 22 de octubre de 2014 el Parlamento Europeo publicó la Directiva 2014/95/UE por la que se modifica la Directiva Contable en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. En España, el Real Decreto-ley 18/2017 del 24 de noviembre ha modificado el Código de Comercio. Este hecho demuestra el creciente interés de los organismos reguladores a nivel europeo en introducir avances legislativos en esta materia.

Dicha Directiva es una clara respuesta a las nuevas tendencias que se vienen identificando durante los últimos años, dado que se trata de una novedad a nivel internacional, ya que nunca antes se había creado un marco jurídico obligatorio para el reporting de información no financiera y que afectara a un conjunto de países. Se espera que las empresas sean transparentes y rindan cuentas sobre cuestiones como la diversidad, los problemas sociales y la corrupción, o los derechos humanos y el entorno, también en sus cadenas de suministro.

La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas tiene por objeto apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora.

El Plan está basado en cuatro objetivos que tienen como premisa esencial la búsqueda de la competitividad, la cohesión social y el respeto a la unidad de mercado. Está prevista la consecución de estos objetivos en 2020 siguiendo 10 líneas principales de actuación y aplicando medidas concretas para cada una de ellas.

Este marco nacional se configura como un plan de referencia en materia de RSE en España, como el instrumento que favorecerá el impulso y desarrollo de la RSE en el tejido productivo de nuestro país.

Una amplia gama de estudios muestra las implicaciones para las empresas que no se atienen a las directrices de los organismos reguladores.[56] Las empresas sujetas a medidas coercitivas generan pérdidas mucho mayores que las sanciones que se les imponen a través del marco jurídico y normativo.[57] Por ejemplo, una noticia sobre una vulneración de derechos humanos asociada a una empresa desencadena una caída media de 892 millones de dólares en su valor de mercado.[58]

Cada vez es una práctica más habitual que las empresas presenten informes sobre su impacto medioambiental. En Deloitte nos esforzamos por reducir el impacto de nuestras operaciones y servicios en el entorno. Deloitte España está desarrollando un Plan de Ecoeficiencia para reducir las emisiones por empleado, además de medir de forma periódica los principales consumos con impacto ambiental. En 2016 los profesionales de Deloitte España disminuyeron un 20% el consumo de papel con respecto a 2014 y se ha establecido en el Plan de Ecoeficiencia un objetivo de reducción de las emisiones de CO_2 equivalente por empleado en un 20% para 2020.

En el ámbito medioambiental, Volkswagen anunció a principios de 2016 que calculaba unas pérdidas de hasta 16.200 millones de euros como resultado de su escándalo por las emisiones en 2014. Muchos analistas sostienen que los costes superarán incluso esa cifra.[59]

En consecuencia, las empresas se están preparando para responder a las mayores exigencias de los organismos reguladores. La información sobre sostenibilidad ha aumentado, en parte debido a los requisitos obligatorios de presentación de información actuales y previstos.[60] En 2006, sólo el 25% de la empresas del índice Fortune 500 presentó informes de sostenibilidad; sin embargo, en 2013 esa cifra había aumentado hasta el 80%[61] Cada vez más, las empresas han adoptado la "información integrada", que aúna información sobre estrategia, gobierno corporativo, rendimiento y perspectivas en los contextos económico, social y medioambiental.

El 100% de las empresas del IBEX35 publican información no financiera y un 97% la verifica. Según un estudio realizado por Deloitte, un 43,8% declara su objetivo de integrar información financiera y no financiera.

Es evidente que, para tener éxito al asumir un mayor compromiso con los objetivos sociales, medioambientales o económicos en sentido amplio, tanto a medio como a largo plazo, será cada vez más importante para las empresas anticiparse a la legislación e incorporar prácticas que garanticen el cumplimiento de las expectativas futuras.

Inversores

A medida que el compromiso con el desarrollo sostenible se vuelve cada vez más crítico para el talento, los consumidores, los socios y los organismos reguladores, los inversores van reconociendo paulatinamente su importancia. Gracias al crecimiento de la "inversión en impacto" y a la aplicación de métricas no financieras, los inversores están empezando a reconocer la interdependencia entre desarrollo sostenible y éxito empresarial.

La inversión en impacto, que es la práctica de utilizar las inversiones para impulsar el cambio social y medioambiental, está creciendo rápidamente.

De acuerdo con un estudio reciente de Spainsif, el 42% de los inversores prefiere fondos sostenibles frente a otro tipo de fondos y según los últimos datos publicados por la Global Sustainable Alliance, en el ámbito global hay cerca de 23 billones de dólares gestionados con criterios que tienen en cuenta aspectos como el buen gobierno, el medio ambiente o el desempeño social, y que supone un incremento del 25% respecto a 2014. En EE. UU., la encuesta *JP Morgan/ GIIN Impact Investor* concluyó que 15.200 millones de dólares habían sido canalizados hacia inversiones en impacto en 2015.[62] Los inversores particulares continúan siendo el gran reto de la ISR española, ya que los inversores institucionales suponen el 90% del mercado. A pesar de ello, existe un interés creciente por parte de los pequeños inversores en nuestro país.

Los inversores cada vez reconocen más el valor comercial del compromiso con el desarrollo sostenible. Por ejemplo, un estudio sobre la diferencia en la rentabilidad financiera entre una cartera de 151 "Fondos de Inversión Socialmente Responsables" (SRI, por sus siglas en inglés) y un índice convencional concluyó que la cartera de los fondos SRI logró una rentabilidad significativamente más alta.[63]

Los mercados de valores están reconociendo el valor del desarrollo sostenible entre los requisitos de cotización.

La iniciativa *Sustainable Stock Exchanges* (SSE) es una plataforma para que mercados de valores, inversores, organismos reguladores y empresas colaboren en materia de Gobierno Corporativo, Economía y Sociedad (ESG, por sus siglas en inglés). Los mercados participantes, como el Nasdaq, NSE y Singapore Exchange, han asumido públicamente su compromiso con la sostenibilidad en sus mercados.[64] Hong Kong Stock Exchange destaca especialmente por sus métricas de ESG.

Los inversores consideran cada vez más la información no financiera a la hora de tomar sus decisiones de inversión.[65] Los datos de ESG son facilitados por entidades tales como Thomson Reuters y Bloomberg, y los análisis de aspectos ESG se han convertido en una parte importante de la actividad diaria de importantes bancos como Goldman Sachs y Morgan Stanley. El Índice de Sostenibilidad de Dow Jones se ha convertido en un índice de referencia. Los Principios de Inversión Responsable, respaldados por las Naciones Unidas, que son un conjunto de principios de inversión para la integración de los aspectos ESG en las prácticas de inversión, cuentan con casi 1.500 signatarios, que representan 62 billones de dólares en activos gestionados.[66] Los propios bancos están presentando informes para indicar el vínculo entre el compromiso con un desarrollo sostenible y el éxito empresarial.[67] El Financial Stability Board ha lanzado en diciembre de 2016 un "Grupo de Trabajo sobre las revelaciones financieras relacionadas con el clima" (TCFD, por sus siglas en inglés), en el que recomienda adoptar un enfoque nuevo y coherente para que los inversores puedan abordar las cuestiones sobre el clima.[68]

Aunque las conclusiones que vinculan el éxito empresarial y el compromiso con un desarrollo sostenible no están exentas de controversia[69], el hecho de que mercados e inversores estén tomándose en serio este vínculo debería hacer pensar a las empresas.

La disrupción digital acelera la necesidad de que las empresas reconozcan esta interdependencia

En los ámbitos del talento, los consumidores, los socios, los organismos reguladores y los inversores, las empresas reconocen cada vez más la interdependencia entre su éxito y su compromiso para generar un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, en un mundo que está viviendo una auténtica disrupción digital, la necesidad de reconocer esta interdependencia es más urgente que nunca.

La era de lo digital ha dado lugar a una mayor apertura y **transparencia**, lo que permite que el comportamiento empresarial esté más vigilado que nunca por sus grupos de interés. Si a esto se suma la adopción de nuevos métodos de recogida de datos, es evidente que lo que las empresas hacen en sus operaciones y a lo largo de sus cadenas de suministro es cada vez más visible. Para sobrevivir y tener éxito, las empresas deben asegurarse de que su impacto es realmente positivo.

Las tecnologías digitales han transformado también la **conexión** que las empresas tienen con sus grupos de interés. Ahora que la interacción es instantánea y masiva, y está sujeta a la opinión pública, la reputación es más frágil que nunca. Para mantener un vínculo positivo con sus grupos de interés, las empresas deben predicar con el ejemplo.

Por último, a medida que la tecnología avanza vertiginosamente, rompiendo con los métodos tradicionales, las empresas se enfrentan a una pérdida de su **identidad**. Por tanto, ahora, las empresas necesitan una definición clara y duradera de quiénes son y por qué existen a fin de poder establecer su rumbo y su estrategia.

Transparencia

La tecnología digital ha dado lugar a una era de transparencia en la que el comportamiento es más visible que nunca. Se espera que, en 2025, todo el mundo en nuestro planeta tenga acceso y sea capaz de obtener información online de forma gratuita.[70] La forma en la que la gente está accediendo a Internet también está cambiando; los smartphones han superado a los portátiles como dispositivo número uno para los usuarios de Internet en España, con un 80% de españoles con smartphone frente a un 73% con ordenador, y se prevé que entre 2015 y 2020 el tráfico a través de datos móviles se multiplique por siete.

En los últimos años, la huella digital del escrutinio se ha hecho incluso más profunda, a medida que proliferan las reacciones de la sociedad ante determinados comportamientos de las empresas percibidos como poco éticos. Con cuestiones como el déficit de las pensiones o las condiciones laborales, el sentimiento antiempresarial se ha percibido en todos los medios.[71]

El impacto de la transparencia digital es especialmente pronunciado en las cada vez más amplias cadenas de suministro, donde actualmente se observan comportamientos poco éticos en todo el mundo. De acuerdo con el Departamento de Trabajo de EE. UU., en septiembre de 2016, 139 tipos de productos de 75 países eran fabricados por mano de obra infantil o mediante trabajos forzados.[72] Desde camisas hechas de algodón recolectado por niños en Uzbekistán a smartphones fabricados con coltán que se extrae en condiciones deplorables en la República Democrática del Congo, prácticas que antes podían quedar ocultas y de las que nada se sabía, pero que ahora son públicas y conocidas.[73]

Hoy día, las empresas saben que se encuentran en una situación cada vez más arriesgada si deciden adquirir sus productos de proveedores que no cumplen unas normas éticas mínimamente aceptables. En todo el mundo, distribuidores y fabricantes están presentando información acerca del origen de los tejidos, al igual que los productores de frutas orgánicas y de café de comercio justo.[74] Ahora los consumidores pueden escanear los códigos QR para saber de dónde viene un artículo y ver vídeos de las personas que lo han fabricado. Everlane, una empresa de moda con venta exclusivamente online lanzada en 2011, practica lo que su CEO llama la "transparencia radical".[75] Los clientes de Anvil Knitwear pueden hacer un seguimiento de sus productos a lo largo de la cadena de suministro a través de Track My T.[76] Y las aplicaciones para smartphone como Free2Work y Slavery Footprint clasifican a las empresas teniendo en cuenta el factor de riesgo de trabajo forzado y permiten a los consumidores saber cuánta mano de obra esclava puede estar trabajando para ellas.

Las grandes empresas están redoblando sus esfuerzos. Desde que algunas fuentes revelaron que Nestlé se estaba abasteciendo en explotaciones de Costa de Marfil, en las que viven unos 600.000 niños en condiciones terribles, la empresa estableció un plan de acción para erradicar la mano de obra infantil de su cadena de suministro.[77] En 2010, Apple Inc. estuvo en el punto de mira por la contratación de jóvenes en una serie de fábricas externas en su cadena de suministro en el extranjero. Desde entonces, han lanzado una campaña interna.[78] El aumento en la aceptación de certificados por parte de organizaciones como Rainforest Alliance, Fairtrade Foundation y Soil Association está ayudando a las empresas a demostrar que se están cumpliendo las normas.

El Sistema de gobierno corporativo de Iberdrola se inspira y fundamenta en el compromiso con los principios éticos, la transparencia y el liderazgo en la aplicación de las mejores prácticas internacionales en materia de buen gobierno, articulándose en torno a la defensa del interés social y la creación de valor sostenible para la sociedad, los ciudadanos, sus trabajadores, sus clientes y sus accionistas. En constante proceso de revisión y mejora, incorpora las principales recomendaciones de los mercados internacionales y las tendencias más avanzadas en esta materia.

El impacto de la mayor transparencia en las operaciones empresariales va más allá de que la mano de obra trabaje en condiciones éticas. El "escándalo de la carne de caballo" de 2013 despertó una clamorosa protesta en la sociedad y generó cuantiosas pérdidas a medida que se difundía a través de Internet la noticia de que se había encontrado carne de caballo en determinados productos vendidos en algunos supermercados británicos.[79] Actualmente las empresas de todos los sectores son cada vez más conscientes de que la tecnología digital supone que la reputación puede quedar manchada de una forma cada vez más rápida y generalizada, dejando una huella digital duradera.

Este también es el caso en el ámbito de los impuestos. La reputación de las empresas se ve cada vez más afectada por la creciente percepción de que algunos directivos están tratando activamente de reducir su carga fiscal de manera irresponsable.[80] En este clima de creciente expectación, es esencial que las empresas adopten un enfoque responsable con respecto a su planificación fiscal.

No obstante, la transparencia no consiste solamente en el riesgo de caer en un comportamiento indebido. Las empresas cada vez aprovechan más el poder de la transparencia para diferenciarse, dirigir sus esfuerzos y crear nuevos productos para los mercados que antes pasaban desapercibidos.[81] Al conocer mejor a los productores locales, las empresas están ofreciendo apoyo y formación para mejorar su sostenibilidad.[82] Mediante el uso de herramientas de evaluación para hacer un seguimiento de las incidencias de los proveedores, las empresas son capaces de cubrir las lagunas de información que existen en la cadena de suministro.[83] Y al medir de una manera más adecuada su impacto, las empresas pueden demostrar al mundo en general y a los clientes en particular cómo están realmente haciendo esfuerzos por cambiar la situación. Gracias a la transparencia que permite la tecnología digital, las empresas pueden maximizar la oportunidad de crear un impacto verdaderamente positivo en la sociedad.

"Si eres una empresa, tu marca ya no es lo que tú dices de ti mismo, sino lo que tus clientes dicen de ti. Tu marca está en los ojos y los oídos de cada usuario, en la experiencia completa en realidad."

Carlos Dominguez, Presidente y Director de Operaciones, Sprinklr [84]

Participación

Si bien el auge de lo digital ha traído consigo un aumento de la transparencia, también ha cambiado la forma en que las empresas se relacionan con sus grupos de interés. En un momento en que la información viaja a una velocidad de vértigo y con un alcance cada vez mayor, la interdependencia entre el impacto positivo general y el éxito empresarial es cada vez más patente. Las empresas ya no pueden basarse en una reputación consolidada y unos canales establecidos en un mundo en el que dos de las tres principales fuentes de noticias e información más utilizadas[85] y de mayor confianza[86] son medios con una fuerte influencia social. Actualmente, el 81% de los consumidores lee algún tipo de opinión o calificación de otros clientes antes de hacer una compra.[87] En este contexto, el compromiso para crear un impacto positivo en la sociedad es esencial.

Los medios sociales representan una oportunidad enorme para las grandes empresas. Los directivos cada vez se dan más cuenta de que el poder de las comunicaciones masivas e instantáneas puede constituir una herramienta perfecta para conectar con los grupos de interés de una manera totalmente distinta, aumentando exponencialmente la oportunidad de interactuar, vender e influir. Cada año más directivos comienzan a ver la tecnología social como un medio con una importancia inmediata para su negocio.[88]

Deloitte ha realizado diversos proyectos relacionados con el Social Listening y Analytics para distintos clientes, con el objetivo de observar las tendencias y adelantarse a las necesidades e inquietudes de los consumidores. A través de las redes sociales las compañías pueden obtener grandes volúmenes de información, generando un gran impacto en sus grupos de interés y dando un salto cualitativo en la comunicación y la actividad de la empresa en las redes sociales.

Por el contrario, algunas tendencias de participación conllevan un aumento de los riesgos. Puesto que los mensajes son instantáneamente diseccionados y son más difíciles de controlar, la comunicación se convierte en un reto cada vez mayor, lo que supone un riesgo enorme para la reputación. El ciclo de noticias se ha transformado a escala mundial. Aunque los medios de difusión de noticias tradicionales de alto perfil aún siguen siendo los primeros en contar una noticia, es la blogosfera dinámica la que puede recoger una noticia en pocas horas y debatir sobre ella largo y tendido, prolongando potencialmente el énfasis en un posible comportamiento inmoral, por ejemplo.[89] La influencia que pueden tener observadores individuales que alberguen

En 2012, Vodafone se convirtió en la primera empresa de telecomunicaciones en el mundo en publicar su contribución fiscal país por país, y desde entonces actualiza esta información todos los años. En estos informes se describe la estrategia fiscal de Vodafone y se explica por qué el importe del impuesto sobre sociedades que paga la empresa varía según el país.[116]

Telefónica respalda su identidad contribuyendo principalmente al ODS 9 "Industria, Innovación e Infraestructura", totalmente alineado con su negocio. A partir de este Objetivo de Desarrollo Sostenible se contribuye a todos los demás, poniendo el foco en un propósito claro y luchando por la inclusión digital y la innovación como principales palancas de cambio.

desconfianza hacia una empresa solo se ve limitada por su propia creatividad. La negatividad puede ser viral, ya sea a través de una respuesta en Twitter o un comentario llamativo en las redes sociales, como ha ocurrido con la distorsión de los logotipos de algunas empresas para protestar por las condiciones de explotación laboral en los preparativos del Mundial de Fútbol 2022[90] Ahora más que nunca, el éxito empresarial a largo plazo depende de una conexión auténtica y positiva con los grupos de interés en general en torno a un mensaje coherente y duradero.

Identidad

Para cualquier empresa en cualquier sector, el ritmo vertiginoso de la innovación tecnológica desafía la toma de decisiones estratégicas y trastoca radicalmente los modelos de negocio tradicionales.

El entorno empresarial está cambiando a medida que las industrias explotan la velocidad y la magnitud de los avances en el campo de las ciencias. Los avances se suceden al ritmo enunciado en la Ley de Moore, o incluso superior. Tecnologías como la impresión 3D, la inteligencia artificial, la robótica avanzada, la realidad virtual y aumentada, los sistemas de energía alternativa, la biotecnología y la medicina digital evidencian que se está produciendo un renacimiento de la innovación, las invenciones y los descubrimientos. Aunque la tecnología tiene el potencial de afectar positivamente a miles de millones de vidas, también conlleva cambios drásticos en la identidad de las empresas de todo el mundo.[91]

Aunque casi el 90% de los directores y ejecutivos prevé que sus industrias serán trastocadas por las tendencias digitales, solo el 44% afirma que su organización está debidamente preparada para los avances que van a tener lugar.[92] El ritmo de estos cambios es palpable en el mercado. Algunas de las mayores empresas del mundo en la actualidad tienen apenas unos decenios o incluso unos pocos años. Hace cincuenta años, cualquier empresa que lograra entrar en el Fortune 500 permanecía allí, de media, unos 75 años. Hoy, esa media es inferior a los 15.[93]

Las empresas establecidas se están viendo obligadas a reconsiderar cómo operan en un nuevo contexto de crecimiento sin fronteras y de reducción, por no decir desaparición, de barreras de entrada a los competidores. Una encuesta realizada a más de 2.000 altos directivos mostró que, aunque la probabilidad de disrupción es diferente según el sector, sigue siendo generalizada. Desde el sector de los medios y telecomunicaciones, hasta la educación o la fabricación industrial, los directivos se ven obligados a considerar su respuesta ante el futuro a medio plazo de su industria, y no solo ante los resultados financieros del siguiente trimestre.[94]

En este contexto, las empresas se enfrentan a un desafío nuevo y cada vez más urgente para su identidad y su capacidad para conectar con el talento, los consumidores, los socios, los organismos reguladores y los inversores de manera duradera y coherente. Cuando los rápidos cambios tecnológicos dejan obsoletos los modelos operativos establecidos, las empresas se enfrentan a la necesidad de transformar sus actividades y la naturaleza de su interacción con el mundo en general. Y para ello necesitan un mensaje coherente de cara a todos los grupos de interés, en particular clientes e inversores.

"Hace cincuenta años, cualquier empresa que lograra entrar en el Fortune 500 permanecía allí, de media, unos 75 años. Hoy, esa media es inferior a los 15".[93]

El porqué de la interdependencia

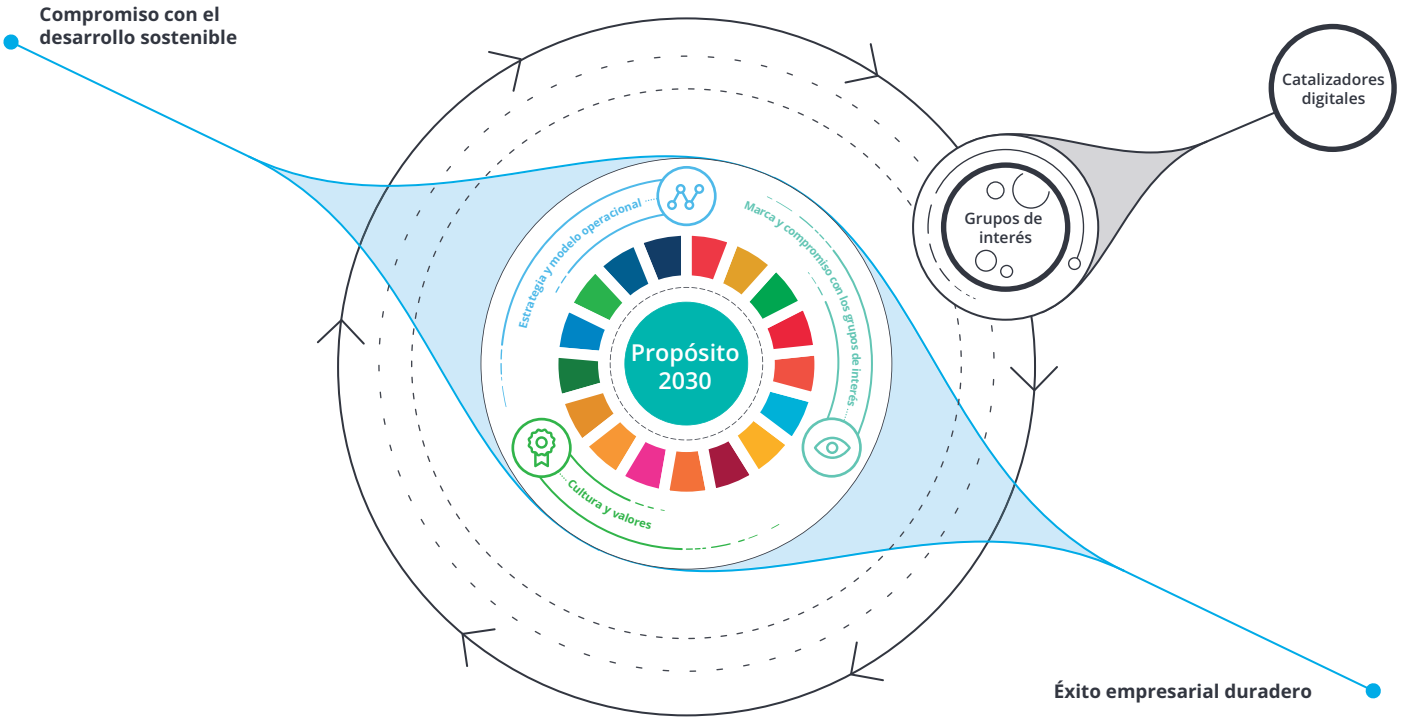
"El entorno empresarial actual se caracteriza por un mix creciente y complejo de riesgos y oportunidades como nunca se ha visto. Todo tu mercado puede ser transformado radicalmente en un corto espacio de tiempo por un sinfín de factores, ya sea una nueva tecnología o una escasez repentina de recursos naturales. Nuevos mercados están emergiendo rápidamente debido a megatendencias como el crecimiento de la población, la escasez de recursos o los riesgos para la salud mundial. Entretanto, consumidores e inversores cuentan con más información que nunca, y quieren que las empresas asuman la responsabilidad por la presión bajo la cual se encuentra nuestro planeta y su población." Pacto Mundial de la ONU.[95]

Existe la necesidad urgente en la sociedad de construir un futuro mejor, y las empresas tienen un papel importante que desempeñar en respuesta a este desafío. Hay pruebas que muestran que, desde la perspectiva del talento, los consumidores, los socios, los organismos reguladores y los inversores, existe una relación de interdependencia entre un compromiso por el desarrollo sostenible y un éxito empresarial duradero. De hecho, un amplio conjunto de investigadores ha demostrado el vínculo entre el bien social y obtener beneficios.

Cuando las empresas asumen un auténtico compromiso con los objetivos sociales, medioambientales o económicos en sentido amplio, los beneficios crecen tanto para las empresas como para la humanidad en un círculo virtuoso. Influyendo positivamente en la forma en que la empresa se relaciona con los grupos de interés y, por tanto, mejorando el éxito financiero y reputacional, la empresa puede avanzar más rápidamente y crecer de manera sostenible a largo plazo. A su vez, la empresa puede generar un mayor impacto en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Tal como afirman William Eggers y Paul Macmillan, de Deloitte, **"las multinacionales pueden potenciar las innovaciones sociales más rápidamente y con más alcance que otras organizaciones. Esta capacidad incrementa la importancia de que las empresas internacionales eleven las causas sociales desde una posición marginal a una cuestión de primer orden en el proceso de toma de decisiones empresariales".** [96]

2. Un compromiso a nivel mundial

En un mundo de disrupción digital, donde los grupos de interés esperan cada vez más de las empresas, ha llegado la hora de reconocer la interdependencia entre crear un verdadero impacto en la sociedad y lograr un éxito empresarial duradero. Las empresas pueden descubrir los beneficios que ofrece esta interdependencia vinculando explícitamente su aportación a la sociedad con su razón de ser. A esta razón de primer orden la hemos llamado **Propósito 2030**.



La noción de "propósito" se está convirtiendo en un término cada vez más habitual en el vocabulario empresarial, reflejando la idea de que el enfoque limitado de la primacía del accionista no tiene base ni desde el punto de vista jurídico ni económico, y tampoco es el que puede ofrecer los mejores resultados para la empresa.[97] En su lugar, las empresas pueden tener un mayor éxito si adoptan un enfoque más amplio, que sea beneficioso tanto para los grupos de interés como para los accionistas. Las empresas pueden lograr este enfoque más amplio si tienen claro porqué existen, su razón de ser, su propósito.

Reconocer el poder del propósito como vínculo entre un amplio impacto positivo y el éxito empresarial

Las empresas se están dando cuenta de que tener un propósito claro inspira confianza tanto a los líderes como a los grupos de interés, puede generar una ventaja competitiva en momentos de cambio e incertidumbre y, al mismo tiempo, permite abordar los desafíos económicos, sociales y medioambientales a los que se enfrenta la humanidad.

En la encuesta de Deloitte *Culture of Purpose*, el 91% de los directivos y empleados que afirmó que su empresa tenía un propósito claramente definido también dijo que su empresa contaba con un historial de sólidos resultados económicos.[98] Asimismo, el 58% de las organizaciones con un propósito claramente expresado y entendido señaló que sus ingresos habían aumentado un 10% o más en los últimos tres años, frente a solo el 42% de las organizaciones que no contaban con un objetivo claramente definido o comunicado.

Esta conclusión se ha visto corroborada por Gartenberg, Prat y Serafeim[99] y otros,[100] que demuestran que cuando las empresas definen claramente su impacto positivo en el mundo, logran mejores resultados económicos.

"No es suficiente que las empresas implanten proyectos de carácter benéfico, actividades responsables o compensaciones medioambientales."

La oportunidad del Propósito 2030

El **Propósito 2030** describe el vínculo entre la razón por la que existe una empresa y un objetivo social, medioambiental o económico más amplio, y establece una conexión con la Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible. El hecho de garantizar que el propósito pueda vincularse a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible permite a las empresas expresar claramente su impacto positivo en la Agenda 2030 y en el mundo en general de una forma universalmente reconocida.

Cuando las empresas descubren su propósito, pueden utilizarlo como punto de convergencia para dirigir a los grupos de interés de la empresa hacia un objetivo común.

Vivir el Propósito 2030

Para hacer realidad plenamente la oportunidad que ofrece el Propósito 2030, la empresa no puede limitarse solamente a hablar de él. No es suficiente que las empresas implanten proyectos de carácter benéfico, actividades responsables o compensaciones medioambientales. Deben vivir su Propósito 2030 en todo lo que hacen. Al integrar este propósito en su **estrategia y su modelo operativo, su cultura y sus valores**, así como en la **marca y la relación con los grupos de interés**, las empresas pueden maximizar tanto su impacto en el mundo como garantizar su éxito empresarial a largo plazo en un momento en el que nos enfrentamos a la transformación de las expectativas de los grupos de interés y a la disrupción digital.

El Propósito 2030 es una especie de Estrella Polar que guía a las empresas en los más altos niveles del proceso de toma de decisiones, así como en la dirección última y la **estrategia** del negocio. Estableciendo un auténtico vínculo con sus actividades principales, la empresa puede aprovechar el potencial de su **modelo operativo** para crear el mayor impacto posible e impulsar un éxito empresarial a largo plazo. El Propósito 2030 también ofrece una identidad permanente para la empresa que puede resistir el oleaje de las disrupciones tecnológicas y que tiene significado y poder para su gente y sus socios.

El Propósito 2030 es una brújula moral para las empresas, que puede influir poderosamente en **la cultura y los valores** de la organización y servir de guía al comportamiento individual y colectivo. El propósito debe impregnar los valores que los profesionales de toda la empresa reconocen y viven, y debe introducirse en todos los aspectos de los recursos humanos y la cultura. De este modo, la empresa será capaz de transformar los desafíos que plantea una mayor transparencia, tornando un riesgo cada vez más grande en una oportunidad cada vez beneficiosa.

Por último, el Propósito 2030 ofrece una auténtica plataforma para una empresa en su **creación de marca** y en su **conexión con los grupos de interés**. Al incorporar el propósito en el marketing y las comunicaciones, inversores, consumidores, socios y empleados pueden acceder al significado profundo del negocio: por qué contribuye positivamente a la sociedad y por qué es valiosa su implicación.

3. El Propósito de las empresas cotizadas españolas en el horizonte 2030

Las empresas españolas cotizadas aún tienen mucho camino que recorrer para disponer de un Propósito que sintetice su razón de ser. Para avanzar con la Agenda 2030 las empresas deben evolucionar en el entendimiento del rol que ocupan en un contexto extendido, donde el éxito empresarial es igual de importante que el compromiso con el desarrollo sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han incorporado en las estrategias de Sostenibilidad de las empresas españolas de forma paulatina y con compromisos asociados a sus programas de RSC. A través de sus Memorias de Sostenibilidad y sus páginas web se puede observar un creciente compromiso y un aumento de su implicación.

El compromiso se integra en las estrategias de las empresas españolas
La adopción por parte de las empresas de la noción de un "Propósito" comienza a ser entendido como una manera adicional de posicionarse y diferenciarse respecto a sus competidores. Así, poco a poco las empresas cotizadas del IBEX35 están evolucionando su "razón de ser" desde una perspectiva tradicional de Visión y Misión hacia una de Propósito 2030. Sin embargo, en otras geografías las empresas cotizadas se encuentran más avanzadas en la adopción de su propósito y en la integración del mismo en todos los ámbitos de su organización. En Reino Unido, aproximadamente una quinta parte del top-150 de empresas cotizadas en el FTSE tiene un propósito claro. Mientras que otras dos quintas partes del top-150 ha realizado una definición, aunque no la ha vinculado con el desarrollo sostenible.

Empresas cotizadas
El análisis de las empresas cotizadas revela que, hasta 2016, sólo tres compañías españolas del IBEX 35 tenían definido su propósito 2030. Esto significa que estas organizaciones han definido su razón de ser como un objetivo claro, con visión a largo plazo y vinculado con uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, teniendo un plan para su integración en todas sus actividades.

Existe también un segundo grupo de cotizadas que ha definido un propósito que sintetiza su aspiración y relación con diversos grupos de interés. No obstante, las definiciones aún distan de ser lo suficientemente robustas. Para lograr un propósito exitoso es necesario que se

Sólo el 9% de las empresas cotizadas en el IBEX35 ha definido un Propósito 2030 robusto, el resto aún tiene que definirlo o reforzarlo en términos de autenticidad e inspiración

cumplan los requisitos de autenticidad y de inspiración. Estos dos atributos son los mecanismos de transmisión que tienen las empresas para que sus Propósitos sean percibidos como diferenciales por sus clientes, empleados y el resto de grupos de interés.

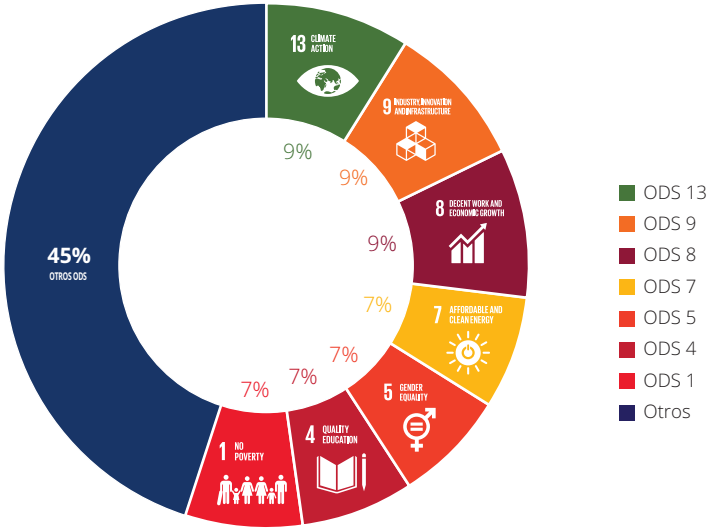
A pesar de estos avances, la gran mayoría de las empresas no tienen una definición explicita de su propósito. Dentro de este grupo de compañías hay un gran potencial para avanzar en la Agenda 2030 ya que la mayoría de estas organizaciones han establecido definiciones estratégicas similares, pero no las han vinculado con los ODS. Alcanzar un Propósito 2030 representa una oportunidad para establecer este vínculo y reforzar el compromiso de las compañías con la sociedad en general.

De políticas de RSC a Propósito 2030

Hasta ahora, la Agenda 2030 de la mayoría de estas empresas ha estado liderada a través de las políticas establecidas por las áreas de RSC. El reto para la mayoría de las empresas será integrar estas políticas dentro de la estrategia corporativa y los modelos de negocio y operativo.

Cabe esperar que las próximas definiciones de Propósitos 2030 emerjan a partir de una visión más amplia de la estrategia. Actualmente, la mayoría de las empresas declaran una mayor focalización con los ODS de "Industria, Innovación e Infraestructura", "Acción por el clima" y "Energía asequible y no contaminante".

Número de grandes empresas cotizadas con iniciativas en ODS siguientes:



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Deloitte apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible

4. Viviendo el Propósito 2030

Para que las empresas optimicen su éxito empresarial y su impacto en la Sociedad, es necesario que pongan el Propósito 2030 en el centro de su estrategia.

Pasos para implementar el Propósito 2030

01. El primer paso es inspirar a las empresas para que consideren el establecimiento de su propio propósito. Los resultados globales de tener un propósito son beneficiosos para toda la Sociedad, y son las empresas las que se tienen que enfrentar a una serie de desafíos y oportunidades: la divulgación y explicación de cómo el propósito ayuda a lidiar con estos desafíos puede inspirar el cambio. Los líderes del sector privado pueden determinar áreas prioritarias en las que poner el foco a través de análisis de mercado y de sus competidores, y a través de consultas con los Grupos de Interés con el fin de marcar ambiciones claras que ayuden a fortalecer el compromiso e inspirar el cambio necesario.

02. El desarrollo de un propósito se realiza a menudo a través de descubrimientos progresivos desde un punto de vista interno, y no tanto a raíz de planificación externa. A través de un proceso de reflexión y auto-análisis, los ejecutivos pueden trazar una narrativa que describa las contribuciones de la compañía al marco de los ODS. Ésta debe de conectarse con el modelo de negocio de la compañía, y tener un distintivo carácter inspirador, que fomente la transformación y sea suficientemente explícita para no estar sujeto a interpretaciones equivocadas.

03. Para asegurar que genere un impacto genuino, el propósito de la compañía tiene que impactar en todos los aspectos del negocio, y se tiene que utilizar como punto de partida para desarrollar los modelos estratégicos y operacionales de la compañía, su cultura y valores, su gestión de la marca y de los Grupos de Interés. Esto no implica una transformación radical, sino la identificación de un pequeño número de acciones y procesos de toma de decisiones críticas y el consecuente esfuerzo para influenciar las mismas para que consideren el propósito.

04. La compañía tendrá que demostrar el compromiso con su propósito a través de acciones, iniciativas, proyectos de negocio y campañas públicas de alto impacto. Estos proyectos y programas pueden servir para resumir y destacar los beneficios del propósito y así facilitar su difusión en todos los aspectos de la compañía.

05. Los resultados del propósito se tendrán que evaluar, monitorizar y comunicar para asegurar la asunción de responsabilidades y la focalización del esfuerzo hacía una mejora continua. Además, esto ayuda a los Grupos de Interés a mantener el foco en los objetivos a largo plazo que el propósito representa.

Si por un lado el camino hacia el logro de los beneficios del Propósito 2030 puede ser diferente para cada empresa, por otro se pueden identificar algunas pautas que se deberían de considerar a lo largo del desarrollo del mismo:

- **Autenticidad**: el propósito debería impregnar todas las acciones de la empresa. Los Grupos de Interés creerán en el propósito si perciben que la empresa trabaja activamente hacia su logro.

- **Balance**: para optimizar el impacto del desarrollo de un propósito 2030 se necesita equilibrio entre las acciones a largo y a corto plazo, y entre las que dan la sensación de favorecer beneficios económicos en el corto plazo y las que están más directamente alineadas con el compromiso hacia un desarrollo sostenible.

- **Enfoque coherente**: el propósito debería de permanecer en el futuro, independientemente de los cambios que puedan ocurrir en la estrategia corporativa y en su liderazgo ejecutivo.

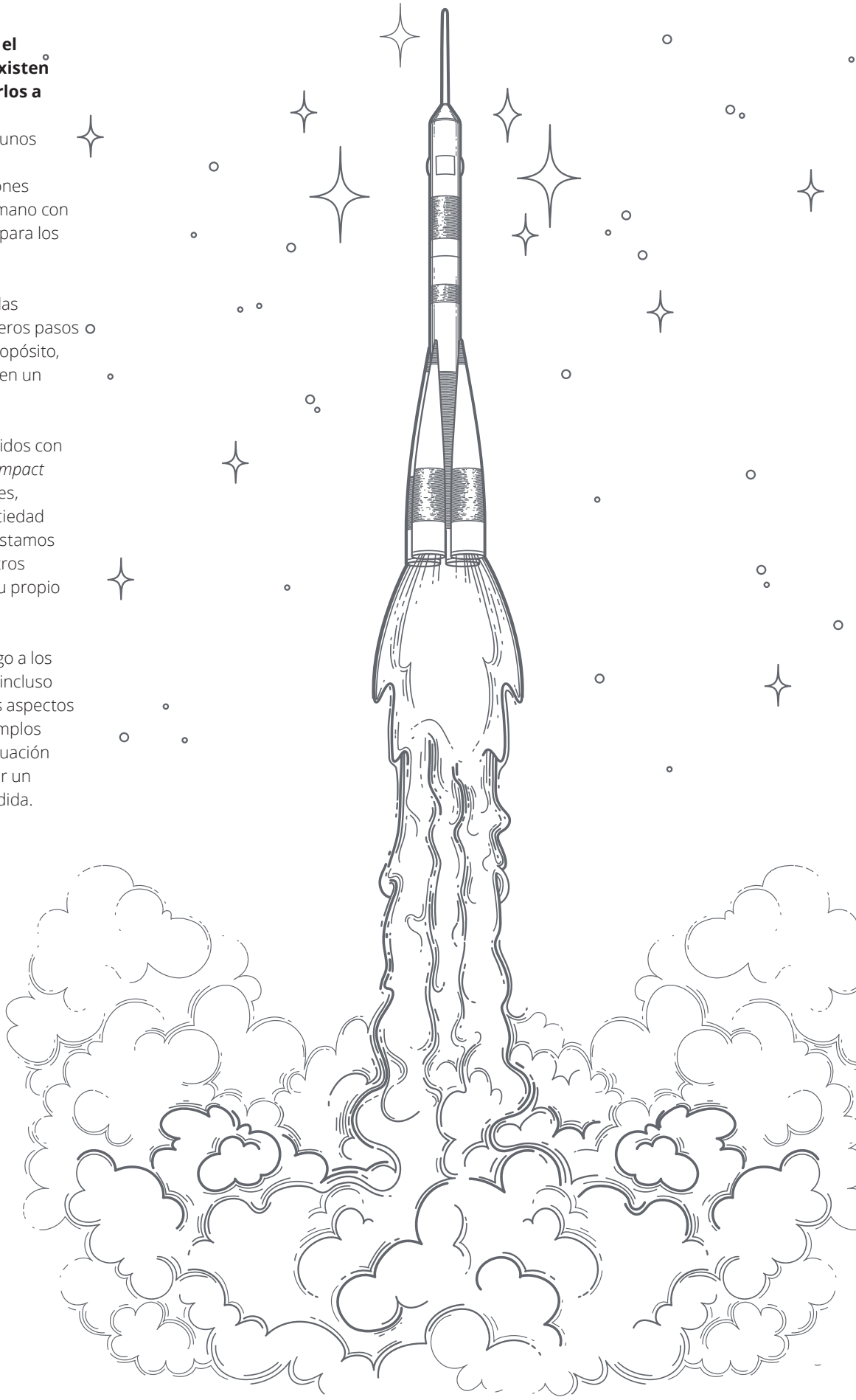
Habiendo descubierto cuál es el propósito de cada empresa, existen multitud de maneras de llevarlos a cabo

Somos conscientes de que ya algunos líderes del sector privado están demostrando que las contribuciones positivas a la sociedad van de la mano con la creación de valor a largo plazo para los Grupos de Interés.

Nuestro estudio demuestra que las compañías están dando los primeros pasos hacia la implementación de su propósito, aunque muchas, si no todas, tienen un largo camino por delante.

En Deloitte, estamos comprometidos con nuestro propósito de *Making an impact that matters*, para nuestros clientes, nuestras empleados y para la sociedad en general. Como parte de ello, estamos comprometidos a ayudar a nuestros clientes para que implementen su propio propósito.

Cada empresa puede enseñar algo a los otros actores del sector privado, incluso las que no cumplan con todos los aspectos del Propósito 2030. Los once ejemplos seleccionados muestran a continuación diferentes maneras de interpretar un propósito en mayor o menor medida.



Deloitte.

Making an impact that matters

Integración de los ODS en la Estrategia:
Desde hace unos años, Deloitte está integrando en su estrategia los objetivos de desarrollo sostenible, con la intención de contribuir de una manera más eficiente y directa al desarrollo de una sociedad mejor, más justa, con menos desigualdades y más oportunidades de desarrollo. Para ello, en la estrategia de la Firma se han incorporado los ODS como elemento de referencia a la hora de configurar nuestro mapa de stakeholders y a la hora de diseñar y poner en marcha políticas y acciones destinadas a dar respuestas a las diferentes necesidades.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
Uno de los retos más ambiciosos que se ha fijado Deloitte es el de formar a 50 millones de personas antes del 2030, contribuyendo de forma significativa al desarrollo económico de la sociedad, al acceso a la educación de forma igualitaria y al impulso del conocimiento en todas las comunidades. Además, Deloitte impulsa en el marco de su Plan Estratégico 2017-2020 diferentes medidas que también contribuyen a la consecución de los ODS.

ODS prioritarios:
Por la naturaleza de los servicios que prestamos al mercado, el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el 4 (educación de calidad) son los que más contribución reciben y podrían recibir por parte de la Firma. Deloitte trabaja con el conocimiento y para el conocimiento, y esa es la mejor aportación que puede hacer a la sociedad, contribuir al crecimiento y a la competitividad de las empresas, generando además oportunidades de formación y desarrollo para miles de profesionales.

Proyecto destacado:
Los planes de formación continua de la Firma, las oportunidades de carrera, la creación de empleo, la especialización, la creación de servicios cada vez más específicos y solicitados, son solo algunos ejemplos de cómo Deloitte contribuye a los Objetivos 8 y 4 de Desarrollo Sostenible.
Cada vez que un equipo de profesionales de Deloitte asesora a una empresa está contribuyendo a mejorar su competitividad y su desarrollo.

acciona

Un negocio con un propósito

Integración de los ODS en la Estrategia:
ACCIONA es una empresa global con un modelo de negocio basado en la sostenibilidad que trata de dar respuesta a las principales necesidades de la sociedad proporcionando energía renovable, infraestructuras, agua y servicios. La estrategia de sostenibilidad de ACCIONA se instrumentaliza a través de su Plan Director de Sostenibilidad. Un plan con objetivos aplicables a toda la organización y con especificaciones para las diferentes actividades de la compañía alineadas con muchas de las 169 metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
El compromiso de ACCIONA con la sostenibilidad se entiende como una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico, y se ve reflejado en la contribución a la consecución de la Agenda 2030. La compañía, mediante sus operaciones y actividades, genera impactos positivos inmediatos en la sociedad y ayudan a avanzar en cada uno de los 17 objetivos.

ODS prioritarios:
A través de sus principales líneas de negocio - infraestructuras, agua y energías renovables-, la compañía contribuye directamente a la consecución de cuatro de los objetivos (6, 7, 9 y 13) y, en diferente medida, a los restantes. ACCIONA ha potabilizado, depurado y desalado agua para más de 110 millones de habitantes en todo el mundo con proyectos gestión integral del agua; genera energía de origen exclusivamente renovable, evitando la emisión a la atmósfera de más de 100 millones de toneladas de CO2 en los últimos seis años, equivalente al consumo limpio de más de 40 millones de hogares; y se apoya en la innovación para lograr infraestructuras resilientes y sostenibles.

Proyecto destacado:
ACCIONA considera la lucha contra el cambio climático, el decimotercero de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como una prioridad estratégica. Desde que en la COP21 el presidente de ACCIONA, José Manuel Entrecanales, adquiriese el compromiso de ser una empresa neutra en carbono en 2016, la compañía ha dado todos los pasos necesarios para alcanzar este hito. En este sentido, todas las emisiones de gases de efecto invernadero de ACCIONA que no se han podido reducir en 2016, han sido compensadas voluntariamente mediante la adquisición de Certificados de Reducción de Emisiones otorgados por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) procedentes de proyectos eólicos social y ambientalmente responsables en México.

Bankia

Sigamos trabajando

Integración de los ODS en la Estrategia:
Los ODS están integrados en la estrategia de Bankia ya que son uno de los elementos que han servido para construir el Plan de Gestión Responsable 2016-2018. El Plan se desarrolla en siete líneas estratégicas, y en las líneas de actuación que corresponden a Sociedad, es donde principalmente se identifican aquellos ODS en los que Bankia realiza una contribución efectiva.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
El seguimiento del cumplimiento del Plan de Gestión Responsable 2016-2018 se realiza de forma trimestral por el Comité de Gestión Responsable y con carácter semestral en la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable del Consejo de Administración. Estos reportes periódicos permiten de manera complementaria conocer la contribución de Bankia a los ODS.

ODS prioritarios:
Bankia contribuye de forma prioritaria a los ODS 1 y 12, fin de la pobreza y producción y consumo responsables respectivamente, a los cuales contribuye a través del desarrollo de su negocio y con diferentes programas de acción social.

Proyecto destacado:
En el primer semestre del 2017, Bankia lanzó el Crédito Sostenible, un préstamo en condiciones especiales bonificadas para obtener financiación para nuevos electrodomésticos de bajo consumo, adquisición de vehículos híbridos, eléctricos o propulsados con combustibles alternativos o para reformas de viviendas que permitan mejorar su eficiencia energética.

Además, Bankia lanzó el Fondo Bankia Futuro Sostenible. Se trata de un fondo de renta variable global que utiliza una estrategia de inversión socialmente responsable denominada "inversión de impacto". Las entidades en las que invierte este fondo se seleccionan por su impacto positivo en la contribución a los ODS, principalmente en pobreza y desigualdad, alimentación y lucha contra el hambre, agua limpia y saneamiento, salud y bienestar, cambio climático y medioambiente, y derechos humanos y laborales.

BBVA

Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era

Integración de los ODS en la Estrategia:
El desarrollo sostenible es una prioridad para el Grupo BBVA. Es por ello que se puso de manifiesto su compromiso con las metas fijadas en la COP21 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, con la integración de oportunidades derivadas de la transición hacia una sostenibilidad global, ofreciendo a los clientes soluciones innovadoras para financiar sus inversiones con impacto ambiental y social positivos. Con este fin se creó el grupo de trabajo Sustainable Finance, con el objetivo de impulsar la financiación sostenible, analizar su impacto estratégico e impulsar y gestionar iniciativas de transformación relacionados con el cambio climático. Además, la contribución a los ODS de la Fundación Microfinanzas BBVA de erradicación de la pobreza, igualdad de género, crecimiento inclusivo y sostenible y trabajo digno motivaron que, en 2015, la ONU propusiera incorporar a la Fundación a su "Grupo Asesor del Sector Privado" del Fondo para los ODS.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
Para hacer frente a los grandes retos derivados de la agenda 2030, lucha contra el cambio climático y respeto a los derechos humanos, BBVA adquiere un triple compromiso: de financiación, ayudando a movilizar el capital necesario para frenar el calentamiento global y conseguir los ODS; de mitigación, gestionando los riesgos ambientales y sociales para minimizar impactos negativos, tanto directos como indirectos; y de engagement con todos sus grupos de interés para promover de forma colectiva la contribución del sector financiero al desarrollo sostenible y al respeto a los derechos humanos.

ODS prioritarios:
Podemos decir que BBVA contribuye especialmente al ODS 8, pues engloba iniciativas diversas como la Fundación Microfinanzas, educación financiera y programas de formación para negocios, el mencionado marco ambiental y social, compras responsables o una política de diversidad.

Proyecto destacado:
Momentum es un programa de apoyo integral al emprendimiento social para promover el crecimiento y la consolidación de empresas sociales innovadoras. Se realiza en coordinación con escuelas de negocio de primera categoría que, además, involucran la participación de ejecutivos de BBVA, que realizan un trabajo de acompañamiento estratégico. Actualmente el programa se desarrolla en cinco países (España, Colombia, Estados Unidos, México y Turquía) y desde su inicio han participado en el mismo casi 200 empresas.

CaixaBank

Ser el grupo financiero líder en España, con vocación global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad de innovación

Integración de los ODS en la Estrategia:
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible forman parte de la cultura de la organización desde el primer momento. CaixaBank colabora de forma transversal con los 17 ODS, desarrollando proyectos y programas que apoyan el desarrollo económico, la educación, la lucha contra la pobreza y la lucha contra el cambio climático.
Con Ángel Pes como Presidente de la Red Española del Pacto Mundial, se impulsan y dan a conocer los ODS de forma transversal tanto de forma interna en la organización como en el exterior.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
CaixaBank contribuye a la Agenda 2030 con su propia razón de ser, su cultura y sus valores, además de un plan director de Responsabilidad Social Corporativa que contribuye a dar respuesta a los ODS. Adicionalmente, CaixaBank colabora de forma activa en la difusión e implantación de los programas de La Fundación Bancaria "la Caixa" en el marco de una alianza estratégica. La fundación es la principal de España y la tercera del mundo en volumen de activos, con un presupuesto para su Obra Social en 2017 de 510 millones de euros.

ODS prioritarios:
Caixabank contribuye de forma prioritaria al ODS1 a través de MicroBank y los programas de acción social; al ODS3 con la colaboración con the Gavi Alliance, a través de la Fundación Bancaria "la Caixa"; al ODS8 a través de la propia actividad; al ODS9 a través de la propia actividad, el apoyo al tejido productivo y la inversión en I+D+i; al ODS5 con políticas y objetivos de diversidad; al ODS12 con objetivos de eficiencia ambiental y el reto de ser Carbon Neutral en 2018; al ODS13 aplicando los Principios de Ecuador, financiando proyectos de energías renovables y siendo parte de la Junta del Grupo Español de Crecimiento Verde; y al ODS17 con la alianza con la Fundación Bancaria "la Caixa", la presidencia de la Red Española del Pacto Mundial y la participación en el Grupo Español de Crecimiento Verde.

Proyecto destacado:
CaixaBank cuenta con el banco social MicroBank, dedicado a la financiación de proyectos a través de microcréditos. Este ofrece préstamos dirigidos a emprendedores, microempresas y familias para promover la creación de empleo, la actividad productiva, el desarrollo personal y familiar y la inclusión financiera. En sus 10 años de actividad, MicroBank ha contribuido a la creación de más de 181.000 puestos de trabajo. Además, los acuerdos de MicroBank con más de 500 entidades en toda España, ofrecen servicios de asesoramiento y acompañamiento empresarial. Por otro lado, desde MicroBank, y con la colaboración de los voluntarios de CaixaBank, se imparten talleres de finanzas básicas para colectivos vulnerables.

Canon

Kyosei: living and working together for the common good

Integración de los ODS en la Estrategia:
Canon ha definido a nivel global la relación entre el impacto de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente y los ODS. A partir de ese marco definido a nivel corporativo, cada región replica el análisis y establece sus objetivos y prioridades teniendo en cuenta las particularidades de su estrategia local.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
En 2016, Canon se embarcó en la quinta fase de su Plan de Excelencia Global (2016-2020) que marcó un punto de inflexión al definir nuevas áreas de negocio -complementarias a las tradicionales- como impulsoras del crecimiento futuro que, en línea con la filosofía Kyosei, contribuyen también al logro de los ODS. Por un lado, las soluciones integrales de seguridad basadas en la imagen ayudan a construir ciudades más cómodas y seguras para los ciudadanos que las habitan. Por otro lado, la incorporación de Toshiba Medical Systems contribuye a la detección temprana y el tratamiento de enfermedades al ofrecer equipos que utilizan tecnología puntera de diagnóstico por imágenes.

ODS prioritarios:
En el caso de Canon Europa, hemos identificado nuestro mayor potencial de contribución a los ODS a través de la educación de calidad (ODS4) y el consumo responsable (ODS12). Guiados por este último objetivo, hemos puesto en marcha iniciativas para hacer nuestros productos más ligeros, más reciclables y más eficientes energéticamente, asegurando siempre la máxima calidad.

Proyecto destacado:
Con el objetivo de maximizar el poder positivo de la tecnología y los servicios relacionados con el mundo de la imagen, el Young People Program se está consolidando como uno de nuestros proyectos emblemáticos relacionados con los ODS. El programa ofrecerá una serie de talleres interactivos para jóvenes estudiantes a los que se alentará a tomar fotos o vídeos de temas relacionados con los ODS y expresar sus puntos de vista sobre la necesidad de cambio. El objetivo es mostrar el poder de la narración visual y concienciar sobre la necesidad de desarrollar los 17 ODS.

ferrovial

Mejorar la calidad de vida del ciudadano a través del desarrollo de soluciones sostenibles

Integración de los ODS en la Estrategia:
El propósito de Ferrovial está alineado con la estrategia a largo plazo de la compañía, relacionando los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se contribuye de forma más directa a través de la actividad en sus cuatro negocios: Autopistas, Servicios, Construcción y Aeropuertos. De esta forma, los ODS se integran en la estrategia mediante el Plan de Responsabilidad Corporativa 20.19.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
El Plan estratégico de Responsabilidad Corporativa a tres años (2017-2019) incluye acciones alineadas con los ODS a corto y medio plazo. Entre otras, destacan el programa de Infraestructuras Sociales (agua y saneamiento en África y Latinoamérica), para el cual se está desarrollando una metodología con el fin de medir su impacto sobre la calidad de vida de colectivos desfavorecidos.

ODS prioritarios:
Ferrovial contribuye principalmente al ODS 9 con infraestructuras de transporte sostenibles y soluciones innovadoras que reducen la congestión en las ciudades; al ODS 11 a través de los servicios desarrollados en las ciudades, convirtiéndolas en lugares más sostenibles; y al ODS 6, con programas de agua potable, plantas de tratamiento de aguas y el compromiso de la reducción de la huella hídrica.

Proyecto destacado:
El tráfico en los grandes núcleos urbanos representa uno de los grandes problemas de la sociedad moderna. Ferrovial, de la mano de Cintra, ha desarrollado las Managed Lanes, una alternativa de gestión dinámica del tráfico basada en peajes sin barrera y con tarifa variable, que ha mejorado las condiciones para los usuarios con una reducción de las horas de congestión al día en las autopistas de un 60%, el incremento de la velocidad media en un 10-15%, la reducción de las emisiones de CO_2 y la mejora de la seguridad de los conductores. Los usuarios de las primeras autopistas con este sistema muestran una satisfacción superior al 80%.

gasNatural fenosa

Hecho y dicho

Integración de los ODS en la Estrategia:
En Gas Natural hemos desarrollado un Plan Director de Sostenibilidad que está alineado con la política de responsabilidad corporativa de la compañía y para cuya elaboración nos hemos basado en la Visión estratégica de la empresa, la política de responsabilidad corporativa, el análisis de materialidad, las tendencias regulatorias y la opinión de los grupos de interés, todo ello validado posteriormente con todas las Direcciones Generales de la compañía. El Plan de Sostenibilidad recoge las líneas de acción y acciones dentro de cada uno de los compromisos de la política de RC y vincula cada una de dichas acciones con los diferentes ODS en los cuales impactan.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
Estamos trabajando en un plan específico para dar respuesta a la consecución de los ODS, aunque el Plan Director de Sostenibilidad recoge implícitamente acciones enmarcadas dentro del ámbito de la sostenibilidad que dan respuesta a los diferentes retos de la Agenda 2030.

ODS prioritarios:
Indiscutiblemente por nuestro sector y nuestro negocio, los ODS prioritarios son el 7 "Energía asequible y no contaminante" y el 13 "Acción por el clima". Ambos son objetivos igual de importantes para la empresa.

Proyecto destacado:
En la visión estratégica 2016-2020 se prevé una inversión de 4.500 millones de euros destinados a incrementar la capacidad de generación global en 3.500 Mw, de los cuales 2.500 Mw serán en generación renovable y el resto en proyectos de ciclo combinado. De esta manera la empresa está orientando su mix de generación hacia las renovables, contribuyendo de esta manera al ODS 7, energía asequible y no contaminante. Del mismo modo la compañía se ha establecido unos objetivos de reducción de emisiones GEI con horizonte 2030, del 17,8% en alcances 1 y 2 y en emisiones específicas de generación respecto al año base 2012.

ILUNION

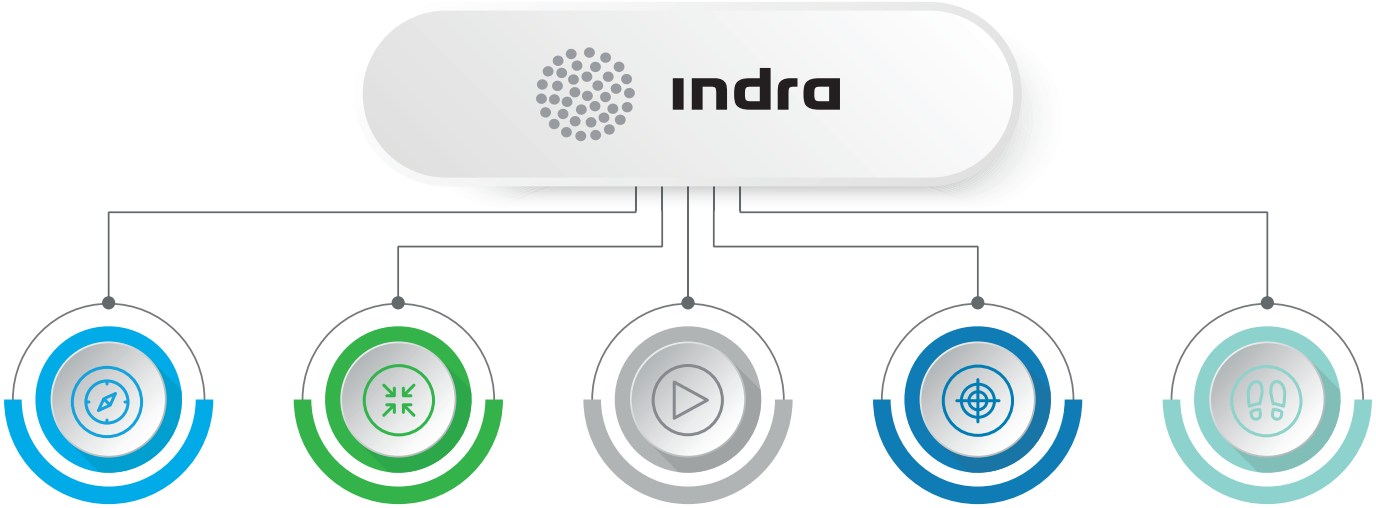
Un proyecto singular de Economía Inclusiva

Integración de los ODS en la Estrategia:
Ilunion ha definido su nueva estrategia de RSC, la estrategia "Más Ilunion", en cuyo marco ha elaborado su plan director de RSC para el periodo 2018-2020. Este nuevo posicionamiento y su plan de acción se han diseñado teniendo en cuenta a los ODS como una referencia indiscutible, que nos ha ayudado a la hora de centrar nuestro objetivo general en el desarrollo de modelos empresariales que aúnen rentabilidad, inclusión y sostenibilidad y que contribuyan a la creación de un sistema económico que garantice prosperidad para todos.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
El nuevo plan director de RSC contempla nueve proyectos y 40 medidas que afectan a todas las áreas y negocios de la organización. Esos nueve proyectos se encuentran alineados con los ODS y contribuirán de distinta manera a varios objetivos.

ODS prioritarios:
Los objetivos a los que más contribuimos son el 8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", y el 10 "Reducción de las Desigualdades". Además, a través de sus servicios, Ilunion contempla en su plan director los objetivos 6 y 12, de "Agua Limpia y Saneamiento" y "Producción y Consumo Responsable" respectivamente.

Proyecto destacado:
En 2016, Ilunion creó 1.455 empleos para personas con discapacidad. A 31 de diciembre, el 37,7% de las personas en plantilla eran personas con discapacidad, y de éstas, el 35,7% eran personas con discapacidad con especiales dificultades de inclusión (personas con parálisis cerebral, enfermedad mental, discapacidad intelectual, y discapacidad física o sensorial con un grado de discapacidad superior al 65%). El objetivo para 2017 es crear 1.457 nuevos empleos para personas con discapacidad.



Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos

Integración de los ODS en la Estrategia:
En Indra se están integrando los ODS en la estrategia de RSC y en la de Acción Social, a través de iniciativas de voluntariado corporativo en línea con los ODS y el proyecto IMPACT4SDGs en colaboración con Pacto Mundial.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
A corto plazo, se ha lanzado una campaña interna de difusión de los ODS para dar a conocer los objetivos y las iniciativas de Indra que contribuyen a la consecución de los objetivos tanto desde la parte de innovación como a través de la oferta y a través de las políticas y valores internos.

ODS prioritarios:
Los productos y soluciones de Indra son transversales a los ODS y dan respuesta a los retos planteados en diferentes ámbitos, poniendo tecnología e innovación al servicio de las prioridades identificadas por Naciones Unidas. Primordialmente se centra en los ODS 9 "Industria, innovación e infraestructura", el ODS 11 ""Ciudades y Comunidades Sostenibles", el ODS 16 "Paz, justicia e instituciones sólidas" y el ODS 7 "Energía asequible y no contaminante".

Proyecto destacado:
Centrados en la contribución al ODS 9, Indra invirtió en 163 millones de euros en innovación en 2016. A través del programa Indraventures y del modelo de innovación de Indra en general, se promueve y apoya la innovación dentro y fuera de Indra, buscando con el desarrollo colaborativo maximizar el impacto de las iniciativas. Además, con programas internos como Innovators, se involucraron 12.730 profesionales (un 35% de la compañía) presentando ideas de proyectos al Comité de Innovación, mostrando un gran compromiso con el desarrollo de ideas.

REPSOL

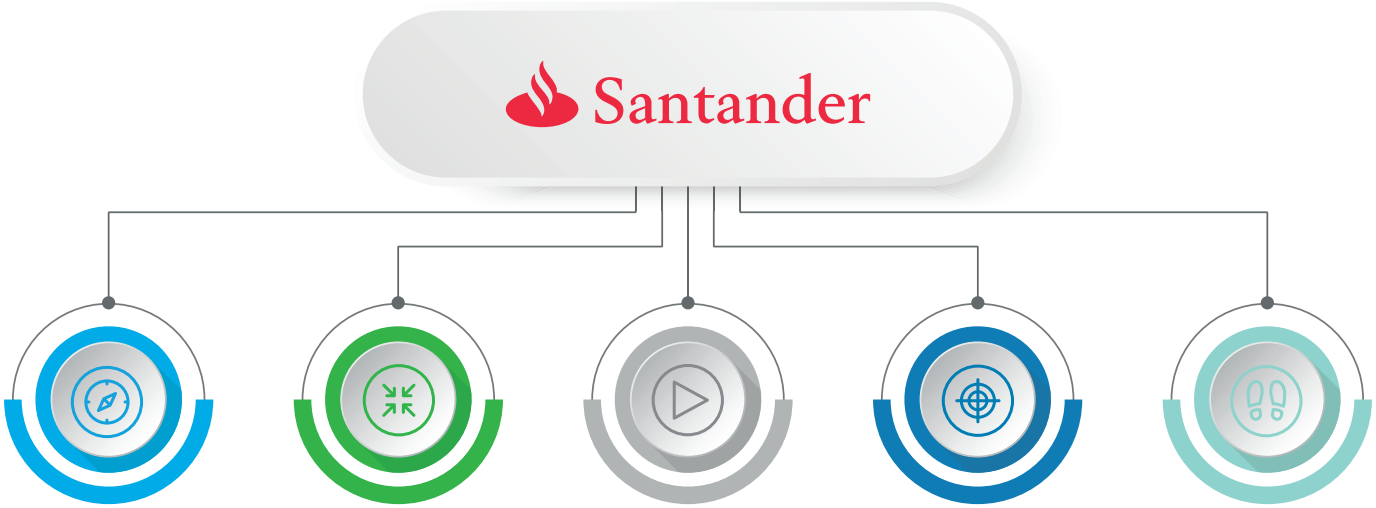
Satisfacer la demanda creciente de energía y productos, optimizando nuestra contribución al desarrollo sostenible

Integración de los ODS en la Estrategia:
Nuestro modelo de sostenibilidad se basa en la introducción de las expectativas y preocupaciones de nuestros grupos de interés en nuestra toma de decisiones. Es un ejercicio que realizamos anual y sistemáticamente, en el seno de los órganos decisores de la compañía. Los ODS son una fuente global de expectativas de toda la sociedad, y como tal se han introducido en nuestro modelo de sostenibilidad y en nuestra toma decisiones. Así, tanto nuestro Plan Global de Sostenibilidad como nuestros Planes Locales de Sostenibilidad están focalizados en los ODS más relevantes para Repsol a nivel global y local.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
Nuestra principal contribución a la Agenda 2030 se muestra en los Planes de Sostenibilidad, públicos en repsol.com. El Plan Global de Sostenibilidad establece objetivos a 2020, con líneas de acción anuales, mientras que los Planes Locales de Sostenibilidad tienen además líneas de acción relacionadas con las prioridades locales de cada país y complejo industrial.

ODS prioritarios:
El ODS prioritario para Repsol es el ODS 7, "Acceso a la energía". Es un objetivo vinculado tanto a nuestra visión "Avanzamos para ofrecer las mejores soluciones energéticas a la sociedad y al planeta" como a la meta de nuestra Política de Sostenibilidad "Satisfacer la demanda creciente de energía y productos". También se consideran objetivos muy relevantes el ODS 13 "Lucha contra el Cambio Climático", y el ODS 8 "Trabajo decente y crecimiento económico".

Proyecto destacado:
Las acciones llevadas a cabo por Repsol para facilitar el acceso a la energía son muy numerosas, por la propia naturaleza de la empresa. Entre ellas, destaca la emisión del bono verde, que contribuye directamente a la consecución del ODS 7, concretamente a la meta 7.3. De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética, que a su vez impacta positivamente en el ODS 13. En Repsol hemos emitido nuestro primer bono verde por un valor de 500 millones de euros, con un enorme éxito de lanzamiento, lo que nos convierte en la primera empresa del Oil&Gas en emitir un bono conforme a los Green Bond Principles. Con este bono, se van a refinanciar y financiar acciones dentro de la categoría de eficiencia energética, conforme a los Green Bond Principles, para evitar 1.2 millones de toneladas de gases de efecto invernadero (GEI) a 2020, alineado con el objetivo de la compañía. Mediante esta apuesta, ponemos de manifiesto la importancia de la eficiencia energética como motor principal en la reducción de emisiones en la primera mitad de este siglo. En este sentido, llevamos muchos años implementando medidas de eficiencia energética, optimizando el diseño de los procesos y la operación de las instalaciones, lo que nos ha permitido reducir nuestras emisiones GEI.



Contribuir al progreso de las personas y de las empresas

Integración de los ODS en la Estrategia:
La integración de los ODS en nuestra actividad financiera y en el modelo de negocio del Banco nos está ayudando a reforzar nuestras prioridades estratégicas y a medir nuestra contribución a la sociedad y el entorno. Para ello tenemos definidos objetivos de gestión muy ambiciosos orientados a favorecer el presente y el futuro de nuestros empleados, clientes, accionistas y sociedad, con los ODS como el compañero de viaje idóneo para alcanzar nuestros propósitos.

Plan para contribuir a la Agenda 2030:
En Banco Santander impulsamos el conocimiento de los ODS tanto a nivel interno como externo para todos los grupos de interés. Para ello, estamos desarrollando una metodología de medición de logros e impactos de la inversión en la comunidad que, entre otros aspectos, contempla la identificación y medición de la contribución del Banco a los objetivos para el 2030.

ODS prioritarios:
En Banco Santander nos hemos centrado, en especial, en el ODS número 13 "Acción por el clima" por nuestra actividad como líderes en la financiación de energías renovables y por la efectividad de nuestros planes de reducción de los consumos y emisiones derivados de nuestra actividad.
También el ODS número 4, "Educación de calidad" puesto que nuestro principal foco de inversión social es el apoyo a la educación superior a través de Santander Universidades.
Los demás ODS, a los que dedicamos especial atención, nos han animado a poner foco en la salud y el bienestar, así como en acciones en pro de la igualdad de género y la aplicación de criterios éticos en nuestra actividad financiera.

Proyecto destacado:
El ODS número 8, "Trabajo decente y crecimiento económico", se materializa en el caso del Santander en la atracción y retención del mejor talento, el fomento del trabajo digno entre nuestros trabajadores, y la promoción del emprendimiento y la inclusión financiera, con el apoyo, por ejemplo, a 246.778 "microemprendedores" en 2016.

5. Conclusión

Las empresas se enfrentan hoy en día a la elección de seguir centrándose en los rendimientos a corto-medio plazo o, en cambio, diferenciarse y considerar el beneficio de la sociedad en general para enfocar su estrategia de negocio hacia objetivos a largo plazo que aspiren a solucionar los retos más ambiciosos y afronten el bien común como la opción primordial de desarrollar un negocio sostenible en el tiempo.

La resiliencia de las empresas españolas
Diferentes estudios muestran que las empresas más longevas de España y del mundo son aquellas que han sabido adaptarse no solo a las necesidades de sus consumidores, sino a sus expectativas, ideas y realidades.

Hoy en día las organizaciones muestran más que nunca su identidad, sus inquietudes y sus preocupaciones a través de una transparencia creciente y unos objetivos ambiciosos respaldados por planes que involucran a toda la organización.

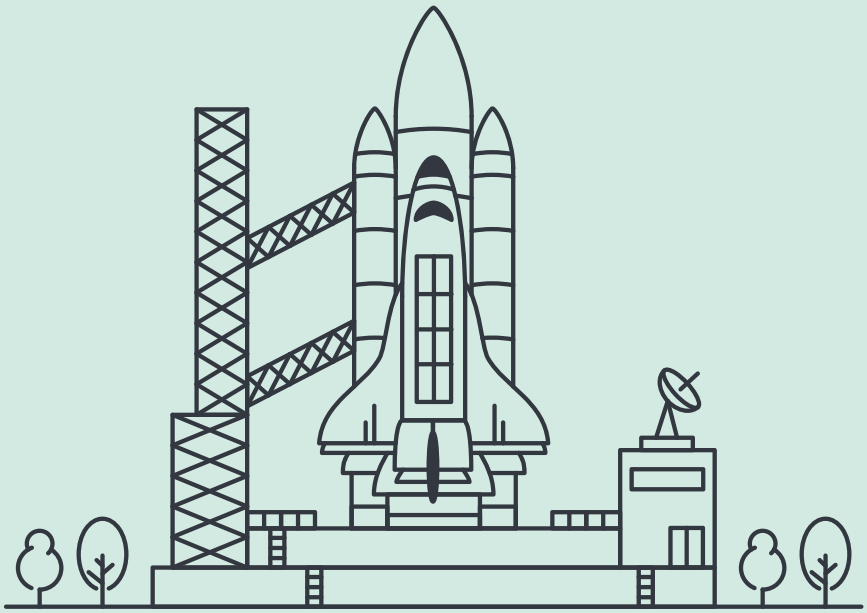
El Propósito 2030 es una gran oportunidad para las empresas de proyectar sus objetivos a largo plazo en términos cuantitativos y apostar por la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como principales palancas para abordar los problemas sociales, ambientales y económicos a los que se enfrenta actualmente la humanidad y que cada vez preocupan más a los grupos de interés.

Las organizaciones están evolucionando hacia un perfil orientado en el bien común que humaniza a las compañías y las aproxima a las inquietudes de sus grupos de interés. Pero los propósitos no deben quedarse en un eslogan o una vaga idea, sino que deben ser implementados en la estrategia e impregnarse en la cultura.

El Propósito 2030 orienta la estrategia de las empresas a largo plazo, sus aspiraciones y su compromiso con la sociedad y el entorno

Para involucrar a todos los grupos de interés es necesario tener una estrategia clara, fundamentada en una base consistente de valores compartidos por toda la organización, fijada a largo plazo y sostenible en el tiempo.

Principales conclusiones
Si bien es cierto que algunas de las empresas españolas contemplan actualmente su contribución a los ODS prioritarios para su negocio, todavía existe un gran margen de recorrido en la medición y la integración de los mismos a las estrategias de cada una de las compañías.



De acuerdo con los datos analizados, la mayoría de las empresas que contemplan los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus Informes de Sostenibilidad o en sus páginas web no miden su contribución con una metodología concreta, sino que seleccionan programas ya existentes relacionados con los ODS prioritarios para la organización y relacionan sus logros con la contribución a los objetivos correspondientes.

Por ello, existe un gran reto en la medición de su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el uso de herramientas para monitorizar el logro del propósito que se propongan.

Se debe tener en cuenta que el propósito es más que un simple objetivo a largo plazo, ya que debe formar parte intrínseca de la cultura y la estrategia de la empresa para que sea realmente sólido, diferencial e inspirador. Por ello, el vínculo con los ODS no puede ser casual y superfluo, sino que ambos deben integrarse y comunicarse como una sola idea para que el propósito se transmita como un elemento auténtico de la empresa.

Tendencias a futuro

Tras el análisis realizado y la comparativa con la situación en UK, se puede vaticinar que el éxito empresarial estará cada vez más unido al impulso del desarrollo sostenible.

La creciente valoración de las iniciativas respetuosas con las comunidades y el entorno por parte de los consumidores, así como la exigencia de un comportamiento ético de las empresas y el aumento de regulación, dibuja un panorama propicio para establecer objetivos a largo plazo relacionados con la sostenibilidad.

Las empresas se encuentran actualmente en una situación inmejorable para que la innovación y el talento pueden desarrollarse con el objetivo de mejorar la gestión de su impacto social y además hacer crecer sus beneficios.

Asimismo, las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad de que las empresas se acerquen a sus grupos de interés, recojan sus sugerencias, den respuesta a sus necesidades y establezcan un vínculo que perdure en el tiempo.

En Deloitte vemos los beneficios de estar orientados hacia un propósito todos los días. También conocemos los desafíos de vivir ese propósito en una empresa compleja, diversa y multinacional. Como parte de nuestro propósito, Making an impact that matters, nos comprometemos a ayudar a otros a definir y vivir su propio propósito, y a fortalecer el puente entre las empresas y las personas, para el beneficio de todos.

El 40% de las grandes empresas españolas cotizadas ya contemplan los ODS en sus Informes de Sostenibilidad y sus páginas web, pero solo un 20% mide la contribución

Anexo

Metodología: Estudio de las empresas españolas

El Estudio Purpose 2030: Good Business and a Better Future es una adaptación de un estudio originalmente realizado por Deloitte en UK, adaptado y completado en esta edición con un análisis de las empresas españolas cotizadas. Durante el proceso metodológico se ha realizado un estudio en detalle de todas las compañías del Ibex35 a través de la información pública de sus páginas web, Informes Anuales, presentaciones a inversores, comunicados y publicaciones entre otros. De esta forma se reflejaron las tendencias en cuanto a la comunicación de los propósitos, su medición y su temática, destacando nuevas oportunidades y retos que las empresas españolas afrontan de forma innovadora y original.

Por otro lado, una vez analizadas las tendencias de las principales empresas españolas, se elaboró un estudio basado en diferentes publicaciones, noticias y búsqueda de la implicación de las empresas con los ODS a través de grupos de trabajo, evolución de la implicación gubernamental y campañas de difusión entre otras.

El resultado obtenido de los análisis previos se ha complementado con información adicional derivada de entrevistas a responsables de Sostenibilidad de distintas empresas.

Descubrir
Los propósitos han sido identificados y analizados utilizando información pública, tratando de diferenciar la misión, la visión y los valores de cada empresa, del propósito y evaluando la relación entre sí.

Los propósitos han sido evaluados y estudiados de acuerdo a las siguientes características:

- Su relación con el **desarrollo sostenible** y su implicación con los 17 ODS, así como su enfoque social, medioambiental y de crecimiento económico común.
- Su nivel de integración en la estrategia de la empresa y con el **modelo de negocio**, puesto que el propósito debe estar directamente relacionado con las actividades principales de la Compañía.
- El grado de autenticidad, es decir, si es **diferencial** respecto a otras empresas y el sector, y si es **inspirador** para generar compromiso en los grupos de interés.
- La forma de **comunicar** el propósito es también clave: debe ser fácil de encontrar y ser conocido y relacionado con la empresa.
- Su integración en un plan con **objetivos medibles** y su seguimiento periódico para llegar a cumplir el propósito.

Siendo conscientes de que el análisis podría resultar subjetivo, se ha trabajado de forma grupal con diferentes expertos en la materia logrando el consenso entre los miembros para reducir el sesgo.

Integrar
Se ha analizado documentación pública y los cuestionarios específicos de las empresas del IBEX 35 y de las empresas firmantes del Pacto Mundial en España para determinar el grado de integración de los propósitos en el modelo de negocio de cada empresa y obtener posteriormente conclusiones globales.

El propósito debe estar incorporado en las diferentes áreas de la organización:

- **Estrategia** – comunicando el propósito en la sección de la estrategia del Informe Anual o en la web de la Compañía.
- **RSC/Sostenibilidad** – dando valor al propósito de forma independiente en el Informe de Sostenibilidad.
- **Informe Integrado** – se ha valorado la explicación del propósito en los informes anuales y/o integrados del ejercicio 2016.
- **Comunicaciones a inversores** – incluyendo información en las presentaciones de resultados, las webs y los informes.
- **Informe de gestión** – presentación del propósito en el informe de gestión.
- **Web** – apartado específico en la web corporativa, con la explicación del mismo.
- **Marketing** – evaluando si el propósito se ha utilizado en materiales de publicidad, como contenido en las redes sociales y en general en los planes de comunicación de las empresas.

Deloitte: Making an impact that matters

Deloitte existe **para crear un verdadero impacto**. Emprendimos esta iniciativa hace tres años, y la firma global ha llevado a cabo su descubrimiento, su integración y su demostración, de modo que podamos **encarnar nuestro propósito** realmente.

Descubrimiento

En 2014, la Dirección de DTTL reconoció que era el momento idóneo para ampliar nuestro Propósito perdurable a toda la red de Deloitte. Este propósito consistía en ser la brújula que guiara nuestra estrategia para 2020. Se acordó que la esencia de nuestro Propósito se derivaría de la armonización de nuestros valores empresariales y corporativos. Este Propósito debía cumplir una serie de criterios de diseño, de modo que fuera cautivador, duradero, distintivo, auténtico y aspiracional. La fase de diseño fue un proceso inclusivo y, al igual que las reuniones con los directivos de todas nuestras áreas de negocio, una parte esencial del proceso fue la realización de una encuesta a 20.000 de nuestros profesionales, procedentes de 45 firmas miembro en 127 países.

En la encuesta, se preguntaba a los profesionales por qué se sentían orgullosos de trabajar en Deloitte, por qué veían a la empresa como un líder en el ámbito de los servicios profesionales y cómo describirían el propósito de la firma. Los resultados pusieron de manifiesto que:

- Estamos orgullosos de trabajar en Deloitte por la calidad de los profesionales con los que trabajamos y por nuestra capacidad de participar en desafíos a la vez complejos e interesantes con empresas líderes.
- Lo que hace de Deloitte un líder indiscutible es la calidad e integridad de nuestro trabajo, el valor que generamos para nuestros clientes y nuestra condición de empresa verdaderamente global.
- Las palabras que sostienen nuestro Propósito son el valor y el liderazgo que ofrecemos para ayudar a nuestros clientes a solucionar sus problemas y la calidad, la profesionalidad y la excelencia que brindamos con vistas a generar un impacto positivo.

Estas conclusiones, sumadas a las reuniones mantenidas con nuestros directivos y grupos de negocio, guiaron de forma directa el proceso de articulación de nuestro Propósito: crear un verdadero impacto.

Desde entonces, hemos emprendido la tarea de integrar nuestro propósito en nuestras actividades y nuestra forma de trabajar. Nuestro objetivo es vincular nuestro Propósito a nuestras actividades cotidianas para reforzar su importancia. A pesar de que hemos establecido nuestro Propósito a nivel mundial, está siendo implementando a nivel local por los equipos directivos de las firmas miembro. Un comité organizador a nivel internacional garantiza la uniformidad.

En el ejercicio 2016, nos fijamos el objetivo de integrar nuestro Propósito en nuestras actividades existentes con clientes, la contratación, la comunicación de marca, y los programas y actividades de RSC. Un componente esencial de ello fue el desarrollo de una actitud de liderazgo y la integración de nuestro propósito en la agenda de la dirección. Nuestro Propósito se está abanderando desde lo más alto de la jerarquía, y el CEO lidera la comunicación en torno a éste.

A pesar de que, originalmente, el hincapié se puso en integrar nuestro Propósito en la gestión del talento y la comunicación, el enfoque ha ido evolucionando con el tiempo. Así, cabe destacar nuestros últimos logros:

- En la actualidad, estamos comunicando los hitos alcanzados hasta la fecha en el camino para lograr nuestro Propósito. En mayo, publicamos nuestro último Informe de impacto, en el cual se incluye toda una serie de ejemplos que ilustran cómo estamos creando un verdadero impacto.

Deloitte crea un verdadero impacto

Cada día, nos proponemos hacer lo que más importa a nuestros clientes, nuestros profesionales y la sociedad.

Prestamos servicio a nuestros clientes diferenciándonos, ofreciéndoles una perspectiva innovadora, resolviendo desafíos complejos y favoreciendo un crecimiento sostenible.

Inspiramos a nuestra gente, profesionales con talento, para que brinde un valor excepcional a nuestros clientes, ofreciéndoles unas perspectivas de carrera excepcionales y una cultura que fomenta la inclusividad y la cooperación.

Contribuimos a la sociedad, inspirando confianza en los mercados, velando por la integridad de las empresas y respaldando a nuestras comunidades. Nuestros valores comunes guían nuestra actitud a fin de generar un impacto positivo y duradero:

- Integridad
- Valor excepcional para nuestros mercados y clientes
- Compromiso mutuo
- Fortaleza gracias a la diversidad cultural

Nuestro propósito nos ayuda a esforzarnos por contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para más información, consulte: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/WorldClass-50-million-futures-prepared-for-a-world-of-opportunity.html

- Para Deloitte el tejido empresarial se está transformado gracias a un nuevo y sólido ecosistema formado por empresas emergentes, las startups. A través del concurso **StartUp Fight** organizado por Deloitte, la startup ganadora se convierte en partner estratégico de la Firma, accediendo al portfolio de clientes de la organización. Además, el ganador se beneficia de la labor de Deloitte como aceleradora durante un año y de los eventos, contactos y redes profesionales de la Firma a escala internacional.

- La Firma promueve desde hace años **las iniciativas de voluntariado probono** con el objetivo de impactar de forma eficaz en la sociedad a través del conocimiento experto de sus profesionales. De este modo, año tras año se han ido creando grupos de trabajo especializados por línea de servicio o industria que asesoran a organizaciones sin ánimo de lucro y forman a personas en riesgo de exclusión con el objetivo de proporcionarles nuevas o mejores oportunidades profesionales.

- Con dos exitosas ediciones a sus espaldas el **Summer Xperience** de Deloitte ha impactado ya en las vidas de más de 200 estudiantes universitarios. El Summer Xperience es una iniciativa pionera de Deloitte que actúa en dos vertientes: por un lado forma parte del plan de reclutamiento de la Firma y por otro es una valiosa herramienta de formación para los 100 estudiantes que participan cada año.

- El programa **AS Talent** es una iniciativa de formación basada en un plan de desarrollo personalizado y hecha a la medida de los profesionales de Deloitte. Responde al compromiso de la Firma de generar un impacto positivo en el desarrollo de sus profesionales. AS Talent pone a los mejores expertos en coaching al servicio de jóvenes con talento.

- Como firma de servicios, parte de la manera en que Deloitte genera un impacto es a través de su trabajo con clientes para mejorar sus actividades. Un ejemplo de cómo generamos un impacto es a través del **Programa Venture Lab**, orientado a tiene como objetivo la aceleración de proyectos innovadores dentro de la Firma, para ofrecer a los clientes una cartera de servicios vanguardista y de calidad.

Crear un verdadero impacto en todo el mundo (Otras iniciativas)

Deloitte UK

- Deloitte Access, un programa educativo orientado a facilitar la movilidad social inculcando a jóvenes de grupos infrarrepresentados la ambición y las competencias necesarias para acceder a un horizonte de oportunidades más amplio.
- Deloitte UK respalda las empresas de economía social a través del programa Super Pioneers. Éste proporciona el trabajo pro bono de nuestros profesionales a empresas de economía social que operan en el ámbito de la empleabilidad. A lo largo del último año, estas empresas pioneras han contribuido a que alrededor de 2.000 personas encontraran empleo y a que otras 12.000 mejoraran su empleabilidad a través de la adquisición de competencias.

Americas Pursuit Centre

- El Americas Pursuit Centre es un centro que actúa como catalizador y líder en la integración de nuestro Propósito en nuestras actividades con clientes. Éste refuerza la importancia de la transmisión de nuestro Propósito a los clientes y se aplica a todas las funciones en el continente americano.

Deloitte Austria

- Desarrollo de Deloitte Radar, una herramienta integral de metadatos que está siendo empleada por políticos, líderes de opinión y el público en general para impulsar el debate en torno a la competitividad y las perspectivas a largo plazo de Austria.

Deloitte Canadá

- Respaldo de Metrolinx para la actualización de su estrategia y la articulación de su propósito de "impulsar la agenda de crecimiento de la región a través del liderazgo en el ámbito del transporte".
- Respaldo del Gobierno de Ontario en la fase de pruebas de su programa de bonos de impacto social.
- Colaboración con Social Capital Partners (organización sin ánimo de lucro) para ampliar su iniciativa de empleo comunitaria según un modelo de pago sujeto a la consecución de objetivos a un programa en toda la provincia.
- Desarrollo de un portal online (H.O.M.E) para poner en contacto refugiados sirios en busca de vivienda con las ofertas de viviendas, bienes y servicios de la organización benéfica WoodGreen.

Deloitte EE. UU.

- El marco Issue to Impact se emplea para considerar cada una de las fases del proyecto de un cliente y reorientar los objetivos a través del impacto que puede generar Deloitte.
- El impacto se ha integrado en la gestión del desempeño, y la contribución se evalúa en análisis del impacto centrados principalmente en las actividades con clientes, pero también en la contribución a iniciativas con un mayor impacto social.

Demostración

Deloitte Global ha lanzado el programa **WorldClass 50 Million Futures**, con el objetivo de inspirar a cincuenta millones de personas, ya sea en las aulas, el lugar de trabajo o en los consejos de administración. Aprovecharemos la fortaleza de la red de Deloitte para elevar nuestras aspiraciones, reforzar nuestras competencias y favorecer el desarrollo de líderes. Deseamos superar las barreras de acceso a la educación y al empleo, brindando a cada persona las competencias y oportunidades necesarias para triunfar. El programa está expresamente ligado a los ODS y respalda directamente el Propósito de *Deloitte Make an impact that matters*.. He aquí algunas de las iniciativas que contribuyen al programa WorldClass 50 Million Futures:

- La mejora de la movilidad social continúa siendo un desafío notable para el Reino Unido. La investigación de Deloitte UK refleja que los estudiantes que provienen de entornos más desfavorecidos ganan, de media, casi un 10% menos que sus homólogos más privilegiados, seis meses después de graduarse en el mismo ámbito. Esta discrepancia en la movilidad social puede llegar al 15%, dependiendo del área de estudios. Junto con esta investigación, Deloitte UK ha hecho un llamamiento a la acción, para mejorar el acceso a la educación, garantizar la calidad del empleo y equipar a los jóvenes con las capacidades que necesitan para el éxito.

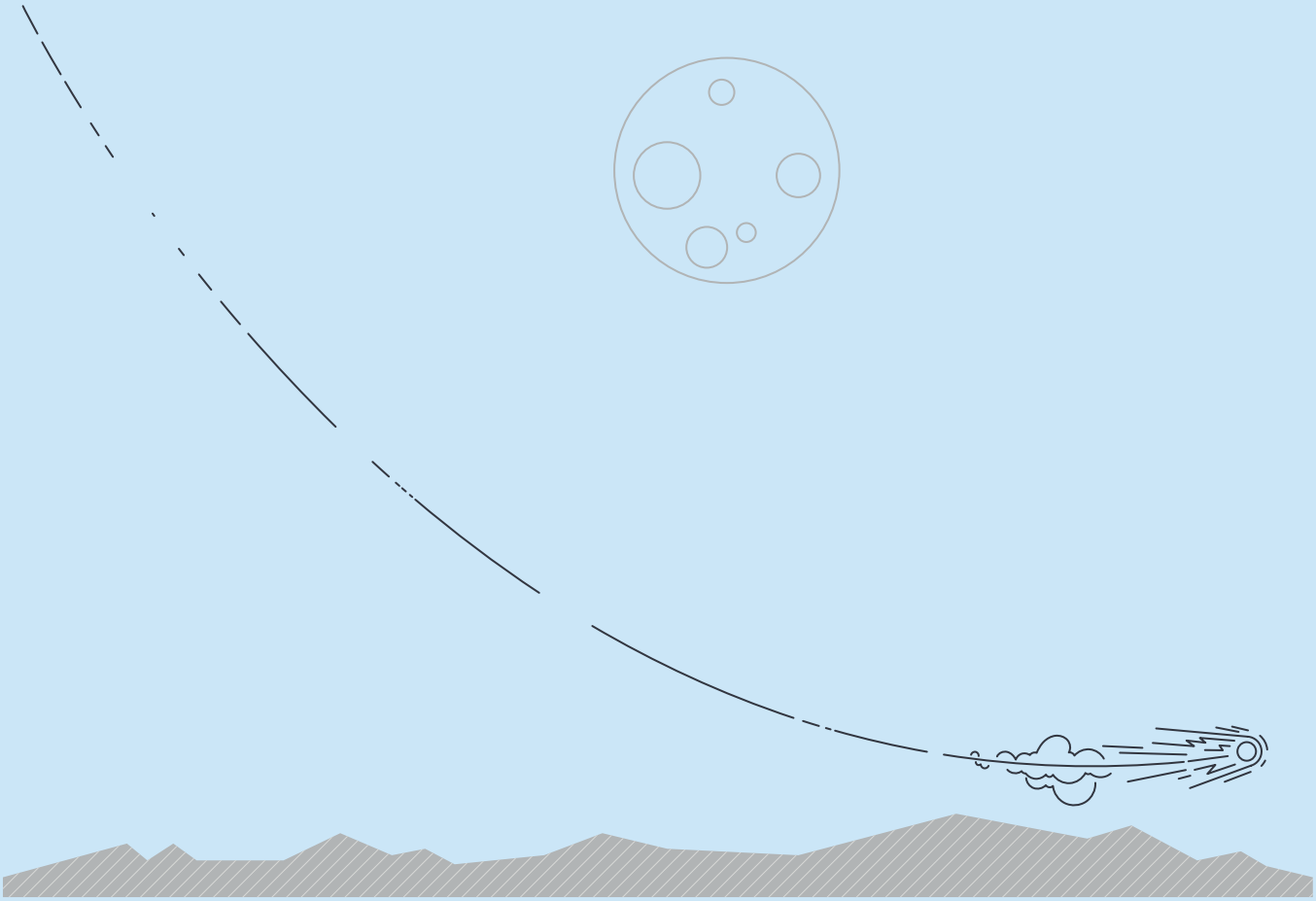
- Los jóvenes provenientes de comunidades con bajos ingresos tienen muchas menos probabilidades de graduarse del instituto y de la universidad, con una tasa de abandono escolar de los 16 a los 24 años que llega a ser siete veces mayor que para aquellos alumnos provenientes de familias con ingresos superiores. Desde 2009, Deloitte US ha invertido tiempo, talento y recursos para apoyar la misión de City Year de aportar mecanismos de apoyo basados en datos a casi 200.000 estudiantes en escuelas con una tasa de pobreza elevada, dónde el riesgo de abandono escolar es el más alto.

- En el marco de su asociación con UNLEASH 2017, Deloitte ayudó a convocar a 1.000 jóvenes talentos de todas partes del mundo para identificar y llevar a cabo soluciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Cuarenta-y-cinco profesionales de Deloitte lideraron cuatro días de labs de innovación, en diez centros diferentes en Dinamarca. Durante estos workshops guiaron a los participantes en la concepción, la creación de prototipos y la fase de test, que culminaron en presentaciones de soluciones tangibles a un panel de inversores potenciales.

Evaluación

En Deloitte España, nos encontramos en las fases iniciales de determinación de nuestro impacto y nuestro éxito de cara a la consecución del objetivo WorldClass 50 Million Futures. Para nosotros, es importante que esto se lleve a cabo de un modo que pueda garantizarse de forma independiente.

Actualmente, estamos poniendo a prueba una plantilla de recopilación de datos con las intervenciones que estamos llevando a cabo en la actualidad (durante el 2016 se desarrollaron un total de 96 proyectos de acción social). Todo ello bajo el marco del Propósito global de la Firma en todo el mundo: "Making and Impact that matters". Esto determinará el impacto que lograremos a través de las diferentes acciones de voluntariado, el Impact Day la obtención de fondos y el trabajo pro bono, y nos permitirá calcular el número de personas beneficiadas.



Contacto

Teodoro Gómez Vecino
Socio Monitor Deloitte
tgomezvecino@deloitte.es
Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid España

Helena Redondo
Socia Risk Advisory
hredondo@deloitte.es
Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid España

Referencias

1 "UN, A/Res/70/1, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (2015)"

https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/ transformingourworld

2 "Deloitte, Insights, Social Progress 2030: Developing beyond economic growth"

http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/socialprogress-in-2030.html

3 "UN, Sustainable Development, Sustainable Development Goals"

https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs

4 "Deloitte, How Deloitte supports the United Nations Sustainable Development Goals"

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx_SDGs_Deloitte.pdf

5 "Deloitte University Press, Business and Social Impact: Business Trends 2014"

https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/business-social-impact.html

6 "Patagonia Provisions, Saving the planet, one beer at a time"

http://www.patagoniaprovisions.com/pages/long-root-ale

7 "Deloitte University Press, Business and Social Impact: Business Trends 2014"

https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/business-social-impact.html

8 "World Health Organisation, Global strategy on occupational health for all: The way to health at work"

http://www.who.int/occupational_health/publications/globstrategy/en/index2.html

9 "What works wellbeing https://whatworkswellbeing.org/"

10 "Examples include: (i) Resolution Foundation, Four decades of discontent Trumps a strong 2015 for US jobs and pay in the race to the White House (2016)"

http://www.resolutionfoundation.org/media/blog/four-decades-ofdiscontent-trumps-a-strong-2015-for-us-jobs-and-pay-in-the-race-to-thewhite-house/ and

(ii) "Global Research, The Offshore Outsourcing of American Jobs: A Greater Threat That Terrorism (2016)"

http://www.globalresearch.ca/the-offshore-outsourcing-of-american-jobsa-greater-threat-than-terrorism/18725

11 "Action Aid, Tax Responsibility: The business case for making tax a corporate responsibility issue"

https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc_lib/tax_responsibility.pdf"

12 "Agencia Tributaria: Informe Anual de Recaudación Tributaria 2016"

http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Estudios/Estadisticas/Informes_Estadisticos/Informes_Anuales_de_Recaudacion_Tributaria/Ejercicio_2016/IART16.pdf

13 "UN, Global Opportunity Report 2016"

https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Global_Opportunity_Report_2016.pdf

14 "Deloitte University Press, Wicked problems, Wicked opportunities, (2015)"

https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/wicked-problems-wicked-opportunities-business-trends.html

15 "Climate Friendly, The economic advantages of sustainable business (2015)"

http://www.climatefriendly.com/blog/the-economic-advantages-ofsustainable-business

16 Fast Company, Was "Built to Last" Built to last? (2014)

https://www.fastcompany.com/50992/was-built-last-built-last

17 "Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose, Sheth, J., Sisodia. R., & Woolfe, D."

http://www.firmsofendearment.com/

18 "Financial Analysts Journal 61, 51–63, 'The Eco-Efficiency Premium Puzzle', Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R. and Koedijk, K. (2005); Carbon Disclosure Project, Global 500 Climate Change Report 2013"

https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/000/626/original/CDPSP500-climate-report-2013.pdf?1470233007"

19 "Green Giants: How smart companies turn sustainability into a billion-dollar business, Williams, E. (2015)"

http://www.greengiantsbook.com

20 "McKinsey & Company, How companies succeed through radical engagement (2016)"
www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporatefinance/our-insights/how-companies-succeed-through-radical-engagement

21 "Barry Parkin, Global Sustainability Director, Mars Incorporated, Deloitte interview (2016)"

22 "Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015)"
http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employeeengagement-strategies.html

23 "Deloitte University Press, Culture and Engagement: The naked organization (2015)"
https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html

24 "Deloitte, Insights, The Deloitte Millennial Survey 2016: Winning over the next generation of leaders"
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf

25 Ibid.

26 Ibid.

27 "Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015)"
https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employeeengagement-strategies.html

28 "Deloitte University Press, The purpose driven professional: Harnessing the power of corporate social impact for talent development (2015)"
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Purpose%20driven%20Talent.pdf
"Deloitte, Life at Deloitte, Helping purposedriven talent thrive (2015)"
http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/gx-helpingpurpose-driven-talent-thrive.html
"Payscale, New Generation, New Skills (2015)"
www.payscale.com/data-packages/generations-at-work/values-and-attitudes

29 "CESIFO Working Paper No4778, Corporate Philanthropy and Productivity: Evidence from an Online Real Effort Experiment, Tonin, M., Vlassopoulos, M. (2014)"
http://www.personal.soton.ac.uk/mv1u06/CP_WP.pdf

30 "NBER Working Paper No. 22316, A New Approach to an Age-Old Problem: Solving Externalities by Incenting Workers Directly, Gosnell, G., List, J., Metcalfe, R. (2016)"
http://www.nber.org/papers/w22316

31 "Net Impact, 2014 Business as Unusual Report"
https://netimpact.org/sites/default/files/documents/business-as-unusual-2014.pdf

32 "Deloitte University Press, The purpose driven professional: Harnessing the power of corporate social impact for talent development (2015)"
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/humancapital/Purpose%20driven%20Talent.pdf

33 "IBM, How IBM, SAP, PepsiCo and MTV link sustainability to career development, Clancy, H. (2013)"
http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/press/2013_07.html

34 "Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015)"

35 "Deloitte, Culture Path, Culture vs Engagement: Avoiding the runaway strategy bus (or getting it under control before it collides) (2016)"
https://www.km.deloitteresources.com/sites/live/consulting/KAM%20Documents/All%20Consulting/KMIP-3637656/us-culture-vs-engagement.pdf

36 "NBER Working Paper No. 20300., Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns around the World, Edmans, A., Li, L. and Zhang, C. (2014)"

37 "Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business"
http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Opportunity-for-Business.pdf

38 "Deloitte University Press, A New Understanding of Millennials: Generational Differences Reexamined (2015)"
https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generationaldifferences.Html

39 "Administrative Science Quarterly 52, Social movements as extrainstitutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns, Brayden G. King and Sarah A. Soule (2007)"

40 "Deloitte, 2014 Global Risk Survey on Reputation Risk"
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf

41 "Reputation Dividend, The 2013 – 2014 UK Reputation Dividend Study (2014)"
http://reputationdividend.com/files/2413/9029/4988/2013-14_UK_Reputation_Dividend_Report.pdf

42 "Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business"
http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Opportunity-for-Business.pdf

43 "Nielsen, Sustainable Selections: How socially responsible companies are turning a profit (2015)"

http://www.nielsen.com/uk/en/insights/news/2015/sustainable-selectionshow-socially-responsible-companies-are-turning-a-profit.html

44 "2013 Cone Communications Social Impact Study"

http://www.conecomm.com/news-blog/2013-social-impact-release

45 "Nilsen, Consumer-Goods' Brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't (2015)"

http://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/consumer-goods-brandsthat-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html

46 "Sustainable Brands, 'Return on Meaning': Top Meaningful Brands Enjoy 46% Higher Share of Wallet Than Low Performers (2015)"

http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/caitlin_kauffman/return_meaning%E2%80%99_top_meaningful_brands_enjoy_46_higher_sh

47 "MIT Political Science Department research paper no. 2012-15, The socially conscious consumer? Field experimental tests of consumer support for fair labor standards, Hainmueller, J., Hiscox, M. (2012)"

48 "The Guardian, The Airbnb bias row shows prejudice matters – and not just to its victims (2016)"

https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/nov/01/airbnb-biasprejudice-sharing-sites-discrimination-black-lgbt-travellers

49 "CIPS, Supply Management, 'A more sustainable FM supply chain is good for all of us'"

https://www.cips.org/supply-management/opinion/2015/february/a-moresustainable-fm-supply-chain-is-good-for-all-of-us/

50 "Pure Strategies, The path to product sustainability: A pure strategies report (2014)"

http://info.purestrategies.com/hs-fs/hub/152913/file-798268077-pdf/Pure_Strategies_(2014)_The_Path_to_Product_Sustainability-_A_Pure_Strategies_Report._Gloucester,_MA-1.pdf

51 "The Huffington Post, The Benefits of Sustainable Manufacturing (2015)"

http://www.huffingtonpost.com/jerry-jasinowski/sustainability_b_6247730.html

52 "PNAS, Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale, Crowder, D., Reganold, J. (2015)"

http://www.pnas.org/content/112/24/7611

53 "IP Group, Deloitte Interview, (2016)"

54 "NESI, Deloitte Interview, (2016)"

55 "GSMA"

http://www.gsma.com/publicpolicy/

56 "Por ejemplo: (i) The Academy of Management Journal 31, no. 1, The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns, Davidson. W., Worrell, D. (1998); (ii) Journal of Political Economy 107, no. 4, Defense Procurement Fraud, Penalties, and Contractor Influence, Karpoff, J., Lee, S., Vendrzyk, V. (1999); (iii) Journal of Law and Economics 48, no. 2, The Reputational Penalties for Environmental Violations: Empirical Evidence, Karpoff, J., Lott, J., Wehrly, E. (2005)"

57 "SBS, Reputation and the Invisible Hand: A Review of Empirical Research, Karpoff, J. (2010)"

http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/CCR/Docs/2010Symposia-WPKarpoff.Pdf

58 "See (i) Human rights abuse and corporate stock performance – an event study analysis, Kappel, V., Schmidt, P., Ziegler, A. (2009); (ii) Business and Society 34, Influencing managers to change unpopular corporate behavior through boycotts and divestitures, Davidson, W., Worrell, D., El-Jelly, A. (1995); (iii) Journal of Economics Management and Strategy 18, no. 1, Private environmental activism and the selection and response of firm targets, Lenox, M.,Easley, C. (2009)"

59 "The Financial Times, VM faces looming deadline as potential costs of scandal mount (2016)"

https://www.ft.com/content/b728967a-02ed-11e6-99cb-83242733f755

60 "Deloitte, Deloitte Consulting LLP, Being 'Good' Is Good Business, (2006)"

http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Archivos%20en%20la%20web/ cl_beinggood_energy_241007.pdf

61 "Deloitte University Press, Multirational multinationals: The shifting business ethos (2013)"

http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/multirational-multinationals.html#endnote-12

62 "GIIN, Annual Impact Investor Survey (2016)"

https://thegiin.org/assets/2016%20GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_Web.pdf

63 "The Financial Performance of SRI Funds between 2002 and 2009, Weber, O., Mansfield, M., Schirrmann, E. (2010)"

64 "Sustainable Stock Exchanges Initiative"

http://www.sseinitiative.org/about/

65 "See (i) Deloitte, License to innovate: Breakthrough strategies for social impact (2016)"

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-license-innovate-social-impact-240216.pdf

(ii) "US SIF Foundation, Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends, (2015)"

http://www.ussif.org/files/publications/sif_trends_14.f.es.pdf

66 "Principles for Responsible Investment: About the PRI"

https://www.unpri.org/about

67 "Deutsche Bank Group, DB Climate Change Advisors, Sustainable Investing: Establishing Long Term Value and Performance, Fulton, M. et al. (2012)"

68 "Financial Stability Board, Recommendations of the Task Force on Climaterelated Financial Disclosures, 2016"

http://www.fsb.org/2016/12/recommendations-of-the-task-force-onclimate-related-financial-disclosures/

69 "See (i) Harvard Business School, Does it pay to be good ... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, Margolis, J., Elfenbein, H., and Walsh, J. (2009); (ii) Journal of Economic Literature 50, no. 1, Economic perspectives on corporate social responsibility, Kitzmueller, M., Shimshack, J. (2012); (iii) Strategic Management Journal 21, no. 5, Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, McWilliams, A., Siegel, D. (2000)"

70 "Internet world stats, Internet users in the world by regions: June (2016)"

http://www.internetworldstats.com/stats.htm

71 "The Guardian, Sports Direct's surrender is just the start, says TUC (2016)"

https://www.theguardian.com/business/2016/sep/24/sports-directsurrender-just-the-start-says-tuc

72 "United States Department of Labor, List of Goods produced by child labor or forced labor (2016)"

https://www.dol.gov/ilab/reports/child-labor/list-ofgoods/

73 "Deloitte University Press, Supply unchained: Fighting labor abuse in your supply chain (2014"

http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-15/fightingsupply-chain-labor-abuse.html

74 "The New York Times, Some retailers say more about their clothing's origins (2013)"

http://www.nytimes.com/2013/05/09/business/global/fair-trade-movementextends-to-clothing.html

75 "Buzzfeed Business, Everlane reveals its factories in push for 'radical' retail transparency (2013)"

https://www.buzzfeed.com/sapna/everlane-reveals-its-factories-in-pushfor-radical-retail-tr?utm_term=.xaWw9e8yP#.oedBy3D7w

76 "Track My T"

http://www.trackmyt.com

77 "Nestlé, Nestlé action plan on the responsible sourcing of cocoa from Cote d'Ivoire (2012)"

http://www.nestle.com/asset-library/documents/creating%20shared%20value/rural_development/action_plan_for_fla_%20cocoa_report.pdf

78 "Apple, Supplier Responsibility, Labour and Human Rights: Worker's Rights are human rights"

http://www.apple.com/uk/supplier-responsibility/labor-and-human-rights/

79 "BBC News, Q&A: Horsemeat scandal (2013)"

http://www.bbc.co.uk/news/uk-21335872

80 "The Daily Telegraph, Finance Chiefs fear bad publicity over tax planning (2016)"

81 "Nesta, Our Frugal Future: Lessons from India's innovation system (2012)"

http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/our_frugal_future.pdf

82 "Deloitte University Press, Business and social impact: Business Trends 2014"

https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/business-social-impact.html

83 "Deloitte University Press, The path to supply chain transparency (2014)"

https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/supply-chaintransparency/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf

84 "Deloitte, Moving from customer marketing to customer experience, Dominguez.C., 2015"

85 "Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business"

http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Inversion-of-Influence.pdf

86 "Nielsen, Recommendations from friends remain most credible for of advertising among consumers; branded websites are the second-highest-rated form (2015)"

http://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/recommendations-fromfriends-remain-most-credible-form-of-advertising.html

87 "Deloitte, The Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers, (2014)"

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumerbusiness/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.Pdf

88 "Deloitte University Press, Social business, global business: Business trends 2014"

https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/socialbusiness-global-business.html

"Deloitte University Press, Social business study: Shifting out of first gear (2013)"

http://dupress.com/articles/social-business-study/

89 "Paper presented at the KDD, Meme-tracking and the Dynamics of the News Cycle, Leskovec, J., Backstrom, L., Jon Kleinberg, J. (2009)"

90 "Mashable, People lash out at FIFA sponsors for worker deaths during stadium construction (2015)"
http://mashable.com/2015/05/27/skewer-world-cup-sponsors/#Ni_W84feVSqk

91 "Deloitte University Press, Tech Trends 2016"
http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends/2016/

92 "MIT Sloan Management Review in collaboration with Deloitte"
http://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/2016_MIT_DeloitteAligningDigitalFuture.pdf

93 "Forbes, Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die (2011)"
http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/19/peggy-noonan-onsteve-jobs-and-why-big-companies-die/

94 "Harvard Business Review, The Industries that are being Disrupted the most by digital , Grossman. R., (2016)"
https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-mostby-digital

95 "UN, Global Compact, Advancing Sustainable Development"
https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainabledevelopment

96 "Deloitte University Press, Multirational multinationals: The shifting business ethos (2013)"
http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/multirational-multinationals.html#endnote-12

97 "The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public, Stout, L. 2012"

98 "Deloitte, Our Purpose, Culture of Purpose: Building business confidence; driving growth"
https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/culture-ofpurpose.Html

99 "Columbia Business School Research Paper No. 16-69, Corporate Purpose and Financial Performance, Gartenberg, C., Prat, A., Serafeim, G. (2016)"
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2840005

100 "Management Decision, Vol. 39, Nos 1 and 2, A Model of the Impact of Mission Rationale, Content, Process and Alignment on Firm Performance, Bart, C., Bontis, N., Tagger, S. (2001)"
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=716361

Deloitte.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con más de 244.000 profesionales y presencia en 150 países en todo el mundo, Deloitte orienta la prestación de sus servicios hacia la excelencia empresarial, la formación, la promoción y el impulso del capital humano, manteniendo así el reconocimiento como la firma líder de servicios profesionales que da el mejor servicio a sus clientes.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2018 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.