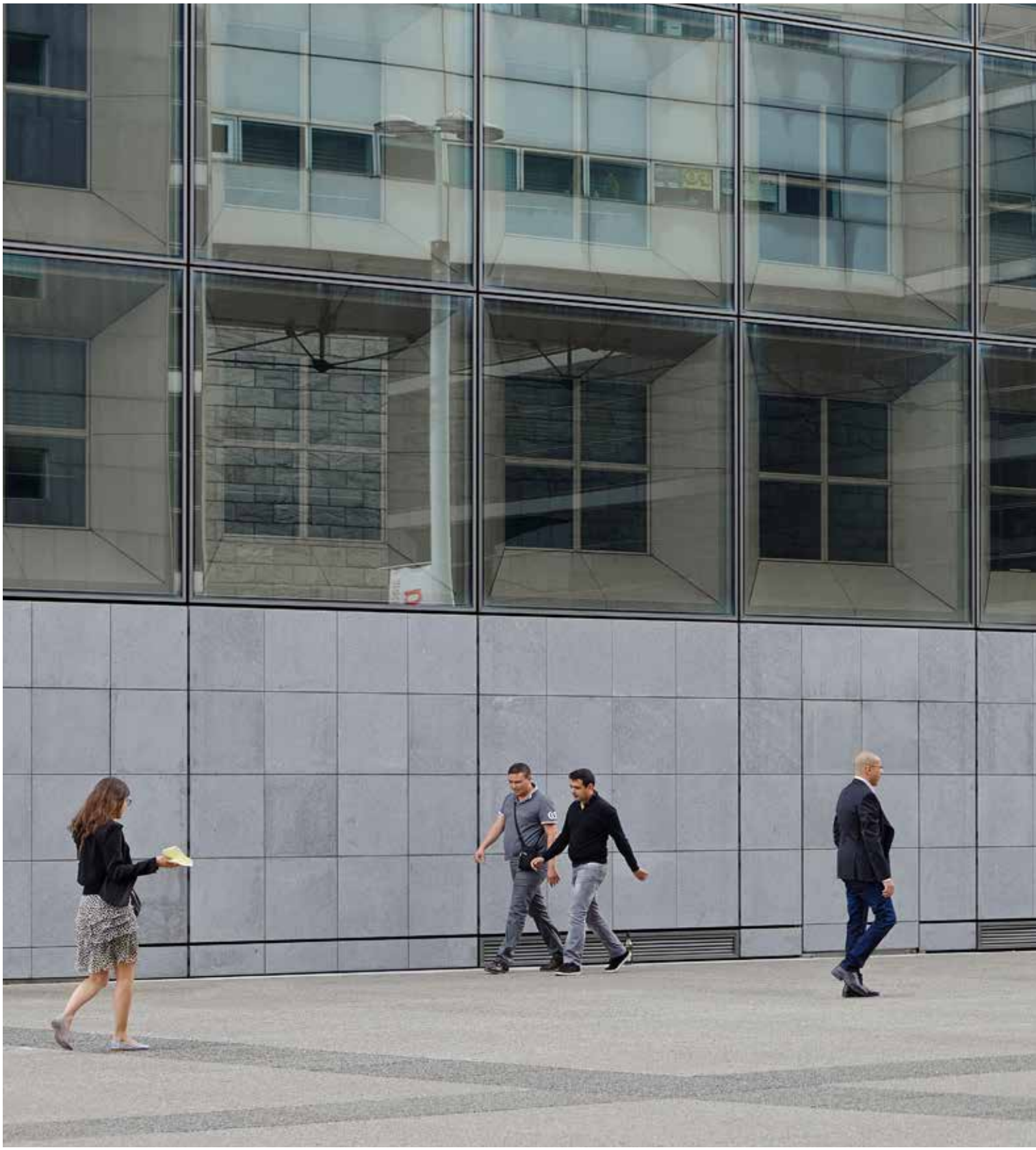
seres
fundación sociedad y empresa responsable

La empresa ante los nuevos retos sociales

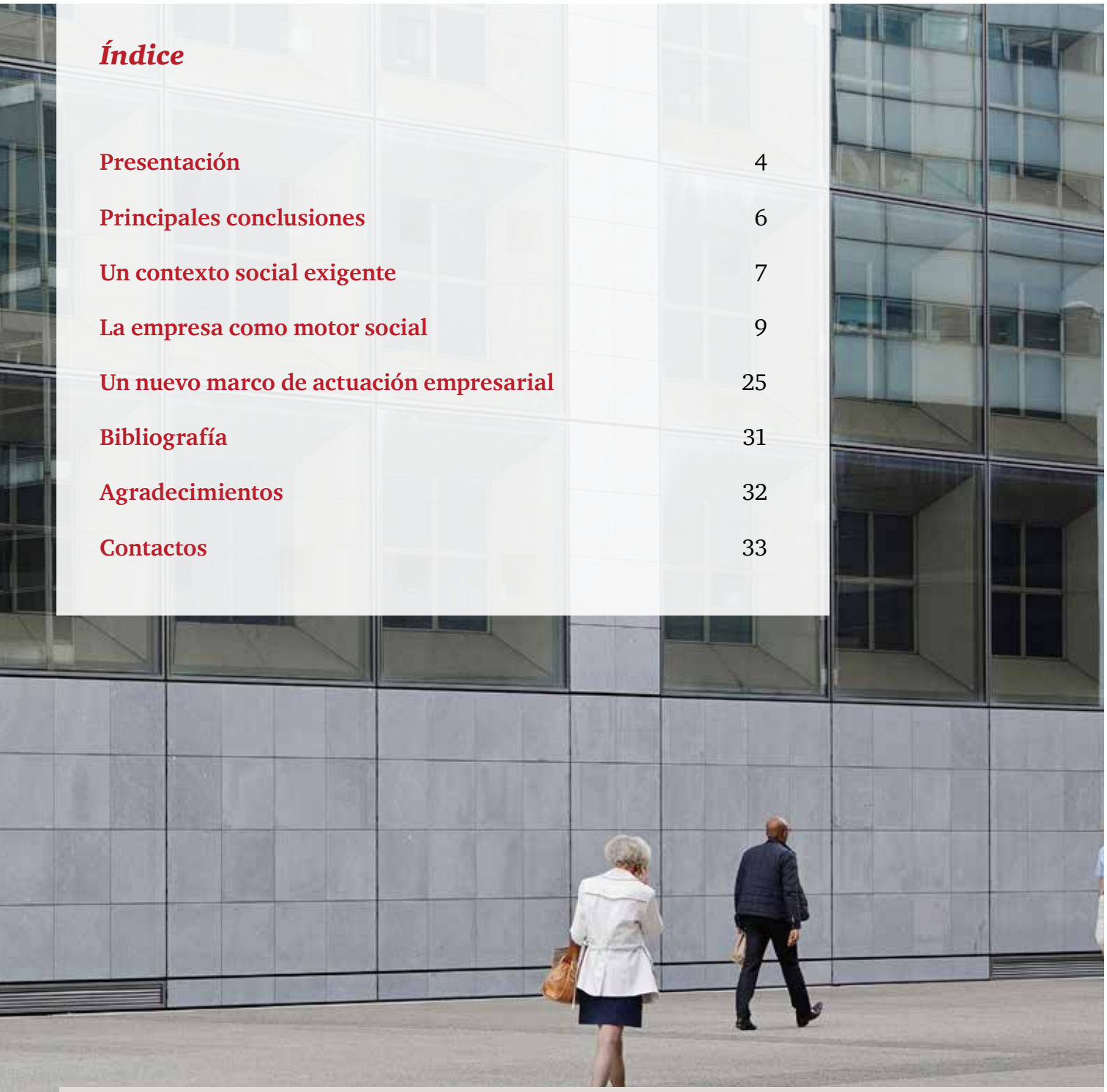
pwc

www.pwc.es
www.fundacionseres.org



Índice

Presentación	4
Principales conclusiones	6
Un contexto social exigente	7
La empresa como motor social	9
Un nuevo marco de actuación empresarial	25
Bibliografía	31
Agradecimientos	32
Contactos	33



Este informe se ha elaborado a partir de la revisión de los principales informes sobre el contexto socio-económico español y el análisis de más de 70 acciones empresariales con impacto social. Recoge los resultados de una encuesta realizada a 330 directivos y una serie de entrevistas personales a 16 presidentes, ejecutivos de empresas y expertos en el mundo social y académico.

Presentación

Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC

La sociedad española afronta hoy en día importantes retos sociales como el desempleo, la pérdida del poder adquisitivo de los hogares y el riesgo de pobreza. La complejidad de este entorno requiere que los principales actores (administraciones públicas, empresas, organizaciones del tercer sector) aúnen fuerzas y generen sinergias, asegurando una respuesta coordinada.

El papel del sector privado es clave en este contexto. Las empresas deberán definir sus estrategias de negocio a largo plazo orientándose tanto a la creación de valor económico como de valor social de cara a todos sus *stakeholders*. Así lo recoge la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que resalta el papel fundamental de la empresa al operar con las entidades sociales, aportar tecnología, infraestructuras, comercio, finanzas, turismo, y demás elementos básicos para el desarrollo de las personas y comunidades.

La respuesta a las necesidades sociales debe estar integrada en la propia actividad de la empresa implicando a cada eslabón de la cadena de valor. Este informe aporta ejemplos de empresas que ya están incorporando esta respuesta a sus distintas áreas de forma coordinada y transversal. Sin embargo, estas acciones deben reforzarse mediante un cambio de mentalidad que pasa por la definición de una estrategia específica y la asignación de mayores recursos orientados a la mejora de la sociedad.

Para lograr este objetivo, la empresa deberá definir:

- Una correcta estrategia y planificación, que establezca el objetivo empresarial y la hoja de ruta para alcanzarlo.
- Una ejecución centrada en el impacto en las personas, teniendo en cuenta la implementación en toda la cadena de valor en un modelo de colaboración abierta con todos los actores implicados.
- Un correcto sistema de control y comunicación para asegurar una implantación efectiva.

De esta manera, la empresa responsable apostará por un modelo de negocio capaz de generar valor para todos los grupos de interés y aunque este modelo requerirá esfuerzos, fortalecerá el éxito empresarial en el largo plazo contribuyendo al mismo tiempo a la mejora de la sociedad.

Presentación SERES

Francisco Román
Presidente de SERES

Las compañías no pueden crecer ni ser competitivas en una sociedad, que se empobrece económica y socialmente. En SERES defendemos el valor compartido como elemento estratégico indispensable en las organizaciones y creemos en la creación de valor compartido, para transformar la realidad empresarial y conseguir una sociedad mejor. Cada empresa aporta lo que mejor sabe hacer, su negocio, para conseguir el desarrollo que todos buscamos. De la misma manera, una sociedad fuerte necesita un tejido empresarial sólido y saludable. Ambas son mutuamente dependientes. Creemos en el papel de la empresa como agente de cambio. Por ese motivo, SERES potencia el compromiso de las compañías en la mejora de la sociedad, a través de la construcción de valor para todos.

Afrontar el reto de la transformación de las empresas a la hora de asumir su posición frente a los problemas sociales es una tarea crucial para el tejido empresarial español. Nadie da la espalda a este cambio. Las empresas podemos hacerlo y ya tenemos muestras del impacto, que generamos con nuestras actuaciones sociales.

Las empresas están siendo una pieza esencial para responder a la inequidad, el aumento de la población, el envejecimiento, la precariedad o las tensiones geopolíticas de hoy en día. Las organizaciones se están esforzando por ser parte de la solución en lugar del problema. Una suerte de conexión entre progreso social y económico. Aunque el reto es pasar a la acción y hacerlo de manera colaborativa, es igualmente importante ofrecer los mecanismos para construir clientes y sociedades satisfechas. La única garantía de equilibrio y éxito que apoya la creación de valor responsable.

La necesidad entre sociedad y empresa es mutua. Tejer una red conjunta y estar integradas en la estrategia de las compañías es necesario. En Fundación SERES defendemos actuaciones sociales que forman parte de la estrategia de negocio de las empresas como motor de cambio, como fuente de innovación social, como transformación necesaria capaz de impactar positivamente.

Principales conclusiones

La empresa ante los nuevos retos sociales

Actor clave
La empresa es un actor clave para dar respuesta a los retos sociales.

Generar valor para los grupos de interés
La empresa responsable apostará por un modelo de negocio capaz de generar valor para todos los grupos de interés fortaleciendo el éxito empresarial en el largo plazo contribuyendo al mismo tiempo a la mejora de la sociedad.

Un nuevo modelo de colaboración
Es necesario un modelo de colaboración basado en la aportación de valor y el intercambio de conocimiento, capacidades y recursos.

Impulso de la Alta Dirección
Las acciones deben reforzarse mediante un cambio de mentalidad, impulsado desde la Alta Dirección, que pasa por la definición de una estrategia y planificación, que establezca el objetivo empresarial y la hoja de ruta para alcanzarlo.

Actuar desde la cadena de valor
La respuesta a las necesidades sociales debe estar integrada en la propia actividad de la empresa implicando a cada eslabón de la cadena de valor.

Sinergias de todos los actores implicados
La complejidad del entorno requiere que los principales actores (administraciones públicas, empresas, organizaciones del tercer sector) aúnen fuerzas y generen sinergias, asegurando una respuesta coordinada a los retos sociales.

Proyectos de valor social
La empresa podrá implementar proyectos de valor social que contribuyen a la mejora de la vida diaria de las personas y la sociedad en las que opera.

Una respuesta más individual
La empresa deberá evolucionar desde un enfoque global hacia un modelo de respuesta más individual, con una aproximación a las necesidades reales de cada persona.

1. Un contexto social exigente

1.1 Los principales retos sociales en España

Tras varios años de contracción, la economía española inició su recuperación a finales de 2013. Sin embargo, las secuelas económicas, laborales y sociales de la crisis siguen hoy muy presentes. En concreto, son tres los grandes retos que actualmente afrontan los distintos actores: el desempleo, la pérdida del poder adquisitivo de los hogares y el elevado porcentaje de población en riesgo de pobreza.

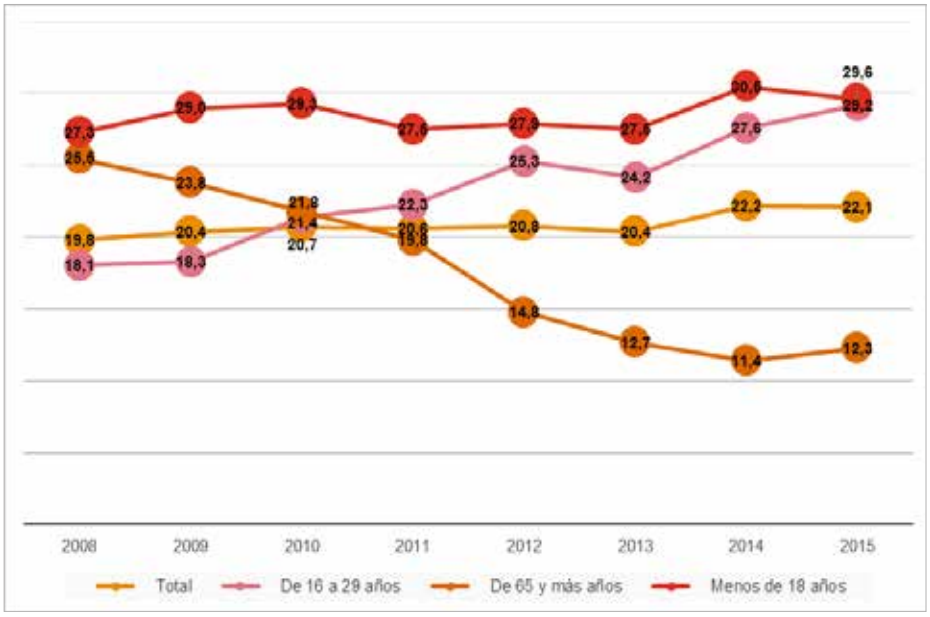
La realidad del desempleo plantea importantísimos retos para la sociedad española. La tasa de desempleo en España se sitúa entorno al 20%[1]. Aunque ha descendido desde el 27% de 2013, sigue doblando la de la Eurozona, con un pico en el desempleo juvenil, que desde 2010 alcanza niveles superiores al 40%. Estos datos son especialmente preocupantes si se tiene en cuenta que un 60% de las personas que buscan trabajo llevan desempleadas más de un año. A finales de 2015, más de 1.5 millones de hogares españoles tenía desempleados a todos sus miembros y, de ellos, un millón no contaba con ninguna ayuda económica. La consiguiente pérdida de poder adquisitivo[2] ha afectado directamente a los grupos más vulnerables: de los cerca de 12 millones de personas que están afectadas por la exclusión social, el 77,1 % lo está por desempleo, el 61,7 % por falta de vivienda y el 46% por motivos de salud[3].

El desafío es importante para un país donde un 20% de la población se considera en situación de riesgo de pobreza. La tasa se eleva hasta el 28,6% según el indicador AROPE, que tiene en cuenta la renta económica, pero también otros factores como la privación material severa y la baja intensidad en el empleo. En los últimos años, este porcentaje ha aumentado especialmente en los colectivos más jóvenes, con una subida de más de un 10% en las edades comprendidas entre 16 y 29 años, mientras que se ha reducido en 13 puntos en los mayores de 65 años.

"La empresa puede perder su legitimidad si no actúa frente a las problemáticas sociales en función de sus recursos y del entorno en el cual actúa".
Felipe Oriol
Corpfin Capital

Gráfico 1

Riesgo de pobreza



Fuente: INE Encuesta de condiciones de vida, 2015.

[1] Eurostat, noviembre 2016.
[2] INE, Encuesta de condiciones de vida 2015.
[3] Informe sobre exclusión y desarrollo social en España, FOESSA, 2014.

1.2 Los actores ante los retos sociales

"Ante retos sociales tan acuciantes, la empresa es un actor clave, siempre que se integre dentro de su estrategia empresarial para garantizar la sostenibilidad".
María Lopez-Escorial
IE Business School

Los actuales retos y oportunidades son complejos, crecientes y son responsabilidad de todos los actores que interactúan en este contexto social. Según los más de 300 directivos encuestados, las administraciones públicas, las grandes empresas y las organizaciones del tercer sector son, por este orden, los agentes que de manera prioritaria, deben desempeñar un papel crucial frente a las necesidades sociales.

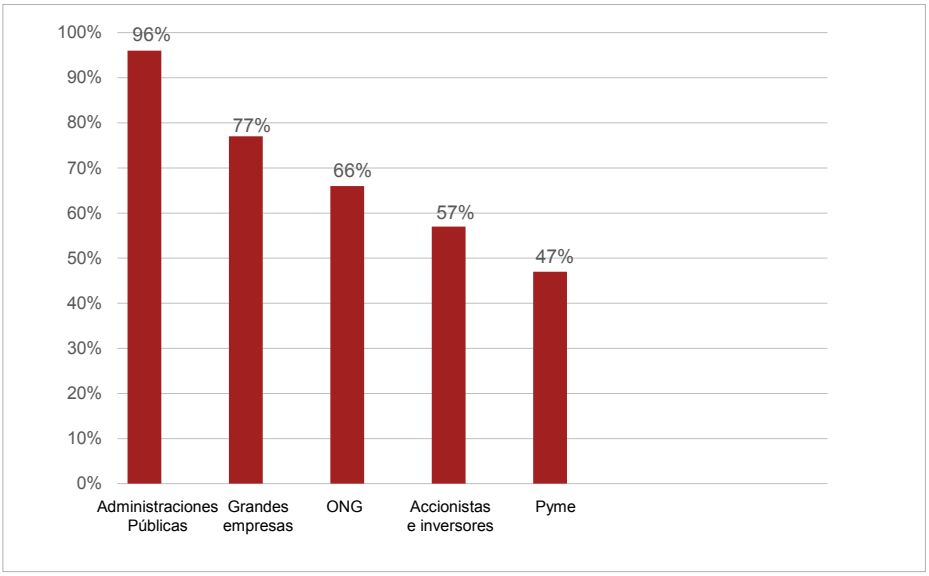
A pesar del fuerte declive económico, las políticas públicas han conservado la protección universal del sistema sanitario y educativo obligatorio, y el acceso a las pensiones ha garantizado la estabilidad del colectivo de pensionistas frente a la crisis. A pesar de ello, se ha constatado la necesidad de nuevas respuestas frente al desempleo y la pobreza. La red familiar y privada, sustentada en las pensiones, ha ejercido en cierta medida su tradicional función de apoyo último en muchos hogares. Sin embargo, en los últimos años ha crecido el número de hogares afectados por el desempleo que no cuentan con ningún pensionista. En el plano internacional, destaca el papel de los actores públicos, como el que juega la Organización de las Naciones Unidas en la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que establecen los objetivos y el marco de acción para gobiernos y empresas.

El tercer sector ha tenido tradicionalmente en España un papel de apoyo socio-familiar en momentos de crisis. Sin embargo, desde 2010 también este sector ha empezado a resentirse: las tasas de decrecimiento anual tanto en la financiación pública (-11%) como en la financiación privada (-14%)[4] han reducido sus fuentes de ingresos, limitando su capacidad de acción e, indirectamente, agravando los efectos de la crisis en las familias.

En este contexto, el papel social de las empresas se vuelve aún más imprescindible. En los próximos capítulos estudiaremos con detalle este papel, examinando algunos casos de éxito para resaltar las claves para el refuerzo de su función clave frente a las problemáticas sociales.

Gráfico 2

Considero que este actor debe desempeñar un papel importante frente a los retos sociales



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

[4] Observatorio del Tercer Sector y PwC, 2013.

2. La empresa como motor social

El papel de la empresa en la sociedad ha evolucionado desde una visión filantrópica y altruista hacia una visión estratégica que integra la acción social en la estrategia de negocio. Las empresas están liderando este cambio, que busca alinear los negocios con la sociedad. Esta filosofía permite a las empresas alcanzar sus objetivos empresariales al tiempo que benefician a la sociedad, promoviendo desde sus negocios la resolución de los problemas sociales a través de su cadena de valor. La sociedad del S.XXI demanda una empresa comprometida con los retos actuales hasta el punto que las empresas que no puedan adaptarse a este cambio podrían estar abocadas a perder su peso en el mercado e incluso a desaparecer[5].

Así se refleja en la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)[6], que resalta el papel fundamental del sector privado para el éxito de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, al aportar tecnología, infraestructuras, comercio, finanzas, turismo, etc. -todos ellos elementos clave para el desarrollo de las personas y comunidades-. El diálogo entre todos los actores implicados es fundamental y permitirá que cada uno aporte aquello en lo que destaca, maximizando la contribución de las empresas a la mejora de la sociedad global.

"Es necesario generar un entorno donde haya empleo y se establezcan políticas públicas que ayuden a generar empleo y oportunidades".
José Manuel Machado
Ford España

2.1 La respuesta activa de la empresa en el nuevo contexto social

El sector empresarial, consciente de los retos a los que se enfrenta España - paro juvenil y de larga duración, caída de las rentas, riesgo de pobreza, etc.-, está aunando esfuerzos para paliar las consecuencias de la situación social actual mediante el desarrollo de una serie de acciones dirigidas a las personas más vulnerables.

¿Cómo están abordando las compañías estos nuevos retos? La respuesta es clara: desde su propia cadena de valor, es decir, desde el campo de sus profesionales, el desarrollo de sus negocios, sus clientes y proveedores, las políticas de inversión o la propia acción en la comunidad.

La mayoría de los expertos entrevistados coincide, además, en que se debe trabajar en colaboración para aprovechar al máximo las sinergias con el sector público –especialmente-, las otras empresas y las entidades del tercer sector social.

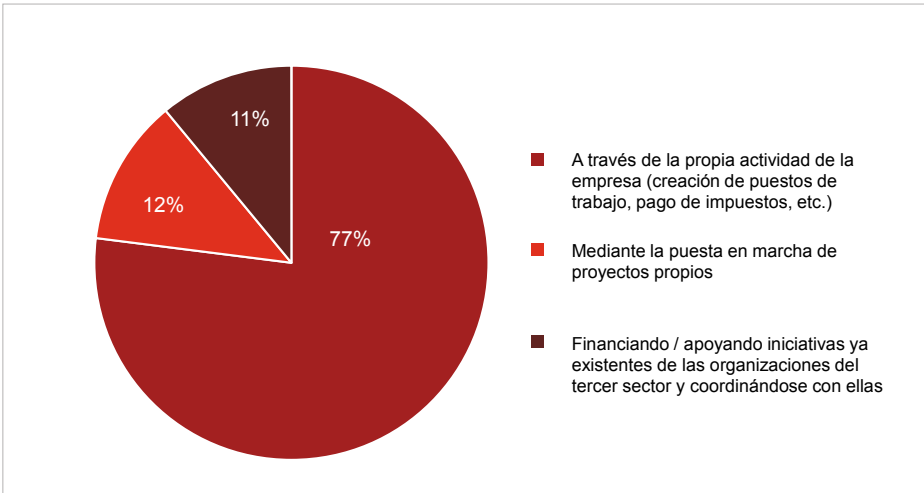
"El papel de la empresa desde la responsabilidad social empresarial es fundamental en materia de desarrollo".
Paloma Durán
Fondo para los objetivos de desarrollo sostenible (F-ODS)

[5] Creating Shared Value, Michael Porter y Mark Kramer, 2011.
[6] Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas, 2015.

2.2 Ámbitos empresariales de actuación

Gráfico 3

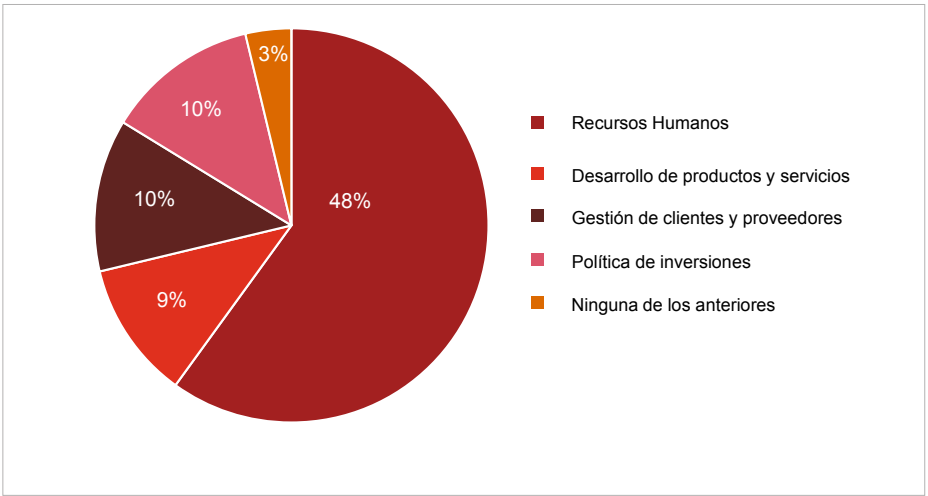
¿Qué mecanismos considera más eficaces para canalizar la acción de la empresa ante las necesidades sociales?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

Gráfico 4

¿Cuál cree que sería el ámbito prioritario de actuación de la empresa ante los colectivos más vulnerables?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

A la hora de definir las respuestas a los retos sociales, las empresas deben identificar en primer lugar los grupos de atención prioritarios. La mayoría de los directivos encuestados en este estudio considera que las acciones deben centrarse en los jóvenes menores de 25 años, los parados mayores de 45 años, los parados de larga duración y las familias en condición o riesgo de pobreza.

La forma más eficaz de llevar a cabo las acciones dirigidas a estos grupos de atención es, en primera instancia, a través de la propia actividad de la empresa y, en segundo lugar, mediante el impulso de proyectos sociales, tanto los propios como los ya existentes en las organizaciones del tercer sector.

Esta respuesta social desde la estrategia empresarial debe ser transversal e involucrar a los distintos eslabones de la cadena de valor, con un papel destacado del área de recursos humanos, seguida por el área de acción social y la política de inversión.

Algunas empresas están implementando a día de hoy proyectos de valor social que contribuyen a la mejora de la vida diaria de las personas y las sociedades en las que operan. A continuación presentamos algunas líneas de actuación y ejemplos coordinados desde las áreas de recursos humanos, desarrollo de productos y servicios, gestión de clientes y proveedores, inversiones y acción social. El estudio no pretendemos ser exhaustivo, sino presentar distintos casos de inspiración y potenciales líneas de actuación.

Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es clave a la hora de definir acciones de impacto social. A través de su experiencia en materia de gestión de personas y su conocimiento de las necesidades del mercado laboral, tienen la capacidad de contribuir a mejorar la empleabilidad a los colectivos más vulnerables tanto a nivel interno como externo.

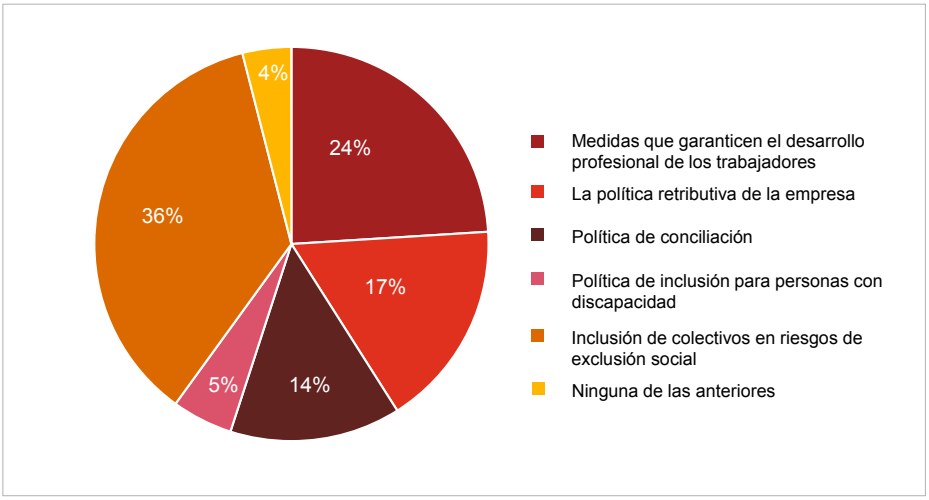
Internamente, la empresa podrá poner un foco social en los principales procesos de recursos humanos (selección, desarrollo, formación...) facilitando la inclusión de los colectivos en riesgo de exclusión social y promoviendo el desarrollo y la formación de todos los trabajadores.

Externamente, podrá aplicar su conocimiento de las competencias laborales requeridas por el mercado para fortalecer la empleabilidad de los grupos más vulnerables, como se observa por ejemplo en el programa de empleo de la Fundación Adecco.

"Es necesaria la colaboración entre empresas y agentes educativos para crear conciencia de la importancia de los estudios de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas y adaptar la forma en que estas materias son impartidas para que sea fácil la integración de los jóvenes en el mundo de la empresa".
Belén Perales
IBM España

Gráfico 5

¿Cuál debería ser la principal actuación desde el área de Recursos Humanos?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

Caso de éxito: Recursos Humanos
#DiversidadSinEtiquetas
Fundación Adecco

En qué consiste:

#DiversidadSinEtiquetas es la visión y modelo de trabajo de la Fundación Adecco sobre el cual construimos las políticas y estrategias de diversidad e inclusión en las empresas. Se compone de tres elementos: 1) la creación de entornos inclusivos que aseguren la igualdad de oportunidades, 2) la apuesta por el talento como principal riqueza para la empresa y 3) la relación individual y universal de la empresa con cada persona a la que influye y se relaciona. Bajo este modelo, en la Fundación Adecco trabajamos con las empresas en estrategias que favorezcan el cambio cultural, la normalización de la diversidad y la inclusión de personas en riesgo de exclusión.

Indicadores:

A lo largo de 2015 un total de 309 empresas han confiado en la Fundación Adecco para poner en marcha proyectos de diversidad e inclusión bajo el modelo de *#DiversidadSinEtiquetas*. Durante 2015 un total de 19.744 personas han sido orientadas por nuestros expertos. Hemos desarrollado un total de 2664 planes y acciones formativos para incrementar la empleabilidad de las personas en riesgo de exclusión, fomentando el desarrollo de competencias, actitudes y habilidades básicas para encontrar empleo. Y finalmente, hemos generado en 2015 un total de 6.230 empleos para personas con discapacidad, mayores de 45 años parados de larga duración, mujeres víctimas de violencia de género y/o mujeres con responsabilidades familiares no compartidas y otras personas en riesgo de exclusión.

¿Qué hemos logrado?:

La misión de la Fundación Adecco es conseguir el *#EmpleoParaTodos*. Para ello hemos diseñado el *Ciclo de la Inclusión*, un itinerario de largo recorrido que tiene como objetivo lograr que las personas en riesgo de exclusión se integren en el mercado laboral de forma normalizada. En el *Ciclo de la Inclusión* trabajamos el empoderamiento de las personas y *#DiversidadSinEtiquetas* con las empresas, para finalizar con la inclusión de las personas en riesgo de exclusión en empresa ordinaria, consiguiendo así una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria para todos. A lo largo de estos 15 años de historia la Fundación Adecco ha conseguido un total de 231.494 integraciones de personas en riesgo de exclusión.

Fuente:

Entrevista realizada a Arantxa Jiménez Ceballos, directora de Operaciones de la Fundación Adecco.

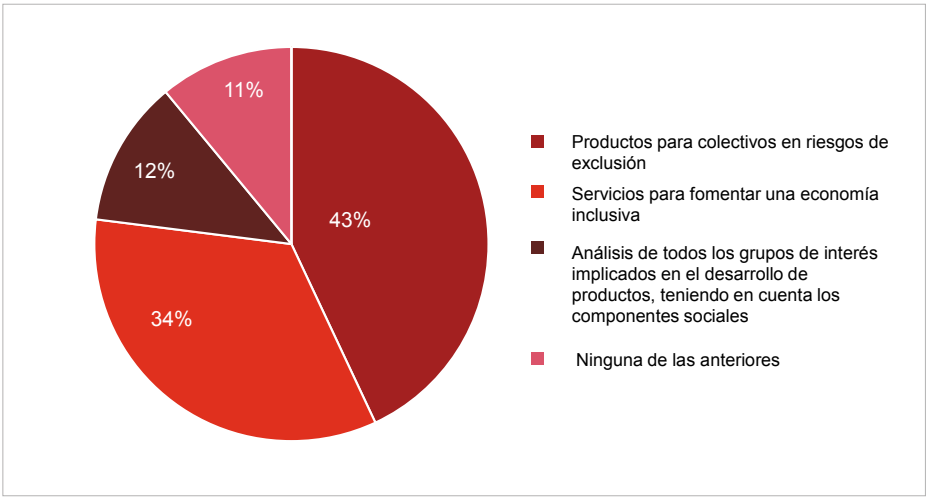
Desarrollo de Productos y Servicios

Las empresas pueden actuar como catalizadoras de innovación social al contribuir a desarrollar nuevos productos, ideas, tecnologías, estrategias o servicios con claro impacto social[7] al tiempo que generan nuevas oportunidades de negocio. Las empresas españolas encuestadas coinciden en que es necesario desarrollar servicios que fomenten una economía inclusiva, incorporando criterios sociales en el desarrollo de sus soluciones a partir del análisis de las necesidades de los clientes, convirtiéndose en fuente de innovación para toda la empresa.

En este sentido, cabe citar el ejemplo del *Plan Adapta* de Ford. Fue inicialmente concebido para favorecer la máxima accesibilidad de los coches para las personas con discapacidad, diseñando una serie de soluciones y mejoras fácilmente extrapolables al resto de clientes.

Gráfico 6

¿Cuál debería ser la principal acción para hacer frente a la desigualdad desde el área de desarrollo de productos y servicios?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

[7] Colaboración ONG y empresas que transforman la sociedad, Instituto de Innovación Social, 2015.

Caso de éxito: desarrollo de productos y servicios

Plan Adapta
Ford

En qué consiste:

El programa tiene el objetivo de facilitar el acceso a la conducción para las personas con discapacidad mediante la tecnología y una serie de servicios complementarios. La idea, basada en la convicción de Henry Ford de que todo el mundo debería tener acceso a un coche, es facilitar el acceso universal a la conducción, ofreciendo la posibilidad de adquirir un vehículo adaptado.

El plan incluye además una serie de servicios complementarios que mejoran la calidad de vida de las personas con discapacidad, como servicios de farmacia a domicilio 24 horas, servicios técnicos de taller para la adaptación de vehículos, ayudas económicas para la adaptación de vehículos, personal especializado en los concesionarios, servicio de recogida del coche para llevarlo al taller, etc.

El proyecto se puso en marcha inicialmente en España y ha despertado el interés del Grupo Ford a escala global. El colectivo de personas con discapacidad alcanza los 3 millones de personas en España y es uno de los objetivos clave de la estrategia RSE de la compañía.

Indicadores:

La compañía ha desarrollado prototipos adaptados en 6 modelos diferentes de vehículos y ha desarrollado un acuerdo con el Comité Paraolímpico Español para la adaptación de vehículos de competición.

Ford trabaja de manera integral en pro de las personas con discapacidad. En los últimos dos años ha contratado a 450 personas con discapacidad. Además, ha creado dos compañías accionarialmente compartidas con la ONCE que dan empleo a 990 personas.

¿Qué hemos logrado?:

En Ford están convencidos de que tener una actitud cercana con la gente le aporta valor a su marca, del mismo modo que la tecnología le aporta valor al producto. Consideran que ser percibido como una compañía sensible a lo que está ocurriendo en la sociedad, le aporta valor a la marca, lo que a su vez genera nuevas oportunidades. Para ello es necesario interactuar con la gente e involucrarse en el mundo. Ford coloca así a las personas en el centro de su negocio, introduciéndose en un mundo nuevo.

Fuente:

Entrevista realizada a José Manuel Machado, que dirigió Ford España desde 2002 a julio de 2016.

Gestión responsable de proveedores y clientes

Gestionar el impacto social a lo largo de toda la cadena de valor implica introducir criterios sociales en la gestión de proveedores y clientes.

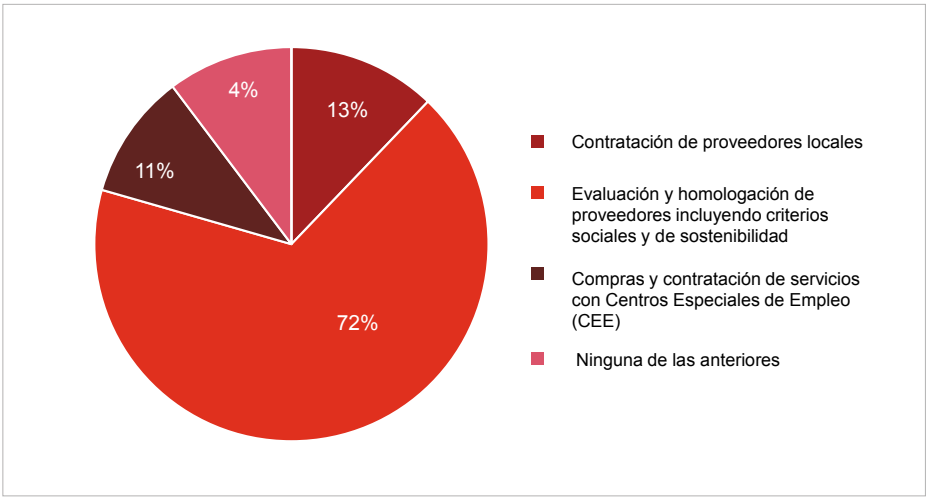
En lo que se refiere a los proveedores, implica en primer lugar una correcta gestión del riesgo, ya que una conducta incorrecta por parte de un proveedor tiene un efecto directo en la empresa. Además, la empresa tiene la capacidad de influir positivamente en la actitud de sus proveedores, por ejemplo, mediante la introducción de criterios sociales y de sostenibilidad en su proceso de evaluación y homologación. También puede involucrarlos directamente en la consecución de un determinado objetivo social, como por ejemplo la disminución de los residuos alimentarios. Este tipo de acciones, además, contribuyen a fortalecer la relación de confianza entre cliente y proveedor, al crear un vínculo en pro de un objetivo social compartido. Un buen ejemplo es el vínculo creado por la empresa Supracafé con las mujeres cultivadoras de café en Colombia.

El enfoque es similar en la relación de la empresa con sus clientes. Estos son los primeros en exigirle una conducta responsable y transparente. La empresa, por su parte, debe responder a esta exigencia de forma proactiva y colocar a sus clientes en el centro de su propuesta de valor, analizando cómo puede contribuir tener un efecto positivo sobre ellos a través de los servicios que proporciona y sensibilizándoles para que incorporen criterios sociales en sus decisiones de compra. Como resultado, el vínculo entre empresa y clientes se refuerza, como ilustra el caso de IBM en su apuesta por la reducción de la brecha digital.

"Cuanto mayor es la crisis, peor es la situación de muchas familias vulnerables. No podemos ignorar esta realidad".
Inmaculada Fiteni
Endesa

Gráfico 7

¿Cuál debería ser la principal acción desde la política de compras y la gestión de proveedores?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

Caso de éxito: proveedores
Apoyo a la mujer caficultora SUPRACAFÉ

En qué consiste:

El proyecto está dirigido a mujeres caficultoras en el departamento del Cauca (Colombia) para el suministro de café a la compañía SUPRACAFÉ. Incluye programas de apoyo personal y directo, mediante la formación, la transferencia de conocimiento a través de los proyectos de Innovación y Desarrollo de la empresa, el envío de fondos para la adquisición de plantas, fertilizantes, así como la compra de café que producen con un sobreprecio, entre otros, con el objetivo de fomentar el desarrollo social y económico de estas mujeres cuyo entorno, además, está fuertemente castigado por el conflicto en Colombia.

Indicadores:

El proyecto ha dado lugar a la creación de la Fundación Cafemundi, formada por SUPRACAFÉ y otras 15 empresas, que desarrolla proyectos sociales en países productores de café.

La compañía colabora con Amucc (Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca), la cooperativa de caficultores del Cauca, universidades, así como con la Gobernación del Cauca. En esta región de Colombia, más de 90.000 pequeños productores dependen del café, siendo la mayoría de ellos mujeres.

Además, SUPRACAFÉ se comprometió a pagar sobreprecio por cada kilo de café importado, procesado y comercializado, que se dedica íntegramente a financiar las iniciativas conjuntas de las productoras.

¿Qué hemos logrado?:

Hemos creado un modelo abierto de negocio sociedad-empresa que favorece el desarrollo empresarial y a la vez aporta un gran valor social, favoreciendo el progreso de las comunidades locales productoras de café. La iniciativa recibió el premio SERES 2014.

Fuente:

Entrevista realizada a Samuel F. Ricardo Ruiz, director de RSE de SUPRACAFÉ.

Caso de éxito: colaboración entre grupos de interés

Crear para aprender
IBM

En qué consiste:

Con más de 100 años de vida, y desde su fundación en el año 1911, la misión de IBM permanece constante: contribuir al progreso de las empresas, las instituciones públicas y la sociedad a través de la innovación y mediante el uso de las Tecnologías de la información.

Estamos convencidos de que el desarrollo de las competencias y habilidades del siglo XXI es fundamental para el crecimiento económico. El compromiso de IBM con la educación ha sido una constante a lo largo de los años que ha ido evolucionando para anticiparse a las necesidades de un mundo cambiante y uno de los programas concretos en los que la compañía se ha comprometido tiene que ver con la promoción de las herramientas Tecnológicas en el ámbito educativo.

IBM intenta motivar a los estudiantes y promover las vocaciones STEM(ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y reducir la diferencia que hay entre lo que los jóvenes aprenden en su itinerario formativo y lo que las empresas demandan como perfiles profesionales. Tener profesionales bien preparados en las áreas STEM es fundamental para el desarrollo económico de Europa.

En esta línea se enmarcan tanto los programas corporativos *P-Tech y Teachers TryScience* como los llevados a cabo localmente para impartir formación a profesores, talleres para niños y jóvenes en centros educativos, o sesiones para aprender a programar en familia.

¿Qué hemos logrado?:

Por encima de la maestría técnica pretendemos que, por medio de la programación con herramientas adaptadas y en contextos significativos, los niños y los jóvenes puedan trabajar la creatividad, la expresión, el trabajo colaborativo y en equipo, la comunicación, la modelización y resolución de problemas, el proceso que va desde empezar con una idea hasta llegar a desarrollar un proyecto, la experimentación con nuevas ideas, la perseverancia cuando las cosas no funcionan bien, sin frustrarse o aprendiendo a tolerar la frustración.

Queremos programar para aprender, para expresarnos, para comprender mejor los contenidos científicos y tecnológicos, para perder el miedo a crear y compartir, y para que todos tengamos las mismas oportunidades de acceder a una alfabetización propia del siglo XXI.

Fuente:

Entrevista realizada a Belén Perales, directora de Ciudadanía Corporativa de IBM España.

"Si la empresa responde ante unos inversores preocupados sólo con el margen de beneficio económico, puede encontrarse con grandes obstáculos para poner en marcha iniciativas de sociales".
Gonzalo Fanjul
PorCausa

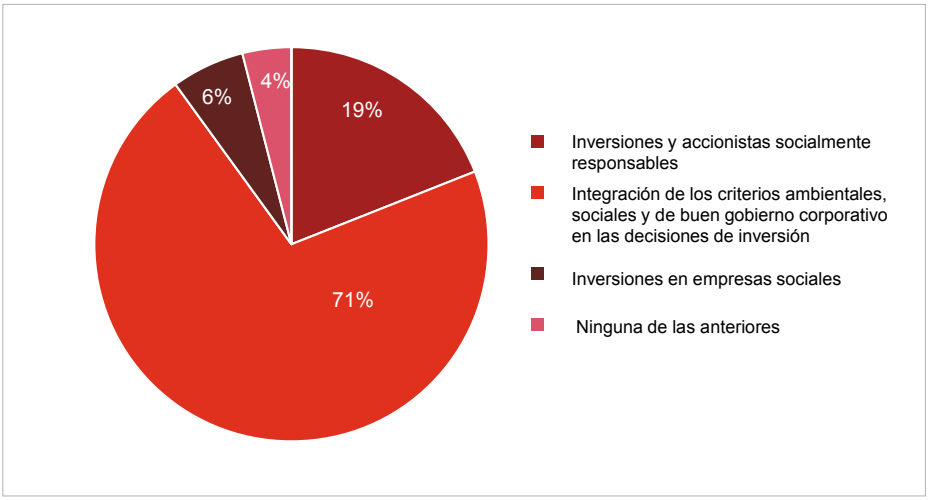
Política de inversiones

En cada fase del proceso de inversión, las empresas deben integrar criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por su sigla en inglés), que inciden directamente en la rentabilidad de las inversiones y en el acceso al capital. Una consideración adecuada de estos factores puede contribuir a mitigar riesgos, reducir costes e impactos e incluso identificar oportunidades de negocio[8].

La inversión socialmente responsable representa una oportunidad para las empresas desde una doble perspectiva. Por un lado, en su propia política de inversión, debe integrar los criterios ESG en sus decisiones, valorando por ejemplo productos específicos como los que representa el *Vivergi Social Impact Fund*, el primer fondo de impacto social en España. Por otro lado, especialmente en el caso de empresas sociales, la inversión responsable puede representar una fuente de financiación importante, mediante canales como los que representa la iniciativa de La Bolsa Social, una plataforma online de *equity crowdfunding*.

Gráfico 8

¿Cuál debería ser la principal acción desde la política de inversiones?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

[8] Inversión Responsable, PwC, 2012.

Caso de éxito: inversiones
La Bolsa Social

En qué consiste:

La Bolsa Social es una plataforma online de *equity crowdfunding* que permite a inversores profesionales o minoristas invertir en empresas con las que comparten valores y de las que esperan un retorno financiero.

El proyecto busca, por un lado, canalizar la financiación de empresas que resuelven problemas sociales y medioambientales, y por otro difundir la cultura de inversión con impacto social entre los inversores. Con este objetivo, sus promotores han creado la Red Española de Impacto Social (Redis) con los principales fondos de inversión de impacto del país.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) autorizó en 2015 a la Bolsa Social como plataforma de financiación participativa. Se trata de la primera plataforma de finanzas participativas que recibe la autorización del regulador en España.

Indicadores:

Para incorporarse a la Bolsa Social, las empresas deben superar un riguroso proceso de selección. Deben cumplir tres requisitos: tener un buen modelo de negocio ya probado con facturación demostrable; tener potencial de crecimiento –para que la inversión pueda crecer en valor y en impacto-; y tener un impacto positivo y medible en la sociedad. Las compañías se analizan en profundidad y son seleccionadas en función de su modelo de negocio, equipo, proyecto, mercado y competencia, entre otros factores.

Las empresas admitidas en la Bolsa Social inician una campaña de equity crowdfunding y, en un plazo límite, deben alcanzar un objetivo de inversión. Una vez alcanzado se formaliza la ampliación de capital: las aportaciones de los inversores pasan a formar parte del capital de la empresa y estos se convierten en accionistas de la compañía. Si la campaña no alcanza el objetivo mínimo en el plazo establecido, las aportaciones son reembolsadas a los inversores.

Durante los cinco años posteriores a la ampliación de capital, la Bolsa Social actúa como canal de comunicación con los nuevos inversores, garantizando la rendición de cuentas de la compañía, tanto a nivel financiero como de impacto social.

En su primer año, los inversores de la Bolsa Social han financiado tres empresas sociales (Nostoc Biotech, Utopicus y Whatscine) por valor de 800.000 euros.

Fuente:

Entrevista realizada a José Moncada, director general.

Caso de éxito: inversiones
Vivergi Social Impact Fund

En qué consiste:

Vivergi Social Impact Fund es un fondo que invierte en proyectos de emprendedores sociales con un gran potencial de impacto. Se trata del primer fondo de impacto social en España registrado ante la CNMV y uno de los fondos más grandes a nivel mundial en su categoría. Su objetivo es invertir y acompañar a aquellas empresas que cumplan tres características: elevado impacto social o medioambiental, rentabilidad financiera y potencial de escalabilidad.

Indicadores:

Vivergi divide su actividad en cinco áreas: comida y agricultura, salud y bienestar, educación, medio ambiente e inclusión social, con especial atención en todas ellas a la inclusión de los colectivos marginados. Invierte únicamente en empresas que persigan un impacto social concreto, con un impacto medible y verificable.

El fondo dirige su capital a organizaciones con ánimo de lucro basadas en modelos de negocios sólidos y escalables, capaces de captar inversión privada, pero que tienen como misión principal la promoción de un cambio duradero positivo en la sociedad, enfrentándose directamente a los problemas sociales más acuciantes.

¿Qué hemos logrado?:

Vivergi realiza inversiones de entre 500.000 y 6 millones de euros, permitiendo a las empresas crecer y generar impacto a gran escala, alcanzando un tamaño que permita asegurar la sostenibilidad del proyecto en el futuro.

Fuente:

Entrevista realizada a Rodrigo Aguirre de Cárcer, director de Vivergi Social Impact Fund.

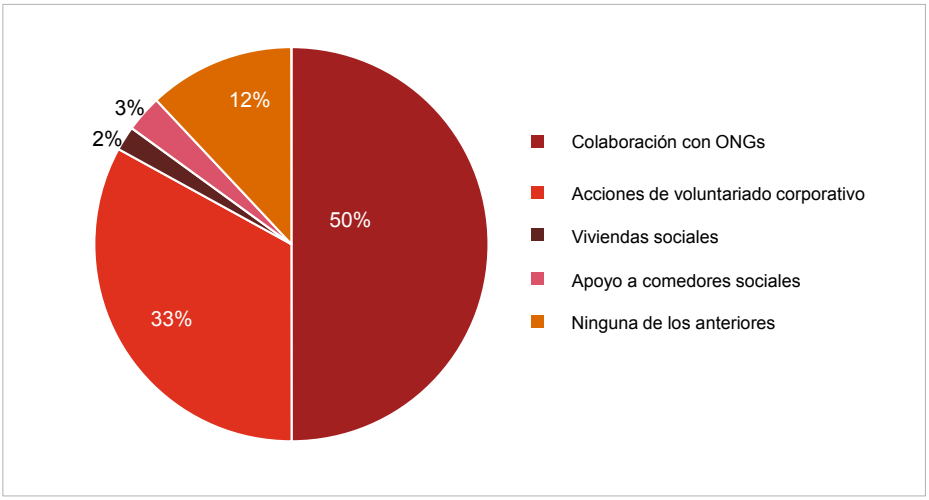
Acción social

Las empresas con un modelo de negocio basado en la creación de valor social necesitan un canal directo para actuar en la comunidad. Muchas empresas institucionalizan este canal a través de la participación o la creación de fundaciones empresariales, a través de las cuales fortalecen y legitiman su acción en la sociedad[9] con proyectos de largo plazo independientes de la gestión diaria de la empresa. Además, el ámbito de la fundación permite establecer relación con los grupos de interés en un plano diferente y más colaborativo que el ámbito puramente empresarial. Sin embargo, actuar en la comunidad a través de una fundación no significa desligar la acción social del negocio de la compañía. Al contrario, las acciones sociales pueden y deben ir de la mano del propósito empresarial, como ilustra el proyecto de Pobreza Energética impulsado por Endesa.

A la hora de actuar en la sociedad, las empresas resaltan la importancia de la colaboración con las ONG, que les permite complementar sus capacidades para dar respuesta a una determinada necesidad social de la manera más eficaz, como se observa en el caso de Vivienda social del BBVA en colaboración con Cáritas. Por otro lado, las distintas opciones de programas de voluntariado permiten involucrar a los propios empleados en la acción social de la compañía, poniendo sus capacidades profesionales al servicio de la mejora de la sociedad.

"Lo fácil es dar un cheque con una donación a una entidad social, lo difícil es trabajar en los objetivos sociales desde el negocio".
Toni Ballabriga
BBVA

Gráfico 9
¿Cuál debería ser la principal iniciativa desde la acción social?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

[9] Fundaciones corporativas, el alma de las empresas, PwC, 2016.

Caso de éxito: acción social

Vivienda social

BBVA

En qué consiste:

A través de este programa, BBVA da respuesta a los problemas sociales que afectan a un grupo de *stakeholders* clave para un banco como son sus clientes. En el actual contexto de crisis, algunos de ellos se encuentran en situación de desempleo y no pueden afrontar el pago de sus hipotecas. El banco definió distintas soluciones, como alquiler social, gestión de la mora, políticas de pago a medida, etc.

En paralelo, el programa fomenta la responsabilidad en la toma de decisiones financieras para minimizar los riesgos. El ciclo completo del proyecto incluye 1) la educación, 2) el empleo, 3) el acceso a bienes y servicios como la vivienda que permiten una vida digna.

Indicadores:

Desde el comienzo de la crisis, BBVA ha ayudado a sus clientes adaptándose a cada situación del cliente. De hecho, BBVA ha realizado más de 14.200 daciones en pago y 67.000 refinanciaciones concedidos a nuestros clientes. En cuanto a alquileres sociales, Grupo BBVA ya ha facilitado el acceso a una vivienda a unos 3.700 clientes en España.

Con el fin de poder dar a cada cliente la mejor solución según su contexto, BBVA creó el Comité de Protección al Deudor Hipotecario, donde todas las áreas implicadas de manera conjunta analizan caso a caso para ofrecer soluciones adaptadas a las realidades específicas de cada cliente. En este comité, se habían analizado ya más de 2.580 casos en diciembre de 2015.

Grupo BBVA ha aportado 1.716 viviendas al Fondo Social de Vivienda. En BBVA adapta las cuotas a la capacidad de pago real de los inquilinos con un precio medio de alquiler de 83euros al mes.

En otra línea, se ha cedido el uso y gestión de 1.800 viviendas de BBVA a la Generalitat de Catalunya para familias en riesgo de exclusión y también otras 50 viviendas a Caritas Barcelona.

¿Qué hemos logrado?:

Este proyecto y el enfoque human-centered-approach implican un cambio en la cultura empresarial en el que se renuncia a los beneficios a corto plazo para establecer una relación duradera con los clientes, atendiendo a sus necesidades, preocupaciones y expectativas. El cambio se está liderando desde el departamento “Responsible Business”, encargado de impregnar a todo el banco de esta nueva mentalidad.

Fuente:

Entrevista realizada a Toni Ballabriga, Global Head of Responsible Business BBVA.

Caso de éxito: acción social

Voluntariado energético
Endesa

En qué consiste:

Endesa integra la sostenibilidad en su estrategia de negocio a través de un enfoque de Creación de Valor Compartido, que aúna los intereses de la compañía con las necesidades de la comunidad local allí donde está operando, a través de un proceso de actuación en toda la cadena de valor del negocio para consolidar una relación de confianza mutua y de largo plazo.

Conscientes del grave problema que supone la pobreza energética para muchos hogares españoles a raíz de la crisis económica vivida, este tema se ha convertido en una prioridad para Endesa en el ámbito social. Para ello ha emprendido una serie de actuaciones entre las que se encuentra el programa de Voluntariado Energético, pionero dentro del sector, que se está realizando de manera conjunta con ECODES y con la colaboración de Servicios Sociales para la selección de las familias beneficiarias.

Indicadores:

El arranque del programa se realizó en 2015/16 con dos proyectos piloto, en Zaragoza y Barcelona que han sido un éxito en participación y en resultados. Por ello, en la siguiente edición 2016/17, el programa se va a escalar a cinco territorios: Zaragoza, Barcelona (que repiten), Sevilla, Candelaria (Tenerife) y Puerto del Rosario (Fuerteventura). Como novedad, se involucrará también al colectivo de prejubilados de la compañía, que se podrán implicar en el programa al igual que los empleados como personal voluntario.

Llegamos así a ampliar significativamente el número de beneficiarios, que en el año 2017 superará los 1.200 entre directos e indirectos.

¿Qué hemos logrado?:

El proyecto, contempla un primer nivel de actuación de los voluntarios en materia de recomendaciones a las familias sobre hábitos de consumo eficientes y optimización de factura energética en la vivienda y un segundo nivel, de identificación de situaciones de riesgo en las instalaciones eléctricas de los hogares, que posteriormente son corregidas por instaladores certificados. Además significa una gran oportunidad para los empleados de ayudar a familias necesitadas, con lo que mejor saben hacer, y la Compañía les acompaña en esta experiencia durante todo el ciclo del programa, con la formación y los talleres a las familias, aportando los materiales y financiando las actuaciones de reparación de las instalaciones eléctricas para hacerlas seguras.

Fuente:

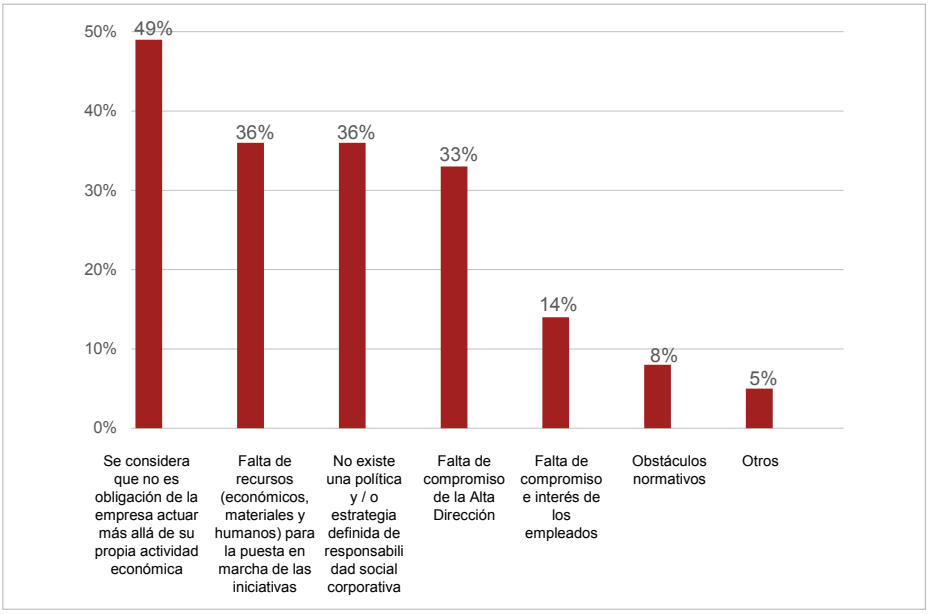
Entrevista realizada a Inmaculada Fiteni, directora de Proyectos de Sostenibilidad en Endesa.

2.3 Principales retos

Las principales barreras que identifican los directivos a la hora de desarrollar acciones sociales desde sus empresas son de dos tipos. Por un lado, es necesario un cambio en la mentalidad, impulsado desde la Alta Dirección, para diseñar en la visión empresarial a largo plazo que incorpore consideraciones sociales además del propio negocio. Por otro lado, esta nueva visión debe materializarse en la definición de una estrategia dotada de los recursos necesarios (económicos, materiales y humanos). Resulta interesante que solo una minoría considera necesario elevar el nivel de compromiso e interés de los empleados: al contrario, a menudo son ellos quienes demandan a la empresa un mayor papel en la mejora de la sociedad.

Gráfico 10

¿Cuáles cree que son los principales obstáculos que encuentra la empresa a la hora de poner en marcha iniciativas para atender las necesidades sociales?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directivos.

3. Un nuevo marco de actuación empresarial

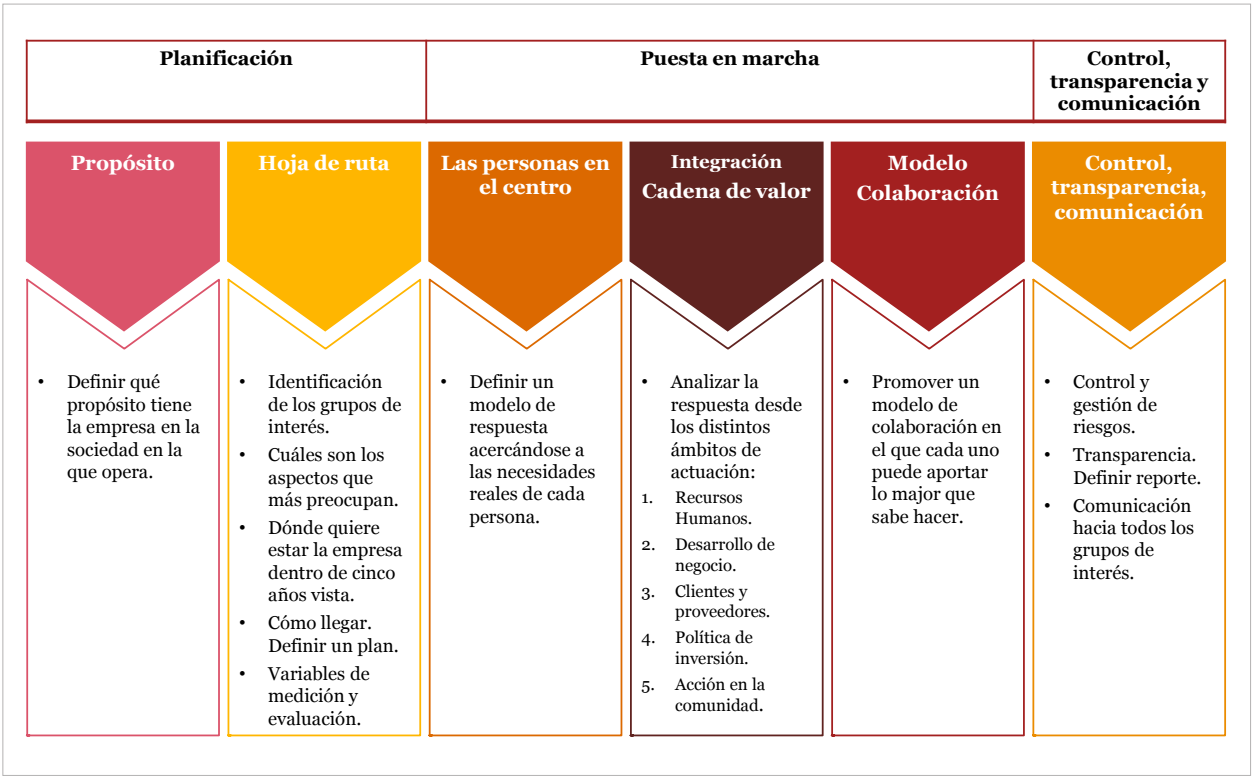
La empresa ha comenzado a transformar su misión, entendiendo que, para que su éxito económico sea sostenible en el tiempo, su objetivo empresarial debe incluir el desarrollo de la sociedad en la que opera.

A la hora de dar respuesta a los grandes retos sociales, la empresa deberá definir:

- Una correcta estrategia y planificación, que establezca el objetivo empresarial y la hoja de ruta para alcanzarlo.
- Una ejecución centrada en el impacto en las personas, teniendo en cuenta la implementación en toda la cadena de valor en un modelo de colaboración abierta con todos los actores implicados.
- Un correcto sistema de control y comunicación para asegurar una implantación efectiva.

Gráfico 11

Marco de actuación empresarial



Fuente: Elaboración propia.

3.1 Planificación

Un propósito empresarial para el desarrollo de la sociedad

La empresa está llamada a ser un actor clave que dé respuesta a los grandes retos globales, como los incluidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cada empresa deberá definir su propósito, la misión que quiere cumplir en la sociedad en la que actúa y su implicación ante las necesidades de sus grupos de interés. El propósito debe guiar a la empresa a la hora de definir una estrategia de negocio orientada al largo plazo.

Definición de una hoja de ruta

Para alinear las acciones empresariales con su misión, la empresa deberá dotarse de una hoja de ruta que le permita realizar un análisis de su impacto, valorar las expectativas y necesidades de los principales grupos de interés y definir un plan de acciones orientadas a este cambio cultural.

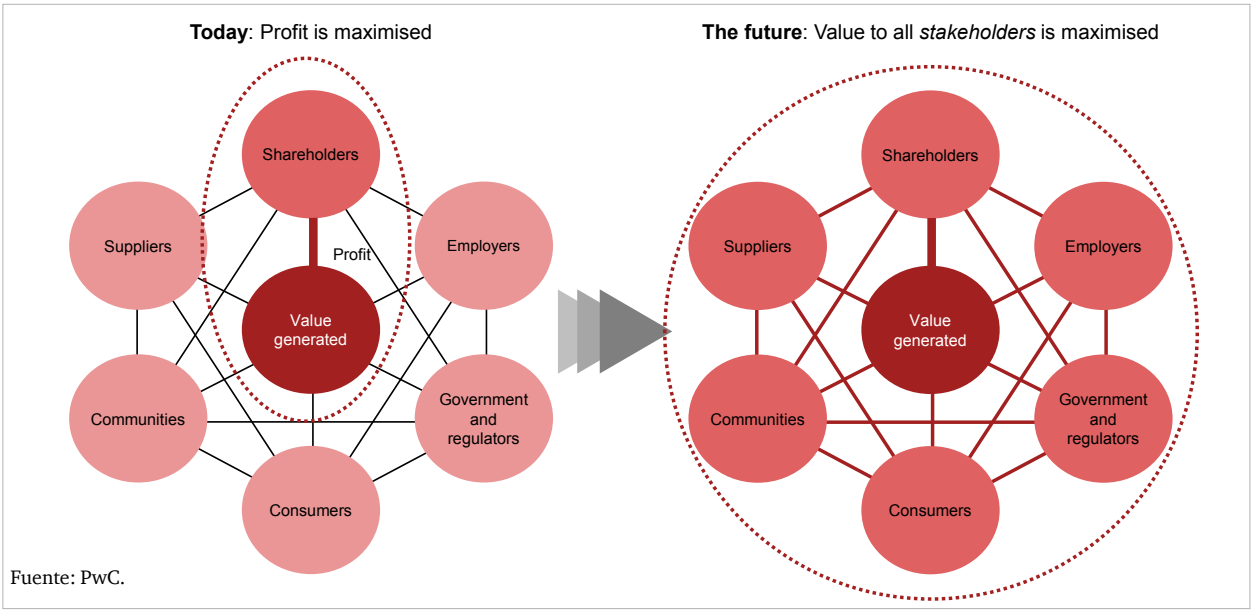
1. Identificación de los grupos de interés

Este modelo implica adoptar un nuevo enfoque, en el que el negocio ya no se centrará únicamente en crear beneficio para los accionistas, sino en maximizar el valor para todos los grupos de interés[10]. Cada empresa deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- De todos los grupos de interés, ¿quién está influyendo directamente en la estrategia empresarial y de qué manera?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de cada grupo de interés y de qué manera está afrontándolas la empresa?
- ¿Qué acciones se han puesto en marcha para fortalecer las relaciones con los grupos de interés prioritarios y gestionar sus expectativas?

Gráfico 12

Definición y planificación de una hoja de ruta



Fuente: PwC.

[10] Business through a new lens, PwC, 2016.

2. ¿Cuáles son los aspectos que más preocupan?

La empresa deberá evaluar el impacto que cada una de sus actividades tiene sobre el negocio y sobre sus grupos de interés. De esta forma identificará los ámbitos de actuación con mayor potencial en los que trabajar en el futuro.

3. ¿Dónde quiere estar la empresa dentro de cinco años?

Para definir su estrategia, la empresa deberá plantearse su visión, planteándose dónde le gustaría estar dentro de cinco años:

- Qué identidad corporativa quiere proyectar ante sus grupos de interés
- Qué factores de éxito le permitirán ser competitiva en el largo plazo
- Cómo quiere ser reconocida como empleador para atraer talento
- Qué vínculos de confianza quiere construir con los clientes
- Qué relaciones quiere tener con el gobierno y los reguladores
- Cómo quiere que su marca esté valorada

4. ¿Cómo llegar?: definir un plan

Una vez definidas la visión y la estrategia, la empresa deberá establecer los objetivos y las acciones concretas para alcanzarlos. En este proceso, deberá analizar con detalle las acciones ya existentes, planteándose cuáles deberán conservarse, modificarse o eliminarse, así como qué nuevas acciones deberán ponerse en marcha. En cada caso, se tendrán en cuenta las implicaciones a nivel estratégico, de organización, de productos y servicios, procesos de negocio, marketing y comunicación, etc. Será fundamental definir un calendario, estableciendo las prioridades de las distintas opciones y definiendo los recursos necesarios en términos de capacidades, know-how y presupuesto. En todo el proceso, será imprescindible involucrar a la Alta Dirección, impulso básico para que la RSC se integre como un elemento transversal a lo largo de la organización.

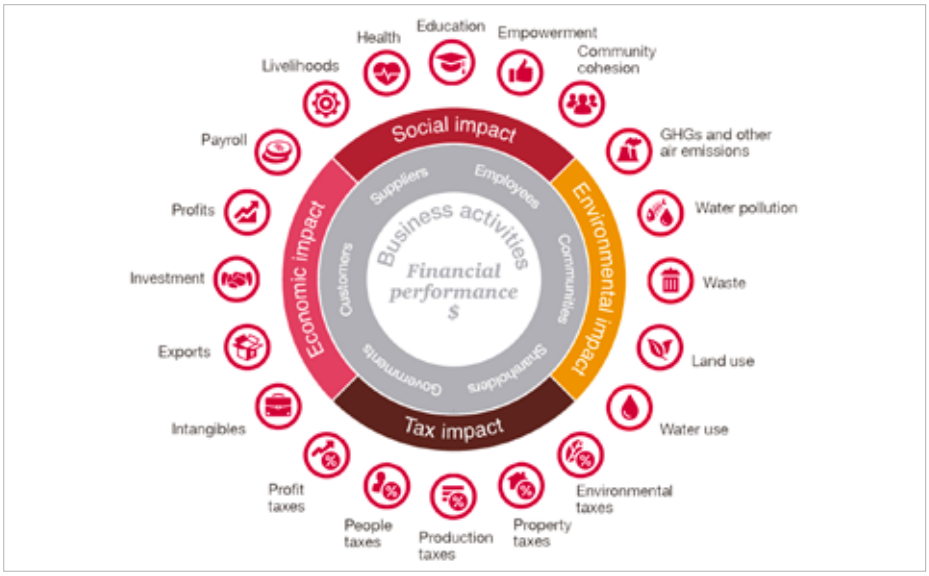
5. Medición y evaluación

La hoja de ruta deberá incorporar un mecanismo que permita medir el impacto de la actividad empresarial en todos sus grupos de interés. Esta evaluación irá más allá de las variables financieras para adoptar una perspectiva holística que comprenda aspectos económicos, sociales y medioambientales. Un buen ejemplo es el *Total Impact Measurement and Management Tool (TIMM)*, una metodología de PwC que evalúa los impactos sociales, fiscales, económicos y ambientales de las estrategias y opciones de inversión[11].

De la misma manera, el objetivo de traducir al lenguaje de los negocios la contribución de la empresa a la sociedad evaluando el retorno que este valor genera, se evidencia también en la metodología rsc[2] de la Fundación SERES[12].

Gráfico 13

Dimensiones de impactos del modelo TIMM



Fuente: PwC.

[11] Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, PwC, 2013.
[12] http://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/FichaHerramientas.aspx?IDH=5

3.2 Puesta en marcha

"Para garantizar la igualdad de oportunidades el factor clave en el cual actuar es la educación, para permitir que la gente con talento pueda generar riqueza".
Javier Vega de Seoane
DKV

"Cada vez más hay inversores que buscan rentabilidad en su inversión pero también un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, lo que denominamos rentabilidad integral".
José Moncada
La Bolsa Social

El análisis realizado, pone en evidencia tres elementos fundamentales que permitirán a la empresa responder a los nuevos retos sociales:

- El enfoque en las personas
- La integración del nuevo modelo en toda la cadena de valor
- Nuevos modelos de colaboración

La persona en el centro del nuevo modelo

La empresa deberá evolucionar desde un enfoque global hacia un modelo de respuesta más individual, con una aproximación a las necesidades reales de cada persona y a la manera en que sus productos o servicios pueden contribuir a darles respuesta. Una respuesta que tiene que tener como punto de partida la educación fortaleciendo las capacidades de cada individuo.

Las empresas ya han realizado este proceso en el plano estrictamente empresarial, situando al cliente en el centro de su modelo de negocio. Ha llegado el momento de seguir una transformación similar en el plano social, situando en el centro de su modelo las necesidades de la sociedad en la que actúa.

Para lograrlo, el nuevo modelo deberá analizar las necesidades de todos los individuos afectados por la actividad de la empresa y, en segundo lugar, formular una respuesta segmentada. Dicha respuesta deberá definirse a partir del análisis de su cadena de valor, impulsando un nuevo modelo de colaboración que sume las capacidades de los distintos actores en pro de un mismo objetivo social.

Integración en la cadena de valor

El análisis de cada eslabón de la cadena de valor es fundamental. A través de la encuesta realizada, se identificó el nivel de implicación de cada área de la empresa ante los retos sociales. Sin embargo, la complejidad de los retos requiere una respuesta interdepartamental en la que cada área aporte sus capacidades, garantizando una visión de conjunto.

1. Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos tiene un papel clave a la hora de transmitir la nueva cultura a todos los profesionales de la empresa, que se convertirán en los principales actores a la hora de dar respuesta a los retos sociales. Por otra parte, este departamento aportará su experiencia a la hora de evaluar el impacto de la actividad de la empresa sobre las personas.

2. Desarrollo de productos y servicios

La capacidad de dar respuesta a los retos sociales a través de nuevas soluciones requiere el expertise clave de las áreas de desarrollo de negocio. Su implicación será clave para generar un modelo de innovación que trasforme las necesidades sociales en oportunidades que creen valor para los distintos grupos de interés.

3. Clientes y proveedores

La empresa no es un elemento aislado, sino que trabaja en una compleja red de clientes y proveedores. Su propósito deberá involucrar a toda esta red, estableciendo los procesos necesarios para que clientes y proveedores estén alineados con su visión social y empresarial y se impliquen en las

soluciones que la empresa impulse desde su negocio.

4. Política de inversión

La política de inversión empresarial será un eje central en este modelo. Los inversores deberán ser los primeros en aplicar en su evaluación de la rentabilidad y la toma de decisiones de inversión criterios tanto financieros como extra-financieros (los denominados criterios ESG -medioambientales, sociales y de buen gobierno).[13] Para ello, será fundamental disponer de las metodologías necesarias para evaluar el retorno de los beneficios tangibles e intangibles.

5. Acción social

La acción social de la empresa es un canal privilegiado para ofrecer una respuesta cercana a los retos sociales, al tiempo que le permite fortalecer su marca, las relaciones con sus *stakeholders* y fomentando la solidaridad de sus empleados.

Nuevos modelos de colaboración

El contexto actual, caracterizado por continuos cambios sociales, no admite modelos rígidos. Las nuevas exigencias sociales requieren nuevas respuestas, en las que la contribución de todos los actores es clave. Entre ellos destaca el papel de la empresa, clave a la hora de promover un modelo de colaboración que aproveche el valor añadido de cada eslabón creando un efecto multiplicador.

En este nuevo paradigma, la empresa deja atrás el modelo clásico de subvención y aportación económica de apostar por un modelo flexible basado en la aportación de valor y el intercambio de conocimiento, capacidades y recursos.

¿Cómo promover este nuevo modelo de colaboración?

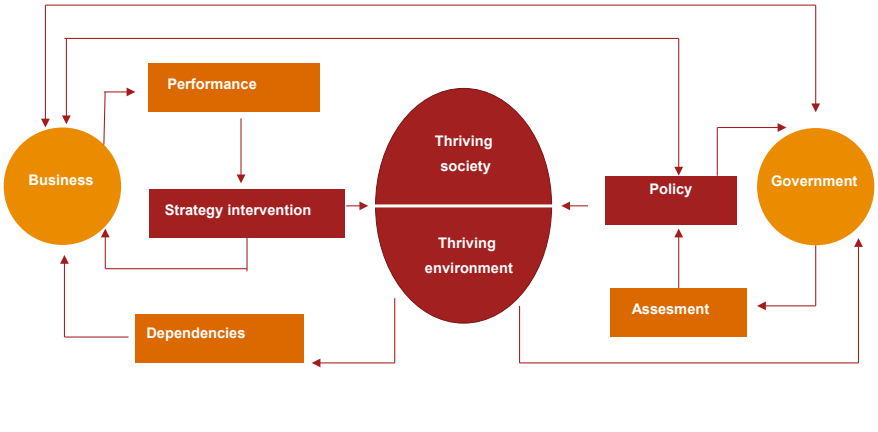
La colaboración con otros actores plantea retos, porque cada organización tiene una cultura y una forma de trabajar diferente. Varios análisis han estudiado las claves de una colaboración efectiva entre gobierno, empresas y organizaciones sociales[14]. Recopilan distintos casos de éxito en los que la creación de una alianza estratégica ha permitido generar valor empresarial y social.

Existen, por otro lado, modelos de colaboración más complejos, como el de Cadena híbrida[15]. En este modelo, el sector privado y el social confluyen en la búsqueda de impacto social y rentabilidad económica.

El punto de partida es el diseño de un modelo en el que los actores detectan la conexión entre sus actividades y el impacto de cada una de ellas en los retos sociales. Un ejemplo es el modelo "Interconnected-business in context" que demuestra el potencial de la colaboración entre empresas y gobierno para crear una sociedad más próspera.[16]

"La colaboración es imprescindible, la respuesta no se puede dar con una simple subvención. Es necesario crear compromisos y alianzas para promover un modelo basado en el intercambio de capacidades, conocimientos y recursos".
Toni Bruel
Cruz Roja

Gráfico 14
Nuevos modelos de colaboración



Fuente: PwC.

[13] Putting a Price on value, PwC, 2013.
[14] Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad, Instituto de Innovación Social de Esade y PwC, 2015.
[15] Más valor social en 2033, Nuevas oportunidades para las empresas; PwC, 2015.
[16] https://www.pwc.com/businessincontext

3.3 Control, Transparencia y Comunicación

Por último, la empresa deberá definir los sistemas para, a nivel interno, garantizar la puesta en marcha de las acciones y, a nivel externo, comunicarlas de forma transparente a los distintos grupos de interés.

Control y gestión de riesgos

El establecimiento de este nuevo modelo requiere por parte de la empresa unos mecanismos adecuados de control y gestión de los riesgos. Resultará fundamental para garantizar la correcta gestión de los grupos de interés y supervisar la puesta en marcha de las distintas actividades, lo que permitirá establecer sistema de mejora continua.

El control y la gestión de riesgos será un factor esencial para la generación de valor, la mejora de la eficiencia operativa y económica y el refuerzo de la confianza por parte de los grupos de interés.

Transparencia y Comunicación

Una empresa comprometida con el desarrollo de la sociedad y la aportación de valor de todos los grupos de interés deberá comunicar de manera transparente. Las empresas afrontan hoy en día el reto de fortalecer la confianza que generan en la sociedad[17]. Por ello, en lugar de limitarse a los indicadores financieros, la comunicación empresarial deberá ofrecer una visión holística de todas las dimensiones de impacto que tiene su negocio. Deberán identificarse los canales y medios más adecuados para cada grupo de interés. Las expectativas de los inversores[18] y las de los consumidores finales son muy diferentes. Para los primeros, por ejemplo, se puede seguir el camino de los Informes Integrados, que incorporan las distintas variables de impacto ofreciendo una información de mayor calidad a la comunidad inversora. Para los segundos, será necesario estar a la escucha sus expectativas y establecer canales de conversación directa aprovechando las oportunidades que ofrecen las redes sociales.

En el actual contexto, la empresa tiene la oportunidad de afianzar su papel imprescindible en la sociedad, recuperando la confianza perdida en los últimos años de crisis y contribuyendo significativamente a la mejora de la situación. La empresa responsable apostará para un modelo de negocio capaz de generar valor para todos los grupos de interés. Esta nueva visión requerirá esfuerzos, pero es un modelo que sin duda fortalecerá el éxito empresarial en el largo plazo contribuyendo al mismo tiempo a la mejora de la sociedad.

[17] 2016 Edelman Trust Barometer.
[18] Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?. PwC, 2014.

Bibliografía

- Crecimiento con empleo-Estudio crecimiento con equidad España. Organización internacional del trabajo OIT, 2014.
- Documentos del instituto de estudios fiscales. Agencia estatal Administración. Tributaria - AEAT.
- Encuesta de condiciones de vida. INE-Instituto Nacional de Estadística 2015.
- Estudio sobre el presente y futuro del tercer sector social en un entorno de crisis. PwC / Instituto de Innovación Social ESADE y Obra social La Caixa, 2013.
- Impactos de la crisis. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2010. Gabriela Jorquera Rojas/EAPN Madrid, 2010.
- La economía española en 2033. PwC, 2014.
- Percepción de la ciudadanía española sobre temas de desigualdad y fiscalidad, Oxfam Intermón, 2013.
- Society at a glance 2014. OCDE, 2014.
- Temas candentes sobre la gestión de riesgos en las empresas españolas. PwC, 2014.
- VII informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2014. Fundación Foessa/Caritas, 2014.
- Creating Shared Value. Michael Porter y Mark Kramer, 2011.
- Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas, 2015.
- Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. PwC, 2015.
- Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad. Instituto de Innovación Social de Esade y PwC, 2015.
- Más valor social en 2033; Nuevas oportunidades para las empresas. PwC, 2015.
- Edelman Trust Barometer, 2016.
- Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?. PwC, 2014.
- Putting a Price on value. PwC, 2013.
- Measuring and managing total impact: A new language for business decisions. PwC, 2013.
- Business through a new lens. PwC, 2016.
- Fundaciones corporativas, el alma de las empresas. PwC, 2016.
- Inversión Responsable. PwC, 2012.
- Buenas prácticas empresas SERES.

Agradecimientos

	Organización
Belén Perales	IBM
Felipe Oriol	Corpfin Capital
Javier Vega de Seoane	DKV
José Manuel Machado	Ford
Antoni Ballabriga	BBVA
Inmaculada Fiteni	Endesa
Arantxa Jiménez Ceballos	Fundación Adecco
Rodrigo Aguirre de Cárcer	Vivergi Social Impact Fund
José Moncada	La Bolsa Social
María López Escorial	IE Business School
Paloma Durán	Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Ignasi Carreras	Instituto de Innovación Social Esade
Lola Huete	Planeta Futuro
Gonzalo Fanjul	PorCausa
Toni Bruel	Cruz Roja
Samuel Ricardo	SUPRACAFÉ

Y al equipo de Fundación SERES y PwC que ha colaborado en la realización de este informe:

Lucila García (SERES)	Pablo Bascones (PwC)
Ana Lorenzo (SERES)	Michele Menghini (PwC)
	Andrés Prieto (PwC)

Contactos

Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC
marta.colomina@es.pwc.com

Ana Sainz
Directora General de la
Fundación SERES
direcciongeneral@fundacionseres.org

seres
fundación sociedad y empresa responsable

pwc

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 223.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2016 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.