

LA CONEXIÓN ENTRE
PROPÓSITO Y BENEFICIO:

¿MERECE LA PENA LAS ESTRATEGIAS ESG?

Martina Pasquini

Doctora y profesora titular de
estrategia, IE Business School





LA CONEXIÓN ENTRE
PROPÓSITO Y BENEFICIO:
**¿MERECE LA PENA
LAS ESTRATEGIAS ESG?**

Martina Pasquini

Doctora y profesora titular de
estrategia, IE Business School

En colaboración con:



Shape the future
with confidence



IE-ELEC NOR KNOWLEDGE
HUB ON ETHICAL BUSINESS



Índice

PRÓLOGO	4
AGRADECIMIENTOS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. PRINCIPALES OBJETIVOS DEL INFORME	9
3. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA CON PROPÓSITO?	11
4. ¿CREAN VALOR LAS ESTRATEGIAS ESG?	15
5. ESTRATEGIAS ESG HETEROGÉNEAS Y SUSTANTIVAS	21
5.1 Estrategias ESG filantrópicas	23
5.2 Innovación sostenible y productos sociales	25
5.3 Estrategias ESG orientadas a la gobernanza	27
5.4 Estrategias ESG orientadas al impacto social	27
6. LA TRANSFORMACIÓN HISTÓRICA DE LAS ESTRATEGIAS ESG	29
7. DEBATE Y CONCLUSIONES	31
ALGUNAS REFERENCIAS Y LECTURAS RECOMENDADAS	34
ANEXO	35
EMPRESAS DESTACADAS	42
(1) Capgemini: estrategia ESG filantrópica especializada	43
(2) FedEx: estrategia ESG filantrópica diversificada	44
(3) Pfizer: innovación sostenible y productos sociales	45
(4) Weyerhaeuser: estrategia ESG orientada a la gobernanza	47
(5) 3M: estrategia ESG orientada al impacto social	49
AUTORA	51

Prólogo

Enrique Aznar

Director

IE-Elecnor Knowledge Hub
on Ethical business

Me complace presentar este exhaustivo informe realizado por IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business que lleva por título ***La conexión entre propósito y beneficio: ¿merecen la pena las estrategias ESG?*** Dirigido por Martina Pasquini, doctora y profesora titular de Estrategia en IE University, el estudio profundiza en un ámbito en constante cambio como es el de las estrategias medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) y en sus efectos en la creación de valor corporativo.

En los últimos años, las empresas han pasado de preocuparse exclusivamente por la rentabilidad a adoptar un compromiso más amplio que incluye la responsabilidad social y medioambiental. El informe pretende analizar de qué forma abordan esta transición las empresas, evaluando varias estrategias ESG y analizando sus efectos tangibles tanto en los resultados financieros como sociales. A partir del análisis de este delicado equilibrio entre las expectativas de las partes interesadas y los objetivos económicos, el informe trata de aportar un conocimiento detallado de los mecanismos que permiten a las empresas crear valor sostenible.

La misión de IE-Elecnor Knowledge Hub on Ethical Business es fomentar y enriquecer el diálogo sobre prácticas empresariales éticas, gobernanza

consciente y el papel de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y los sistemas de registro distribuido. Con este diálogo aspiramos a elevar los niveles de transparencia, responsabilidad y toma de decisiones basada en principios en todos los sectores económicos.

De acuerdo con esa misión, el informe arroja luz sobre cuáles son los factores que distinguen a las estrategias ESG eficaces, de las iniciativas filantrópicas a las estrategias orientadas a la gobernanza. También utiliza investigaciones rigurosas y estudios de casos para identificar las mejores prácticas, que pueden servir de guía a las empresas para armonizar su misión orientada a propósitos con sus objetivos estratégicos. En última instancia, el objetivo del informe no consiste únicamente en evaluar el estado actual de las prácticas ESG, sino en impulsar la adopción de enfoques más integrados y operativos de la sostenibilidad en el ámbito de la empresa.

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a Elecnor Foundation, socio desde hace muchos años, sin cuyo apoyo no habría sido posible publicar este informe. Confiamos en que las ideas aquí expuestas supongan un valioso recurso para las empresas, los responsables políticos y las instituciones académicas que se esfuerzan por crear un entorno empresarial más sostenible y ético.

Agradecimientos

El presente informe ha sido elaborado para estudiar la heterogeneidad de las estrategias ESG y desentrañar los mecanismos subyacentes que permiten a las empresas crear valor y, en última instancia, reducir sus costes. Se propone señalar las mejores prácticas y difundirlas. Me gustaría dar las gracias especialmente a los miembros de IE-Electnor Knowledge Hub on Ethical Business que han patrocinado y apoyado esta investigación. También quiero hacer mención al director del centro, Enrique Aznar, por su ayuda y apoyo constantes y por sus valiosísimos comentarios en las versiones anteriores del informe. Agradezco igualmente el incansable e inestimable trabajo de Rafael Rivera, cuyo excepcional valor como ayudante de investigación ha quedado demostrado en los últimos meses. Deseo, asimismo, expresar mi agradecimiento a los coautores del informe, que me han permitido utilizar algunos datos adicionales de los artículos académicos en que hemos colaborado. Dicho lo cual, cualquier error que pueda contener el informe es responsabilidad exclusivamente mía.

Martina Pasquini

01.

Introducción



El debate sobre si **las estrategias medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) generan un valor real para las empresas o si son simplemente una moda pasajera** está cada vez más polarizado. Para sus partidarios, es esencial para generar valor a largo plazo, pues ayuda a las empresas a ajustar sus prácticas a las expectativas de la sociedad, al tiempo que impulsa un crecimiento sostenible. Los críticos, por su parte, alegan cuestiones como el «ecopostureo», según el cual las empresas hacen afirmaciones engañosas sobre su sostenibilidad, y cuestionan que esas estrategias conduzcan realmente a una mejora de los resultados financieros.

En su día considerado un modelo para las empresas que trataban de conectar beneficios y propósitos, el movimiento ESG se enfrenta hoy a importantes retos. Sin embargo, **en opinión de muchos, no está «muerto» sino en plena «transformación»**. Los observadores más críticos creen que la actual fase de desencanto podría, a la postre, promover un enfoque más pragmático y basado en la acción que, más allá de las declaraciones de intenciones y los informes, promoviera iniciativas corporativas con sentido. La aparición de marcos de referencia sólidos, como los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas**, ofrece una hoja de ruta global para las empresas que quieren dar un propósito a su negocio, equilibrando la obtención de beneficios con el impacto social. Las empresas que combinan sus estrategias ESG con los ODS, por lo general, están mejor posicionadas

para satisfacer tanto las demandas del mercado como las expectativas de la sociedad.

En el presente informe tratamos de responder a una pregunta inaplazable: ¿de verdad crean valor las estrategias ESG? Para hacerlo, hemos entrado a fondo en el debate ESG, que enraíza en la antigua dicotomía entre partes interesadas y accionistas. Históricamente, el principal propósito de los negocios ha sido maximizar la rentabilidad de los accionistas. En cambio, hoy aspiran cada vez más a convertirse en «empresas con propósito» y tratan de conjugar sus intereses económicos con las necesidades de todas las partes interesadas, como la plantilla, los clientes, las comunidades y el medioambiente.

Algunas de las principales empresas del mundo han conseguido integrar los criterios ESG en sus operaciones, y ofrecen transparencia y rendición de cuentas a sus inversores y a las partes interesadas por igual. Entre otras, **Unilever**, gracias a su Plan de Vida Sostenible, ha logrado desvincular el crecimiento del impacto medioambiental, mientras promueve actuaciones sociales positivas. Microsoft ha expresado su compromiso con la neutralidad en emisiones de carbono y con la realización de inversiones sustanciales en energías renovables, al que se suman unas sólidas prácticas de gobernanza que favorecen la rendición de cuentas. **Patagonia** es conocida por sus ambiciosas iniciativas ESG, como el uso de materiales reciclados, la implantación de prácticas

laborales justas o la donación de un porcentaje de sus beneficios a causas medioambientales. **Ben & Jerry's**, que también ha integrado el activismo social y medioambiental en su modelo de negocio, utiliza ingredientes de comercio justo para luchar contra el cambio climático y defender la igualdad racial. Estos ejemplos ilustran cómo, mediante estrategias ESG eficaces, es posible fomentar la confianza, aumentar la resiliencia y crear valor a largo plazo atendiendo las inquietudes de las partes interesadas internas y externas.

Con todo, **el impacto de las estrategias ESG en los resultados empresariales no es siempre uniforme**. Mientras que algunas consiguen combinar exitosamente las iniciativas de gobernanza y de compromiso con la sociedad y obtener beneficios tangibles, para otras es más complicado. Las investigaciones revelan que las compañías que siguen estrategias ESG coherentes suelen superar a sus competidoras en áreas como la satisfacción del cliente, la retención del talento y la innovación. Un estudio de McKinsey señala cinco formas de crear valor teniendo en cuenta los criterios ESG, en particular mediante el aumento de la facturación y la mitigación de los riesgos. Por el contrario, si se aplican mal y no se lleva a cabo la rendición de cuentas, las iniciativas ESG pueden convertirse en ecopostureo, que hace mella en la confianza y expone a las empresas a riesgos tanto normativos como reputacionales.

El presente informe valora, desde un punto de vista crítico, un conjunto de estrategias ESG basadas,

entre otras cosas, en la filantropía (*estrategias ESG filantrópicas*), la innovación sostenible o la gobernanza (*estrategias ESG orientadas a la gobernanza*). **Las donaciones filantrópicas, la innovación sostenible y las prácticas orientadas a la gobernanza son componentes clave de las estrategias ESG** que pueden crear un alto valor para las partes interesadas internas y externas. La filantropía, en forma de donaciones o de inversiones en la comunidad, contribuye a fortalecer las relaciones entre las empresas y las comunidades locales y mejora la llamada «licencia social para operar». La innovación sostenible, es decir, el desarrollo de productos respetuosos con el medioambiente y la adopción de tecnologías ecológicas, impulsa la eficiencia operativa, reduce los residuos y mejora la imagen de marca, atrayendo así a consumidores con conciencia medioambiental. Las iniciativas de gobernanza, como el liderazgo ético, la transparencia y la rendición de cuentas, refuerzan los controles internos, mejoran la toma de decisiones y atraen a inversores responsables. Todos estos esfuerzos fomentan la confianza, la fidelidad y la resiliencia, lo que beneficia por igual a los empleados, los inversores y la sociedad. A través del análisis de diversos enfoques y la exposición de ejemplos cualitativos de buenas prácticas, el presente informe se propone explicar en detalle cómo las empresas pueden lograr un equilibrio satisfactorio entre el propósito y los resultados, con vistas a crear valor tanto para el mercado financiero, como para la sociedad en su conjunto.

02.

Principales objetivos del informe



Si bien los últimos estudios parecen coincidir en la idea de que invertir en estrategias ESG genera valor para la empresa, ***aún falta entender cuáles son las que ejercen una mayor influencia en este sentido y qué efectos tiene su heterogeneidad en los diferentes indicadores de rendimiento.*** Este desconocimiento suscita el interrogante de cómo pueden las empresas diseñar una cartera de estrategias ESG para alcanzar sus objetivos económicos sin dañar la calidad de su impacto social.

Por ello, ***el presente informe se plantea dos objetivos principales:***

- 1. Entender cómo las empresas con propósito crean valor y determinar cuáles son las mejores prácticas y estrategias ESG para conseguirlo.***
- 2. Evaluar esas estrategias ESG y estudiar si generan valor y, en caso afirmativo, señalar qué estrategias aportan un mayor valor añadido.***

El informe se ha organizado de la siguiente manera:

- En el apartado 3 se traza el ***perfil o características de las empresas con propósito*** para obtener una imagen más nítida sobre de qué tipo de empresas se tratan, así como de los sectores a los que pertenecen y dónde se ubican.
- En el apartado 4 presentamos los resultados, en los que explicamos cuáles de entre las numerosas estrategias ESG crean valor significativo para las empresas con propósito y mejoran su rendimiento. A estas las consideramos estrategias ESG ***sustantivas***. Nos servimos de ***diferentes indicadores de rendimiento*** para

determinar si las estrategias ESG tienen algún efecto en el valor de mercado, el valor intangible (la Q de Tobin) y los indicadores claves de rendimiento (KPI) tradicionales, como la rentabilidad de la inversión (ROI) y la rentabilidad sobre los activos (ROA). Todo ello a fin de esclarecer si las estrategias ESG ejercen un ***efecto mayor en la creación de valor*** —es decir, en la rotación del capital— o en la ***captación de valor*** —mediante la rentabilidad sobre las ventas (ROS)—.

- El apartado 5 describe con más detalle las cuatro estrategias ESG: i) ***donaciones filantrópicas***, por ejemplo mediante la filantropía diversificada y especializada en cuestiones ESG o inversiones filantrópicas en la comunidad local o la comunidad global; ii) ***innovación sostenible y productos sociales***, diferenciando entre innovación sostenible centrada y diversificada; iii) ***prácticas de gobernanza interna***, como la separación de las funciones del consejero delegado y el presidente, políticas especiales de remuneración, políticas de diversidad, diversidad cultural efectiva entre los ejecutivos, diversidad de género en el consejo de administración, representación significativa de empleadas; y iv) ***orientación al impacto social***, caracterizada por la adopción de comités de sostenibilidad, políticas formales de educación de calidad e igualdad de género o la defensa efectiva de los derechos humanos.
- Por último, el apartado 6 es un resumen basado en datos que enmarca el informe en un contexto comparativo más amplio. También referimos algunas lecturas seleccionadas que permiten una comprensión más profunda de los temas relacionados.

03.

¿Qué es una empresa con propósito?



El auge de las empresas con propósito

El propósito social se ha convertido en un elemento esencial en el diseño organizativo y la toma de decisiones estratégicas de la empresa. **Las empresas con propósito son organizaciones con ánimo de lucro y autosuficientes económicamente que incorporan una misión social a sus objetivos principales.** Las empresas que intentan alcanzar, al mismo tiempo, objetivos sociales y competitivos, enfrentan mayores dificultades, pues deben gestionar posibles conflictos internos entre estos dos fines. Las empresas con propósito, o empresas sociales híbridas, son organizaciones en las que coexisten una lógica social y otra económica, a menudo de forma independiente. Los expertos en este campo no se centran tanto en entender cómo las inversiones ESG se traducen en beneficios financieros sino en conocer y gestionar la dinámica organizativa resultante de esa doble lógica. Argumentan que **la tensión inevitable entre los objetivos sociales y económicos es un resultado natural de este doble propósito.** Estas organizaciones suelen experimentar conflictos internos, al intentar equilibrar estas demandas enfrentadas de las dimensiones económica y social, que coexisten en la misma empresa y a menudo compiten entre sí. El conflicto puede provocar la parálisis organizativa, que se pierdan de vista los objetivos e incluso la quiebra, en caso de que no se gestione con eficacia. Para gestionar esa tensión, los expertos proponen varias soluciones: por ejemplo, las prácticas en materia de recursos humanos y las políticas de socialización pueden fomentar un lenguaje y unas rutinas comunes para mitigar los conflictos. Otro enfoque consiste en diseñar estructuras organizativas que separen claramente y luego unan las dos lógicas mediante procedimientos, indicadores de rendimiento y rutinas bien definidos. Sin esas medidas, esa mezcla de dimensiones puede suponer desviarse de la misión o que una lógica eclipse a la otra, e incluso conducir a la inestabilidad financiera y, con ello, al hundimiento de la organización.

A medida que aumenta el número de empresas socialmente responsables, es mayor la necesidad de **evaluar su impacto social y la veracidad de sus compromisos ESG a fin de combatir el ecopostureo.** Los factores ESG se han convertido en criterios no financieros cruciales a la hora de valorar la sostenibilidad de las empresas para los inversores. Para

evaluar las iniciativas de responsabilidad social corporativa y las calificaciones ESG de las empresas públicas se utilizan bases de datos amplias como MSCI KLD Social Index, Thomson Reuters Asset4, Risk Metrics, SharkRepellent y Foundation Directory Online. Asimismo, las certificaciones de organismos como B-Corp, IQNet SR10, ISO 26000 e ISO 37001 proporcionan una validación oficial del impacto social y de las iniciativas de transparencia de las empresas.

Características de las empresas con propósito

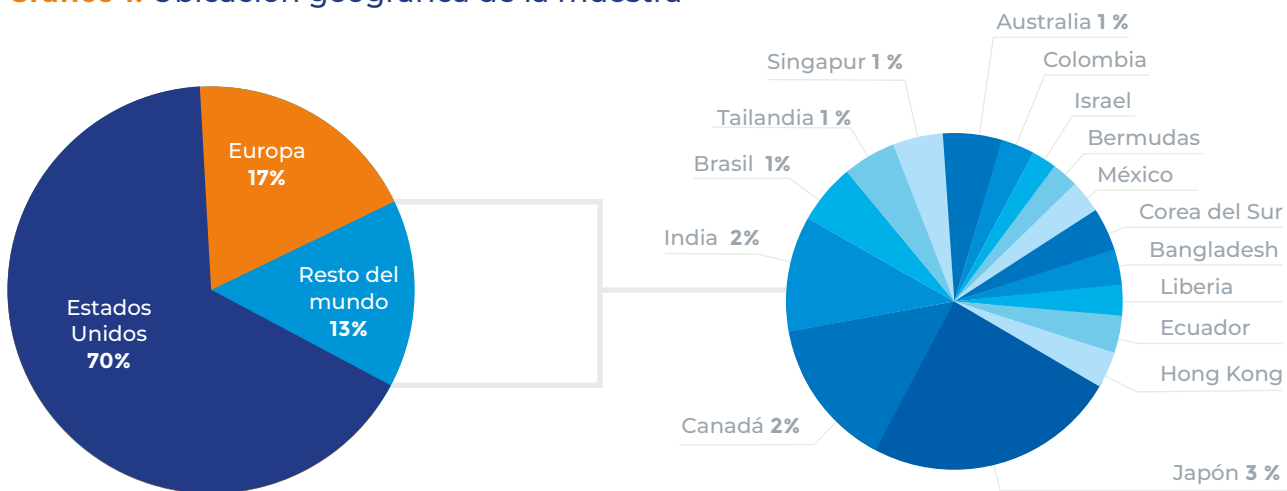
En nuestro estudio, seleccionamos empresas con propósito de la clasificación anual de *Forbes Las empresas más éticas del mundo*¹; en concreto, aquellas que gozaran de una excelente visibilidad social y que siguieran estrategias ESG heterogéneas, para así obtener una muestra de «campeonas de la responsabilidad social». Obtuvimos una lista de **254 empresas con propósito del período 2012-2022**, entre muchas otras Apple, Iberdrola, Capgemini, Illy Caffè, Colgate, Avon Products, AT&T, Intel y Mattel. El desglose por ubicaciones geográficas de nuestras empresas con propósito reveló lo siguiente: el 70% procedía de Estados Unidos, el 17% de Europa y el 13% del resto del mundo. Véase el gráfico 1 para más detalles.

Por término medio, las empresas de nuestra muestra se fundaron en 1972 (DT = 42; mediana = 1988). Esto significa que actualmente (2024) tienen 53 años de antigüedad. Además, son grandes empresas, con una media de 60.000 empleados (DT = 95.000; mediana = 23.000), y tienen varias sucursales y filiales (por ejemplo, son multinacionales).

En términos de **sectores industriales** y según la clasificación industrial uniforme (códigos SIC), las empresas son heterogéneas: las compañías de seguros representan casi el 10% de la muestra, seguidas de los bancos (4%), los hospitales (3%), los servicios a empresas (3%), los perfumes y cosméticos (3%), la electrónica y la informática (2%) y los automóviles (2%). La tabla 1 y el gráfico 2 muestran esta información en detalle.

¹ <https://ethisphere.com/ethisphere-announce-the-2020-worlds-most-ethical-companies/> [página web en inglés]

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la muestra



Todas estas empresas con propósito han *sido evaluadas por las principales agencias de calificación, como Standard & Poor's, Sustainalytics de Morningstar y MSCI*, y gozan de una sólida reputación por su orientación a los criterios ESG y su compromiso con el impacto social. En la tabla 2 se observa que las empresas con propósito

analizadas en este estudio obtuvieron puntuaciones muy altas en el último año en que dispone-mos de datos. A las diez primeras empresas se les ha distinguido con algunas de las puntuaciones más altas que otorgan las agencias de calificación mencionadas.

Tabla 1. Características de las empresas con propósito

Variable	N.º empresas con propósito	Media (DT)	Mediana del valor	Mín.	Máx.
Año de fundación	254	1972 (42)	1988	1808	2022
Tamaño de la empresa	254	60.000 (95.000)	23.000	117	73.300

Gráfico 2. Desglose por sectores de la muestra (actividad principal según la clasificación industrial uniforme)

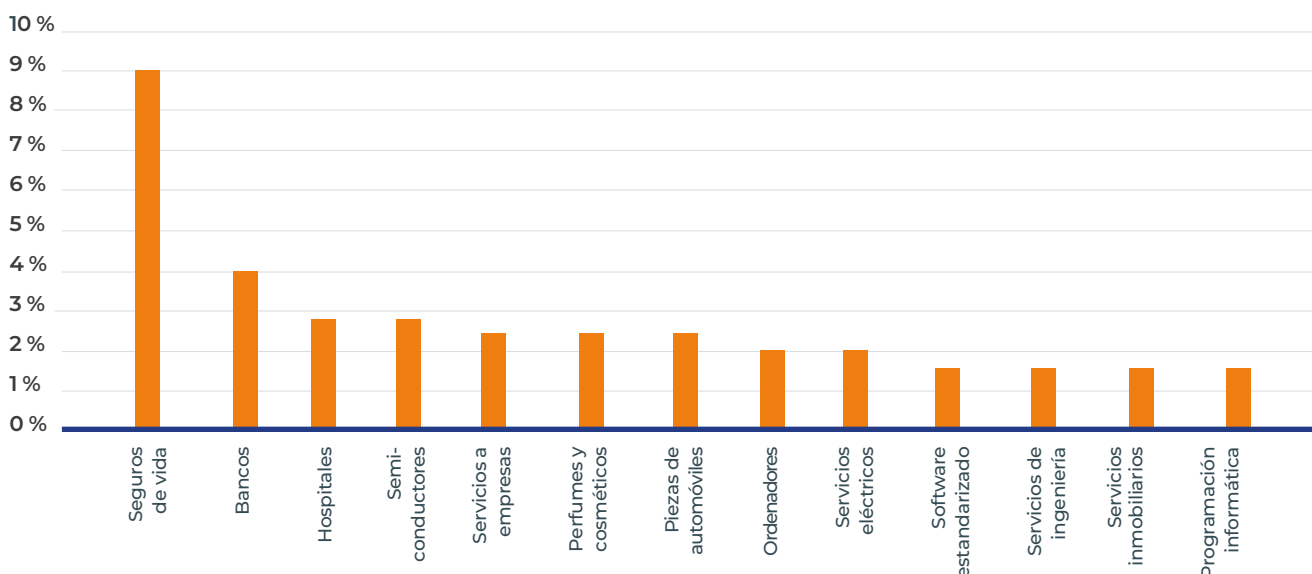


Tabla 2. Rendimiento ESG por agencias de calificación (primeras diez empresas)

N.º	Empresas con propósito	Calificación de Standard & Poor's	Calificación de Sustainalytics	Calificación de MSCI ESG
1	Schneider Electric	88	10,5	AAA
2	CBRE	69	8,3	AAA
3	HP	77	11,3	AAA
4	Ricoh	84	15,7	AAA
5	Allianz	82	13,3	AA
6	Iberdrola	86	17,2	AAA
7	Infosys	74	13,8	AA
8	ABB	65	15,4	AAA
9	LAM Research	57	13	AAA
10	Johnson Controls	69	14,3	AA
	<i>Media de la muestra</i>	53	21	A

Nota: una puntuación alta de S&P indica un alto rendimiento en la gestión de variables ESG materiales, una puntuación baja de Sustainalytics indica un riesgo ESG global bajo y una puntuación alta de MSCI indica que una empresa ha superado sistemáticamente a su sector en indicadores ESG.



04.

¿Crean valor las estrategias ESG?



A la hora de evaluar la influencia potencial de las estrategias ESG en los resultados de una empresa, debemos diferenciar por **KPI** y admitir el hecho de que la creación de valor es heterogénea. Por un lado, porque algunos indicadores se extraen del **balance interno de la empresa y forman parte de su propia contabilidad**, como el EBIT (siglas

Las inversiones orientadas al impacto social reportan un resultado positivo a las empresas con propósito

en inglés de beneficio antes de intereses e impuestos), el resultado de explotación, el ROI, el ROS y la rotación del

capital. Se trata de datos que reflejan el valor generado a través de la gestión estratégica. Por otro lado, indicadores como el valor de mercado y la Q de Tobin, que determinan el valor que el mercado otorga a los activos inmateriales, se refieren al **valor de mercado financiero externo de la empresa** y a la **percepción de esta en el mercado bursátil**.

Para este informe, tenemos en cuenta cuatro grandes categorías de estrategias ESG, que se detallarán en el apartado 5, a saber: i) **estrategias ESG filantrópicas**, cantidad de dinero que las empresas destinan a donaciones y actos benéficos; ii) **innovación sostenible y productos sociales**, recursos financieros destinados a desarrollar productos y procesos sostenibles que aborden las necesidades de la sociedad; iii) **estrategias ESG orientadas a la gobernanza**, inversiones estratégicas destinadas a mejorar la situación de las partes interesadas internas, como la plantilla, para favorecer un entorno laboral más justo, diverso y mejor remunerado; y iv) **estrategias ESG orientadas al impacto social**, inversiones sociales estratégicas vinculadas a la actividad principal de una empresa que tienen como objetivo la mejora de los derechos humanos y la calidad de la educación en la comunidad de la empresa.

El valor de las estrategias ESG filantrópicas y las estrategias ESG orientadas al impacto social

Los resultados² ponen de relieve que las inversiones continuas y bien diseñadas en comunidades sociales crearon valor para las empresas. En concreto, las estrategias ESG orientadas al

impacto social se asocian a mayores EBIT, beneficio de explotación y rotación del capital. Y se observa un efecto similar en la cantidad total de donaciones filantrópicas, lo que parece indicar que **las inversiones orientadas al impacto social reportan un resultado positivo a las empresas con propósito**. Este tipo de inversiones repercuten en la sociedad, aumentando la calidad de la educación, fomentando los derechos humanos, incrementando la diversidad de la plantilla y abordando los problemas medioambientales, así como en la mejora de los resultados de la empresa.

Sin embargo, nuestra investigación reveló otros hallazgos relevantes. **Una estrategia ESG concreta y bien diseñada** es esencial para que las iniciativas orientadas al impacto social y las donaciones filantrópicas creen valor y mejoren los KPI mencionados. La clave no radica simplemente en que una empresa esté muy orientada al impacto social o done grandes sumas de dinero, sino la estructura y el diseño de las iniciativas ESG.

El estudio reveló, en primer lugar, que las donaciones dirigidas a una comunidad local conseguían un mayor impacto. Esto puede deberse al hecho de que esas donaciones son más visibles y crean un sentimiento de reciprocidad entre las comunidades locales y las empresas. Además, la creación de valor y los indicadores de rendimiento mejoraron cuando las empresas con propósito hicieron converger sus iniciativas con un **mayor número de ODS y sus donaciones filantrópicas se diversificaron**. Repartir las donaciones entre varias causas reportó mayores beneficios económicos que concentrarse en un pequeño número de ellas. Esta estrategia fue especialmente eficaz para las multinacionales y las empresas diversificadas. El motivo es que las partes interesadas tienden a valorar más la amplitud de las donaciones que el importe total dedicado a una sola causa. La diversificación permite a las empresas maximizar su impacto social positivo, mantener la flexibilidad y mejorar su reputación.

² Se llevaron a cabo varios análisis de regresión a partir de los datos de un grupo de expertos. Los resultados están disponibles previa solicitud. En aras de la simplificación, solo se presentan las conclusiones finales.

Un hallazgo de particular relevancia fue el efecto positivo que estas estrategias tuvieron en la rotación del capital, que es un indicador esencial en la estrategia de la empresa. La rotación del capital mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Cuando es elevada, la empresa utiliza sus inversiones de capital de forma eficaz y mejora sus resultados: algo crucial en la rentabilidad a largo plazo y las ventajas competitivas, ya que demuestra la capacidad de la empresa para maximizar los beneficios con una inversión mínima de capital, lo cual la dota de atractivo de cara a los inversores y a las partes interesadas más preocupados por la asignación eficiente de los recursos.

El impacto de la innovación sostenible y los productos sociales

Otra serie de análisis relacionados con la innovación sostenible y los productos sociales también reveló varios hallazgos interesantes. Estas inversiones no generan efectos inmediatos en el resultado de explotación o el EBIT y, en un primer momento, hicieron mella en el ROS y el ROI, **indicando que estas estrategias no generan rentabilidad a corto plazo**. Sin embargo, el nivel de innovación sostenible y el número de productos sociales, es decir, aquellos que abordan necesidades concretas de la sociedad y cuyas marcas apoyan causas sociales, **influyen de forma positiva en las ventas de la empresa y en el crecimiento de estas**. No es de extrañar, dado el auge en los últimos años del consumo sostenible, debido al cual las inversiones atraen a un nicho de consumidores concienciados que con frecuencia están dispuestos a pagar precios superiores por productos asociados a causas sociales.

En nuestro estudio, el efecto positivo de la innovación sostenible en el crecimiento de la facturación resultó especialmente notable en los casos en que esas innovaciones y **productos sociales se centran en unos pocos ODS, es decir, estaban especializados**. Esta relación es intuitiva: a mayor diversidad de los objetivos de la innovación, más costosa resulta; y sirve para explicar por qué el ROI y el ROS pueden disminuir a corto plazo. Además, cuando las inversiones son excesivamente dispersas (o sea, no están concentradas),

los consumidores pueden percibirlos como menos auténticos. Es posible que esta falta de compromiso con los ODS y valores concretos transmita la impresión de que «no se predica con el ejemplo». Por el contrario, cuando las inversiones están concentradas, despiertan un fuerte sentimiento de identidad y forjan vínculos entre el cliente y la empresa.

En consecuencia, **la innovación sostenible y los productos sociales deben diseñarse desde una lógica diferente a la de las estrategias ESG filantrópicas**. Para que impulse el crecimiento de las ventas, la innovación sostenible debe estar centrada y especializada, ya que así fortalece los vínculos entre la empresa y sus clientes, y ello repercute en el aumento de las compras, la fidelidad a la marca y la disposición a pagar precios superiores. En cambio, las donaciones filantrópicas sí que deben estar diversificadas para crear valor, pues de esta forma favorecen a una comunidad más amplia y se transmite una sensación genuina de generosidad.

Creación de valor mediante estrategias ESG orientadas a la gobernanza

¿Hasta qué punto beneficia a una empresa invertir en su marco organizativo, su modelo de negocio y su plantilla? Según nuestros análisis, las estrategias ESG orientadas a la gobernanza no crean necesariamente valor de forma inmediata en términos de resultados de explotación, EBIT o rotación del capital. **Estas estrategias no permiten a las empresas utilizar su capital de forma más eficiente y no podemos afirmar que ejerzan un efecto positivo en el ROI**. Con todo, estas estrategias ESG deben considerarse una inversión a largo plazo con vistas a mejorar el modelo de negocio interno de la empresa.

Una de las principales implicaciones de las estrategias ESG orientadas a la gobernanza es el aumento del gasto en investigación y desarrollo (I+D). Cuando las empresas se preocupan por potenciar la innovación del modelo de negocio, por ejemplo, mediante la contratación de personal más cualificado, la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres o el incremento de la remuneración de los empleados y directivos, de forma natural se gasta más en I+D. Aunque estos

El valor de mercado está impulsado principalmente por la innovación sostenible y los productos sociales



mayores costes puedan en un primer momento hacer mella en los recursos, también contribuyen a crear valor.

Las estrategias ESG orientadas a la gobernanza conducen al crecimiento de las ventas porque las mejoras internas en materia de conciliación de la vida laboral y familiar, trato justo a los empleados y remuneración equitativa envían señales claras al mercado. Son prácticas que **mejoran la reputación de la empresa**, lo cual, a su vez, aumenta la posibilidad de que tanto los clientes comerciales como los consumidores finales prefieran interactuar con empresas que adoptan las mejores prácticas con sus empleados y con la sociedad en su conjunto.

¿Cómo reacciona el mercado ante las diferentes estrategias ESG?

En nuestro estudio señalamos dos conclusiones sobre la valoración financiera. La primera es que **el valor de mercado está impulsado principalmente por la innovación sostenible y los productos sociales**. Este tipo de estrategias ESG se orienta, por naturaleza, al largo plazo y están diseñadas para crear un impacto duradero en la sociedad a través de la innovación continua. Fruto de ello, también ejercen una influencia positiva en el valor de la empresa en los mercados públicos.

Ahora bien, el estudio reveló otros hallazgos importantes. **Las estrategias ESG orientadas a la gobernanza y al impacto social no repercuten directamente en el valor de mercado. En cambio, sí lo hacen, y de forma notable, en la Q de Tobin, un KPI del valor intangible de una empresa.** En resumen, aunque las iniciativas de gobernanza no impulsen con carácter inmediato el resultado de explotación ni mejoren la eficiencia de la rotación del capital, reportan rentabilidad a largo plazo al elevar el valor intangible de la empresa.

Este descubrimiento es muy relevante, porque evidencia que las inversiones en gobernanza y en impacto social contribuyen a mejorar el capital reputacional y refuerzan la imagen de marca de la empresa cuando están en sintonía con el negocio principal de la empresa. En consecuencia, estas estrategias mejoran la percepción externa que tiene el mercado de la empresa. El KPI del valor intangible pone de relieve que, además de activos físicos, las empresas cuentan con un componente intangible adicional (más allá de activos intangibles registrados) que genera ventajas competitivas.

¿Las estrategias ESG crean valor en las empresas con propósito?

A fin de responder a esta pregunta, estudiamos la incidencia de las diferentes estrategias ESG en

varios KPI. En primer lugar, como hemos visto más arriba, **el diseño de las estrategias desempeña un papel decisivo**. El efecto de este tipo de estrategias en la creación de valor depende de si son de carácter general o bien están especializadas y de si están dirigidas a una comunidad local —visible para la empresa y cercana— o bien a una población más amplia. Por ejemplo, los beneficios de la filantropía diversificada y la innovación especializada demuestran la importancia del enfoque de la estrategia.

En segundo lugar, **la creación de valor suele tardar en materializarse**. Al principio, las estrategias ESG pueden tener un efecto negativo en algunos KPI financieros, si bien este contratiempo

a corto plazo puede repercutir en una reacción positiva del mercado a largo plazo, tal y como hemos observado en el caso de la innovación sostenible.

Por último, **invertir en el bienestar de la sociedad es rentable**. Las inversiones sociales y las iniciativas de gobernanza refuerzan el capital reputacional de la empresa y su imagen como empleador y ello mejora la percepción del mercado sobre la aportación de esta al bien común. No obstante, el efecto es mayor cuando las inversiones sociales se relacionan con las actividades de la empresa, porque esto refuerza el principio de autenticidad que el mercado exige para no percibir las como ecopostureo o una operación de mero maquillaje.

Tabla 3. ¿Las estrategias ESG crean valor?

Estrategia ESG	Impacto	KPI de creación de valor	Observaciones
Estrategia ESG filantrópica	Positivo	Aumenta el EBIT, el resultado de explotación y la rotación del capital	<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar diversificada, abarcando varios ODS y diferentes causas • Debe dirigirse a la comunidad local más próxima geográficamente para fortalecer los lazos entre la empresa y la comunidad y, así, aumentar el valor creado
Innovación sostenible y productos sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Negativo a corto plazo • Positivo a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el ROI y el ROS • Aumenta las ventas • Aumenta el valor de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Las inversiones deben centrarse en unos pocos objetivos sociales • Una reducción de los valores y objetivos sociales refuerza la notoriedad de la identidad y, por tanto, la probabilidad de que los consumidores se identifiquen con los productos de las empresas
Estrategia ESG orientada a la gobernanza	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta las ventas • Aumenta el valor intangible (Q de Tobin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas de gobernanza refuerzan la imagen como empleador y el capital reputacional de la empresa • Esto atrae a los consumidores y repercute positivamente en la percepción del mercado
Estrategia ESG orientada al impacto social	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el EBIT, el resultado de explotación y la rotación del capital • Aumenta el valor intangible (Q de Tobin) 	Las inversiones sociales que convergen con la actividad principal de la empresa tienen un efecto positivo en la rentabilidad, pero también en el capital intangible (la imagen como empleador, el valor de marca para el consumidor, la legitimidad o la reputación)

Es crucial comprender cómo la orientación hacia los criterios ESG se vuelve estratégica, conduciendo en potencia a una ventaja competitiva



Datos disponibles sobre estrategias ESG y efectos sobre los resultados de la empresa

Muchos trabajos han estudiado *el efecto de las estrategias ESG y los resultados económicos*. Sin embargo, las conclusiones iniciales a menudo resultaban contradictorias y no se consideraban concluyentes. Investigaciones más recientes han aportado, en términos generales, pruebas sobre el efecto económico positivo de estas iniciativas. Es

crucial comprender *cómo la orientación hacia los criterios ESG se vuelve estratégica*, conduciendo en potencia a una ventaja competitiva. El impacto de las estrategias ESG en los resultados económicos de la empresa tiene dos vertientes: por un lado, *pueden preservar el valor económico* y, por otro, *generar valor económico*.

El primer enfoque se basa en la *teoría de las partes interesadas*. Aboga por que las empresas coordinen las actuaciones de las partes interesadas para maximizar el valor económico, que depende en parte del comportamiento y de las actitudes de esos agentes. Según esta lógica, las estrategias ESG reducen el número de operaciones entre las partes interesadas con intereses contrapuestos. Las actividades ESG transmiten la reputación y fiabilidad de una empresa ante las partes interesadas, demostrando sus intenciones altruistas. Por lo tanto, funcionan como una *protección* en condiciones adversas creando capital reputacional, que reduce los costes generales de transacción, como los de seguimiento, y facilita la coordinación y el vínculo con las distintas partes interesadas.

El segundo enfoque se aleja de la consideración de las estrategias ESG como mera respuesta a la presión de las partes interesadas. En teoría, sus defensores adoptan una microperspectiva que se ocupa de las *sinergias entre las estrategias ESG y los objetivos económicos, que se refuerzan mutuamente*. Este modelo introduce el *concepto de «reciprocidad»* o «reciprocación» como mecanismo básico de creación de valor económico. La preocupación por los criterios ESG aumenta la notoriedad de la identidad, la fidelidad y el sentimiento de pertenencia de un individuo a una comunidad de la que la empresa forma parte o ha contribuido a fundar. Los estudios que se basan en las ideas de creación de valor compartido proponen que las estrategias ESG pueden generar sinergias con los modelos de negocio que van más allá de los efectos de protección mencionados. Por ejemplo, la responsabilidad social de la empresa puede redundar en la demanda de los clientes, la satisfacción de compra y la disposición a pagar precios más altos. Igualmente puede aumentar la motivación y la lealtad de la plantilla, la productividad del trabajo, el compromiso con la organización y convertirse en una protección frente a la divulgación de conocimientos.

05.

Estrategias ESG heterogéneas y sustantivas



Tras evaluar la creación de valor asociada a las diferentes estrategias ESG, profundizaremos en cada una de ellas. Incluimos, asimismo, una empresa destacada en cada estrategia.

Qué son las estrategias ESG sustantivas

Las empresas suelen adoptar **estrategias simbólicas o sustantivas**, cada una de las cuales responde a distintos niveles de compromiso e impacto. Las simbólicas se refieren a actuaciones y políticas diseñadas más para guardar las apariencias y como acciones de relaciones públicas que para provocar cambios significativos. Las empresas que utilizan estrategias ESG simbólicas se preocupan

Las diferencias entre las estrategias ESG simbólicas y sustantivas son determinantes para comprender la eficacia y la autenticidad de las iniciativas de responsabilidad social de una empresa

de crear una imagen positiva y de demostrar su compromiso con la responsabilidad social sin acometer cambios profundos en sus operaciones y actividades principales. A menudo, se trata de iniciativas de gran notoriedad, pero escaso impacto, pues sirven más como un instrumento comercial que como

un verdadero esfuerzo por abordar los problemas sociales y medioambientales. Por ejemplo, los actos benéficos ostentosos y los patrocinios atraen la atención de los medios, pero tienen muy poca repercusión en el mundo real. En algunos casos, la responsabilidad social simbólica se considera una forma de ecopostureo, según el cual la responsabilidad aparente de la empresa no se corresponde con sus prácticas reales. Por otro lado, las estrategias sustantivas implican cambios auténticos y estructurales que integran las cuestiones sociales y medioambientales en las operaciones principales y los procesos de toma de decisiones de la empresa. Esta fórmula se caracteriza por la adopción de compromisos profundos y valiosos que se traducen en beneficios tangibles para la sociedad y el medioambiente. Las empresas que siguen estrategias ESG sustantivas suelen incorporar estos valores a sus modelos de negocio, adoptan procedimientos que

exceden el mero cumplimiento de las normas y realizan inversiones considerables en prácticas sostenibles y éticas. En ocasiones, las estrategias ESG sustantivas se relacionan con la adopción de procesos de producción respetuosos con el medioambiente, las prácticas laborales justas o las inversiones relevantes en el desarrollo de la comunidad. Estas estrategias están concebidas para lograr un impacto real y duradero, y en muchos casos se ajustan en gran medida a los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. **Las diferencias entre las estrategias ESG simbólicas y sustantivas son determinantes para comprender la eficacia y la autenticidad de las iniciativas de responsabilidad social de una empresa.** Seguramente, las estrategias ESG simbólicas mejoren la imagen pública de la empresa, pero es poco probable que produzcan resultados positivos a largo plazo o generen un marco de confianza con las partes interesadas que resista el paso del tiempo. Por el contrario, las estrategias ESG sustantivas no solo contribuyen al bienestar social y medioambiental, sino que también fomentan unas relaciones más estrechas y robustas con las partes interesadas, mejoran la reputación de la empresa y pueden impulsar la rentabilidad financiera a la larga. Un asunto nada baladí en la medida en que las empresas se ven cada vez más sometidas al escrutinio de los consumidores, los inversores y otras partes interesadas, que demandan mayor transparencia y responsabilidad en las prácticas ESG.

Importancia de la heterogeneidad en las estrategias ESG sustantivas

Pese al consenso sobre los efectos positivos de las estrategias ESG en los resultados de la empresa, algunos estudios reconocen que esos efectos dependen del grado de heterogeneidad de las iniciativas sociales. En primer lugar, ciertas **circunstancias influyen en la solidez de esa relación entre beneficios e iniciativas ESG**, poniendo de relieve la relevancia de las capacidades de las empresas. Esta diversidad de enfoques ESG refleja las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas, que pueden afectar de forma notable a sus resultados y ventajas competitivas. Por ejemplo, cuando las iniciativas ESG se vinculan estrechamente con las operaciones de la empresa,

pueden producir eficiencias y sinergias desde la cadena de suministro, logrando que esas acciones sean más beneficiosas para la sociedad. Sin embargo, algunos estudios recientes destacan los beneficios de diversificar las iniciativas ESG, fortalecer la implicación de las partes interesadas y proporcionar ventajas en términos de diferenciación. En este sentido, la conexión entre iniciativas ESG promueve la creación de sinergias con activos complementarios y redundante en la eficiencia y la calidad de las intervenciones sociales. Las actividades ESG relacionadas con la actividad principal de la empresa que evitan duplicidades con proyectos sin ánimo de lucro producen los mejores resultados tanto para la empresa como la sociedad. Por otra parte, las empresas tienen ciertos condicionamientos sectoriales que les obligan a diversificar sus estrategias ESG más allá de lo que exige el sector para obtener una ventaja competitiva. Los estudios publicados hasta ahora demuestran que las donaciones filantrópicas heterogéneas pueden generar una mayor rentabilidad para la empresa, si esta cuenta con una cartera de productos diversificada, al permitirle responder a las distintas presiones a las que le someten las partes interesadas. Por último, los datos parecen indicar que las empresas tienden a reaccionar de una manera más eficaz a la presión de las instituciones más próximas geográficamente a sus sedes o a la de sus filiales.

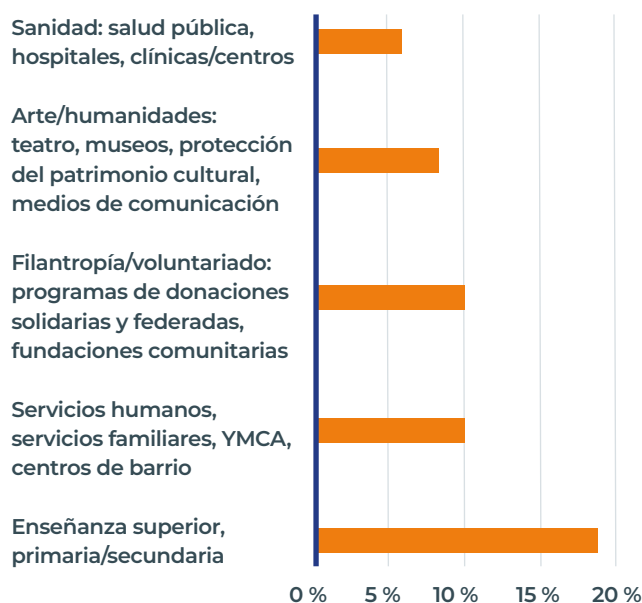
5.1. ESTRATEGIAS ESG FILANTRÓPICAS

Nuestro estudio se sirvió de la serie de datos de Online National Foundation, un completo repositorio que ofrece información detallada sobre diversas organizaciones benéficas y actividades filantrópicas en los Estados Unidos. Para el período estudiado (2012-2022), descubrimos que las empresas con propósito registraron un total de **60.748 actividades filantrópicas espontáneas, y las estrategias ESG filantrópicas** estaban valoradas **de media en 214.337 USD** (DT =711.7849; mediana =17.000; mín. =5.000; máx. =1.060 millones). No todas las empresas con propósito contaban con una política integral de donaciones y **121 (47%) declararon al menos una donación** en el período considerado.

¿A qué causas se dirigieron las estrategias ESG filantrópicas?

Las principales causas fueron la enseñanza superior (19%, con un total de unos 83.000 USD), los servicios humanos y familiares (10%, unos 66.000 USD), la comunidad (10%, 146.000 USD), las artes (8%, 59.000 USD) y la sanidad (6%, 1,06 millones USD). Véase el gráfico 3.

Gráfico 3. Las cinco causas principales de las estrategias ESG filantrópicas



¿Qué ODS han logrado las empresas con sus estrategias ESG filantrópicas?

Las empresas con propósito alcanzaron el ODS 4: Educación de calidad (29%), el ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles (19%), el ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos (17%), el ODS 3: Salud y bienestar (9%) y el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas (8%), por medio de sus estrategias ESG filantrópicas. Para más información, véase la tabla 4 y el anexo.

Destino de las estrategias ESG filantrópicas

Las empresas con propósito invirtieron en diferentes **áreas geográficas**: cerca de su sede, con estrategias de apoyo a su comunidad local (28%), y más lejos, en comunidades internacionales (72%).

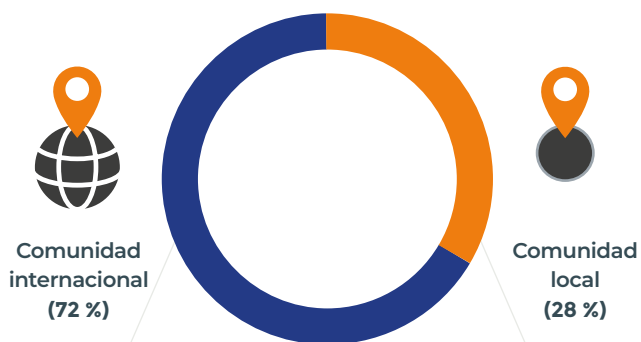
Tabla 4. Los tres principales ODS alcanzados mediante estrategias ESG filantrópicas

ODS alcanzado	Número de donaciones	%
ODS 4 Educación de calidad	17.507	30%
ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles	11.683	20%
ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos	10.581	18%

En sus estrategias locales (es decir, en su propio país), el 53% de las donaciones se destinaron a la comunidad en que se sitúa la sede de la empresa.

Nuestro estudio reveló que cada empresa abordó 10,51 ODS de Naciones Unidas (DT = 3,40; el mínimo fue un ODS y el máximo, 15 ODS) en sus estrategias ESG filantrópicas. Sin embargo, observamos dos tendencias, a saber: 1) *estrategias ESG filantrópicas especializadas*, las empresas con propósito se centraron en financiar pocas causas y pocos ODS; y 2) *estrategias ESG filantrópicas diversificadas*, las empresas con propósito dedicaron sus recursos a muchas causas diferentes y heterogéneas.³

Gráfico 4. Donaciones a comunidades locales e internacionales



La *estrategia ESG filantrópica especializada* y la *estrategia ESG filantrópica diversificada* difirieron en el número de ODS de Naciones Unidas abordados (por ejemplo, el número fue mayor en la estrategia diversificada que en la especializada) y en la cantidad de dinero invertido por las empresas con propósito (por ejemplo, las causas u ODS recibieron menos dinero en las diversificadas). En otras palabras, las empresas con propósito que siguieron estrategias ESG filantrópicas diversificadas invirtieron en más ODS y causas, pero asignaron una menor cantidad de dinero a cada operación. Por el contrario, las estrategias ESG especializadas invirtieron en pocos ODS y causas, si bien asignaron cinco veces más dinero a cada uno de ellos.

En el anexo pueden consultarse estadísticas más detalladas sobre la información del gráfico 5.

Gráfico 5. Estrategia ESG filantrópica diversificada vs. estrategia ESG filantrópica especializada

Estrategias ESG filantrópicas	
1) Estrategia ESG filantrópica diversificada	2) Estrategia ESG filantrópica especializada
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptada por el 51% de las empresas con propósito • Las empresas con propósito se ocuparon de casi ocho ODS • Financiaron unas 15 causas diferentes • Cada iniciativa social recibió 300.000 USD de media 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptada por el 49% de las empresas con propósito • Las empresas con propósito se ocuparon de casi cuatro ODS • Financiaron unas cinco causas diferentes • Cada iniciativa social recibió 2 millones USD de media

³ Para medir estas dos estrategias, utilizamos el índice Herfindahl, empleado habitualmente para determinar el nivel de especialización o diversificación de estrategias, con resultados entre cero y uno. Cero (o valores próximos a cero) denota una perfecta diversificación y dispersión en torno a los 17 ODS de Naciones Unidas, mientras que uno (o valores próximos a uno) refleja especialización, es decir, concentración en pocos ODS.

5.2 INNOVACIÓN SOSTENIBLE Y PRODUCTOS SOCIALES

Para medir y hacer un seguimiento de la relevancia de la innovación sostenible, se recopiló datos de la *Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (USPTO)* y de la *Oficina Europea de Patentes (OEP)* sobre todas las marcas asociadas a productos registrados por nuestras empresas con propósito hasta 2022. Las marcas son «cualquier signo que individualice los productos de una empresa determinada y los distinga de los productos de sus competidores» (OMPI, 2004: 54; véase también Castaldi, 2020). **Las marcas dan una medida de los resultados de la innovación de las empresas** y, al mostrar la descripción del producto, revelan la existencia de **productos sociales**; es decir, productos lanzados y comercializados en el mercado asociados a un objetivo social y en cuya innovación y transformación las empresas han invertido trabajo y recursos. En cierta medida, estos productos son la representación de la **innovación social y sostenible**. Así pues, se llevó a cabo un análisis de contenido para determinar qué marcas incluían ODS y así relacionarlas con el compromiso y las iniciativas sociales, tal y como sugiere *Corporate Knights*⁴: un medio de comunicación e investigación que

promueve y certifica las estrategias y los resultados en materia de ODS en el mundo empresarial. Su división de investigación elabora clasificaciones de empresas y escuelas de negocios.

¿Cuántos productos sociales e innovaciones sociales han desarrollado las empresas con propósito?

En total, conseguimos recabar información sobre unos **127.000 productos**. **Alrededor del 11% de estos se identificaron como resultado de la innovación social y, por tanto, se comercializaron para cumplir al menos uno de los ODS de Naciones Unidas**. En la muestra que utilizamos, las empresas registraron una media de 224,56 productos (DT = 435,46, mín. = 1, máx. = 2.629). De media, 23 (DT = 97,34) abordaban una misión social o aportaban una mejora o innovación relacionada con un ODS. La muestra presentaba una gran disparidad, ya que había empresas con finalidad social que habían registrado pocos o ningún producto social, mientras que otras contaban con más de 600 productos que pudieran considerarse el fruto de inversiones sociales.

⁴ Esta lista de palabras [en inglés] está disponible en https://docs.google.com/spreadsheets/d/1k-29dEmAvkJJeQbBep1C8_L8GCcCEYJeH0_guezA9fBt0/edit#gid=0

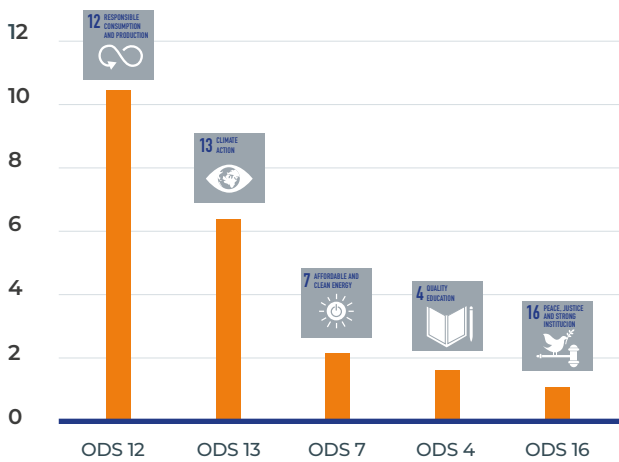
Los productos sociales son aquellos lanzados y comercializados en el mercado asociados a un objetivo social



¿Qué ODS han logrado las empresas con propósito a través de la innovación social?

Según nuestros datos, los **cinco ODS principales** por los que las empresas apostaron a la hora de modificar y mejorar sus productos fueron los siguientes: 12 (Consumo y producción sostenibles), 13 (Acción por el clima), 3 (Salud y bienestar), 7 (Energía asequible y no contaminante), 4 (Educación de calidad) y 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

Gráfico 6. Los cinco principales ODS a los que se orienta la innovación sostenible en productos sociales



¿Las empresas con propósito invirtieron en innovación sostenible de gran alcance o centrada?

Llevamos a cabo un análisis similar al de las estrategias filantrópicas para determinar si las **innovaciones se repartían entre múltiples ODS sociales o tendían a centrarse en unos pocos o uno solo**. Este es un asunto trascendental para las empresas porque, por un lado, define dónde y cómo asignan sus recursos, y, por otro, refuerzan el capital reputacional, que resulta clave en el valor intangible de una empresa, ya que indica al mercado en qué medida sus competencias básicas guardan sintonía con su propósito social corporativo.

Gráfico 7. Los cinco ODS principales en las estrategias de innovación sostenible de gran alcance

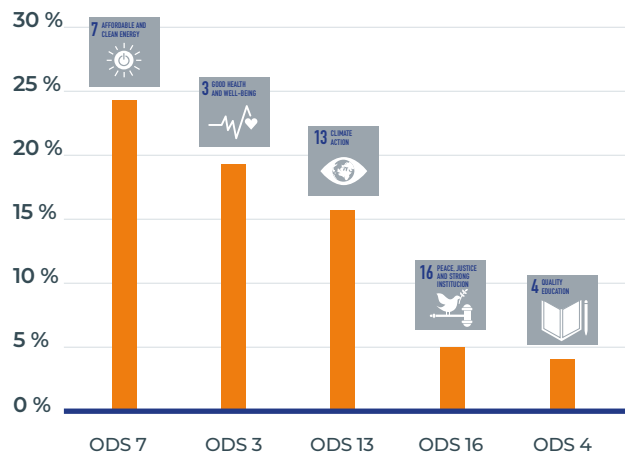
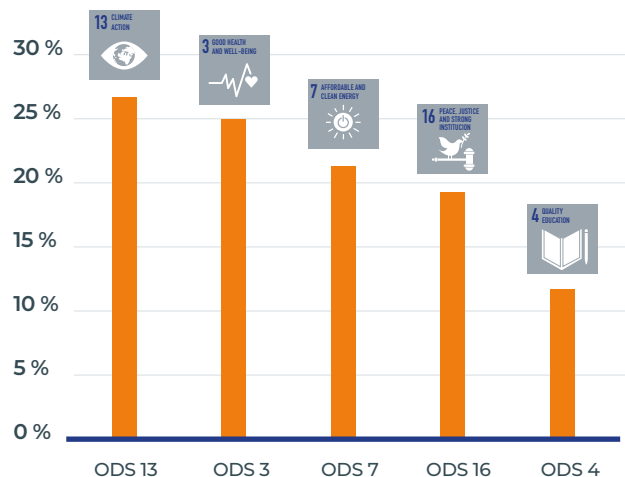


Gráfico 8. Los cinco ODS principales en las estrategias de innovación sostenible centradas



5.3 ESTRATEGIAS ESG ORIENTADAS A LA GOBERNANZA

La información sobre gobernanza y consejos de administración se extrajo de BoardEx (se obtuvieron un total de 15.758 observaciones de 123 empresas a lo largo de diez años que se completaron con información adicional de Asset4 Refinitiv). A continuación, se exponen las características más destacadas de los consejos de administración de estos líderes de la sostenibilidad.

Estrategias ESG orientadas a la gobernanza

Las empresas con propósito con calificaciones altas en gobernanza presentaban las siguientes características: *separaban las funciones del consejero delegado y el presidente* (alrededor del 70% de ellas), *los miembros del consejo de administración recibían una remuneración formal* (casi el 97%) y contaban con una *política formal para fomentar la diversidad internamente* (%84). La *diversidad de género en los consejos de administración de las empresas* fue, de media, del 24,5 (alcanzando un máximo del 66,7 de consejeras). La *diversidad cultural entre los ejecutivos* fue otro aspecto destacado de las estrategias ESG orientadas a la gobernanza. Del mismo modo, la *diversidad de género en el equipo directivo* fue del 20,5% de media. Con respecto a las mujeres, las empresas con propósito tenían una media de 35,9 empleadas (DT =15,05; mediana = 32; máx. = 80). Por último, nuestras pruebas evidenciaron dos hechos relevantes: en primer lugar, persistía una *brecha salarial entre hombres y mujeres* en el 90% de las empresas; y, en segundo lugar, la figura del *responsable de diversidad* aún no se

ha generalizado (menos del 5% de las empresas disponía de este cargo).

5.4 ESTRATEGIAS ESG ORIENTADAS AL IMPACTO SOCIAL

Se obtuvo información detallada en Refinitiv para evaluar la orientación general de las empresas en materia de ESG y, en concreto, las prácticas que caracterizan su dimensión «social», entre otras la existencia de: i) *un comité de sostenibilidad*; ii) una política de *participación de las partes interesadas*; iii)



Gráfico 9. Características de las estrategias ESG orientadas a la gobernanza



inversiones en *educación de calidad* (ODS 4); iv) inversiones en curso en *igualdad de género* (ODS 5); v) *defensa de los derechos humano*;s y vi) *proveedores formados en cuestiones ESG*.

Diferencias entre impacto social y responsabilidad social corporativa

A las empresas con propósito de la muestra se les asignaron *calificaciones de responsabilidad social corporativa y de impacto social*.

El análisis identificó seis procesos formales principales que caracterizan a las empresas con buena calificación en responsabilidad social y de qué depende su calificación en estas áreas:

- i) *Comité de sostenibilidad*
- ii) *Compromiso con las partes interesadas*
- iii) *Educación de calidad*
- iv) *Igualdad de género*
- v) *Defensa de los derechos humanos*
- vi) *Proveedores formados en cuestiones ESG*

El análisis adicional que figura en el anexo explica que *el compromiso con las partes interesadas y la necesidad de contar con proveedores formados*

en cuestiones ESG eran habituales en las estrategias de responsabilidad social, mientras que la defensa de los derechos humanos caracterizaba las estrategias ESG orientadas al impacto social. Los resultados estadísticos se muestran en el gráfico 10.

Gráfico 10. Diferencias entre responsabilidad social corporativa e impacto social



06.

La transformación histórica de las estrategias ESG



La filantropía, que en griego antiguo significa «amor a la humanidad», ha sido estudiada por numerosos filósofos y analistas políticos durante siglos, desde Aristóteles hasta Bacon, pasando por Tomás de Aquino y Hume. Emprendedores como Carnegie y Rockefeller difundieron la idea de que los líderes debían reinvertir su riqueza en beneficio de la sociedad por medio de sus propias decisiones o a través de fundaciones familiares.

En la década de los setenta, las empresas empezaron a transformar *iniciativas filantrópicas* en inversiones de *responsabilidad social corporativa*. Las iniciativas sociales pasaron a integrarse en el proceso de toma de decisiones de la empresa, y las deliberaciones en torno a la materia se mantuvieron en los consejos de administración en lugar de trasladarse a las fundaciones. Esta evolución suscitó las críticas de Friedman, que sostenía que, atendiendo *al modelo de primacía del accionista*, el único objetivo de una empresa no era otro que maximizar los beneficios y el valor para el accionista. Dicha postura se interpretó en muchas ocasiones como un ataque a la filantropía y las iniciativas sociales. Sin embargo, la propuesta consistía en mantener separadas las decisiones empresariales estratégicas de las consideraciones filantrópicas. Para el economista, las inversiones sociales debían ser responsabilidad de los accionistas y los empresarios individuales, y gestionarse de manera externa, no por la propia empresa. La crítica de Friedman ponía de relieve los llamados «problemas de agencia», es decir, cuando los directivos desvían fondos de los accionistas para mejorar su propia reputación mediante actividades de responsabilidad social corporativa, posiblemente a costa de inversiones competitivas. Esto provocó un debate recurrente sobre si la responsabilidad social debía formar parte de los procesos de toma de decisiones de la empresa. Hoy en día, la responsabilidad social corporativa engloba las iniciativas empresariales voluntarias destinadas a mejorar las condiciones sociales y va más allá de las exigencias legales y el ánimo de lucro.

Los *criterios medioambientales, sociales y de gobernanza* son un conjunto de normas relativas a las operaciones de una empresa que los inversores con conciencia social utilizan para seleccionar posibles inversiones. Desempeñan un papel fundamental en la *configuración de las estrategias empresariales*, ya que influyen tanto en las decisiones de inversión como en la reputación general y

la eficiencia operativa de la empresa. Los *criterios medioambientales* implican la adopción de prácticas que reduzcan la huella ambiental, la mejora de la eficiencia energética, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el uso sostenible de los recursos. Los *criterios sociales* se ocupan de las relaciones de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes y comunidades. Entre otras cosas, deben garantizar prácticas laborales justas, potenciar la diversidad y la inclusión y contribuir al desarrollo de la comunidad. Las empresas que dan prioridad a los factores sociales suelen tener empleados más satisfechos, clientes más fieles y un vínculo más estrecho con la comunidad. Los *criterios de gobernanza* se refieren a los sistemas internos de prácticas, controles y procedimientos por los que se rige una empresa y que contribuyen a tomar decisiones eficaces, cumplir la ley y satisfacer las necesidades de las partes interesadas externas. Las buenas prácticas de gobernanza, como la transparencia en la elaboración de informes y la supervisión estrecha de los consejos de administración, pueden reducir el riesgo de escándalos y reforzar la confianza de los inversores.

Sin embargo, *las estrategias ESG siguen siendo un campo controvertido* que se analiza, sobre todo, desde dos escuelas de pensamiento. La primera hace hincapié en *el equilibrio de los objetivos sociales y los beneficios en un modelo empresarial viable, y se centra en las sinergias entre estos objetivos*. Aquí cobra gran protagonismo la teoría de las partes interesadas, cuyos enfoques recientes en marketing y capital humano estratégico destacan cómo las acciones ESG promueven procesos de identidad social con las partes interesadas, impulsando así comportamientos recíprocos. La segunda estudia el *mantenimiento de los objetivos sociales en situaciones de restricciones económicas, profundizando en las motivaciones intrínsecas para hacer el bien y en la gestión de las tensiones que surgen en las organizaciones impulsadas por una misión social*. Esta corriente analiza las motivaciones de los empresarios y los directivos para lograr un impacto social positivo, sobre todo cuando entran en conflicto los objetivos sociales y los empresariales, y propone soluciones para equilibrarlos sin renunciar a la viabilidad económica. Hoy en día, los criterios ESG están integrados en las empresas con propósito, cuyas estrategias y gobernanza están en el punto de mira, tal como señala el presente informe.

07.

Debate y conclusiones



Para finalizar el presente informe sobre empresas con propósito, expondremos algunas ideas clave sobre cómo las inversiones filantrópicas, la innovación sostenible y las iniciativas de gobernanza contribuyen a la creación de valor a largo plazo. Los resultados de mayor alcance suelen derivarse de la convergencia de estas iniciativas con la actividad principal de la empresa, así como del mantenimiento de un equilibrio estratégico entre el propósito y el beneficio.

Estos proyectos no solo mejoran la posición de las empresas en el mercado, sino que, a la larga, también reportan beneficios en términos financieros y de reputación.

Las iniciativas de sostenibilidad exitosas no son esfuerzos aislados, sino que su eficacia depende de que estén directamente vinculadas con las principales operaciones de

la empresa. Por ejemplo, la innovación sostenible, como el desarrollo de productos que reduzcan el impacto medioambiental y satisfagan las necesidades de la sociedad, suele conseguir mejores resultados si se integra en la estrategia empresarial principal de la empresa. Las unidades de procesamiento gráfico energéticamente eficientes de NVIDIA y la decisión de Apple de utilizar materiales reciclados reflejan la sintonía entre los objetivos de sostenibilidad y la innovación en los productos y el modelo de negocio. **Estos proyectos no solo mejoran la posición de las empresas en el mercado, sino que, a la larga, también reportan beneficios en términos financieros y de reputación.** Lo explicado en el apartado dedicado a Pfizer sería otro ejemplo de esta relación.

Con todo, la filantropía empresarial puede ser un arma de doble filo: por un lado, los planes filantrópicos diversificados se consideran una forma de extender los efectos positivos a múltiples causas sociales; pero es esencial evitar la percepción de que la filantropía es una mera forma de «limpiar» los efectos negativos de otras operaciones empresariales. Muchas empresas crean fundaciones solo para equilibrar este doble objetivo, y así contribuyen de forma valiosa al desarrollo de la sociedad, pero las mantienen muy separadas de sus actividades principales, que tal vez no se ajusten a los objetivos de sostenibilidad. Un

ejemplo es el modelo 1-1-1 de Salesforce, según el cual la empresa integra la filantropía en el crecimiento del negocio sin descuidar su preocupación esencial por la igualdad y las cuestiones medioambientales.

Es posible que las iniciativas ESG orientadas a la gobernanza, en particular aquellas que se ocupan de mejorar las condiciones de los empleados, no generen una rentabilidad financiera inmediata en términos de beneficios de explotación y eficiencia del capital, pero son cruciales para crear un modelo de negocio positivo. Aunque la mejora de la gobernanza, en particular en materia de diversidad, equidad y bienestar de los empleados, no siempre esté directamente vinculada a los KPI a corto plazo como el ROI, sirve para reforzar el capital reputacional a largo plazo y la imagen como empleador. En este sentido, el compromiso de Microsoft con la igualdad y el trato justo de sus empleados ha mejorado su posición en el mercado, al generar confianza entre las partes interesadas y los consumidores.

Una de las conclusiones más significativas que pueden extraerse del análisis de estas estrategias es su impacto en el valor intangible. Las iniciativas de gobernanza e impacto social no tienen por qué impulsar necesariamente los indicadores financieros de forma inmediata, pero contribuyen al valor a largo plazo con la mejora de la reputación, la marca y la confianza de las partes interesadas en la empresa. Así lo demuestra su influencia positiva en parámetros como la Q de Tobin, que mide los activos intangibles de las empresas. Con el tiempo, estas inversiones se traducen en una mayor fidelidad a la marca, una mejor percepción del mercado y, en última instancia, mayores resultados financieros.

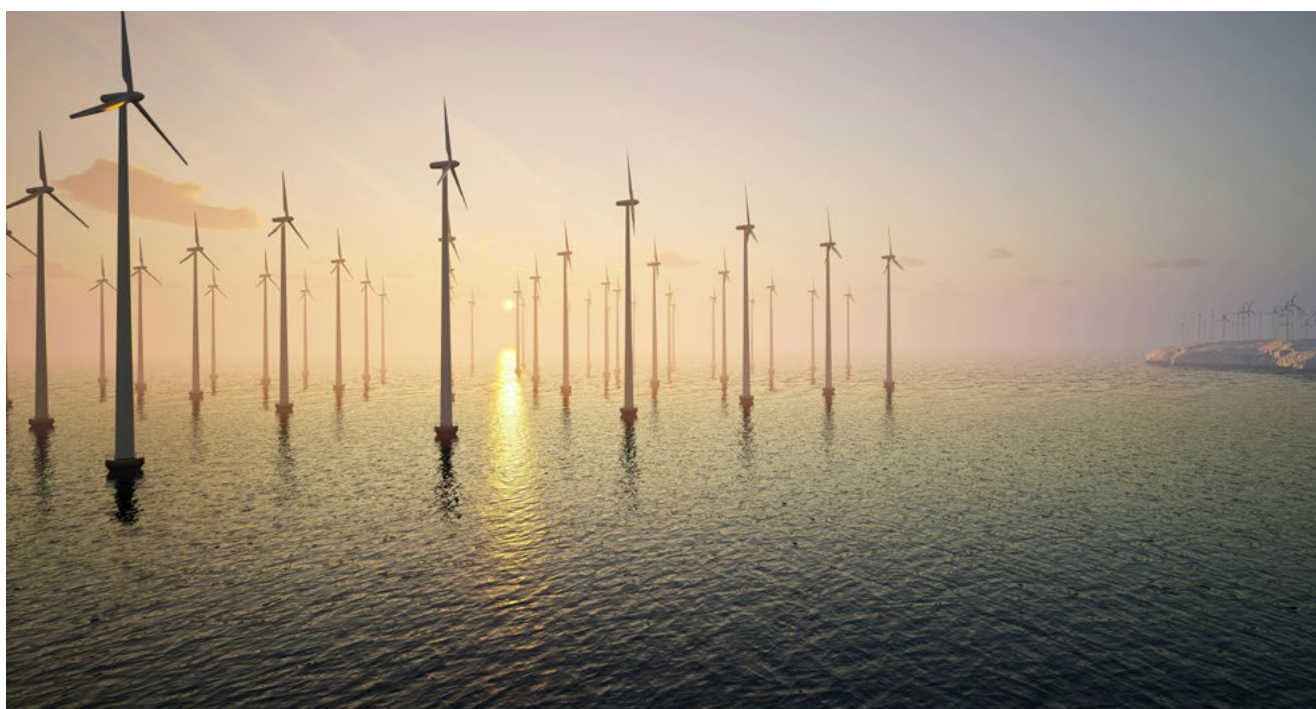
Un aspecto importante que el informe no se detiene a valorar es el papel fundamental del cumplimiento de las normas del sector y la importancia de este en la creación de valor de las empresas que adoptan estrategias ESG. Los datos parecen indicar que, si bien los esfuerzos internos, por ejemplo, en gobernanza e innovación, desempeñan un papel vital, las normas y los marcos reguladores del sector pueden amplificar o limitar la eficacia de estas iniciativas. De hecho, los sectores con entornos normativos estrictos o normas de sostenibilidad bien establecidas suelen obtener mayores beneficios de las inversiones ESG, ya que el cumplimiento de las normas no solo mitiga los

riesgos, sino que también posiciona a la empresa como líder en prácticas responsables. Por el contrario, en los sectores con normativas más laxas puede haber menos incentivos para invertir con decisión en sostenibilidad, pudiendo quedar limitado así el valor creado con esas iniciativas. Esto pone de relieve la importancia de alinear las estrategias ESG con los valores internos de la empresa, así como con las expectativas del conjunto del sector, para maximizar los beneficios a largo plazo y evitar verse superados por los competidores, que pueden haberse adaptado mejor a las tendencias normativas y sectoriales.

Si bien este informe se ha ocupado sobre todo de los resultados económicos de las empresas con propósito, es igualmente importante estudiar el comportamiento social como una dimensión trascendental en la creación de valor. El comportamiento social hace referencia al efecto que tiene una empresa en el bienestar de sus empleados, comunidades y sociedad en general más allá de los meros beneficios económicos. Indicadores como la satisfacción de los empleados, el desarrollo de la comunidad, la inclusión y las contribuciones a la equidad social pertenecen a esta categoría. Ben & Jerry's es un ejemplo de comportamiento social debido a su dilatado compromiso con causas sociales como la justicia racial y la acción por el clima. Su comportamiento social se mide por el impacto positivo que aporta a la comunidad mediante asociaciones

con organizaciones sin ánimo de lucro, el activismo de sus empleados y su programa Caring Dairy, concebido para mejorar las condiciones de los agricultores y reducir los daños medioambientales en su cadena de suministro. Al hacer converger estas acciones con su actividad principal, Ben & Jerry's genera confianza y fidelidad entre los consumidores más concienciados socialmente, al tiempo que obtiene resultados financieros sólidos. Analizar el comportamiento social en próximas investigaciones nos daría una visión más holística de cómo las empresas crean valor para las partes interesadas, orientando las estrategias ESG no solo a la rentabilidad, sino también al bien general de la sociedad. Esta perspectiva podría poner de relieve la relación recíproca entre impacto social y éxito económico, a tenor de la cual invertir en la sociedad y los empleados favorece la resiliencia y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En general, se puede afirmar que las iniciativas de sostenibilidad consiguen mejores resultados cuando están diseñadas a conciencia, se alinean con las estrategias básicas de la empresa y son percibidas como auténticas por las partes interesadas. Aunque a corto plazo las ganancias financieras obtenidas puedan ser modestas, los beneficios a largo plazo, especialmente en términos de capital reputacional y valor de mercado, son notables. Este punto de vista holístico es, en última instancia, lo que lleva a las empresas con propósito a lograr impacto social y éxito financiero.



Algunas Referencias y lecturas recomendadas

Transformación de las estrategias ESG y los diferentes enfoques utilizados para estudiarlas

Giarratana, M.S., y Pasquini, M. (2023). «For-Purpose Enterprises and Hybrid Organizational Forms: Implications for Governance and Strategy». Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management.

Godfrey, P. C. (2005). «The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective». *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798. Porter y Kramer, 2011.

Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., y Van Essen, M. (2020). «Strategic CSR: A concept building meta-analysis». *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350.

Relación entre estrategias ESG y creación de valor

Fosfuri, A., Giarratana, M. S., y Roca, E. (2013). «Building and sustaining a product differentiation advantage through a community-focused strategy». *Industry and Innovation*, 20(2), 114-132.

Berg, F., Koelbel, J. F., y Rigobon, R. (2022). «Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings». *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344.

Eccles, R. G., y Serafeim, G. (2013). «The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy». *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.

Surroca, J., y Tribó, J. A. (2008). «Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance». *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5-6), 748-789.

Tipos de estrategias ESG

Seo, H., Luo, J. y Kaul, A. (2021). «Giving a little to many or a lot to a few? The returns to variety in corporate philanthropy». *Strategic Management Journal*, 42(9), 1734-1764.

Nardi, L., Zenger, T., Lazzarini, S. G. y Cabral, S. (2022). «Doing Well by Doing Good, Uniquely: Materiality and the Market Value of Unique CSR Strategies». *Strategy Science*, 7(1), 10-26.

Cuypers, I. R., Koh, P. S. y Wang, H. (2016). «Sincerity in Corporate Philanthropy, Stakeholder Perceptions and Firm Value». *Organization Science*, 27(1), 173-188.

Delmas, M. A., y Burbano, V. C. (2011). «The Drivers of Greenwashing». *California Management Review*, 54(1), 64-87.

Empresas con propósito

Battilana, J., y Lee, M. (2014). «Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises». *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. Cao y Gehman, 2021

Santos, F., Pache, A. C. y Birkholz, C. (2015). «Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises». *California Management Review*, 57(3), 36-58.

Craig, N. y Snook, S. (2014). «From Purpose to Impact». *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.

Hooper, L. 2023. «ESG is dead. Long live ESG». *Financial Times*. Fuente: <https://www.ft.com/content/47b334a9-69eb-4cd0-af22-6ad0b-92c0ef6>.

Anexo

FUENTES DE DATOS

En la realización de este informe se han utilizado diversas fuentes de datos.

1. Orbis y COMPUSTAT

En primer lugar, se utilizó información pública financiera y de mercado de los conjuntos de datos Orbis y COMPUSTAT para evaluar la creación de valor de las estrategias ESG.

2. Conjunto de datos de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos

Se descargó información del conjunto de datos de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos, en concreto todas las marcas registradas por las empresas durante el período estudiado. Estos datos identificaron «productos sociales», es decir, asociados a una causa específica y a los ODS de Naciones Unidas. Los datos se utilizaron para determinar: a) si la empresa comercializaba productos o servicios con impacto social y b) qué causas sociales y ODS promovía la empresa.

3. Conjunto de datos de Online National Foundation

La información sobre las actividades filantrópicas se obtuvo del conjunto de datos de Online National Foundation, en concreto las donaciones espontáneas de las empresas y su compromiso con diferentes iniciativas orientadas a los ESG. Los datos se utilizaron para determinar: a) qué causas y ODS promovía la empresa; b) si las estrategias filantrópicas de las empresas estaban centradas o diversificadas; y c) las preferencias geográficas de la implicación en los ODS (comunidades locales frente a no locales).

4. Conjunto de datos de BoardEx

Cotejamos información de BoardEx, que es una base de datos exhaustiva con información detallada sobre miembros de consejos de administración y miembros de la alta dirección de empresas cotizadas y no cotizadas de todo el mundo. En cuanto a los consejos de administración de las empresas, estos datos ayudaron a: a) determinar sus KPI; b) conocer su grado de diversidad (minorías y mujeres); y c) evaluar su nivel de independencia.

Tabla A1. Resumen de datos

Fuente	Descripción	Objetivo
ORBIS Y COMPUSTAT	Información económica y financiera de empresas	Evaluar los resultados financieros y el valor de mercado
OFICINA DE PATENTES Y MARCAS DE ESTADOS UNIDOS	Información sobre productos y marcas registradas por las empresas para identificar los «productos sociales» y los ODS de Naciones Unidas relacionados	Determinar si las empresas han desarrollado y comercializado productos/servicios basados en la innovación social, es decir, que han logrado un impacto social y están en sintonía con los objetivos de los ODS
ONLINE NATIONAL FOUNDATION	Información sobre las actividades filantrópicas, donaciones e iniciativas ESG de las empresas	Determinar las causas y los ODS promovidos, el enfoque de la estrategia ESG y las preferencias geográficas del compromiso ESG
BOARDEX	Información detallada sobre miembros de consejos de administración y de la alta dirección de empresas cotizadas y no cotizadas de todo el mundo	Determinar, en cuanto a los consejos de administración de las empresas, sus KPI, su grado de diversidad (minorías y mujeres) y su nivel de independencia
ASSET4 REFINITIV	Conjunto de datos exhaustivo sobre prácticas de sostenibilidad e impacto ético de las empresas	Evaluar las prácticas de sostenibilidad y el impacto ético de las empresas

5. Conjunto de datos de Asset4 Refinitiv

La información se extrajo del conjunto de datos de Asset4 Refinitiv. La información ESG de Refinitiv se organiza en una completa base de datos diseñada para ayudar a inversores, analistas y otras partes interesadas a valorar las prácticas de sostenibilidad e impacto ético de las empresas.

ESTRATEGIAS ESG FILANTRÓPICAS

La descripción de las estrategias ESG filantrópicas especializadas frente a las diversificadas del gráfico 5 se ha extraído de las estadísticas de la tabla A2.

Tabla A2. Estrategias ESG filantrópicas: especializadas vs. diversificadas

Estrategia	% de la muestra	N.º medio ODS de Naciones Unidas (media, DT)	N.º medio de causas financiadas (media, DT)	Importe medio de dinero donado (media, DT)
Estrategia ESG diversificada	51%	7,8 (3,3)	14,30 (4,96)	299.008,30 USD (764.803,40 USD)
Estrategia ESG especializada	49%	3,5 (3,2)	4,56 (3,32)	2.021.879 USD (972.196 USD)
Prueba de la t, valor p	-	20,38 p < 0,000 ***	10,45 p < 0,001 ***	10,75 p < 0,001 ***

[Nota: * p<0,1 = significativo al 10 %; ** p<0,05 = significativo al 5 %; *** p<0,01 = significativo al 1 %; p>0,1 = no significativo estadísticamente].

Tabla A3. ODS alcanzados mediante estrategias ESG filantrópicas

ODS alcanzado	Número de donaciones	%
ODS 4. Educación de calidad	17.507	30 %
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles	11.683	20 %
ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos	10.581	18 %
ODS 3. Salud y bienestar	5.414	9 %
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas	4.671	8 %
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras	2.464	4 %
ODS 1. Fin de la pobreza	1.583	3 %
ODS 13. Acción por el clima	1.490	3 %
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	1.182	2 %
ODS 2. Hambre cero	606	1 %
ODS 10. Reducción de las desigualdades	553	1 %

INNOVACIÓN SOSTENIBLE Y PRODUCTOS SOCIALES

Tabla A4. Panorama general de los ODS promovidos por las empresas mediante «productos sociales»

ODS	Observaciones	N.º medio de productos sociales asociados a este ODS por empresa	N.º mín. de productos por ODS	N.º máx. de productos por ODS
ODS 12 Consumo y producción sostenibles	126.959	10,86	0	419
ODS 3 Acción por el clima	126.959	6,32	0	229
ODS 7 Energía asequible y no contaminante	126.959	2,36	0	101
ODS 4 Educación de calidad	126.959	1,83	0	118
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	126.959	1,32	0	38
ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles	126.959	0,83	0	48
ODS 10 Reducción de las desigualdades	126.959	0,59	0	23
ODS 5 Igualdad de género	126.959	0,53	0	24
ODS 13 Acción por el clima	126.959	0,41	0	44
ODS 9 Industria, innovación e infraestructuras	126.959	0,31	0	23
ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos	126.959	0,10	0	6
ODS 6 Agua limpia y saneamiento	126.959	0,07	0	10
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres	126.959	0,03	0	9
ODS 1 Fin de la pobreza	126.959	0,02	0	3
ODS 14 Vida submarina	126.959	0,01	0	3
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	126.959	0,003	0	2
ODS 2 Hambre cero	126.959	0,0002	0	1

ESTRATEGIAS ESG ORIENTADAS A LA GOBERNANZA

La muestra se dividió en dos submuestras, en función de la calificación, alta o baja, de las empresas en materia de gobernanza según la clasificación de Asset4 Refinitiv, a fin de encontrar las mejores prácticas relativas a la gobernanza y al consejo de administración. La mediana de la puntuación en gobernanza fue de 65,2. Todas las empresas con una puntuación igual o superior se

consideraron tener un alto nivel de gobernanza (55% de las empresas), mientras que el resto, un bajo nivel de gobernanza (45%). Se realizaron una serie de pruebas de la t (tabla 5A) para comprobar si las características señaladas y recogidas en el gráfico 9 diferían estadísticamente entre los grupos con niveles altos y bajos de gobernanza, con el fin de recabar pruebas estadísticas que demostraran que las seis características señaladas se relacionaban con las estrategias ESG orientadas a la gobernanza.

Tabla A5. Características de las estrategias ESG en empresas con un alto nivel de gobernanza

	Alto nivel de gobernanza Media (DT)	Bajo nivel de gobernanza Media (DT)	Prueba ANOVA	Valor p
Separación de funciones entre el consejero delegado y el presidente	0,60 (0,48)	0,74 (0,43)	34,69	p < 0,000 ***
Política de remuneración de los miembros del consejo de administración	0,98 (0,22)	0,95 (0,11)	16,13	p < 0,000 ***
Política de diversidad	0,84 (0,45)	0,71 (0,36)	6,21	p < 0,000 ***
Diversidad cultural entre los directivos	13,3 (5,8)	8,2 (2,5)	13,21	p < 0,000 ***
Diversidad de género en el consejo de administración	26,7 (9,5)	22,4 (9,9)	72,47	p < 0,000 ***
Porcentaje de diversidad de género en el consejo de administración (%)	12,05 (5,4)	10,4 (4,3)	9,68	p < 0,000 ***
Diversidad de género entre los directivos	22,5 (13,2)	18,5 (12,9)	34,57	p < 0,000 ***
Empleadas	34,3 (15,1)	38,2 (14,7)	15,14	p < 0,000 ***
Directiva	32,1 (12,8)	34,2 (12,4)	4,75	p < 0,5 **
Brecha salarial entre hombres y mujeres	94,8 (8,4)	96,7 (7,0)	2,29	p = 0,13

[Nota: * p<0,1 = significativo al 10 %; ** p<0,05 = significativo al 5 %; *** p<0,01 = significativo al 1 %; p>0,1 = no significativo estadísticamente].

ESTRATEGIAS ESG ORIENTADAS AL IMPACTO SOCIAL VS. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Los siguientes datos se utilizaron para elaborar el gráfico 10 y determinar en qué medida las estrategias ESG orientadas al impacto social y la

responsabilidad social corporativa (RSC) pueden tener rasgos comunes y diferentes. La muestra se dividió en diferentes grupos (RSC alta frente a RSC baja e impacto social elevado frente a impacto social bajo) y comprobamos si los grupos con RSC alta (o impacto social elevado) eran significativamente diferentes a los de RSC baja (o impacto social bajo). Los resultados se muestran en la tabla A6.

Tabla A6. Características de las estrategias ESG con una orientación alta a la RSC o al impacto social

	Orientación estratégica alta a la RSC Media (DT)	Orientación estratégica baja a la RSC Media (DT)	ANOVA (valor p)	Orientación alta al impacto social Media (DT)	Orientación baja al impacto social Media (DT)	ANOVA (valor p)
Comité de sostenibilidad	0,94 (0,23)	0,61 (0,49)	318,82 (p<0,000)***	0,95 (0,21)	0,64 (0,48)	283,37 (p<0,000)***
Compromiso con las partes interesadas	0,85 (0,36)	0,18 (0,38)	1.181,86 (p<0,000)***	0,81 (0,39)	0,30 (0,46)	552,42 (p<0,000)***
Educación de calidad	0,37 (0,48)	0,16 (0,37)	19,39 (p<0,000)***	0,38 (0,48)	0,20 (0,40)	19,50 (p<0,000)***
Igualdad de género	0,52 (0,50)	0,19 (0,39)	43,76 (p<0,000)***	0,52 (0,50)	0,30 (0,45)	23,55 (p<0,000)***
Defensa de los derechos humanos	0,94 (0,22)	0,64 (0,48)	273,03 (p<0,000)***	0,97 (0,16)	0,64 (0,48)	344,69 (p<0,000)***
Proveedores formados en cuestiones ESG	0,50 (0,50)	0,21 (0,40)	144,55 (p<0,000)***	0,55 (0,50)	0,18 (0,38)	248,80 (p<0,000)***

[Nota: * p<0,1 = significativo al 10 %; ** p<0,05 = significativo al 5 %; *** p<0,01 = significativo al 1 %; p>0,1 = no significativo estadísticamente].

La tabla A6 muestra todas las características que fueron estadísticamente diferentes entre los grupos de alto y de bajo nivel, señalando diferencias entre, por un lado, las estrategias de alta RSC y de alto impacto social, y, por otro, las de baja RSC y de bajo impacto social. No obstante, dimos un paso más para comprobar si algunas de estas características eran más específicas de la RSC o del impacto social. Llevamos a cabo una serie de pruebas de la t comparando los subgrupos de las estrategias orientadas a una alta RSC con las estrategias orientadas a un alto impacto social. A continuación, se presenta un resumen de

las estadísticas, el cual revela que *el compromiso con las partes interesadas* y la necesidad de *contar con proveedores formados en cuestiones ESG* eran habituales en las estrategias orientadas a la RSC, mientras que la *defensa de los derechos humanos* caracterizaba las estrategias ESG orientadas al impacto social. El resto de las características estaban presentes en ambas orientaciones y eran igualmente relevantes. Los resultados se resumen en la tabla A7.

El gráfico 10 se ha elaborado a partir de estas pruebas.

Tabla A7. Diferencias entre estrategias orientadas a la RSC y orientadas al impacto social

	Orientación estratégica alta a la RSC Media (DT)	Orientación alta al impacto social Media (DT)	Prueba de la t	Valor p	
Comité de sostenibilidad	0,94 (0,23)	0,95 (0,21)	-1,068	(p>0,10)	Importancia similar en ambas estrategias
Compromiso con las partes interesadas	0,85 (0,36)	0,81 (0,39)	2,8993	(p= 0,03)**	Habitual en la orientación a la RSC
Educación de calidad	0,37 (0,48)	0,38 (0,48)	-0,567	(p>0,10)	Importancia similar en ambas estrategias
Igualdad de género	0,52 (0,50)	0,52 (0,50)	0,111	(p>0,10)	Importancia similar en ambas estrategias
Defensa de los derechos humanos	0,94 (0,22)	0,97 (0,16)	-3,6523	(p=0,000)***	Habitual en la orientación al impacto social
Proveedores formados en cuestiones ESG	0,50 (0,50)	0,55 (0,50)	-2,9559	(p=0,004)**	Habitual en la orientación a la RSC

[Nota: * p<0,1 = significativo al 10 %; ** p<0,05 = significativo al 5 %; *** p<0,01 = significativo al 1 %; p>0,1 = no significativo estadísticamente].

Empresas destacadas

Empresa destacada 1

Estrategia ESG filantrópica especializada



Capgemini es líder mundial en consultoría, servicios tecnológicos y transformación digital. Presente en más de 50 países, la empresa emplea a más de 340.000 personas y ayuda a las organizaciones a acelerar su transición hacia un mundo digital y sostenible. Capgemini ofrece una amplia gama de servicios de extremo a extremo de diversos ámbitos, entre otros la estrategia y diseño, la ingeniería, las soluciones en la nube y de datos, la inteligencia artificial y las capacidades industriales inteligentes.

Es un ejemplo de empresa que aplica una estrategia ESG filantrópica especializada, ya que se implica en unas pocas actividades benéficas que convergen parcialmente con su negocio principal.

Una de las piedras angulares de su estrategia ESG es la **inclusión digital y la educación (ODS 4: Educación de calidad)**. Con iniciativas como CodeYourFuture, Capgemini se propone enseñar conocimientos tecnológicos a refugiados y personas de bajos ingresos. También respaldan los programas de educación de UNICEF a través de colaboraciones que ofrecen herramientas digitales e innovadoras a los jóvenes. El segundo objetivo de la empresa es **reducir la desigualdad para mejorar la inclusión (ODS 10: Reducción de las desigualdades)**. Capgemini trabaja con organizaciones como The Prince's Trust para prestar apoyo y dar oportunidades a jóvenes desfavorecidos. Entre sus iniciativas, proponen cursos de capacitación y actividades de voluntariado destinadas a reducir las desigualdades. En tercer lugar, defiende **la sostenibilidad medioambiental (ODS 13: Acción por el clima)**. Capgemini apoya la acción local por el clima movilizándolo a los jóvenes **con la iniciativa Green Rising, en colaboración con UNICEF**. Este proyecto se ocupa de la educación, el desarrollo de capacidades y el empoderamiento de los jóvenes a fin de que alcen sus voces en defensa del planeta.

DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ADICIONALES

Página web

<https://www.capgemini.com/es-es/>

Estrategia ESG

<https://www.capgemini.com/mx-es/sobre-nosotros/csr/inclusion-digital/>

<https://www.capgemini.com/mx-es/sobre-nosotros/csr/diversidad-e-inclusion/>

<https://www.capgemini.com/mx-es/sobre-nosotros/csr/sostenibilidad-ambiental/>

Vídeos y entrevistas en YouTube [en inglés]

<https://www.youtube.com/watch?v=Sd-CH0WF5wc>

<https://www.youtube.com/watch?v=BqLlf1FgyCU>

Empresa destacada 2

Estrategia ESG filantrópica diversificada



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



FedEx es una empresa especializada en transporte, comercio electrónico y servicios para la cadena de suministro. Desarrolla sus actividades en más de 220 países y territorios y cuenta con más de 500.000 empleados. La empresa conecta a las personas y facilita la actividad comercial en todo el mundo. FedEx tiene una amplia oferta de productos, como envíos urgentes, transporte de mercancías y servicios logísticos.

FedEx es un ejemplo de empresa con una estrategia ESG filantrópica diversificada, dado que participa en múltiples actividades y programas benéficos de gran alcance.

En su estrategia ESG, vinculada a varios ODS, promueve, por ejemplo, **la eficiencia energética (ODS 7: Energía asequible y no contaminante)** a través de diversos proyectos, como la instalación de contadores inteligentes, iluminación LED y sistemas de gestión de la energía en todas sus instalaciones. FedEx fomenta el **progreso socioeconómico y el empoderamiento (ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 10: Reducción de las desigualdades)** prestando apoyo a diversos proveedores y proporcionando un acceso equitativo al mercado a las pequeñas empresas propiedad de mujeres y minorías mediante planes de formación, tutorías y creación de redes. Otro de sus intereses más destacados son los edificios ecológicos (**ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**). En este sentido, FedEx invierte recursos para diseñar, construir y mantener instalaciones que cumplan o superen la certificación LEED Gold. Por último, FedEx aboga por **los productos ecoeficientes y adaptados a la economía circular (ODS 12: Consumo y producción sostenibles)** con el compromiso de mejorar el uso eficiente de sus embalajes a través de la I+D y la puesta en marcha de nuevas iniciativas de reducción de los materiales, los residuos y las dimensiones de estos, mejorando su reutilización y reciclabilidad. FedEx ofrece incentivos muy completos que favorecen la salud, el bienestar y la productividad, tanto dentro como fuera del trabajo (**ODS 3: Salud y bienestar**). Sus empleados a tiempo completo y parcial que reúnan los requisitos necesarios cuentan con atractivas prestaciones, como asistencia sanitaria, actividades de bienestar, permisos retribuidos y flexibilidad horaria. Su plan **Your Choice** facilita servicios sanitarios flexibles, transparentes y accesibles, y su **plan para la diabetes** tipo 2 ha logrado ayudar a muchos participantes a reducir sus niveles de azúcar en sangre.

DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ADICIONALES

Página web

<https://www.fedex.com/>

Estrategia ESG

<https://fedexcares.com/> [en inglés]
<https://www.fedex.com/es-es/about/sustainability.html>
<https://www.fedex.com/es-us/sustainability/reports.html>

Vídeos y entrevistas en YouTube [en inglés]

https://www.youtube.com/watch?v=vF2OE_Mi4HI
https://www.youtube.com/watch?v=-_2ZoZsx48o

Empresa destacada 3

Innovación sostenible y productos sociales



Pfizer, referente mundial en el ámbito de los fármacos y la atención sanitaria, está comprometido con el fomento de la innovación sostenible y la responsabilidad social. Uno de los principales objetivos de la empresa es mejorar la salud en el planeta (**ODS 3: Salud y bienestar**) mediante proyectos de colaboración que sirvan para mejorar el acceso a los medicamentos, entre otros la distribución equitativa de la vacuna contra la COVID-19, que desarrolló junto con BioNTech. También promueve el **ODS 4: Educación de calidad** a través de la alfabetización sanitaria y planes educativos dirigidos a capacitar a las comunidades. Pfizer se ha planteado alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2040, incorporando tecnologías energéticamente eficientes y adoptando prácticas sostenibles en todas sus operaciones, de modo que contribuye al **ODS 13 (Acción por el clima)**. La empresa también promueve el **ODS 7 (Energía asequible y no contaminante)** mediante la optimización del uso de la energía y la transición hacia fuentes de energía renovables en sus instalaciones. A través de iniciativas como Pfizer RxPathways, orientadas a asegurar que los medicamentos esenciales sean asequibles para las poblaciones desatendidas, aspira al **ODS 10 (Reducción de las desigualdades)**. La farmacéutica también promueve la industria y la innovación sostenibles (**ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras**) integrando la química verde y las tecnologías de fabricación continua, que minimizan el impacto medioambiental y mejoran la eficiencia. Está comprometida, asimismo, con el **ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)**, al respaldar infraestructuras sanitarias locales y el bienestar de las comunidades. Por último, Pfizer defiende el **ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)** mediante el ejercicio de prácticas empresariales éticas, el compromiso con la transparencia y el respeto a los derechos humanos en todas sus operaciones alrededor del mundo.

Pfizer es también un buen ejemplo de cómo **es posible contribuir al impacto social y la sostenibilidad mediante la innovación**. Las nuevas patentes dan cuenta de esta relación, mientras que los lanzamientos de productos siguen los principios de **la química verde y el desarrollo sostenible de medicamentos**, a partir de los cuales Pfizer ha implantado una tecnología de fabricación continua para mejorar la sostenibilidad de la producción de fármacos. Este planteamiento reduce los residuos y el consumo de energía y de agua, lo que permite acelerar los procesos de producción patentados. Pfizer se sirve de los principios de la química verde para sintetizar ingredientes farmacéuticos activos —por ejemplo, utilizando una vía de síntesis sostenible para el sildenafil (Viagra)—, y así reduce el uso de reactivos y disolventes tóxicos, mejora la eficiencia del proceso y reduce el daño al medioambiente, al tiempo que obtiene beneficios comerciales gracias a sus procesos patentados.

Igualmente, ha adoptado **soluciones de envasado sostenibles** a partir de materiales reciclables, biodegradables y compostables para minimizar los residuos plásticos y limitar el impacto medioambiental total del embalaje de los fármacos. Además de en productos físicos, Pfizer ha invertido en **servicios digitales de salud y telemedicina**, en particular plataformas de salud digital y aplicaciones móviles diseñadas para la monitorización remota del paciente, el seguimiento de la medicación y la telemedicina. Así, mientras reduce la huella de carbono asociada a las visitas al hospital y facilita el acceso a la asistencia sanitaria en zonas remotas, genera nuevas patentes y productos que mejoran la salud de los pacientes y contribuyen a un modelo de prestación sanitaria más sostenible. Por otra parte, ha desarrollado nuevos fármacos sostenibles, entre otros terapias antivirales orales como Paxlovid (nirmatrelvir y ritonavir) para el tratamiento de la COVID-19, de uso doméstico. Así reduce la necesidad de hospitalización y de grandes recursos médicos y, a su vez, el impacto medioambiental de la asistencia sanitaria, al minimizar los residuos de los tratamientos hospitalarios y aliviar la carga de los centros sanitarios. Las patentes de estas terapias antivirales ponen de manifiesto el interés de Pfizer por dar respuestas sostenibles a las necesidades de salud pública. Pfizer invierte en **I+D de enfermedades olvidadas**, colaborando a tal fin con organizaciones sanitarias mundiales en el desarrollo de tratamientos y vacunas para, entre otras enfermedades, la malaria, la tuberculosis y las enfermedades tropicales que afectan a poblaciones de bajos ingresos. También apuesta por la **creación de biosimilares**: productos médicos biológicos que son casi idénticos a los originales que fabrican otras empresas. Esta técnica ofrece una alternativa más sostenible a las terapias biológicas originales, pues reduce los costes de I+D y, por ello, produce tratamientos más accesibles y asequibles. Además, la farmacéutica se ha ocupado de la eficiencia energética en sus procesos de fabricación. Así lo demuestran sus patentes tecnológicas en este sentido, como los sistemas de recuperación del calor residual y las tecnologías avanzadas de calefacción, ventilación y aire acondicionado, que reducen significativamente el consumo de energía en los centros de fabricación.

DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ADICIONALES

Página web

<https://www.pfizer.es>

Estrategia ESG

<https://www.pfizer.es/comprometidos/con-la-sostenibilidad/estrategia-esg>

<https://pfizer.com/about/responsibility/health-safety> [en inglés]

<https://www.pfizer.es/comprometidos/con-la-igualdad/diversidad-e-inclusi%C3%B3n>

Vídeos y entrevistas en YouTube [en inglés]

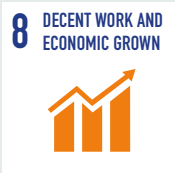
<https://www.youtube.com/watch?v=Aaj2dyoK-YE>

<https://www.youtube.com/watch?v=5JaJTtLO5Z8>

<https://www.youtube.com/watch?v=1BFZPgcjSx0>

Empresa destacada 4

Estrategia ESG orientada a la gobernanza



Weyerhaeuser Co., empresa líder en productos madereros y forestales, concede una especial importancia a la creación de un lugar de trabajo diverso, equitativo e inclusivo. Sus iniciativas de gobernanza interna se dirigen a fomentar la diversidad de culturas, la igualdad de género, una política de retribución justa y un entorno laboral positivo.

La estrategia ESG de la empresa está profundamente enraizada en la promoción de la diversidad cultural y la inclusión (**ODS 10: Reducción de las desigualdades**) a través de un amplio Plan de Acción para la Diversidad y la Inclusión y de grupos activos de asistencia a empleados, como la Red de Mujeres y la Red de Inclusión de Empleados Negros, que fomentan el sentimiento de pertenencia y el apoyo a una plantilla diversa. En materia del **ODS 5 (Igualdad de género)**, Weyerhaeuser ofrece programas especializados de desarrollo del liderazgo para mujeres, con el objetivo de aumentar su representación en puestos ejecutivos, en particular en el Consejo de Administración. El interés de la empresa por una remuneración justa y un entorno laboral positivo (**ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**) se refleja en la actualización anual de la equidad salarial, en la transparencia de su política de retribución y en sus completos programas de prestaciones, que dan prioridad al bienestar y la seguridad de los empleados. En Weyerhaeuser también son partidarios de adoptar prácticas industriales sostenibles (**ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras**), mejorando continuamente sus procesos de producción para minimizar el impacto medioambiental. Las prácticas forestales responsables de la empresa contribuyen al **ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)**, al garantizar que sus operaciones promueven la salud a largo plazo de los ecosistemas y las comunidades donde está presente. Un elemento clave de la gestión medioambiental de Weyerhaeuser es su actitud proactiva respecto al **ODS 13 (Acción por el clima)**. La empresa maderera gestiona activamente sus bosques para capturar carbono y mitigar los efectos del cambio climático y ha integrado prácticas sostenibles en toda su cadena de valor.

Entre sus buenas prácticas, destaca el compromiso con la diversidad cultural a través del **Plan de Acción para la Diversidad y la Inclusión**, que, entre otros objetivos concretos, se plantea aumentar la diversidad de la plantilla y fomentar liderazgos inclusivos. La empresa también respalda varios **grupos de asistencia a empleados**, como la **Red de Mujeres**, que se ocupa de la promoción de la mujer mediante mentorías y el desarrollo profesional, la **Red de Inclusión de Empleados Negros**, que promueve la inclusión de este colectivo por medio de mentorías y actos de sensibilización cultural, y la **Red de Inclusión LGTBIQ+**, que fomenta un entorno seguro para los empleados LGTBIQ+. Además, Weyerhaeuser ofrece **formación en liderazgo inclusivo a todos los directivos**, para que sean capaces de reconocer los prejuicios inconscientes y de promover la diversidad.

La promoción de la mujer en el liderazgo es otro objetivo clave para Weyerhaeuser. Por eso cuenta con planes a medida como el **Programa de Mujeres Líderes**, que prepara a las empleadas para puestos de responsabilidad a través de mentorías y el coaching ejecutivo.

La empresa también colabora con organizaciones como **Catalyst**, para **promover la diversidad de género** en el lugar de trabajo. Fruto de ello, Weyerhaeuser ha aumentado de forma notable la presencia de mujeres en su Consejo de Administración en los últimos años. A fin de garantizar una retribución justa, todos los años somete a revisión la equidad salarial para detectar y corregir las disparidades de género y de raza o etnia. **La transparencia de la política retributiva** permite a los empleados acceder a información sobre los rangos salariales y los criterios de promoción, lo que refuerza el compromiso de la empresa con la remuneración equitativa. Weyerhaeuser mantiene un buen ambiente laboral por medio de varias iniciativas, en particular un amplio programa de prestaciones denominado **Programa de remuneración total**, que ofrece seguro médico, planes de ahorro para la jubilación, tiempo libre remunerado, permisos de paternidad y otras prestaciones. La empresa también da prioridad a la seguridad en el lugar de trabajo con su **Programa de Liderazgo en Seguridad**, que forma a los empleados en las mejores prácticas en la materia y lleva a cabo auditorías periódicas para mantener un entorno de trabajo seguro. Se tiene en cuenta la opinión de los empleados, gracias a mecanismos como **las encuestas de participación de los empleados**, que recogen información para mejorar el lugar de trabajo. Para fomentar el desarrollo profesional continuo, ha puesto en marcha Weyerhaeuser University, una plataforma digital con diversos módulos de formación y talleres. Además, la empresa mantiene relaciones laborales positivas y defiende prácticas de empleo justas mediante políticas claras **contra el acoso y la discriminación**. También dialoga con los sindicatos para fomentar un entorno de trabajo colaborativo.

DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ADICIONALES

Página web [en inglés]

<https://www.weyerhaeuser.com>

Estrategia ESG [en inglés]

<https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/environmental-stewardship>

<https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/social-responsibility>

<https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/strong-governance>

Vídeos y entrevistas en YouTube [en inglés]

<https://www.youtube.com/watch?v=SISbrr94EU8>

<https://www.youtube.com/watch?v=cDOTDSXvr8s>

Empresa destacada 5

Estrategia ESG orientada al impacto social



3M es un grupo multinacional conocido por innovar en múltiples sectores, como la industria manufacturera, la sanidad y los bienes de consumo. La empresa mantiene un robusto compromiso con la creación de impacto social.

En consecuencia, una de las piedras angulares de su estrategia ESG es la reducción de la pobreza a través de su implicación en la sociedad (**ODS 1: Fin de la pobreza**). A través de la iniciativa 3M Impact, envía empleados a comunidades desfavorecidas, ayudándoles a afrontar sus dificultades y fomentando su desarrollo económico. Otra de sus prioridades vitales se relaciona con el **ODS 3 (Buena salud y bienestar)**, que concreta a través de soluciones médicas innovadoras y la participación en asociaciones que mejoran el acceso a la atención sanitaria en regiones de ingresos bajos. 3M promueve la diversidad en el liderazgo, apoya activamente a las mujeres en el ámbito de las ciencias, las tecnologías, las ingenierías y las matemáticas y fomenta una cultura inclusiva en el lugar de trabajo para promover el **ODS 5 (Igualdad de género)**. 3M también aboga por el **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)**, garantizando prácticas laborales justas y normas éticas en toda su cadena de suministro. Igualmente, integra la sostenibilidad en sus procesos de innovación (**ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras**), basándose en los principios de la química verde y el diseño de productos sostenibles para favorecer la resiliencia de las infraestructuras. La multinacional se ha implicado en el **ODS 10 (Reducción de las desigualdades)**, para lo cual apoya iniciativas educativas y promueve la diversidad y la inclusión con vistas a reducir la desigualdad de oportunidades que padecen los grupos infrarrepresentados. Asimismo, en relación con el **ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)**, 3M defiende los derechos humanos en todas sus operaciones y en la cadena de suministro, garantizando prácticas laborales justas y previniendo la violación de los derechos humanos.

Los aspectos destacados en 3M reflejan una orientación de impacto social. En este sentido, el **Comité de Sostenibilidad** es esencial para supervisar las estrategias de sostenibilidad de la empresa y garantizar su integración en todas las áreas de negocio, desde la creación de productos hasta las operaciones. El comité es vital para impulsar la responsabilidad y establecer objetivos cuantificables, como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el incremento del uso de energías renovables. Todo ello contribuye a que 3M

mantenga su liderazgo en prácticas sostenibles y genere confianza entre los inversores, los clientes y los empleados. 3M se preocupa por la **educación de calidad**, fomentando la formación en ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas y, de la mano de instituciones educativas, capacitando a las próximas generaciones. Esta inversión no solo ayuda a crear una futura mano de obra cualificada, sino que también aborda las desigualdades educativas con el apoyo a los grupos infrarrepresentados y el fomento del desarrollo económico. En términos similares, 3M promueve **la igualdad de género** con medidas que redundan en la diversidad de los puestos de liderazgo, el desarrollo profesional de las mujeres y el fomento de una cultura inclusiva en el lugar de trabajo; al mismo tiempo, son conscientes de que la diversidad de perspectivas mejora los resultados y la innovación de la organización. 3M también prioriza la defensa de **los derechos humanos** en todas sus operaciones y cadena de suministro, con políticas que garantizan prácticas laborales justas y previenen la trata de seres humanos, protegiendo así a las poblaciones vulnerables y manteniendo unos estrictos criterios éticos. Este compromiso reduce los riesgos relacionados con conflictos laborales, daños a la reputación y disputas legales y, a la vez, suma esfuerzos en favor de los derechos humanos.

DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ADICIONALES

Página web

<https://www.3m.com.es>

Estrategia ESG

https://www.3m.com/es/3M/es_ES/sostenibilidad-es

https://www.3m.com/3M/en_US/sustainability-us/social/ [en inglés]

https://www.3m.com/3M/en_US/sustainability-us/governance/ [en inglés]

Vídeos y entrevistas en YouTube [en inglés]

https://www.youtube.com/watch?v=2e7zRji_z5k

<https://www.youtube.com/watch?v=lmLC3obikcc>

https://www.youtube.com/watch?v=Lugy8_1SNMQ

Autora



Martina Pasquini

Doctora y profesora titular de estrategia en IE Business School

Martina Pasquini es doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Bocconi y profesora titular de Estrategia en IE Business School. Sus investigaciones se centran en la estrategia, la innovación y el emprendimiento, con especial énfasis en la demanda, las comunidades de valores y el impacto social. Ha recibido prestigiosas becas de investigación del Programa Marie Curie de la UE, del Ministerio de Ciencia e Innovación de España y de la fundación FUNCAS por su trabajo sobre estrategias de responsabilidad social, innovación social y empresas «B corps». Ha publicado sus trabajos en revistas de reconocido prestigio, como *Strategic Management Journal*, *Research Policy* y *Journal of Business Venturing*. Forma parte de los consejos ejecutivos de The Case Centre y B-Academics y es la representante mundial para Europa de la división de Dirección Estratégica de Academy of Management. Anteriormente fue representante general de la división de Estrategia Empresarial de Strategic Management Society. Martina Pasquini imparte cursos sobre estrategia competitiva, gestión de la innovación y sostenibilidad en cursos de grado y máster.



© de los textos: el autor
© de la edición: IE Editorial Knowledge
© Fundación Elecnor e IE Foundation

<https://www.ie.edu/ie-elecnor-hub-on-ethical-business/>



**IE-ELEC NOR KNOWLEDGE
HUB ON ETHICAL BUSINESS**