



Guía empresarial para
el crecimiento inclusivo

Grupos de interés y valor compartido

OBSERVATORIO
EMPRESARIAL
PARA EL
**CRECIMIENTO
INCLUSIVO**

Equipo de Investigación

Fundación CODESPA
Mónica Gil-Casares
Isabel Ortiz Travado

Consultora Social Gob
Fernando Varela
Beatriz Álvarez
Javier Cortés

Edita
Observatorio Empresarial
para el Crecimiento Inclusivo
Primera edición, 2022

Copyright
© Fundación CODESPA
© Social Gob

**Maquetación, diseño
e infografías**
Prodigioso Volcán

Impresión
Fundación a la Par

Ilustraciones
Raúl Arias

Agradecimientos

Nuestra gratitud a todas las empresas y entidades sociales y académicas que han brindado sus opiniones y experiencia para la realización de este informe, en especial a los socios del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo: BBVA, Fundación “la Caixa”, Divina Seguros, Open Value Foundation, SENER, Fundación UNIR y Fundación KPMG, además de sus socios estratégicos, IESE Business School y The Boston Consulting Group.

Asimismo, nuestro agradecimiento a las siguientes organizaciones y personas participantes en los talleres realizados y que accedieron a ser entrevistadas en profundidad por el equipo de investigación:

Ángel Fraile, Endesa; Shopie Pagnon, Veritas; Helena Orella, Bolton Food; Carlos Monjas, Repsol; Lidia del Pozo, BBVA; Carlos Barandiaran, LKS – Cooperativa Mondragón; Gustavo Koo, Nutrihuevos; Borja Lafuente, Danone; José Ignacio González-Aller, Fundación CODESPA; Elena Martínez, Fundación CODESPA; Bettina del Valle, Sancor; Juan Prieto, Corporance Asesores de Voto; Catherine Bohill y Jose María Bolufer, Telefónica; Tomás Conde, Asociación de Relación con Inversores; Silvia Agulló, DKV Seguros; Manuel Márquez, V3Leaders; Rosana Madroñal, Fundación SENER; Ignacio López, Divina Seguros; Pilar Márquez, Divina Seguros; Joan Fontrodona, IESE; Alfredo Menéndez, EDP España; Arancha Díaz-Lladó, Twinco Capital; Marisela Agua y Andrea Michelle Pinto, Grupo Restaurantero Gigante; Ricardo Navas, Ferrovial; Leonardo Martins, INDRA; Martín Cox; María Victoria Jimenez de Pablo, Prosegur; Patricia Acosta Soler, Orange; Juan Carlos López, CECA; Ana Estrada, La marca de los consumidores; Agata Viloca, Arquia; Lucas Urquijo, El Corte Inglés.

La presente publicación ha sido elaborada gracias a la contribución de las empresas del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo y a la contribución de Arquia Banca y Fundación Ramón Areces como empresas colaboradoras.

Adicionalmente, esta guía ha contado con la financiación de la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y EDP España.

El contenido es responsabilidad exclusiva de sus autores, y en ningún caso refleja las opiniones de las entidades que lo han financiado. Cualquier referencia a empresas concretas o nombres comerciales no implica un respaldo a las mismas por parte del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

Este informe ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza la reproducción de extractos del mismo sin autorización previa, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Su uso para reproducción completa o traducción debe ser, previa consulta, autorizada expresamente por Fundación CODESPA (info@crecimientoinclusivo.org).



**Manuel Herrando
Prat de la Riba**

Presidente de la
Fundación CODESPA

Carta

Desde el Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, tenemos el placer de presentar nuestro V informe titulado “Guía empresarial para el crecimiento inclusivo: grupos de interés y valor compartido”.

Con esta guía, las empresas socias del Observatorio –BBVA, Divina Seguros, Fundación “la Caixa”, SENER, Open Value Foundation, KPMG, Fundación UNIR, IESE Business School y The Boston Consulting Group y Fundación CODESPA-, decidimos mostrar cómo las empresas tienen una oportunidad estratégica para promover el desarrollo y la formación de sus grupos de interés, y especialmente de las personas desfavorecidas.

Por esta razón, la presente guía empresarial apuesta por la inclusión como seña de identidad para este crecimiento, considerándolo un enfoque necesario para asegurar que, tanto los beneficios como las nuevas oportunidades generadas, sean accesibles de manera equitativa para aquellas personas que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad.

Desde el Observatorio creemos que esta forma de crecer de forma integradora, ampliando la mirada hacia todos los grupos de interés, es el camino para la supervivencia y la sostenibilidad de las empresas en el medio y largo plazo. Un propósito empresarial con una proyección a largo plazo alineada con la inclusión y la sostenibilidad.

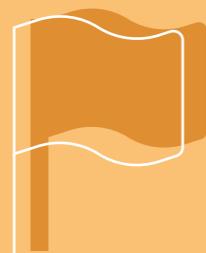
Tras analizar más de 100 casos de empresas, y a través de entrevistas y talleres de trabajo con cerca de 50 profesionales del sector privado, tercer sector y del mundo académico, nuestro V informe aporta las estrategias, herramientas y buenas prácticas para que las empresas contribuyan a generar valor compartido, tanto para sus compañías como para las persona más desfavorecidas en nuestra sociedad.

Deseamos que esta publicación sirva de inspiración y guía para las empresas en sus estrategias de impacto social, con el objetivo de lograr negocios más sólidos y una sociedad más robusta para todos.

Me despido agradeciendo a las empresas y fundaciones que forman parte del Observatorio por su compromiso y apoyo, y aprovecho para invitar a aquellas empresas que quieran implicarse en lograr una prosperidad para todos, a unirse al Observatorio.

Introducción

00



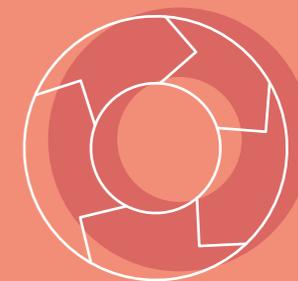
Una mirada estratégica a los grupos de interés

01



Pasar a la acción generando valor inclusivo

02



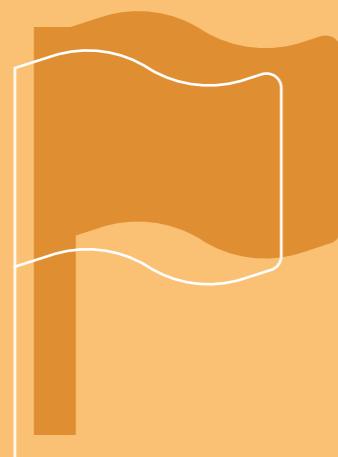
¿Cómo crear valor compartido para los grupos de interés?: estrategias, herramientas y buenas prácticas

03



- | | |
|---|-----|
| 3.1. Proveedores: compañeros de viaje hacia el crecimiento inclusivo. | 37 |
| 3.2. Empleados: un activo clave y primer paso para la inclusión. | 55 |
| 3.3. Consumidores: la apuesta por no dejar nadie atrás. | 79 |
| 3.4. Comunidades locales: una relación positiva con beneficio mutuo. | 95 |
| 3.5. Inversores: aliados en la transición hacia modelos de negocio sostenibles. | 109 |

00



Introducción

Objetivos de la guía, a quién se dirige y cómo se utiliza

En el año 2020, el Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo publicó su cuarto informe de investigación, “**Crecimiento Inclusivo. En busca de una prosperidad compartida**”, en el que desarrollaba un marco de análisis del compromiso de las empresas en la búsqueda del impacto social. El Observatorio impulsaba así el marco conceptual del crecimiento inclusivo¹ desde el *leit motiv* de todas sus publicaciones: *comprender para actuar*, siendo el desarrollo, el diálogo y la formación de los grupos de interés una de sus áreas de mayor impacto.

Este crecimiento inclusivo cobra mayor relevancia en el contexto actual de recuperación económica tras el impacto provocado por la COVID-19. La pandemia ha incrementado el número de familias en riesgo de exclusión social y, con ello, ha puesto de manifiesto la urgencia de un modelo económico que contribuya a frenar la desigualdad y la pobreza, así como a acelerar la recuperación de los colectivos más vulnerables y en riesgo de exclusión.

Este interés por lograr un crecimiento económico que no deje a nadie atrás, se ha recogido en el Plan de recuperación, transformación y resiliencia español², que busca impulsar un crecimiento sostenible e inclusivo a través de sus políticas palanca: el impulso a las pymes -protagonistas clave en este proceso de recuperación-; el compromiso con la formación profesional y un mercado de trabajo más dinámico, resiliente e inclusivo.

Partiendo del conocimiento aportado en el cuarto informe, la publicación pretende dar un paso más, ampliando la comprensión del concepto de *crecimiento inclusivo*, centrándose en una de sus áreas de impacto: la formación y el desarrollo de los distintos grupos de interés de la empresa, prestando una atención especial a las personas en situación de mayor vulnerabilidad. Se trata de una guía práctica cuyo objetivo es facilitar a la empresa el conocimiento y las herramientas necesarias que le permitan generar valor compartido e inclusivo, desde el diálogo y la colaboración con sus diferentes grupos de interés.

El Observatorio promueve esta forma de crecer de manera integradora, ampliando la mirada hacia todos los grupos de interés y definiendo una proyección a largo plazo, alineada con la inclusión y la sostenibilidad. La publicación aporta a las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, una mirada más amplia basada en el diálogo y generación de confianza, con el foco puesto en la inclusión de personas desfavorecidas.

¹El Observatorio define el crecimiento inclusivo como aquel “crecimiento económico cuyos beneficios se distribuyen por toda la sociedad, en busca de una prosperidad más amplia y para todos, que no deje a nadie atrás”. Fuente: [Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo](#).

²Plan de recuperación, transformación y resiliencia español: políticas V. Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora; VII. II. Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades y VIII. Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo.

Objetivos de la guía

De forma específica, la guía aspira a convertirse en una herramienta práctica de trabajo para que la empresa pueda:

1. Identificar a sus grupos de interés más relevantes, en cuanto a su potencial de impacto en las personas más vulnerables, y relacionarse con ellos de forma positiva, a través del diálogo y la colaboración.
2. Diseñar estrategias y herramientas para promover negocios más sostenibles e inclusivos desde la generación de valor, la formación y el desarrollo de sus grupos de interés, prestando una especial atención a los más desfavorecidos.
3. Conocer buenas prácticas de otras empresas, que sirvan como inspiración y guía para el fortalecimiento de la relación de la empresa con sus grupos de interés, de forma mutuamente enriquecedora y generadora de valor y confianza.

¿A quién está dirigida?

A todas aquellas empresas -de cualquier tamaño y sector- que, desde sus áreas de negocio y su oferta de productos y servicios, apuesten por un modelo de negocio más sostenible e inclusivo, que genere valor, desarrollo y confianza en sus grupos de interés.

¿Qué contiene la guía?

La guía comienza con una mirada estratégica hacia los grupos de interés, más allá del accionista y en base a la teoría de valor compartido. En el segundo capítulo se explican las etapas que, en forma de secuencia cíclica, se recomienda seguir a las empresas que deseen generar más valor para sus grupos de interés, integrando un enfoque de crecimiento inclusivo. En el capítulo tercero, se ilustran las estrategias y buenas prácticas de referencia para la generación de valor e inclusión para cada grupo de interés.

A lo largo de la publicación, se ponen a disposición de las empresas recursos y herramientas para facilitar el acompañamiento en los procesos de creación de valor, identificados con los siguientes iconos:



Herramientas y fuentes de información

Permiten profundizar en los conceptos esenciales de esta Guía y mejorar la relación con los grupos de interés.



Casos prácticos

Ejemplos de empresas que están apostando por la inclusión.



Pensamiento estratégico

Aspectos clave para la creación de valor con enfoque inclusivo.



Bibliografía y lecturas recomendadas

Documentación para seguir profundizando en la materia.

Grupos de interés analizados

Con el objetivo de abordar concretamente la inclusión e integración socio-laboral de colectivos en situación de vulnerabilidad, la presente guía pone el foco en aquellos grupos de interés³, sobre los que la empresa tiene una mayor incidencia directa: clientes, empleados, proveedores y comunidades locales. Adicionalmente, se ha incluido a los inversores debido a su creciente interés en materia social⁴ y por su capacidad de influencia e interés en el impacto social y ambiental de las empresas en las que invierten.

Gráfico 1. Grupos de interés identificados con mayor potencial de inclusión



³En el análisis de los diferentes grupos de interés relevantes para las empresas, la mayoría de estudios identifican diez *stakeholders*, considerándose principales o primarios o secundarios. Así, los grupos de interés primarios se consideran: los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales. Los secundarios son: las autoridades públicas, los medios de comunicación, los sindicatos, los competidores, entre otros.

⁴Esta preocupación deriva de una consciencia cada vez mayor de la importancia de los riesgos ambientales y sociales en la estabilidad y rendimiento de las inversiones.

¿Quiénes son los colectivos más desfavorecidos?

Tradicionalmente, se han considerado vulnerables a determinados grupos o colectivos susceptibles de vivir en riesgo de exclusión, por ejemplo: mujeres que han sufrido violencia de género, personas refugiadas o inmigrantes, jóvenes menores de 25 años o personas con discapacidad, entre otras.

Actualmente, una mirada amplia de la vulnerabilidad va más allá de la pobreza económica y es propiciada por otros factores sociales o personales que llevan a una situación de desprotección. Esta mirada capta las múltiples expresiones de la desigualdad en nuestra sociedad. Precariedad en sus diferentes formas, como: vivienda insegura o inexistente (personas sin techo), desempleo persistente y/o precariedad laboral, brecha digital o la pobreza infantil, entre otras.



El crecimiento inclusivo es aquel crecimiento económico cuyos beneficios se distribuyen por toda la sociedad para una prosperidad más amplia y para todos, que no deja a nadie atrás y genera oportunidades para todos los segmentos de la población, especialmente para los más desfavorecidos”.



Observatorio empresarial para el Crecimiento Inclusivo

¿Quiénes son los consumidores vulnerables?

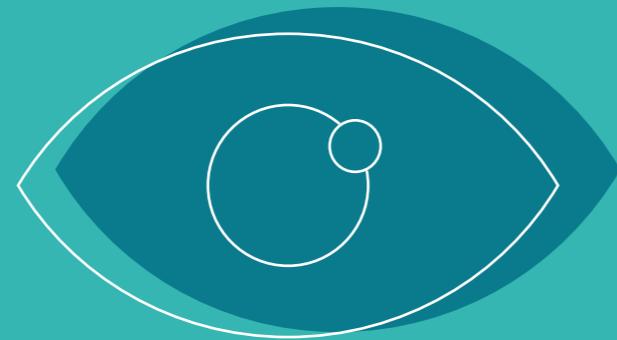


Una visión ampliada de la vulnerabilidad se refleja en los nuevos marcos regulatorios como la **Nueva Agenda del Consumidor de la Unión Europea**, que describe a los consumidores en situación de indefensión o desprotección con estas características:

- Personas con baja capacidad económica.
- Personas de edad avanzada.
- Personas con bajo nivel de digitalización.
- Personas con diferentes discapacidades con dificultades ante la falta de accesibilidad a la información.
- Personas que viven en el mundo rural con acceso limitado o sin acceso a servicios.
- Personas con escasa formación a la hora de firmar contratos complejos.
- Menores. Protegiéndoles de la publicidad que puede buscar aprovecharse de ellos por su menor capacidad para reconocer peligros y mayor vulnerabilidad.
- Personas con intolerancias o alergias alimentarias que necesitan información adicional a la hora de hacer la compra o comer en un restaurante.

Fuente: España Real Decreto-ley 1/2021
basado en la Nueva Agenda del Consumidor (UE)

01



Una mirada estratégica a los grupos de interés. Hacia la creación de valor compartido

En el mundo interconectado de hoy, una empresa debe crear valor para todos sus stakeholders y ser reconocido por todos ellos si quiere aportar valor a largo plazo para sus accionistas.

Carta a sus accionistas, enero 2022

Larry Fink, CEO de Black Rock

1.1. Una mirada ampliada: del accionista a todos los grupos de interés

El contexto en el que actualmente operan las empresas ha cambiado de manera drástica. Los grandes desafíos ambientales, sociales y tecnológicos de nuestra era imponen nuevas exigencias a la hora de hacer negocio. Los modelos económicos tradicionales van dando paso a un nuevo paradigma empresarial, basado en una mayor atención a las perspectivas y demandas, no sólo de los accionistas, sino también de todos y cada uno de los grupos de interés.

Emerge una forma distinta de hacer negocio, una nueva forma de entender la empresa. Desde una concepción renovada y actualizada de la finalidad de la actividad empresarial, ya no se espera únicamente que las compañías generen beneficios económicos para sus accionistas, sino que aporten valor a la sociedad y respeten el medioambiente.

“ El objetivo de una empresa es ganar dinero, pero no sólo, también debe contribuir al desarrollo de la sociedad. Los negocios deben dar soluciones a los problemas y necesidades de la gente.

Colin Mayer, miembro de la Academia Británica y ex Decano de la escuela de negocios de la Universidad de Oxford, Saïd Business School



El concepto de crecimiento inclusivo hace referencia al “*crecimiento económico empresarial, cuyos beneficios se distribuyen por toda la sociedad, en busca de una prosperidad más amplia y para todos, que no deje a nadie atrás*”⁵. En otras palabras, un crecimiento económico capaz de generar oportunidades para todos los segmentos de la población, en especial para aquellos más vulnerables.

En este contexto, los criterios ASG, que cubren consideraciones relacionadas con el medio ambiente, la sociedad y el gobierno corporativo, están cobrando más relevancia por parte de la comunidad inversora, entre otros. Estos criterios suponen una oportunidad para la empresa, animándola a repensar sus propósitos corporativos y sus estrategias empresariales desde los criterios de inclusión y sostenibilidad. De este modo, la generación de confianza se convierte, al mismo tiempo, en necesidad y oportunidad para el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas.

“ El propósito de una empresa es involucrar a todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crear dicho valor, una empresa sirve no solo a sus accionistas, sino a todas sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general. La mejor manera de comprender y armonizar los intereses divergentes de todas las partes interesadas es a través de un compromiso compartido con las políticas y decisiones que fortalecen la prosperidad a largo plazo de una empresa.

Manifiesto de Davos 2020

⁵Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

1.2. Valor compartido: un interés mutuo para la empresa y sus grupos de interés

Teniendo en cuenta el mencionado cambio de paradigma empresarial, ¿cómo conocer y comprender las perspectivas de los grupos de interés?, ¿hay una forma de generar confianza e impactar de forma positiva en todos ellos, sin perder de vista los objetivos de negocio? Responder a esas preguntas es el objetivo de esta publicación.

Muchas empresas están experimentando los beneficios de las alianzas y las relaciones estratégicas con sus grupos de interés, rompiendo los esquemas tradicionales de colaboración –definidos por el mero beneficio económico– y ampliando el alcance de sus relaciones.

“ La valoración de una empresa ahora se basa en la confianza y la reputación. Eso significa que las compañías deben competir por la confianza y suministrar valor a los grupos de interés.

Paul Polman, exCEO de Unilever y Cochair y Cofounder de Imagine

En un contexto global interrelacionado, cambiante y complejo, ¿hay alguna forma de garantizar el buen funcionamiento de una empresa? La experiencia demuestra que las empresas que despliegan este enfoque de alianzas gestionan mejor sus riesgos operacionales, son más eficientes y estables, ampliando las probabilidades de éxito en el medio y largo plazo.

Asimismo, una orientación de la empresa hacia sus grupos de interés genera sinergias positivas, al multiplicar sus fuentes de aprendizaje e innovación. Las alianzas con organizaciones de distintos sectores aportan conocimiento y facilitan la comprensión de contextos complejos. Todo esto contribuye al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, en un mercado cada vez más competitivo.

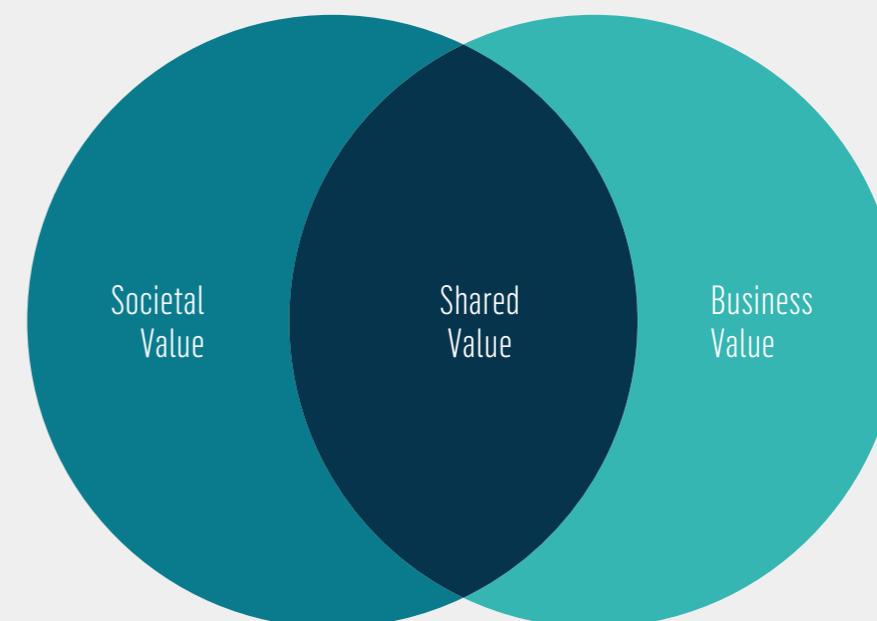
Por último, en un contexto cada vez más sensible a la sostenibilidad ambiental y social, esta relación dialógica genera mayor confianza hacia la empresa. La apertura a colectivos tradicionalmente no incluidos en procesos de escucha y decisión facilita una mayor atención a los derechos humanos y contribuye a una sociedad más justa y equitativa. La empresa, a través de este enfoque, refuerza su reputación corporativa basándola en fundamentos sólidos.



El enfoque de Valor Compartido

Promovido por Michael Porter y Mike Kramer, este enfoque se basa en la idea de que el éxito de una compañía y el de la sociedad son interdependientes y por lo tanto están íntimamente ligados. Supone generar beneficio económico al mismo tiempo que se aporta valor a la sociedad y conlleva:

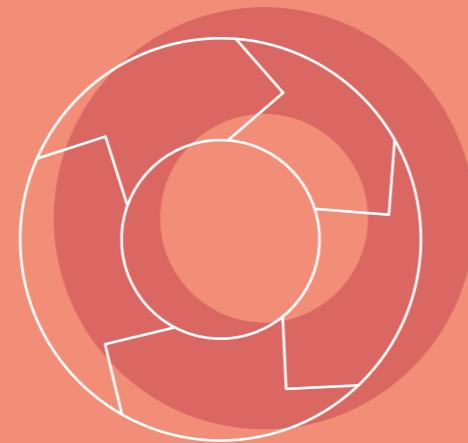
- Rediseñar los productos y servicios introduciendo innovación social y medioambiental.
- Redefinir la cadena de valor integrando la perspectiva ambiental y social en las actividades de la empresa.
- Maximizar la generación de valor para los grupos de interés.



02

A continuación, se detallan las principales etapas del proceso de relación con los grupos de interés, integrando la perspectiva del crecimiento inclusivo. Se trata de una secuencia de pasos que la empresa puede considerar y aplicar de manera flexible, en su estrategia de inclusión de aquellos más desfavorecidos.

Gráfico 2. Relación con los grupos de interés desde el enfoque de crecimiento inclusivo



1. Visión Estratégica

- Propósito empresarial con enfoque de crecimiento inclusivo
- Identificación grupos de interés
- Identificación temas materiales
- Definición objetivos estratégicos

2. Análisis y Planificación

- Conocimiento grupos de interés
- Análisis de materialidad y doble materialidad
- Identificación de grupos desfavorecidos
- Objetivos por grupos de interés

3. Capacidades y Procedimientos

- Diagnóstico de capacidades de relación
- Fortalecimiento de capacidades corporativas para trabajo con grupos vulnerables
- Formación y sensibilización
- Adaptación procedimientos internos

4. Proceso de creación de valor compartido

- Estrategias, buenas prácticas y herramientas para crear valor compartido para cada grupo de interés (ver capítulo 3)

5. Seguimiento y Evaluación

- Medición de la "S" de las cuestiones ASG
- Análisis e identificación de aprendizajes
- Gestión del conocimiento

6. Reporting y Comunicación

- Transparencia y rendición de cuentas
- Memorias de sostenibilidad e EINF
- Comunicación interna y externa

Pasar a la acción generando valor inclusivo

Fuente: Elaboración propia en base a *El compromiso con los stakeholders* (AccountAbility, 2005)

2.1. Visión estratégica respecto a la relación con los grupos de interés

La primera etapa es diseñar la estrategia de relación con los grupos de interés: definir y consolidar las motivaciones principales sobre las que se quieren desarrollar la relación y creación de valor con los grupos de interés; y, por supuesto, precisar los objetivos de esa estrategia.

Lo mismo cabe decir cuando se trata de generar valor para personas y colectivos vulnerables, con un enfoque de crecimiento inclusivo: ¿cómo se concreta esa apuesta?

Si bien la definición de esta estrategia de inclusión puede ser liderada por el área de sostenibilidad, resulta imprescindible el compromiso de la Dirección y del Consejo de Administración que implique a toda la empresa.

Este enfoque viene facilitado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030⁶.

Para facilitar el proceso de definición de la apuesta por la generación de valor inclusivo, la empresa puede responder a las siguientes preguntas⁷:

- ¿Cuáles son las razones principales por las que la empresa quiere relacionarse con cada uno de sus grupos de interés?
- Su relación con los grupos de interés, ¿responde a una necesidad de gestionar sus riesgos reputacionales, a un esfuerzo por evaluar y mejorar los impactos de su actividad o a un deseo de creación de valor inclusivo para los más desfavorecidos?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en sus relaciones con cada uno de sus grupos de interés?
- ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos para cada uno de los grupos de interés con la estrategia general de la compañía? ¿Y con su estrategia de sostenibilidad?
- ¿Qué participación se quiere dar a los colectivos vulnerables?



Entre las herramientas que facilitan el proceso de definición, destaca el mapa de actores o *stakeholders*⁸, a través del cual se representan gráficamente y se priorizan los grupos de interés más relevantes, según su actividad empresarial, visión estratégica y otros criterios, como por ejemplo:

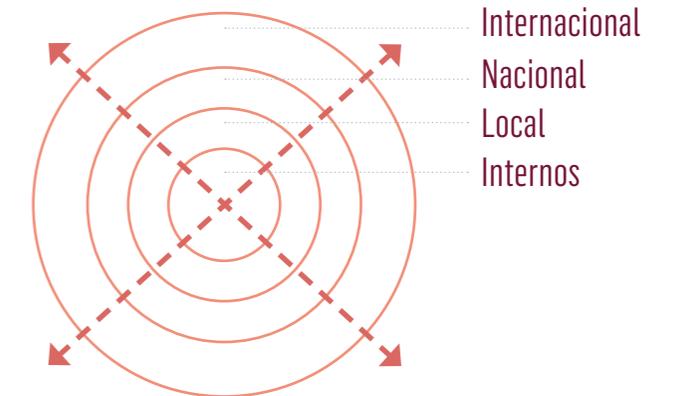
- *Influencia*, respecto a aquellos grupos de interés que influyen (o podrían hacerlo) en el desarrollo de la actividad empresarial.
- *Responsabilidad*, en relación a aquellos grupos con los que se mantienen obligaciones legales.
- *Dependencia*, respecto a aquellos grupos que dependen directamente de la actividad de la empresa.

Herramientas que pueden resultar de utilidad:

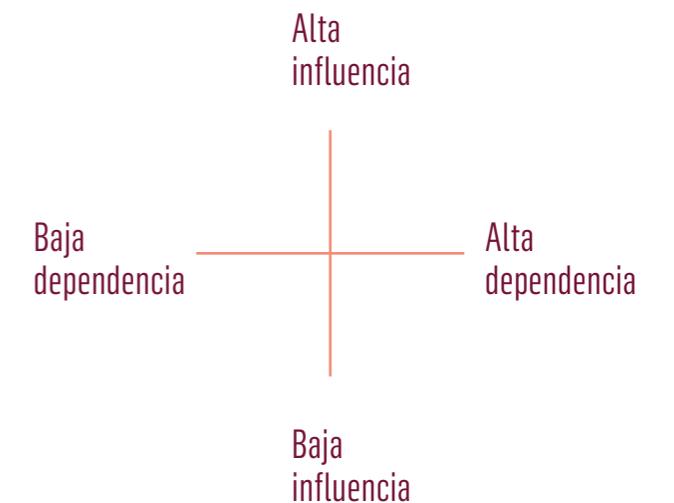
- Mapeo de actores.
- Análisis de materialidad.
- Análisis de doble materialidad.

Gráfico 3. Mapa de grupos de interés (*stakeholders*)

Etapa 1: Identifica



Etapa 2: Prioriza



⁶Para más información acerca de cómo promover este liderazgo e implicación a nivel de dirección consultar: Guía para CEO sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS Hoja de Ruta para Empresas o Contribución de las empresas españolas a la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030: una consulta integral.

⁷El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

⁸Para conocer más acerca de cómo hacer un Mapa de *stakeholders*, se recomienda este artículo con información sencilla y práctica "Mapa de *stakeholders*. Gestiona con éxito los grupos de interés de tu empresa".

Para identificar los temas más relevantes de la empresa, se recomienda elaborar un análisis de materialidad.



Tabla 1. Cómo realizar un análisis de materialidad

I. Identificación de aspectos relacionados con el impacto social y medioambiental

Fuentes:

- Información pública de la empresa.
- Aspectos materiales de la industria a la que pertenece.
- Benchmarking de temas materiales para los líderes del sector
- Estudios de materialidad de organismos internacionales: (por ejemplo, iniciativa SASB en Estados Unidos, código de sostenibilidad de Alemania y otros).
- Contexto de sostenibilidad (problemas de agua, cambio climático, pobreza, contaminación y otros).
- Análisis de cadena de valor de la empresa (elementos causantes de impactos negativos).
- Leyes y regulaciones.

II. Priorización de los aspectos materiales

Se priorizan los asuntos que son importantes para la empresa y para las expectativas e intereses de los grupos de interés, estableciendo un ranking de importancia, tal y como se muestra a modo de ejemplo en la matriz a continuación.

III. Definición de Objetivos Estratégicos en Sostenibilidad

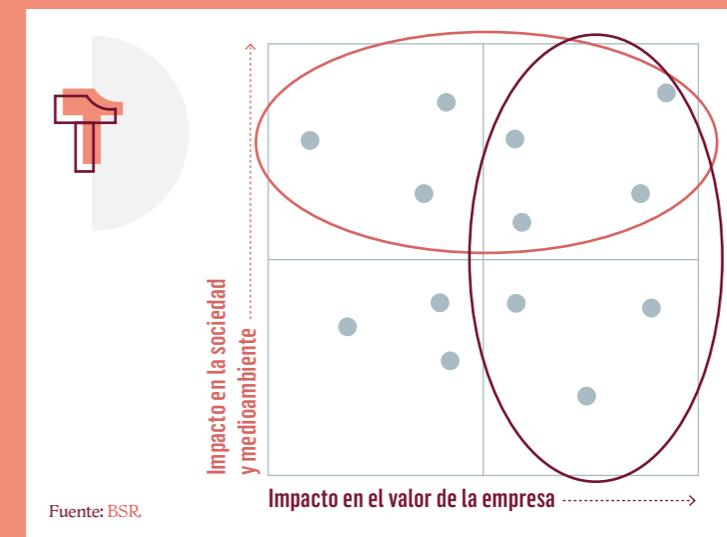
Una vez elegidos los asuntos sobre los que se va a actuar, se definirán los objetivos y metas correspondientes en un horizonte temporal (Por ejemplo, 2 o 3 años).

Fuente: Metodología de referencia: AA1000 e ISO 26000.

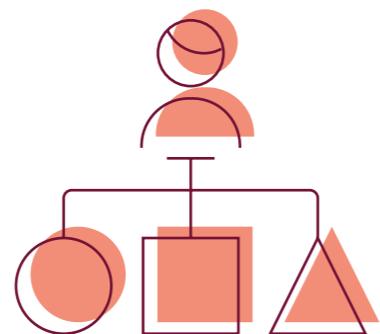
A través de la matriz de materialidad se visualizan los temas que son considerados más significativos para los grupos de interés y la propia empresa en función de la importancia para ambos, siendo los más relevantes los situados hacia el nordeste en el gráfico, como se ilustra en el siguiente ejemplo:



Más interesante aún resulta el análisis de "doble materialidad". Con esta matriz, las empresas no sólo analizan cómo las cuestiones materiales pueden afectar a la sostenibilidad de su negocio, sino también cómo la empresa incide en la sociedad y en el medio ambiente. Se trata de un análisis más focalizado en los **impactos** sobre el valor de la empresa y sobre la sociedad y el medio ambiente, y no tanto en los **asuntos relevantes**, como en el caso del análisis de materialidad. Este ejercicio contribuye a que la empresa aumente su impacto tanto en la sociedad como en el medio ambiente.



2.2. Análisis y planificación de la relación con los grupos de interés



Es fundamental identificar los temas principales o materiales de la empresa. Como se ha dicho, son aquellos asuntos especialmente relevantes para una compañía (en función del sector y su actividad), que inciden en su sostenibilidad, en tanto que reflejan sus efectos económicos, ambientales y sociales más significativos e influyen de forma sustancial en las valoraciones, decisiones y percepciones de sus partes interesadas. La mayoría de estos aspectos materiales pueden generar riesgos y oportunidades para las empresas. Analizar los temas prioritarios y de interés mutuo, permite a la empresa centrar los esfuerzos y mejorar sus impactos.

De manera complementaria, es preciso conocer con mayor profundidad a los grupos de interés y planificar los objetivos de la relación con cada uno de ellos.

Es fundamental incidir en la importancia de comprender a fondo las necesidades, preocupaciones y expectativas de cada grupo de interés si se quiere aportar un valor que sea percibido como pertinente. También, lo es promover una relación de confianza basada en la escucha y el diálogo: un diálogo que permita un entendimiento mutuo y que facilite la conciliación de expectativas y limitaciones entre la empresa y cada grupo de interés.

Los grupos de interés, sus características y los niveles de relación que se quieren desarrollar con cada uno se recogen en una planificación que atienda al desarrollo estratégico y operacional: cómo se va a llevar a cabo la relación con cada grupo de interés, qué actividades se van a desarrollar y en qué momento; cómo resolver los obstáculos para que todas las partes participen de forma efectiva. Existen herramientas específicas que contribuyen a la identificación de las necesidades de los grupos de interés, como son los paneles, grupos focales, consultas, encuestas y foros, entre otros.

La apuesta por la inclusión requiere descubrir en cada caso a las personas “sin voz”, que pueden no coincidir con los colectivos vulnerables más presentes en el ideario colectivo o en los medios de comunicación. Es fundamental identificar correctamente a los subgrupos más vulnerables dentro de cada uno de los grupos de interés, y contar con una participación representada de esos colectivos.



Herramienta

¿En qué consiste?

Paneles

Es una técnica de discusión en grupo en la que un conjunto de personas discuten sobre un tema que conocen y dominan. Pueden servir a la empresa para reunir a personas representativas de cada uno de los grupos de interés para profundizar en algún interés estratégico (por ejemplo, un panel sobre agua, organizado por una empresa energética). Cada temática de discusión se adapta al contexto de la empresa (tamaño, cultura, actividad, entre otros). Para conocer más en detalle cómo preparar y llevar a cabo un panel se recomienda la lectura de la [Guía “Diálogo con los Grupos de Interés”](#).

Encuestas

Las encuestas son una técnica de investigación que permite recoger datos mediante un cuestionario a una muestra amplia y representativa de un grupo de interés. Se puede establecer un *ranking* de potenciales temas prioritarios, con espacios de “respuesta abierta” para posibles comentarios y sugerencias. Se puede profundizar en los resultados de la encuesta con alguna entrevista en profundidad.

Grupos focales

A través de un grupo de personas reducido y representativo de un *stakeholder*, se observan las percepciones y analizan en mayor profundidad los temas materiales. Guiados por un moderador, y a través de la interacción grupal, esta herramienta permite conocer las opiniones y valoraciones de temas más sensibles, como la no discriminación, el respeto por los derechos humanos o el trabajo decente, entre otros aspectos.



Caso práctico

Para El Corte Inglés, el diálogo y conocimiento de los grupos de interés es un aspecto crucial de su política de RSC. Dado el número elevado de grupos de interés y de organizaciones en cada uno de ellos, la empresa lleva a cabo paneles de stakeholders con carácter semestral y anual en los que recaba información detallada para orientar el desarrollo de acciones de generación de valor.



Identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés

En el caso del Grupo EDP, su Política de Relación con Stakeholders se basa en la identificación de necesidades y expectativas de sus grupos de interés para una óptima gestión de riesgos y oportunidades, analizando:

1. **El entorno social y territorial en el que operan:** analizan las necesidades y expectativas de los ayuntamientos, comunidades y otras entidades locales.
2. **Cadena de valor:** conocen a sus empleados, proveedores, socios y clientes.
3. **Mercado:** monitorizan tendencias, buenas prácticas y hacen seguimiento y participan en estándares internacionales de reporting, además de impulsar un análisis de materialidad y de peers, poniendo foco en las tendencias ESG y la Ley no Financiera.
4. **Democracia:** promueven un Código Ético, política de integridad y política de derechos humanos y laborales, además de hacer seguimiento de información relevante en el mercado.

Esta política se articula a través de cuatro ejes o Compromisos Orientadores: Comprender, Comunicar, Confiar y Colaborar. Todo ello fomentando la transparencia con los grupos de interés, a través de un diálogo permanente y el reporte público de información financiera y no financiera.

De forma operativa, esta política se desarrolla a través de programas como EDP Suma+, que integra programas específicos como ENTAMA, EDP Joven, EDP +Cerca, EDP Partners y EDP km0 a través de los cuales promueve una transición justa, apoya a emprendedores locales, promueve la aparición de proyectos sociales, apoya a niños y jóvenes a mejorar su empleabilidad. EDP tiene presencia en el territorio a través de la promoción ciudadana, desarrolla proyectos conjuntos con universidades y asociaciones ESG, además de reducir la huella ambiental y de carbono en la cadena de suministro, contribuyendo a una economía circular.



2.3. Análisis de las capacidades y procedimientos internos para integrar el enfoque inclusivo

Esa etapa se centra en analizar y fortalecer las capacidades internas para desarrollar la relación con los grupos de interés con un enfoque inclusivo.

Para una efectiva implementación de la relación con los grupos de interés y la apuesta estratégica por una cultura organizativa alineada con el crecimiento inclusivo, es clave promover la formación y sensibilización de todo el personal, además del compromiso e impulso de la dirección⁹.

Esto exige acciones como la puesta en marcha de políticas internas, la introducción de cambios en procedimientos internos o la creación de nuevas estructuras que favorezcan la consolidación de esta cultura organizacional.

Para integrar la diversidad e inclusión de personas desfavorecidas o en situación de vulnerabilidad, se requiere un conocimiento y experiencia en el ámbito del desarrollo social. Las empresas están utilizando diferentes fórmulas para lograr adquirir estas capacidades: desde la sensibilización y formación a sus empleados, la colaboración con entidades sociales tales como ONG, o la incorporación a la organización de nuevo personal del ámbito social o tercer sector.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- Evaluación de la capacidad organizacional.
- Diagnóstico de capacidades.
- Planes de formación.
- Desarrollo de políticas y procedimientos.
- Grupos de trabajo o comisiones.

⁹ Un ejemplo de liderazgo en temas de diversidad es la práctica que promueve la adhesión del CEO de la empresa a Alianza CEO por la Diversidad.



Caso práctico

ENDESA, en el marco de su Política de Diversidad, ha apostado no sólo por la creación de un Comité de Sostenibilidad de Gobierno Corporativo sino también por la creación de un grupo de trabajo interno denominado "Comunidad de inclusión". Sus objetivos son promover la implicación activa de las personas con discapacidad y la revisión de procedimientos internos accesibles y adaptados (como, por ejemplo: el catálogo de viajes, la revisión médica, o la adaptación de cursos, entre otros).

De forma similar, otras empresas como Telefónica, en el marco del proyecto europeo ADIM, ha realizado un diagnóstico para evaluar el clima y política organizacional en relación con la inclusión, e identificar las percepciones y experiencias de sus empleados respecto al colectivo LGBT+.

2.4. Proceso de relación y estrategias de generación de valor inclusivo

Tras la definición de la visión empresarial, de manera participativa y conjunta con los grupos de interés, se llevan a cabo los procesos de relación e interacción entre la empresa y el grupo de interés, a través de los cuales se explicita y desarrolla la generación de valor.

En el capítulo tercero "¿Cómo crear valor compartido para los grupos de interés?: estrategias, herramientas y buenas prácticas", se comparten diferentes estrategias, buenas prácticas y actividades que las empresas pueden impulsar para materializar esta apuesta de generación de valor y un impacto positivo en las personas más vulnerables de cada uno de los grupos de interés.



2.5. Seguimiento y evaluación de la relación con los grupos de interés

En esta etapa se analiza el grado de consecución de los objetivos esperados, se miden los impactos de las acciones realizadas y se identifican los aprendizajes más significativos, así como las recomendaciones de mejora de la relación con los grupos de interés.

En este proceso es posible apoyarse en herramientas útiles tales como:

- Metodologías de evaluación y herramientas de medición del impacto social.
- Cuestionarios de satisfacción acerca del grado de cumplimiento de las expectativas y demandas manifestadas en la primera etapa.
- Auditorías sociales específicas sobre el impacto social positivo en los colectivos más vulnerables y la calidad del diálogo y participación de los mismos.



Algunas metodologías útiles de medición de impacto para las empresas son:

- ▶ Prosper4ALL mide y certifica el compromiso de las empresas por el crecimiento inclusivo a través de la cuantificación del impacto social en los grupos de interés y desde las áreas de negocio.
- ▶ *Base of the pyramid Impact Assessment Framework*, para comprender y medir cómo la empresa influye en diferentes dimensiones de la pobreza entre los clientes, los distribuidores locales y las comunidades involucradas.
- ▶ *Measuring Impact Framework*, que facilita la definición del alcance de la evaluación, identificando los indicadores de impacto socioeconómico y evaluando sus resultados.
- ▶ *Poverty Footprint*, para entender el impacto de la empresa en la pobreza, en colaboración con ONG.
- ▶ *Socio-economic Assessment Toolbox (SEAT)*, que mide y ayuda a gestionar los impactos a nivel local de las zonas de producción de la empresa.

2.6. Reporting y comunicación de la relación con los grupos de interés

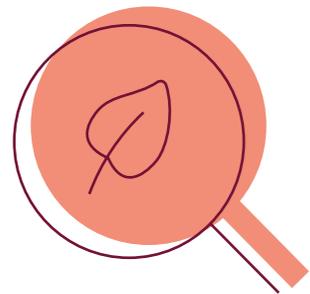
Los insumos derivados de las etapas anteriores —especialmente en lo que a resultados se refiere— son incluidos en la memoria de sostenibilidad y en otros informes como el Estado de Información No Financiera (EINF).

Respecto al *reporting* corporativo, la normativa europea establece que las empresas deben reportar la información necesaria para entender cómo abordan y les afectan los asuntos de sostenibilidad y el impacto que tienen sobre las personas y el medioambiente. Esto incluye cuestiones como sus posibles planes para garantizar que su modelo y estrategias empresariales sean compatibles con la transición a una economía sostenible y neutra desde el punto de vista climático; si su modelo y estrategia empresarial tienen en cuenta los intereses de las partes involucradas y cómo los incorporan; los principales impactos adversos —tanto reales como potenciales— relacionados con las actividades de la empresa; y cómo la empresa ha llegado a identificar la información sobre la que informa.



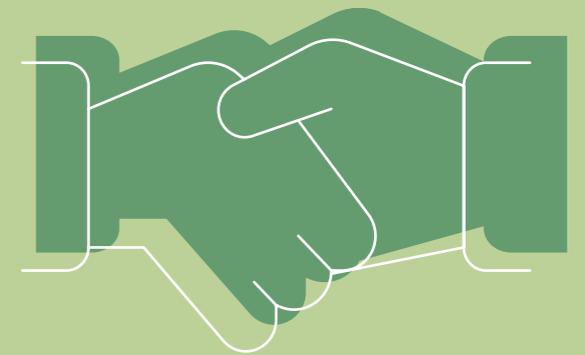
Herramientas que pueden resultar de utilidad

- El *Global Reporting Initiative* (GRI) es una iniciativa multi-stakeholder que establece un marco común para el reporte voluntario sobre aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de las organizaciones. En concreto, la serie 400 de los Estándares GRI está conformada por los estándares temáticos que informan acerca de los impactos materiales de una organización en lo relativo a temas sociales (GRI 405 – Diversidad e igualdad de oportunidades; GRI 406 – No discriminación; GRI 411 – Derechos de los pueblos indígenas; o GRI 412: Evaluación de los derechos humanos).
- La Norma de Relación con *Stakeholders* Norma AA1000 proporciona directrices para alinear la relación con los stakeholders con la estrategia de la empresa y responder sobre la gestión y desempeño en materia de sostenibilidad más allá de los datos e informes financieros y con una atención especial a los aspectos más sociales (etiquetas de comercio justo, entre otros) y medioambientales.



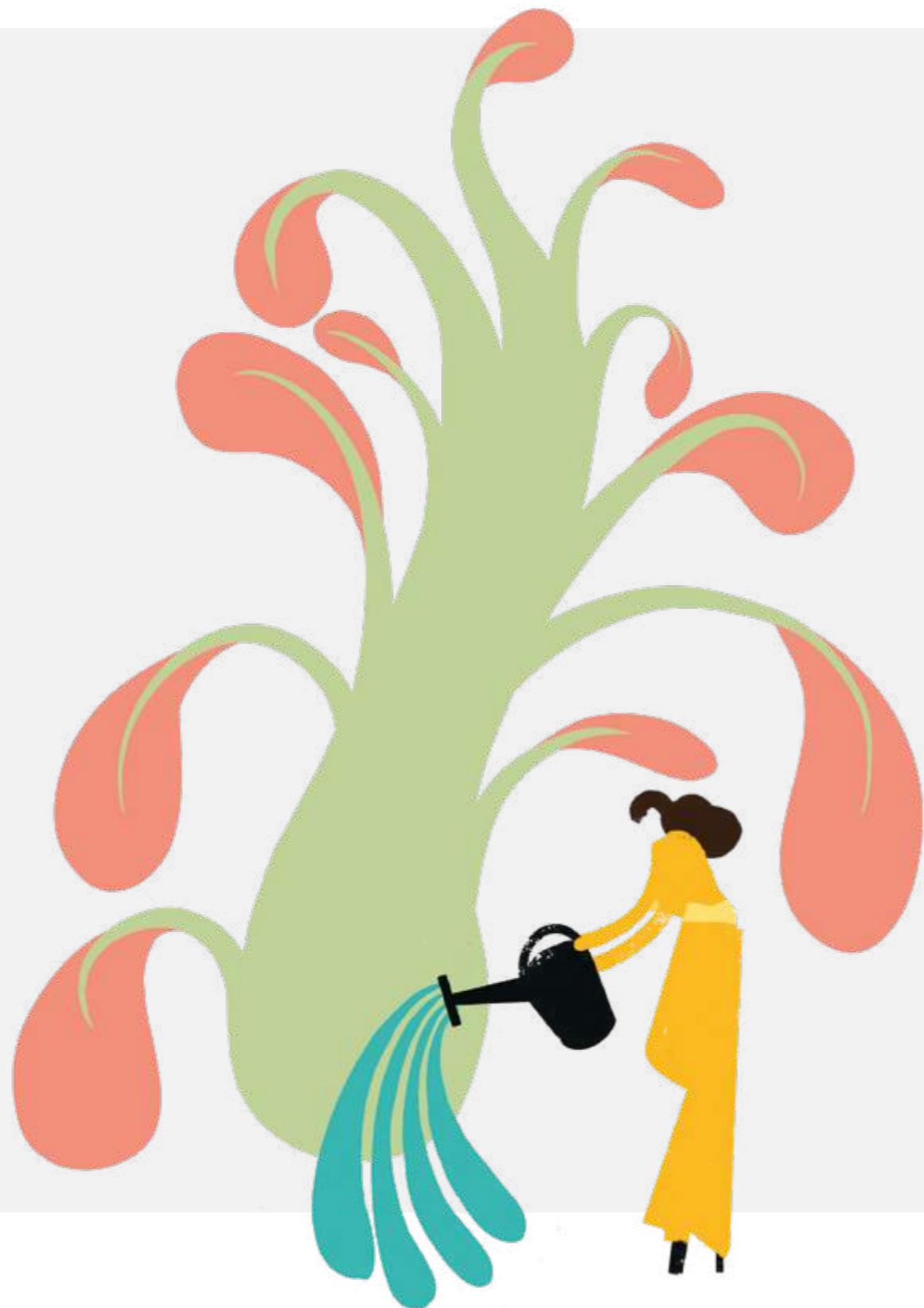
03

¿Cómo crear valor compartido para los grupos de interés? Estrategias, herramientas y buenas prácticas



En este capítulo se detallan estrategias y herramientas para crear valor en los procesos de relación de la empresa con sus grupos de interés, con un enfoque de inclusión.

A continuación, se abordan los siguientes grupos de interés: proveedores, empleados, consumidores, comunidades locales e inversores.



Proveedores

Compañeros de viaje hacia el crecimiento inclusivo

Los proveedores son aliados estratégicos en la cadena de valor de una empresa y tienen un papel clave en la consecución de los objetivos de negocio. Muchos de los riesgos operacionales de las empresas en relación con los derechos humanos residen en sus cadenas de suministro.

La gestión responsable de la cadena de suministro de las empresas es, de hecho, una tendencia relevante en el ámbito de la sostenibilidad empresarial. Como señala la Red Española del Pacto Mundial, un 57% de las grandes empresas dispone de códigos de conducta de proveedores y evalúa a éstos en materia de derechos humanos¹⁰.

Cada vez más, a las compañías se les exige dar respuesta y asumir responsabilidades ante posibles incidentes acaecidos en fábricas o talleres de sus proveedores, llamando la atención sobre la responsabilidad de la empresa en toda su cadena de producción. Las compañías deben asegurar el cumplimiento de una legislación cada vez más exigente en materia de derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor¹¹.

Esta responsabilidad puede ser percibida como carga o como oportunidad para crear valor social en un mayor número de trabajadores.

La creación de alianzas a largo plazo basadas en la confianza con los proveedores ofrece a la empresa un abanico de beneficios, más allá de garantizar calidad y estabilidad en pedidos y aprovisionamientos. Una visión compartida en materia de sostenibilidad e inclusión beneficia a ambas partes e incrementa su impacto positivo, social y ambiental.

En concreto, los proveedores son, en ocasiones, la palanca necesaria para impulsar políticas de responsabilidad social. Se trata de fijar conjuntamente estrategias de sostenibilidad y políticas de compra que integren aspectos sociales y medioambientales. Ejemplo de ello son los esfuerzos de algunas compañías por incorporar en sus cadenas de aprovisionamiento a proveedores de menor tamaño (pymes), o integrar criterios sociales en sus políticas de contratación para trabajar con empresas que tengan un impacto en la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad, como se verá más adelante.

Una apuesta concreta por los proveedores, que promueve una visión de relación a largo plazo, es fomentar su desarrollo y formación. Un esfuerzo que contribuye a mejorar su competitividad —lo que beneficia directamente a la empresa— y afianzar su alianza estratégica.

¹⁰ Consulta a nivel nacional realizada por la Red Española del Pacto Mundial a más de 1 900 grandes empresas (con más de 250 empleados).

¹¹ El Parlamento Europeo, en su informe de marzo de 2021 sobre Debita Diligencia Empresarial y Responsabilidad Corporativa, ha trasladado a la Comisión Europea el mandato de desarrollar una legislación de debida diligencia obligatoria para las empresas respecto a los derechos humanos, que responsabiliza a las empresas en la detección, prevención y reducción de los impactos ambientales y de derechos humanos de sus actividades a lo largo de sus cadenas de suministro.



Tabla 2. Beneficios de las alianzas a largo plazo entre empresas y proveedores

Oportunidades para la empresa

Relaciones a largo plazo que aseguren el suministro.

Estabilidad, garantía y calidad del producto o servicio.

Reducción de riesgos operacionales y de reputación.

Mayor competitividad al contar con la capacidad de innovación de los proveedores.

Oportunidades para los proveedores

Aumento de la confianza en la relación contractual.

Mayor estabilidad del nivel de ventas a medio y largo plazo.

Posibilidad de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Tomando como punto de partida esta visión de valor compartido, se identifican a continuación los principales aspectos de la relación empresa-proveedor que ofrecen oportunidades de crecimiento inclusivo, así como las principales oportunidades y retos:



Áreas de impacto en la relación empresa-proveedor con enfoque inclusivo

1. **Políticas de compra (y pago) responsable y sostenible.**
2. **Formación y desarrollo de proveedores.**
3. **Mejora de la trazabilidad social de insumos y productos.**
4. **Desarrollo de pymes y proveedores de menor tamaño.**

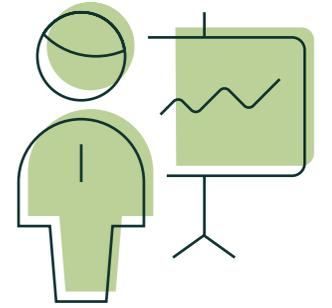


Retos y oportunidades en los procesos de desarrollo e inclusión de proveedores

- **Conocer la cadena de suministro en su totalidad, más allá de los niveles de relación directa, llegando hasta los subcontratistas de los proveedores.**
- **Diversificar los proveedores y dar oportunidades a aquellos de menor tamaño o formados por colectivos en riesgo de exclusión.**
- **Trabajar con proveedores de zonas rurales o aisladas de difícil acceso.**
- **Identificar oportunidades de negocio en productos artesanales o de otro tipo fabricados por comunidades desfavorecidas.**
- **Llevar a cabo diagnósticos o auditorías a proveedores, no sólo desde el punto de vista de la fiscalización, sino con el objeto de identificar sus necesidades de apoyo y asesoramiento técnico.**

A continuación, se comparten estrategias, herramientas y buenas prácticas de algunas empresas, con el objetivo de guiar e inspirar a otras organizaciones a potenciar su impacto social en sus relaciones con proveedores.

🔨 ¿Qué estrategias y herramientas puede seguir la empresa para promover el desarrollo y la formación de los proveedores?



▶ Conocer la cadena de suministro en su conjunto y la realidad de los proveedores

Conocer la trazabilidad del producto y conocer los subcontratistas de los proveedores, bajo una visión de trabajo en alianza.

- ▶ Mapeo de proveedores.
- ▶ Evaluación de impactos.
- ▶ Análisis de trazabilidad.

▶ Establecer canales de comunicación fluidos y generadores de confianza

Implantar mecanismos que faciliten la comunicación entre empresa y proveedor.

- ▶ Encuentros personales.
- ▶ Mecanismos de comunicación establecidos en acuerdos.

▶ Adecuar las condiciones de financiación y entrega

Facilidades financieras: establecer condiciones de financiación y plazos de entrega de productos acordes con las capacidades de los proveedores.

- ▶ Diálogo Empresa-Proveedor.
- ▶ Categorización de proveedores según tamaño y capacidades.

▶ Facilitar la integración en la cadena de suministro de pymes y de colectivos vulnerables

Establecer criterios o implantar medidas que favorezcan la participación de proveedores locales y de colectivos vulnerables.

- ▶ Segmentación de proveedores.
- ▶ Análisis de capacidades de proveedores.
- ▶ Análisis de oportunidades de negocio en la base de la pirámide*

▶ Formación: colaborar con los proveedores para mejorar sus capacidades y actualización tecnológica

Facilitar acceso a planes de formación presenciales u online adecuados a las necesidades y perfiles de los proveedores.

- ▶ Diagnóstico de capacidades.
- ▶ Planes de formación.
- ▶ Asistencia técnica.

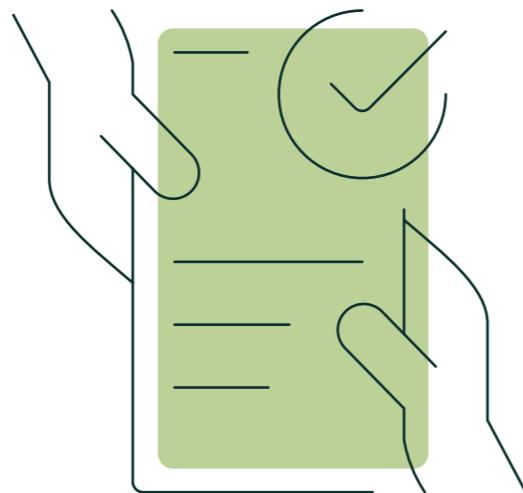
▶ Establecer relaciones de largo plazo con proveedores

Consolidar relaciones con proveedores con perspectiva de largo plazo, con el objetivo de ofrecer mejor respuesta a los clientes e incidir en el mutuo desarrollo.

- ▶ Encuentros personales.
- ▶ Alianzas en base a un propósito y visión compartida.
- ▶ Acuerdos y convenios de colaboración.

*La base de la pirámide hace referencia a los estratos con menos ingresos de la población mundial y que lo integran 4 mil millones de personas en el mundo que viven con menos de 1,5 dólares al día. Un mercado potencial al que las empresas pueden llegar de diferentes formas a través de los llamados negocios inclusivos. Fuente: C.K. Prahalad and Stuart L. Hart y Banco Mundial.

Buenas prácticas que promueven el desarrollo de proveedores con enfoque inclusivo



1. Gestión responsable de la cadena de suministro: una política de compras responsable

Las políticas de compras permiten una gestión responsable y eficiente de la cadena de aprovisionamiento, al mismo tiempo que facilitan el marco para visibilizar los compromisos sociales y éticos de la empresa en el proceso de elaboración y suministro de sus productos y servicios. Resulta clave que estas políticas se encuentren alineadas con las prácticas éticas y garanticen el respeto de los derechos humanos promovidos por los estándares internacionales, que se recogen más adelante.

El compromiso de la empresa con sus proveedores pasa necesariamente por desarrollar una visión compartida basada en valores de sostenibilidad, equidad y respeto por los derechos humanos. Sin embargo, algunos intereses o prácticas empresariales, tales como el aplazamiento de las fechas de pagos o plazos de entrega muy exigentes, en ocasiones resultan contradictorias con una visión de negocio responsable y sostenible y con el establecimiento de alianzas sólidas con los proveedores.

Algunas compañías están aumentando los estándares de responsabilidad social de sus proveedores y contratistas a través de criterios y cláusulas que contemplan criterios sociales y medioambientales. Una práctica emergente en

este sentido es la demanda de proveedores que tienen un impacto positivo en la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión.

De la misma forma, las administraciones públicas están integrando criterios de sostenibilidad social y medioambiental en sus requerimientos y políticas de contratación. Ampliar cuotas de mercado y acceder a contratos con el sector público, son actualmente razones adicionales para asegurar una gestión sostenible y responsable de la cadena de suministro.

En un marco de promoción del crecimiento inclusivo, las políticas de compra deben partir de un conocimiento de las circunstancias, tiempos y necesidades de los proveedores y basarse en una comunicación fluida y cercana entre ambas partes. Uno de los principales desafíos que deberán enfrentar las empresas para facilitar el acceso a proveedores de menor tamaño es el financiero. Entre otras posibles soluciones, se encuentra la facilitación de anticipos o adaptación de los sistemas de financiación en función del tamaño, por ejemplo, implantar políticas de pago inferiores a 60 días y fijar plazos inferiores a 30 días en el caso de proveedores de menor tamaño.



Auditorías y herramientas para cumplir con los compromisos

A través de la plataforma de autoevaluación **ECOVADIS**, empresas como Telefónica pueden evaluar el desempeño general de sus principales proveedores en términos de sostenibilidad. Esta plataforma facilita una evaluación 360º en base a 21 criterios de sostenibilidad que recogen aspectos éticos, sociales, ambientales y la gestión de su cadena de suministro, incluyendo la adquisición de minerales de zonas en conflicto.

Estas evaluaciones de desempeño se complementan con un plan anual de auditorías (incluidas auditorías conjuntas con otros operadores) para verificar el cumplimiento de los aspectos críticos identificados según tres criterios: tipo de proveedor, servicio o producto suministrado y riesgos de cada región o país.

Acciones según el desempeño:

Desempeño Sostenibilidad	Acción
DESTACADO	Colaborador con el proveedor para identificar posibles mejoras o compartición de buenas prácticas.
AVANZADO	
MODERADO	
PARCIAL	Solicitar compromiso al proveedor de implantación de plan de mejora en el próximo año, con el objetivo de superar los 44 puntos.
INSUFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueo preventivo del proveedor en sistema de compras. - Informar y acordar plan de mejora con el proveedor.

Fuente: Informe integrado 2020, EcoVadis.



Buenas Prácticas en políticas de compra responsables y sostenibles

Clasificación de proveedores

- ENDESA dispone de un proceso integral de compras mediante el cual los proveedores son calificados de acuerdo a criterios de sostenibilidad (ambientales, sociales, éticos, de integridad y derechos humanos), además de técnicos y económicos, de forma previa al proceso de licitación y a la formalización del contrato. Además, una vez prestado el servicio se evalúa su nivel de cumplimiento y de desempeño.

Pagos ágiles a los agricultores

- Nestlé contempla en su 'Standard de suministro responsable' la obligatoriedad de garantizar unas condiciones de pago regulares para los agricultores, que serán, como mínimo, mensuales.

Contratación ética para los fabricantes

- ADIDAS establece en su Política de Contratación Responsable con sus fabricantes el trato justo de los trabajadores inmigrantes y su compromiso con la eliminación de la práctica por la cual estos deben abonar cuotas de contratación para asegurar su empleo.

Acuerdos comerciales a largo plazo

- Los proveedores de Danone se suman al programa RESPECT de la compañía para cumplir con sus principios de sostenibilidad. Danone proporciona contratos a largo plazo con sus proveedores, ofreciéndoles mayor estabilidad y seguridad en su relación comercial.

Adelanto de pago a proveedores

- Divina Seguros realizó pagos por adelantado a sus proveedores –clínicas y hospitales– durante los meses de confinamiento por causa de la COVID-19, a pesar del descenso considerable de las visitas médicas.

Cuotas destinadas a criterios sociales

- Veritas, en su 'Evaluación de sus compañeros de viaje', otorga un 6% de la valoración de sus proveedores a criterios sociales. En concreto mide aspectos como el compromiso con inserción social de personas en riesgo de exclusión, el porcentaje de los beneficios revertidos a proyectos sociales o la comercialización de productos de comercio justo.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- Estándares y códigos de conducta en la relación con proveedores:**
 - Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
 - Estándares de la Organización Internacional del Trabajo.
 - Recomendaciones de la *Ethical Trading Initiative*.
- Normas:**
 - Norma SA 8000 para fábricas y organizaciones sobre las condiciones de trabajo.
 - ISO 20400 – Compras sostenibles.
- Etiquetas y procesos de certificación del compromiso con criterios sociales:** sello Bequal, Distintivo Igualdad en la Empresa, sellos de Empresa Accesible o sello LÀBORA.
- Plataformas de proveedores.**
- Buzón de atención a proveedores.**
- Encuestas de satisfacción.**
- Formación al departamento de compras en sostenibilidad e inclusión.**

2. Formación y desarrollo de proveedores

Cada vez son más las empresas que no sólo apuestan por la formación y el desarrollo de sus empleados, sino que deciden invertir en el aprendizaje de sus proveedores.

Cuando una empresa desea ampliar el alcance de sus estrategias de sostenibilidad a sus proveedores, buscará que estos incorporen, a su vez, prácticas sostenibles e inclusivas al interior de sus organizaciones. Para esto, hay un punto de partida que parece banal, pero del que depende la consecución de los objetivos: compartir una visión sobre la responsabilidad social corporativa que trascienda las generalidades y se concrete en determinadas prácticas.

Algunas empresas optan por ofrecer formación gratuita a sus proveedores en materia de sostenibilidad medioambiental y social, yendo más allá del cumplimiento de los códigos de conducta e incidiendo en ámbitos como la ética, los derechos humanos, la gestión de los residuos, entre otros. Esta capacitación suele impartirse a través de acuerdos con entidades no lucrativas o asociaciones empresariales especializadas.

Las auditorías sociales encargadas a sus proveedores pueden utilizarse no sólo como herramienta de control, sino como medio para identificar las necesidades de apoyo, formación y asesoramiento técnico.



Más allá de la formación técnica

El Grupo Red Eléctrica está implantando diferentes programas formativos en colaboración con la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, con el objetivo de ayudar a los proveedores a integrar una cultura de diversidad y de tolerancia cero ante cualquier tipo de violencia o acoso, alcanzando la efectiva igualdad de oportunidades para todas las personas bajo el marco de la Agenda 2030. Gracias a esta formación, el Grupo Red Eléctrica trabaja para trasladar su visión, principios y enfoque de diversidad a su cadena de suministro. Un total de 508 usuarios de 233 empresas se han beneficiado de esta formación.

En el año 2021, Grupo Red Eléctrica ha desarrollado una formación online sobre los Derechos Humanos y su marco normativo, así como el modelo de gestión de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos del Pacto Mundial, para ayudar a sus proveedores a trabajar en este ámbito.

Adicionalmente a lo anterior, la compañía ha elaborado una guía para desarrollar y fomentar principios estratégicos de sostenibilidad entre sus proveedores y subcontratistas.



Formación para proveedores

Formación a pequeños productores de café

- Nespresso, en el marco de su Programa *AAA Sustainable Quality*, asesora, forma y acompaña a pequeños proveedores de países como Costa Rica y Guatemala en la implementación de prácticas sostenibles con el medioambiente. En otros países como Etiopía ha desarrollado una alianza con la ONG Technoserve para ofrecer formación a mujeres agricultoras de bajos recursos, de manera que también puedan asumir roles de liderazgo en las cooperativas de café.

Favorecer a proveedores de menor tamaño

- Veritas ofrece formación a sus proveedores de menor tamaño, partiendo de un formulario estandarizado. Entre otras áreas, esta formación aborda la mejora de estructura de costes, la innovación en cuestiones de marca o la mejora del producto, buscando –por ejemplo– modelos de embalaje más ecológicos.

Redefinir criterios de selección de proveedores

- Enagás implica en su proyecto *Círculo de Proveedores* a sus proveedores más estratégicos, para compartir con ellos determinados proyectos para mejorar su eficiencia, reducción de costes o promover la sostenibilidad.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Programas de formación presenciales o virtuales adecuados a las necesidades y perfiles de los proveedores.
- ▶ Planes de capacitación y asistencia técnica a proveedores desfavorecidos, en coordinación con ONG presentes en comunidades locales.
- ▶ Acuerdos y alianzas con ONG u organizaciones del tercer sector para ofrecer formación en sostenibilidad e impacto social.
- ▶ Formación del departamento de compras en sostenibilidad e inclusión.

3. Mejorar la trazabilidad de los insumos y productos para potenciar el impacto social en los eslabones en los que participan las personas más vulnerables

La trazabilidad se define como la capacidad de rastrear todos los procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la producción, consumo y eliminación, para poder conocer “cuándo, dónde y quién” ha participado en la creación de un determinado producto.

Asegurar la trazabilidad implica conocer todos las organizaciones y personas que trabajan en la cadena de valor de las empresas, especialmente de los primeros eslabones, donde generalmente se encuentran las personas en situación más desfavorecida.

La trazabilidad constituye una oportunidad para potenciar el impacto social de la empresa hacia los grupos de interés más vulnera-

bles que participan en los primeros eslabones de su cadena de valor y en el resultado de su producto final.

Para ello, es preciso trabajar con los proveedores desde una visión de socios y una apuesta común por trabajar juntos por la sostenibilidad y la inclusión, con una mayor transparencia de la información entre ambas partes. Esto permitirá un mejor conocimiento sobre la trazabilidad de cada producto o servicio que se ofrece, de modo que sea posible conocer dónde se ha producido y cuáles son las condiciones legales, sociales y laborales de quienes han participado en el proceso de fabricación, de cara a poder mejorarlas.



El compromiso de Bolton Food con la sostenibilidad

Bolton Food, unidad de conservas de pescado de la multinacional familiar italiana Bolton Group, propietaria de las marcas españolas de conservas de pescado Isabel y Cuca, tiene la ambición de convertirse en la compañía atunera más sostenible para el mundo. Está comprometida con el mayor reto del sector pesquero: garantizar una sostenibilidad 360° en toda la cadena de suministro del atún. Para ello, adopta un enfoque global, estratégico, científico y en alianza con actores clave del sector.

Así, trabaja con prestigiosas ONG como WWF con quien tiene una alianza transformacional para garantizar la salud de los océanos y sus recursos, con importantes compromisos, como conseguir en 2024 que el 100% de su suministro de atún provenga de pesquerías certificadas MSC o Proyectos de Mejora de la Pesquería (FIP) Creíbles y Exhaustivos. Además, tiene una alianza multipaís y a largo plazo con Oxfam para asegurar el respeto de los derechos humanos de todas las personas que trabajan en su cadena de suministro, una de las más largas y complejas del sector de la alimentación debido a los múltiples actores que intervienen en ella. Con esta alianza, quieren promover el concepto de “alimentos más saludables y sostenibles”, no solo para el medioambiente y quienes los consumen, sino también para quienes los producen.

Sus marcas Isabel y Cuca cuentan con un sistema de trazabilidad con el que los consumidores pueden conocer de manera transparente, a través de las páginas web de las marcas, toda la información sobre el origen del atún que consumen. Este proceso de trazabilidad está certificado bajo la norma ISO 22005, el más alto estándar internacional para asegurar la trazabilidad de los alimentos.

Además, su marca Isabel en España es la única en el mundo en tener el 100% de su atún bajo la certificación AENOR Atún de Pesca Responsable, sello que garantiza los más altos estándares sociales y laborales de los trabajadores del mar bajo el Convenio 188 de la OIT, además de asegurar el control de la actividad pesquera, las condiciones óptimas para navegar de los buques y unas prácticas ambientales responsables con los océanos y sus recursos.



Otras buenas prácticas

Monitorizar la cadena de suministro

- El Grupo Restaurantero Gigante, en el marco de la alianza con la empresa SIMBA Chain, la Universidad de Notre Dame de Indiana en EE.UU y los pequeños productores de Tacaná, en Chiapas, entre la frontera de México y Guatemala, utilizan la app **Blockchain Simba-Toks** con el objetivo de registrar y rastrear los granos de café comprados, procesados, empaquetados y vendidos por Toks, asegurando así la integridad de su cadena de suministro de café y permitiendo diferenciar mejor las distintas variedades de café.

Promover el consumo local

- Eroski, a través de su plataforma “**Es bueno que sea de aquí**”, promueve el consumo local y facilita un mapa interactivo en el que se puede acceder a servicios tales como entrevistas con los proveedores locales, elección de la comunidad o consulta sobre los productos de la zona que se pueden encontrar en sus tiendas, entre otros.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- Formación continua a proveedores y equipos de compra en sostenibilidad e inclusión.
- Sistemas de información en el que los proveedores informan sobre las fábricas, organizaciones y personas que participan en la producción, incluyendo todos los procesos y niveles de fabricación.
- Auditoría de trazabilidad.
- ISO 20400 – Trazabilidad en la Cadena de Alimentos.
- *AA1000 Accountability* para validación de las contrapartes y como herramienta para fortalecer el diálogo continuo.

Otras empresas están garantizando parte de sus compras y suministros a través de la oferta de servicios de los Centros Especiales de Empleo (CEE), contribuyendo a la integración socio-laboral de colectivos en riesgo de exclusión y al cumplimiento de la ley General de Discapacidad.

Igualmente, las economías emergentes ocupan un lugar protagonista dotando de proveedores a las empresas, las cuales deben innovar en sus productos y servicios, en sus canales de distribución y en sus alianzas, con el objetivo de promover nuevas ventajas competitivas para sus organizaciones.



Reducir la desigualdad en el mercado de las algas en Filipinas

CEAMSA, en alianza con Fundación CODESPA, a través del apoyo de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID), ha promovido e implementado un negocio inclusivo en el que han conseguido que una comunidad de pescadores en Filipinas haya exportado hasta la fecha veinticuatro contenedores de algas con más de 249 toneladas de producto a España. Este proyecto ha incidido en la mejora de los ingresos de 416 familias pescadoras, y ha contribuido también a su desarrollo familiar y el de la comunidad.

En concreto, se ha producido un 21% de incremento en la producción, aumentando un 60% el precio por kilo obtenido por los productores locales a través de la comercialización directa de la empresa exportadora. Igualmente, se ha producido un incremento en los ingresos mensuales de los productores del 52%, lo que favorece una mejor educación para sus familias y más capacidad de ahorro e inversión.

CODESPA ha facilitado la formación y capacitación a los cultivadores de algas filipinos para mejorar la producción en base a los requerimientos de calidad y cantidad del alga demandada por la empresa. También, ha apoyado a las familias para que se agrupen y trabajen como cooperativa, brindándoles ayuda para su formalización y formación empresarial, e incidiendo en que las mujeres ocupen puestos de liderazgo.

Este trabajo ha sido realizado en el marco de un convenio de colaboración con la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID), “Promoviendo la resiliencia ante los desastres y la adaptación al cambio climático para los más vulnerables de Agusán del Sur, Surigao del Sur y Compostela Valley, en alianza con el gobierno local, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado”.



Otras buenas prácticas

Una contratación transparente y justa

- Nutrihuevos, en alianza con la organización Prodesarrollo, promueve la reducción de la informalidad del mercado en Paraguay. A través del desarrollo de una plataforma tecnológica que facilita el proceso de contratación, apoya a pequeños proveedores para su formalización, ayudándoles en el proceso y en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Adelantar el pago a proveedores

- Mutua Madrileña, durante la crisis sanitaria de la COVID-19, destinó 20 millones de euros para adelantar la facturación a más de 1 700 de sus proveedores pymes, con el objetivo de dotarlas de la liquidez necesaria para superar la crisis. Estas empresas fueron en su mayoría talleres, pequeñas empresas y autónomos que trabajaban en la prestación de servicios para el automóvil y el hogar, lo que supone en conjunto cerca de 30 000 empleos directos e indirectos.



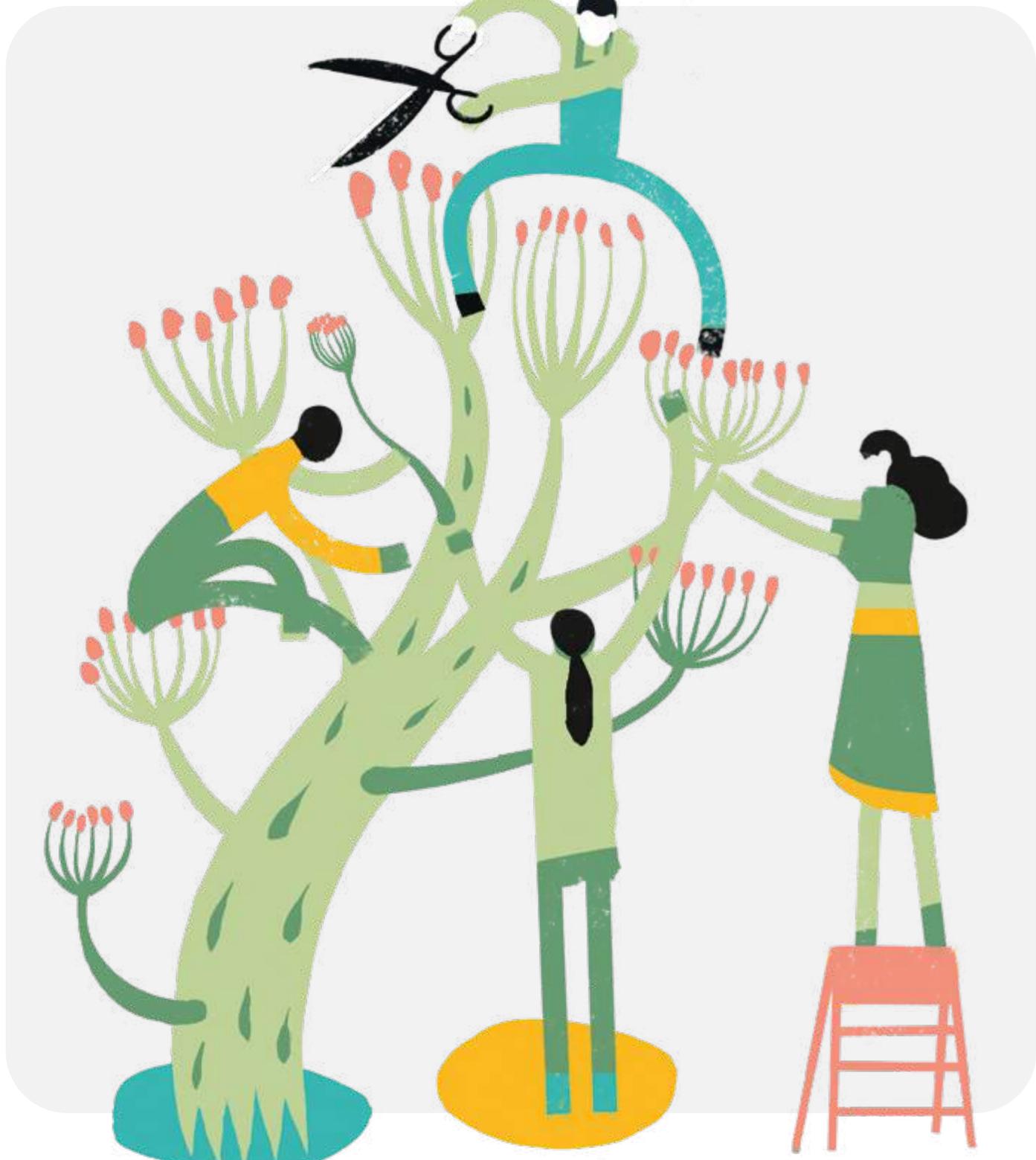
Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- Reuniones bilaterales y visitas personalizadas a cada proveedor.
- Desarrollo de políticas y procedimientos adaptados a las necesidades y peculiaridades de las pymes.
- Apps y desarrollos tecnológicos para conectar e interactuar con proveedores locales o de menor tamaño.
- Formación del departamento de compras en sostenibilidad e inclusión.



Bibliografía y lecturas recomendadas

- United Nations; BSR '(n.d)'. Sustentabilidad de la Cadena de Suministro: Una Guía Práctica para la Mejora Continua.
- Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Building and Nuclear Safety (BMUB) (2017). Step-by-Step Guide to Sustainable Supply Chain Management. A Practical Guide for Companies.
- Villena, Verónica; Gioia, Dennis (2020). A More Sustainable Supply Chain. Harvard Business Review.
- BSR; Global Impact Sourcing Coalition '(n.d)'. Impact Sourcing Standard.
- UN Global Compact (2016) A Guide to Traceability for SMEs.
- BSR (2019). The Supply Chain Leadership Ladder: A Maturity Model for Supply Chain Sustainability.
- Novacom (2015). Informe buenas prácticas en el comercio local.



Empleados

Un activo clave y primer paso para la inclusión

El éxito de una empresa está directamente relacionado con la motivación y productividad de su plantilla, siendo ésta una de las principales palancas del negocio.

Los enfoques de diversidad e inclusión constituyen la primera intención de las empresas por promover un crecimiento económico que sitúe a las personas en primer lugar. El crecimiento inclusivo comienza desde dentro de las organizaciones. No se trata únicamente de generar empleo, sino de asegurar una serie de aspectos en la gestión de las personas como pueden ser el respeto de los derechos humanos, la no discriminación, la conciliación laboral o la apuesta por la formación y desarrollo de los empleados, entre otros aspectos.

Cada vez más estudios relacionan diversidad e inclusión con rendimiento económico. Lo pone de manifiesto, por ejemplo, el estudio *Diversity wins. How inclusion matters*, de McKinsey. Sus equipos directivos tienen un 25% más de probabilidades de conseguir una rentabilidad por encima de la media. En el caso de la diversidad étnica y cultural, estas probabilidades llegan hasta el 36%.

A su vez, en línea con la reciente taxonomía social promovida por la Unión Europea, otros aspectos relacionados con la compensación —salario digno, protección social, reducción de la brecha salarial, o la libertad de asociación de los empleados— son algunos aspectos que impactan en la gestión de “lo social” (S, de los temas ASG) y de los recursos humanos de una empresa.

La incorporación de un enfoque inclusivo y diverso genera beneficios, tanto para las empresas como para la plantilla, tal y como se muestra a continuación. Trabajar en entornos diversos, con pluralidad de puntos de vista, promueve la capacidad innovadora, genera un clima de trabajo más atractivo y con mayores niveles de confianza en toda empresa y entre sus directivos.



Tabla 3. Beneficios de apostar por la diversidad e inclusión en la gestión del personal

Oportunidades para las empresas	Oportunidades para los empleados
Mayor atracción y retención del talento.	Mejores expectativas de desarrollo profesional y crecimiento en la empresa.
Mayor productividad al facilitar procesos creativos e innovadores.	Mejores entornos de trabajo.
Mayor reputación social y mejor valoración ASG.	Sentimiento de orgullo de pertenencia.
Mejores resultados empresariales.	Mayor compromiso y vinculación con los objetivos corporativos.

La apuesta por la inclusión implica sumar talento diverso y no excluir a las personas por razones como su sexo, edad, cultura, religión, discapacidad u orientación sexual. El crecimiento inclusivo comienza desde el interior de las organizaciones. Estas deben garantizar el respeto a los derechos humanos y económicos de sus empleados, así como entornos laborales donde las personas se sientan respetadas y se ofrezca igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional de cualquier empleado.

En este sentido, la sensibilización y formación a todo el personal en aspectos como la igualdad de oportunidades, las capacidades diversas, los sesgos inconscientes, el liderazgo inclusivo o la eliminación del acoso laboral o sexual, es una herramienta clave.

Este compromiso, más allá del área de Diversidad e Inclusión del departamento de gestión de personas, debe ser asumido por la Dirección de la organización, y a través de su ejemplo, permear toda la estructura de la empresa.

A continuación, se identifican áreas de impacto en las que la empresa puede reforzar su contribución a una sociedad más inclusiva en su relación con sus empleados, así como los principales retos y oportunidades de crecimiento inclusivo:



Áreas de impacto en la gestión de las personas con enfoque inclusivo

1. **Facilitar formación y aprendizaje continuo a todos los empleados.**
2. **Pago de un salario mínimo vital y protección social.**
3. **Promoción de la diversidad e inclusión dentro de la organización.**
4. **Integración laboral y formación para colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión (mayores de 50 años, jóvenes menores de 25 años, inmigrantes, mujeres víctimas de violencia, entre otros).**
5. **Flexibilidad y conciliación laboral.**
6. **Entornos laborales dignos y motivadores.**
7. **Promoción del intraemprendimiento y la innovación para la inclusión.**

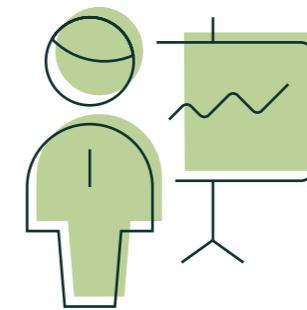


Retos y oportunidades en los procesos de desarrollo e inclusión de empleados

- **Desarrollar políticas e iniciativas de inclusión y diversidad que vayan más allá de los requisitos legales.**
- **Lograr que el enfoque de inclusión sea asumido desde la dirección y permee a nivel interno en la organización.**
- **Apostar por medidas de flexibilidad y conciliación que permitan, entre otros aspectos, la integración de personas desfavorecidas o en riesgo de exclusión.**
- **Incorporar en la plantilla a personas desfavorecidas y pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión (ej. Menores de 25 años, mayores de 50 años en desempleo, inmigrantes, mujeres víctimas de violencia, entre otros).**
- **Superar barreras culturales y legales, especialmente en aquellos países con regulaciones y prácticas laborales no respetuosas con los derechos humanos.**

Compartimos a continuación estrategias, herramientas y buenas prácticas de algunas empresas, con el objetivo de guiar e inspirar a otras organizaciones en su camino de crecimiento inclusivo.

🔧 ¿Qué estrategias y herramientas puede seguir la empresa para promover la inclusión y el desarrollo de las personas empleadas?



▶ Desarrollar una cultura organizativa inclusiva

Promover un estilo de liderazgo que fortalezca la motivación del personal a través de una cultura empresarial que promueva el desarrollo de los empleados, la inclusión y los equipos diversos.

Promover la empatía y sensibilización sobre la inclusión.

- ▶ Grupo de trabajo de transformación cultural, diversidad y punto focal en el departamento de personas / recursos humanos.
- ▶ Guía #CEO por la Diversidad Comité de Sostenibilidad de Gobierno Corporativo.
- ▶ Comunicación y sensibilización respecto a la inclusión y diversidad.

▶ Situar la inclusión y la diversidad como parte del propósito de la empresa

Garantizar una política de recursos humanos que sitúe la inclusión y diversidad como prioridades estratégicas enmarcadas en su propósito o contribución a la sociedad.

- ▶ Plan de igualdad.
- ▶ Plan de Diversidad e Integración.
- ▶ Comités de Diversidad e Igualdad.

▶ Aplicar los principios de igualdad e inclusión en la empresa

Incorporar, de manera transversal, los principios de igualdad de oportunidades entre las personas e inclusión en las políticas, procedimientos, protocolos y herramientas de la empresa.

- ▶ Procesos de selección ciegos al sexo, edad o raza, entre otros.
- ▶ Detección y valoración de habilidades blandas (sociales y comunicativas).
- ▶ Registro retributivo.
- ▶ Sistema de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género.
- ▶ Autodiagnóstico de brecha salarial de género.
- ▶ Procedimientos de actuación por acoso sexual y laboral.

▶ Apostar por procesos continuos de formación, aprendizaje y sensibilización

Proporcionar a la plantilla oportunidades de formación accesible para un desarrollo profesional y personal continuos.

- ▶ Upskilling¹² & Reskilling¹³
- ▶ Plataformas de formación digitales y accesibles.
- ▶ Programas de *mentoring*¹⁴ y *reverse mentoring*¹⁵.
- ▶ Profesionales de recursos humanos formados en diversidad e inclusión.
- ▶ Plan de desarrollo profesional personalizado.
- ▶ Voluntariado corporativo.

▶ Fomentar entornos laborales dignos, saludables y flexibles

Contar con entornos de trabajo agradables, que permitan a los empleados trabajar en buenas condiciones y con cierta flexibilidad para mejorar el rendimiento.

- ▶ Espacios de trabajo adaptados a las necesidades de toda la plantilla.
- ▶ Medidas de conciliación personal o familiar.
- ▶ Teletrabajo o trabajo a distancia adaptado a la diversidad de necesidades.
- ▶ Negociación y alianzas para garantizar unas condiciones laborales y un salario mínimo vital y de subsistencia.
- ▶ Programas de salud y bienestar.

▶ Promover el intraemprendimiento entre los empleados. La tecnología como aliada

Hacer partícipes a los empleados en el diseño e implementación de planes y en la generación de ideas para aprovechar su creatividad, incrementar su motivación y sentimiento de pertenencia.

- ▶ Concurso de ideas y proyectos de intraemprendimiento.
- ▶ Aplicaciones y plataformas digitales para una mejor accesibilidad.

▶ Establecer alianzas con otros actores para la integración laboral de colectivos vulnerables

Establecer alianzas con otros actores como centros especiales de empleo y bolsas de empleo de ONG para la incorporación laboral de colectivos vulnerables o con especial dificultad para el acceso al trabajo, así como otras actividades de voluntariado.

- ▶ Programas de integración laboral.
- ▶ Programas de mentoring.
- ▶ Voluntariado corporativo
- ▶ Convenios de colaboración.

¹² *Upskilling*: Refuerzo de las capacidades blandas (soft en inglés) para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad

¹³ *Reskilling*: Adquisición de nuevas competencias para pasar de un puesto/función a otro

¹⁴ El *mentoring* es una metodología y práctica destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia en el marco de un proceso estructurado, en el que se establece una relación personal y de confianza entre un mentor que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para maximizar el talento. Asegura la trasmisión, con precisión y eficacia, de todos los conocimientos prácticos y elementos, que forman la estructura organizacional y que son claves e importantes para la empresa.

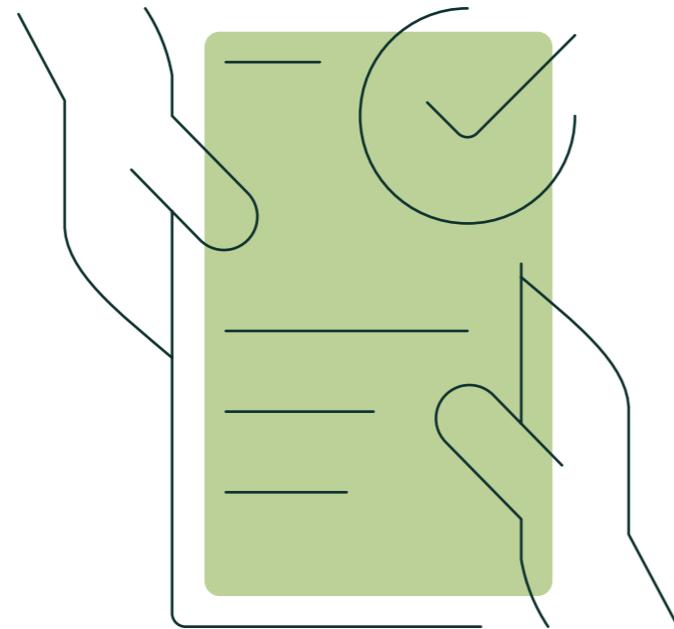
¹⁵ El *reverse mentoring* es el proceso en el que un joven ejerce de mentor para un profesional senior acercando sus puntos de vista y aumentando el nivel de compromiso y cooperación entre generaciones.

Buenas prácticas que promueven la formación y el desarrollo de los empleados con enfoque inclusivo

1. Formación y aprendizaje continuo de todos los empleados

A través de la formación y el aprendizaje continuo, los empleados expanden su conocimiento y adquieren nuevas habilidades y experiencias que contribuyen positivamente a un mejor desempeño empresarial y una mayor motivación y compromiso hacia la empresa. Es muy positivo que desde la propia empresa y aprovechando las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, se desarrollen itinerarios formativos que faciliten a todo el personal nuevos aprendizajes y desarrollo de capacidades.

La apuesta por nuevas estrategias de formación —como son los programas de *upskilling* y *reskilling*—, si bien en un primer momento requieren de inversiones en tiempo y dinero, resultan rentables en el medio y largo plazo, al preparar mejor a las personas a dar respuesta a las nuevas demandas del mercado.



Una apuesta por las nuevas tecnologías y la gamificación

The Camp es la apuesta de reskilling y upskilling que ha formado ya a cerca de 80.000 personas empleadas del BBVA en aspectos como la sostenibilidad o los riesgos no financieros. Como elemento diferenciador frente a otras iniciativas formativas, la gamificación permite diseñar experiencias más cercanas y atractivas para el personal y logra incrementar su nivel de compromiso durante el aprendizaje. En *The Camp*, el empleado se conecta en base a su experiencia y el aprendizaje colaborativo con otros compañeros y personas especialistas.



La formación a los empleados existentes en materia ASG, aspectos como las comisiones en materia de sostenibilidad, los objetivos de sostenibilidad en la remuneración variable de la alta dirección, o la diversidad de los equipos, son objeto de atención por parte de los inversores.



Otras buenas prácticas identificadas

Apostar por los veteranos

- Ante la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19, empresas como Media Markt han apostado por el *reskilling* y la formación en nuevas tecnologías (por ejemplo, *nano degrees*¹⁶ como estrategia para mantener el empleo). La empresa ha lanzado un programa de formación para adaptar el desempeño de su plantilla, especialmente de las personas mayores, a las nuevas necesidades del negocio como, por ejemplo, programación.

Formación vía smartphone

- A través de la Universidad Prosegur todos los empleados de la empresa tienen acceso a un variado contenido, desde blockchain, inteligencia artificial, u otros más específicos del sector que apuestan por la transformación e innovación. Esta plataforma de formación permite acceso a través de teléfonos móviles desde cualquier parte del mundo, lo que facilita la accesibilidad a la formación de la mayoría de sus empleados: profesionales de la seguridad y empleados sin acceso a ordenadores.

Secundando propuestas de los empleados

- A través de “DanM@tch – Growing Together”, Danone fomenta la conexión entre empleados con un doble objetivo: fomentar el intercambio de conocimiento y experiencias, e impulsar la diversidad y apertura entre distintas generaciones y áreas de negocio. Además, promueve el aprendizaje colectivo a través del concepto de Learning Organization. Esta iniciativa, galardonada en los Premios Generación convocados por el Observatorio Generación y Talento, ha sido desarrollada como aplicación web por petición de los empleados.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Plataformas de formación presencial y online, accesibles a las diversas capacidades y circunstancias de la plantilla.
- ▶ Programas de *Upskilling* y *Reskilling*.
- ▶ Programas de *Mentoring* y *Reverse Mentoring*.

2. Salario mínimo vital y protección social

Al garantizar el salario mínimo vital¹⁷, las empresas adecúan lo que pagan a una persona trabajadora por sus servicios, a los costes de vida del entorno en el que se encuentran. Los salarios mínimos se convierten en herramientas que pueden tener un efecto potenciador de la igualdad, dado que mejoran los ingresos relativos de las personas que perciben los salarios más bajos.

En algunos países, el salario mínimo legal continúa siendo insuficiente para los empleados en los estratos inferiores. Ante ello, algunas empresas deciden ir más allá del salario mínimo legal en aquellos países en los que operan, superándolo y asegurando un salario mínimo de subsistencia o salario decente, tanto para sus empleados directos como para todas aquellas personas que trabajan en las empresas que forman parte de su cadena de suministro, es decir, los empleados de sus proveedores.



Hacia estándares de salario justo

L'Oréal ha establecido alianzas con iniciativas como “Fair Wage Network”, una organización independiente que proporciona una base de datos completa y actualizada para definir, construir y desplegar una estrategia de salario digno. Su método se centra en la colaboración con fábricas, tiendas y marcas para evaluar las prácticas salariales a través de encuestas realizadas a las personas trabajadoras, y a la dirección, de manera que sea posible identificar qué está fallando e implementar mejoras enmarcadas en las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Este estándar de salario justo está estructurado y definido en torno a 12 dimensiones que abarcan todo el espectro de indicadores salariales.



¹⁶ *Nano Degrees* (Nanus “enano” y degrees “grado económico”). Las nano degrees son programas educativos orientados a formar al estudiante para una tarea específica, con habilidades que las empresas necesitan y centrados en el aprendizaje práctico. Están centrados en enseñar tecnología de la información, desarrollo e informática.

¹⁷ El salario mínimo vital, promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se define como aquel salario por encima del salario mínimo que permite satisfacer las necesidades básicas del empleado y de su familia. Este salario permite el empoderamiento económico de aquellos trabajadores de países donde el salario mínimo no se corresponde a un salario de subsistencia sostenible. Lamentablemente, hoy en día no existe un benchmark que indique cuál es este salario de subsistencia por país.



Otras buenas prácticas

De contrato comercial a contrato laboral

- Divina Seguros fue la primera compañía del sector en sustituir el contrato mercantil de sus agentes comerciales por un contrato laboral, reconociendo la igualdad de derechos a todos sus trabajadores, independientemente de la naturaleza de su actividad yendo más allá de lo exigido por ley. De esta forma, todos los empleados tienen los mismos derechos y la misma estabilidad laboral que el resto de la plantilla, favoreciendo un entorno y clima laboral más favorable.

Un marco de compensación

- A finales de 2019, Unilever logró pagar un salario digno o superior al que establece la ley en la mayoría de sus lugares de trabajo gracias al establecimiento de un **marco de compensación y de un esfuerzo activo por alcanzar un objetivo de pago de un salario digno** que contribuyese a sus empleados lo necesario como para “cubrir las necesidades básicas de sus familias, alimentación, vivienda, educación y atención sanitaria”.

Pagar el sobreesfuerzo

- Durante el 2020, los empleados de la plantilla de Mercadona que llevaban más de cuatro años en la compañía cobraban un 63% más que el Salario Mínimo Interprofesional, sin contemplar las correspondientes primas anuales por objetivos. Asimismo, durante la pandemia la empresa desembolsó 409 millones de euros en primas, 43 de los cuales correspondían específicamente al sobreesfuerzo exigido para responder a la crisis de la COVID-19.

Salario digno para la cadena de suministro textil

- Inditex está comprometida con la provisión de un salario digno a los trabajadores de las fábricas de su cadena de suministro. En 2019, la compañía lanzó su estrategia “Trabajadores en el centro” con el propósito de entender y responder a las necesidades de los trabajadores de la cadena de suministro, de sus familias y de las comunidades donde viven. El salario digno es una de las áreas prioritarias de impacto identificadas dentro de esta estrategia y es desarrollada a través de cuatro líneas de trabajo: promover y facilitar la negociación colectiva; aplicar eficazmente prácticas de compra; mejorar los sistemas y métodos de organización de la producción; y mejorar los sistemas de gestión y digitalización del salario. Inditex es miembro activo de ACT (Acción, Colaboración, Transformación) sobre Salarios Dignos.

Transformando el salario digno en la industria

- Prosegur cuenta con grupos de trabajo en todos los países en los que opera, promoviendo una colaboración estrecha con otras organizaciones para asegurar el cumplimiento normativo, con el objetivo de subsanar las dificultades que se encuentran con el trabajo informal del sector de la seguridad en los diferentes mercados. Estas negociaciones colectivas se han centrado en mesas de concertación con sindicatos y con sector público, sindicatos y otras compañías del sector, permitiendo elevar el salario de los profesionales de seguridad que tienen en plantilla con el objetivo de dignificar la profesión y contribuir a que el resto de empresas de seguridad aumenten sus salarios.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ *Fair wage network.*
- ▶ Guía sobre política en materia de salario mínimo de la OIT.
- ▶ Alianzas y acuerdos de compromiso de salario mínimo a través de mesas de concertación con instituciones públicas, sector privado, sindicatos y sociedad civil.

3. Promoción de la diversidad e inclusión

Garantizar la inclusión y la diversidad implica no discriminar a ningún empleado por razones de sexo, origen, religión, edad, discapacidad, orientación e identidad sexual, y valorar que puedan aportar un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que pueden favorecer la innovación y creatividad en la empresa.

Desde esta perspectiva, disponer de políticas de igualdad, inclusión y diversidad es recomendable para garantizar un entorno laboral que no sólo respete el aspecto diferencial de cada uno de sus empleados, sino que aproveche todo su potencial.

Para ello, la empresa deberá desarrollar políticas e iniciativas que permitan, por ejemplo, la integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión o planes de formación y desarrollo profesional para personas desfavorecidas. Algunas empresas, están adoptando algunas iniciativas como, por ejemplo, los procesos de selección ciegos, los comités de diversidad o las alianzas con bolsas de empleo de ONG.

Asimismo, aquellas empresas que están apostando por contar con plantillas más diversas y asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en cargos directivos, se benefician de una mayor reputación y reconocimiento social, así como un mejor acceso a fuentes de financiación.



Una apuesta por la conciliación y la igualdad

Enagás, por segundo año consecutivo, ha sido incluida en el índice de igualdad de género de Bloomberg (*Bloomberg Gender-Equality Index* o *GEI*, por sus siglas en inglés), que distingue a las compañías más comprometidas con la promoción de la igualdad a nivel mundial. La compañía ha obtenido la máxima puntuación en transparencia y reporte (100%), y está por encima de la media del total de empresas incluidas en el Índice, en términos de desempeño y cultura inclusiva, además de en igualdad y paridad salarial entre hombres y mujeres.

La empresa ha lanzado iniciativas de formación, *coaching* y *networking* para potenciar el talento femenino, logrando incrementar el número de mujeres en puestos de responsabilidad además de poner en marcha 116 medidas de conciliación de la vida personal y profesional. Asimismo, posee el Distintivo de Igualdad en la empresa desde 2010 y forma parte de la Red DIE.



Otras buenas prácticas

- Empresas como P&G se han sumado a los **Principios de Empoderamiento de las Mujeres**, impulsados por ONU Mujeres y Pacto Global.
- KPMG estableció en 2020 una red de profesionales LGTBI y aliados, desde donde se comprometen con el respeto, la no discriminación y la eliminación de los estereotipos y prejuicios hacia las personas LGTBI.
- Merck facilita el *General Manager Acceleration Program*, que fomenta la transformación digital y preparación para la promoción de las mujeres a puestos directivos.
- Endesa adquiere un compromiso público de acción en materia de discapacidad tras la firma de adhesión al *The Valuable 500*, un movimiento mundial que pone la discapacidad en la agenda del liderazgo empresarial. Se centran en áreas como la mejora y ampliación de las medidas relativas a la accesibilidad digital, la autonomía, la movilidad, el desarrollo y la empleabilidad de las personas con discapacidad.
- HP fomenta la inclusión y diversidad a través de su colaboración en el “**Índice de Innodiversidad**” de la Fundación IE y Fundación para la Diversidad, un índice que se construye como un indicador compuesto de acuerdo a las recomendaciones del *World Economic Forum* en materia de gestión de la diversidad y la innovación con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ *Gender Gap Analysis Tool WEP*: Principios de Empoderamiento de la mujer en los negocios.
- ▶ Metodología DISC gestión de *wellness* de personas en entornos organizacionales.
- ▶ Herramienta y guía de uso para un Registro retributivo.
- ▶ Sistema de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género.
- ▶ Autodiagnóstico de brecha salarial de género.
- ▶ Registro de empresas Die.
- ▶ Procedimientos de actuación por acoso sexual.
- ▶ Charter de Diversidad.
- ▶ Guía #CEO por la Diversidad.

4. Integración laboral y formación a colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión

La integración laboral de personas en situación desfavorecida y en riesgo de exclusión contribuye también a tener plantillas más diversas y motivadas, incidiendo en un mayor compromiso corporativo y una menor rotación del talento.

A su vez, reporta otras ventajas para las empresas, como beneficios fiscales y económicos a través de las subvenciones, como son las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, las ayudas económicas para la adaptación del puesto de trabajo (en caso de tratarse de personas con discapacidad física o motora), y deducciones en el pago de impuestos de sociedades.

Aquellas empresas que apuestan por la contratación de personas desfavorecidas en su cadena de valor responden a un ejercicio de responsabilidad social y contribuyen, como ciudadanos corporativos a una sociedad más equitativa, justa y sostenible.

En el caso de personas con discapacidad, es necesario destacar que, según la Ley General de Discapacidad, las empresas con 50 o más trabajadores deben asegurar que al menos el 2% de su plantilla sea cubierta por personas con discapacidad.



Una apuesta por la sostenibilidad dialogada y construida desde la base

Sancor Seguros apuesta firmemente por la inclusión de personas con discapacidad, a través de un programa iniciado en 2016 e integrado en el modelo de negocio. Se estructura en torno a cinco ejes clave: empleo inclusivo; accesibilidad; compras inclusivas; compromiso con la inclusión; y comunicación inclusiva.



Su apuesta implica un cambio en la cultura de la organización. Para ello, han desarrollado alianzas con ONG y otras organizaciones para poner en marcha acciones de sensibilización y formación a su plantilla en materia de sostenibilidad e inclusión, de manera que se promueva una transformación cultural que comience desde dentro.



Otras buenas prácticas de inclusión

Jóvenes en riesgo de exclusión

- La empresa textil estadounidense GAP promueve la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad. Cuenta con una iniciativa para reclutar trabajadores de barrios de bajos ingresos como parte de un esfuerzo por mejorar la diversidad entre el personal de tienda. Se trata del programa “*This Way Ahead*”, dirigido a trabajadores de entre 16 y 24 años sin experiencia laboral. La empresa pretende que este grupo represente al menos el 5% de sus empleados de nivel inicial para el año 2025. Una asociación nacional con *Boys and Girls Clubs of America* ayuda a la empresa a conectar a adultos jóvenes con puestos en tiendas propiedad de GAP, como Banana Republic y Old Navy. Hasta el momento, más de 9.000 jóvenes han participado en la iniciativa.

Apostar por los más jóvenes

- Grupo Vips es referente en España en la incorporación al empleo de jóvenes en riesgo de exclusión social y cuenta con un completo programa de empleabilidad y una estrategia de captación de talento, retención y desarrollo profesional para jóvenes vulnerables, adaptándose al nivel educativo de partida del joven. Grupo Vips se ha adherido al Programa Incorpora de Fundación “la Caixa”.

Alianzas público- privadas para promover la formación

- Gestamp promueve la formación de jóvenes en riesgo de exclusión, proporcionándoles un itinerario formativo que facilite su contratación a largo plazo. Se fomentan los acuerdos con el sector público español y escuelas de negocio para ajustar la formación que necesitan en las fábricas y adecuarlo al contenido que se da a los jóvenes y empleados de menor rango de sus plantas productivas.

Integración de la discapacidad

- Leroy Merlin mantiene acuerdos con varias entidades para continuar impulsando la incorporación de personas con discapacidad en la compañía, con el compromiso de llegar al 3% (porcentaje superior al exigido por la Ley General de Discapacidad).

Nuevas tecnologías para formar en competencias digitales

- La plataforma gratuita de formación en competencias digitales “*Orange Digital Center*” ofrece de forma gratuita herramientas y webminarios centrados en la nueva era digital: fabricación 3D, medioambiente o uso responsable de la tecnología. Muchos de los cursos están enfocados a personas con discapacidad y a sus familias.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Alianzas con ONG y Fundaciones que cuenten con bolsas de empleo para poder integrar a personas con discapacidad en las empresas.
- ▶ Programa Incorpora de Fundación “la Caixa”.
- ▶ Acuerdos con Centros Especiales de Empleo y alianzas con el sector público.
- ▶ Guía de accesibilidad para empresas.
- ▶ Guía de buenas experiencias en la integración laboral de la Cruz Roja.

5. Conciliación laboral y entornos laborales saludables y motivadores

Un entorno laboral saludable facilita el bienestar de los empleados y, por tanto, incrementa su motivación. Es recomendable contar con un espacio físico que reúna las condiciones de accesibilidad y adecuación a las necesidades específicas de la plantilla.

Igualmente, hay otros aspectos más intangibles que ejercen una influencia decisiva en la motivación de los empleados. Por ejemplo, un estilo de liderazgo más horizontal y participativo, a través de dinámicas de escucha de las personas empleadas, o la puesta en marcha de medidas que aporten una mayor flexibilidad para la conciliación de la vida personal y laboral. Un empleador comprometido con la inclusión se preocupa, en primera instancia, por la inclusión y el bienestar de los empleados que ya están dentro. Adicionalmente, se recomienda contar con servicios de atención para quienes se encuentren en una situación de mayor vulnerabilidad, facilitando acompañamiento psicológico y social y promoviendo protocolos de atención en casos de acoso laboral o sexual.



Una apuesta por la conciliación y diversidad, DKV

En el marco de su Plan de Igualdad, el “Programa Óptima de DKV” ofrece más de 85 medidas de conciliación para sus personas empleadas. DKV está certificada con el sello de Empresa Familiarmente Responsable obtenida con la calificación B+ y se ha adherido al *chárter* de la diversidad. A través de la figura de “El anfitrión”, cada nuevo empleado cuenta con el acompañamiento de un compañero de la compañía, que busca facilitar la incorporación y sociabilización del nuevo empleado.



Cuidar a los empleados e incrementar el nivel de compromiso de los profesionales con el proyecto empresarial



Contar con el equipo de profesionales más competente del mercado



Identificar, desarrollar y recompensar la contribución individual de los profesionales



Alcanzar el nivel de calidad de los servicios prestados acorde a los requerimientos estratégicos



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- Cuestionarios y encuestas de satisfacción y clima laboral.
- Certificaciones y asesoramiento (por ejemplo, *Great Place to Work*).
- Canales de sugerencias y quejas internas anónimas.
- Protocolos de acoso.

6. Promoción del intraemprendimiento y la innovación para la inclusión

El Foro Económico Mundial y el proyecto “*Global Entrepreneurship Monitor*” destacan la importancia del intraemprendimiento¹⁸, siendo este motor de la innovación empresarial y la competitividad económica, lo que fomenta la creación de valor en la empresa.

A través del intraemprendimiento, las empresas, además de motivar a su plantilla, pueden identificar, desarrollar e implementar nuevas oportunidades de negocio. Si las compañías promueven el desarrollo del talento de los empleados, se generará un mayor compromiso con la empresa y buscarán, a través del proyecto, generar más beneficio en la organización, a la vez que se mantienen actualizados en tecnologías y competencias para generar valor mediante la innovación.

Desde un enfoque de valor compartido, la empresa puede establecer alianzas con actores externos (*startups*, centros de innovación, universidades, ONG) que participen en ecosistemas de innovación que promuevan la inclusión social.

¹⁸ La formación intraemprendedora mantiene a las personas actualizadas en tecnologías y competencias y les forma para crear valor e innovar.



Programa de Intraemprendimiento. Iniciativa de Innovación Sostenible

Telefónica promueve un programa de intraemprendimiento, entre sus empleados, proveedores, *startups* vinculados a Wayra y Open Future, y universidades colaboradoras, que persigue la creación y desarrollo de ideas que tengan un impacto social positivo. Se trata de promocionar soluciones innovadoras y asequibles para hacer frente a problemas sociales y medioambientales con un mercado potencial y que estén relacionadas con su área de negocio.

Áreas de acción

<p>Nuevos productos y servicios o nuevas funcionalidades de soluciones existentes que tengan un impacto social / medioambiental positivo.</p>	<p>Proyectos para mejorar la eficiencia interna de los procesos y del uso de recursos (reciclado, materias primas, energía...)</p>	<p>Ideas que fomenten la sostenibilidad en nuestra compañía, por ejemplo: diversidad, inclusión, DDHH, ética...</p>

Fuente: Programa Lead Sostenibilidad.

De esta forma, el programa se convierte en una herramienta estratégica para fomentar la sostenibilidad en todos los ámbitos de la empresa:

- Concienciar a empleados y *stakeholders* del potencial que tienen para abordar los retos sociales y medioambientales a través de la tecnología y fomentar los principios de empresa responsable.
- Encontrar nuevas oportunidades para generar un impacto positivo y crear valor de negocio.
- Facilitar la colaboración con las áreas de negocio, marketing y de innovación.
- Mejorar la reputación de Telefónica sobre su compromiso social.



Otras buenas prácticas de intraemprendimiento

Construcción que promueve proyectos sociales e inclusivos

- CEMEX es una empresa reconocida por *Stanford Social Innovation Review* como una de las empresas que mejor promueve el intraemprendimiento. Mediante *Growing Platform* se estudian, analizan y respaldan proyectos sociales e inclusivos, prestando todo el apoyo para su desarrollo y evolución, incorporándolos a otras partes del negocio tras su consolidación. Un ejemplo de este programa es “Patrimonio Hoy”, a través del cual se ofrece asistencia técnica, asesorías y materiales de construcción de alta calidad para crear viviendas a familias de bajos recursos. Otros ejemplos de intraemprendimiento muy exitosos son: “Construyo Contigo”, “Construapoyo”, “Yo Construyo” y “Estufas Ecológicas”.

Telemedicina impulsada por una aseguradora

- DKV ha diseñado dos programas de emprendimiento, tanto hacia fuera como hacia dentro de la empresa, para potenciar su impacto social: *DKV impact* y *DKV Emprender*. Por ejemplo, a través del proyecto “TELEDFO” y con la *Associació Diversitat Funcional d’OSONA*, se ofrece realidad virtual para tele-rehabilitación de pacientes con lesiones físicas crónicas, reduciendo la exclusión social.

Innovación promovida por los empleados

- Ferrovial promueve el emprendimiento y la creación de valor desde el interior de la empresa. A través de su convocatoria anual llamada “Zuritanken” promueven proyectos innovadores de sus empleados, lanzando retos específicos para cada edición.

Salud con impacto social

- Lilly cuenta con un programa de impulso al emprendimiento con impacto social en el sector de la salud en España. Ofrecen un apoyo a medida a los emprendedores sociales a través de asesores con formación de muy alta calidad y personalizada. Se trata de emprendedores que no buscan únicamente beneficio económico, sino que persiguen además generar una transformación positiva en la sociedad.



Estrategias y herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Convocatorias y concursos de ideas y proyectos en el seno de la empresa.
- ▶ Programa de incentivos que recompense a proyectos innovadores.
- ▶ Encuentros para compartir proyectos personales o profesionales en los que está involucrada la plantilla y que pueden ser de interés para el resto de la organización (llamados en inglés, *Tech times*).
- ▶ Espacios de reflexión en los que los empleados pueden aislarse (entre 30 minutos y una hora) respecto a sus tareas diarias para dedicarse a concebir ideas innovadoras a compartir en buzones de sugerencias (llamados en inglés, *Thinking rooms*).
- ▶ Charlas y encuentros periódicos con expertos de otras compañías que puedan servir de inspiración a los empleados.



Bibliografía y lecturas recomendadas

- Fundación CODESPA (2017). El camino hacia el empleo juvenil. Qué puede hacer la empresa.
- Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) (2020). Em-prendimiento corporativo en España. Situación y claves de la colaboración entre empresas y emprendedores para innovar y ser más competitivas.
- Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social (2016). Informe CEBEK sobre el entorno laboral saludable.
- UN Global Compact (2021). Achieving the Living Wage Ambition: Reference Sheet and Implementation Guidance.
- Fundación SERES (2019). Diversidad e inclusión: oportunidades para las empresas.
- Fundación SERES (2020). El papel de la empresa para impulsar el bienestar social tras la pandemia.
- Fundación Diversidad (2015). Libro Blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones.
- IE University (2021). La Innodiversidad en el tejido empresarial español 2021.
- Fundación Adecco&Fundación SERES (2021). El libro blanco del talento senior.
- BBVA (Mayo 2021). 'Reskilling' y 'upskilling': renovarse en tiempos de incertidumbre.
- Cruz Roja '(n.d)'. Guía de buenas experiencias en la integración laboral.
- Fundación SERES&Samsung (2021). Claves de la contribución de la empresa al empleo.



Consumidores

La apuesta por no dejar a nadie atrás

Existe un mercado potencial de clientes, cifrado en unos 4 000 millones de personas (61% de la población), que no tienen acceso a productos y servicios básicos necesarios para vivir dignamente. Este segmento de la población se denomina "base de la pirámide"²⁰ y tiene una renta per cápita anual inferior a 1500 dólares.

Ante esta realidad, surge la oportunidad de desarrollar nuevos mercados en segmentos de población con capacidad de pago más baja, pero amplia en número de consumidores y con alto potencial de crecimiento.

La pandemia de la COVID-19 ha impactado negativamente a las personas que ya vivían en riesgo de exclusión social. Millones de personas han comenzado a verse excluidas de los mercados y del acceso a productos y servicios. Una estrategia empresarial de crecimiento inclusivo busca diseñar productos o servicios de manera que sean accesibles y asequibles para la mayor parte de colectivos de la sociedad.

Por otro lado, cada vez hay más consumidores que condicionan sus decisiones de compra a criterios de carácter social, como la contratación de personas vulnerables o su inclusión en la cadena de suministro, la ausencia de trabajo infantil o la garantía de unas condiciones laborales que respeten los derechos humanos. Sin embargo, aún hay camino que recorrer: la información sobre las condiciones de elaboración de los productos es deficiente, y/o se da la ausencia de alternativas asequibles. En este contexto, la producción sostenible de productos y servicios está tomando relevancia (ODS 12) y la exigencia ética cada vez será mayor.

Las empresas que quieren continuar siendo competitivas y posicionarse en el medio y largo plazo han de preguntarse entonces: ¿qué es lo que los distintos grupos de consumidores necesitan?: ¿cómo puedo suministrárselo?: ¿cuál es mi propósito?: ¿puedo desarrollar productos y servicios que impacten de forma positiva en los colectivos más desfavorecidos?

Al acercar los productos o servicios de la empresa a consumidores vulnerables, la empresa manifiesta el compromiso de su negocio con la sociedad, mejorando el reconocimiento de marca y fidelizando a los demás clientes.

Lograrán mantenerse en el largo plazo aquellas empresas que desarrollen productos inclusivos para toda la sociedad, logren modelos de producción rentables y fomenten un consumo más responsable, con repercusiones positivas para la sociedad y el planeta.

Oportunidades para las empresas

Oportunidades para consumidores y clientes

Mayor fidelidad de sus clientes.

Mejora de la calidad de vida de clientes excluidos con productos y servicios que responden a sus necesidades.

Tener una mayor reputación social y una mejor valoración ASG.

Acceso a una mayor formación, información y capacidad de decisión.

Ampliar a nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios y productos a segmentos de población no atendidos.

Mayor identidad y confianza con la marca.

Fuente de innovación social empresarial.

Desde la visión de valor compartido, se identifican las siguientes áreas de impacto en las que la empresa puede reforzar su contribución al crecimiento inclusivo en su relación con los consumidores:



Áreas de impacto para el desarrollo de consumidores con enfoque inclusivo

1. **Formación de clientes y consumidores: educación en hábitos y prácticas saludables.**
2. **Accesibilidad de productos y servicios para personas con discapacidad.**
3. **Desarrollo de productos y servicios adecuados a la capacidad de pago de poblaciones vulnerables.**
4. **Desarrollo de marketing inclusivo.**

Para desarrollar productos y servicios más accesibles a población desfavorecida, la empresa ha de conocer sus necesidades e incorporar una mirada inclusiva. La escucha y la conexión con los consumidores –incluidos aquellos que en ocasiones están menos presentes en el mercado tradicional– son aspectos clave para redefinir productos y servicios competitivos, así como la incorporación de las preferencias de aquellos con necesidades específicas. Esto también se concreta a la hora de adecuar los espacios de venta o realizar campañas publicitarias. Sólo de esta manera, la empresa responderá a las expectativas de unos consumidores y organizaciones civiles cada vez más críticos y exigentes, que buscan productos y servicios con impacto positivo en la sociedad.

Esta apuesta por una mayor escucha y comunicación con los distintos grupos de consumidores implica, además de los beneficios ya mencionados, los siguientes desafíos:

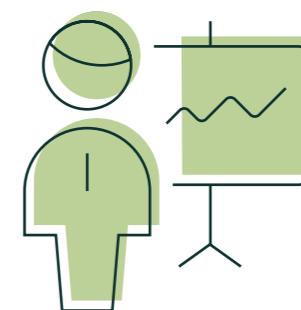


Retos en los procesos de desarrollo e inclusión de consumidores

- **Diseñar o adaptar productos y servicios para personas desfavorecidas que tengan un impacto alto en la mejora de su calidad de vida y reducción de vulnerabilidad, en vez de generarles necesidades adicionales.**
- **Conocer y comprender cada vez más y mejor al consumidor, de modo que sea posible anticiparse a sus requerimientos particulares y especialmente a los de las personas consumidoras más vulnerables.**
- **Hacer frente a la vulnerabilidad financiera de muchos hogares.**
- **Dar servicio en zonas rurales, ajustándose a las necesidades específicas de cada territorio.**
- **Mejorar la transparencia acerca del impacto social de sus productos y servicios.**
- **Apostar por las alianzas y las nuevas tecnologías que permitan bajar los costes de transacción o distribución en zona rurales o de la llamada “última milla”.**

²⁰ Término que fue acuñado por Stuart L.Hart y C.K Prahalad en 2002 en su libro La Fortuna en la base de la pirámide.

🔨 ¿Qué estrategias y herramientas puede seguir la empresa para promover el desarrollo de los consumidores?



▶ Escuchar y conocer mejor las inquietudes y valores de los consumidores

Conocer mejor las necesidades y expectativas de una demanda con una sensibilidad creciente respecto a los aspectos ambientales y sociales.

- ▶ Paneles y encuestas de percepción y satisfacción.
- ▶ Análisis de mercado/tendencia que incluyan la dimensión social y de inclusión.

▶ Ofrecer información en los productos y servicios que facilite la compra responsable

Incluir etiquetados que respondan a las cualidades de: fiabilidad, transparencia, relevancia, accesibilidad, claridad y comparabilidad.

- ▶ Recomendaciones de Naciones Unidas para etiquetados.
- ▶ Trazabilidad social del producto.
- ▶ Certificaciones y Estándares de etiquetado.

▶ Situar los valores y las personas en el centro de la estrategia de marketing

Desarrollar campañas de marketing integrando valores como igualdad, inclusión, sostenibilidad y educación en estilos de vida saludables.

- ▶ Herramientas específicas de accesibilidad física, empleo de subtítulos, lenguaje de signos, braille, entre otros.
- ▶ Marketing sin sesgos e imágenes inclusivas.

▶ Desarrollar capacidad de análisis de las demandas de los consumidores más vulnerables

Reforzar las capacidades para entender y dar una respuesta adecuada a la situación y realidad específica de los grupos vulnerables con conductas y necesidades particulares.

- ▶ Grupo de trabajo interdepartamental más allá del área de marketing.
- ▶ Asesoramiento y alianzas con ONG y organizaciones expertas.
- ▶ Consultas específicas y grupos focales con colectivos vulnerables.

▶ Ofrecer alternativas de productos y servicios sostenibles, accesibles y asequibles

Diseñar productos que respondan mejor a características de sostenibilidad, que puedan ser accesibles para grupos vulnerables y que no supongan un esfuerzo mayor en términos de coste para el consumidor.

- ▶ Innovación social en la base de la pirámide.
- ▶ Definir el valor diferencial como marca socialmente responsable e inclusiva.
- ▶ Análisis del ciclo de vida de los productos.
- ▶ Soluciones tecnológicas inclusivas.
- ▶ Eco diseño.

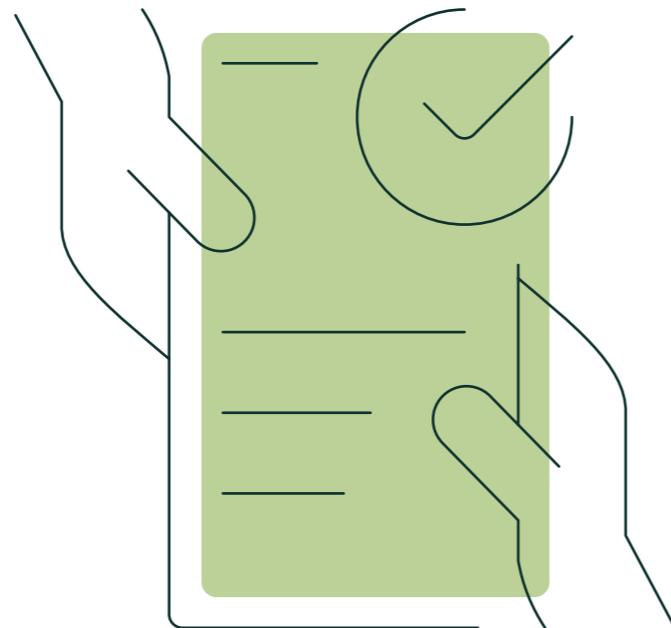
Buenas prácticas para crear valor en los consumidores desde un enfoque inclusivo

1. Formación de clientes y consumidores. Educación en hábitos y prácticas saludables

En el marco de trabajo del ODS 12, Producción y consumo sostenibles, empresas de diferentes sectores están promoviendo iniciativas de educación o sensibilización para fomentar un consumo sostenible con el planeta. Algunos temas frecuentes son la reducción del desperdicio alimentario, los hábitos saludables (para evitar enfermedades como la obesidad), el consumo responsable y la reutilización y reciclaje de los productos.

Las empresas pueden generar valor difundiendo conocimientos específicos de su sector (por ejemplo, una empresa relacionada con la salud promoviendo buenos hábitos nutritivos, o de un banco promoviendo un mejor uso de las finanzas). Con ello, las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible del planeta y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

La formación es especialmente importante para clientes en situaciones de mayor vulnerabilidad. Se trata de tener un impacto positivo en su calidad de vida, aportando los conocimientos en la forma adecuada, para facilitar una toma de decisiones responsable y minimizar sus riesgos.



Educación financiera para la sociedad

BBVA ha puesto en marcha el Centro para la Educación y Capacidades Financieras con el objetivo de promover las capacidades financieras, habilidades y actitudes de salud financiera de la población. El banco colabora con diferentes Agencias internacionales o Multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), la OCDE, la Secretaría General Iberoamericana y la Federación Bancaria Europea, entre otras.

Además, promueve la EduFin Summit, un espacio que cada año reúne a más de 200 participantes de 16 nacionalidades distintas para compartir conocimientos y abordar los retos presentes y futuros de la educación financiera.



Educación en hábitos saludables a las nuevas generaciones

A través de la plataforma “Por un uso Love de la tecnología”, Orange apuesta por las herramientas digitales para concienciar y promover un uso seguro de la tecnología (incluyendo un decálogo sobre el uso de las nuevas tecnologías y una carta sobre derechos de la infancia). Su valor diferencial es la generación de debate y reflexión acerca de temas como el *cyberbullying*, *sexting* o *sharenting*²⁰. Más allá de sus múltiples reconocimientos, los vídeos de esta campaña han registrado más de 13 millones de visualizaciones y hasta un 59,3% del público impactado ha incrementado su consideración de Orange a la hora de contratar sus servicios gracias a esta apuesta de la compañía.



20

Cyberbullying: acoso o intimidación por medio de las tecnologías digitales. Puede ocurrir en las redes sociales, las plataformas de mensajería, las plataformas de juegos y los teléfonos móviles.

Sexting: consiste en enviar mensajes con contenido erótico a través de dispositivos tecnológicos de manera voluntaria. Pueden ser fotos, mensajes, audios o vídeos y puede hacerse por medio de redes sociales, o cualquier otra herramienta de comunicación.

Sharenting: consiste en la práctica de los padres que publican contenido sobre sus hijos en plataformas de internet.



Otras buenas prácticas de desarrollo de consumidores

Atención a los más pequeños

→ Desde su plataforma “Alimentando el cambio”, Danone apostó por una innovadora iniciativa dirigida a los más pequeños durante la etapa del confinamiento decretado por la crisis sanitaria de la COVID-19. Su “Serie de Cuentos animados FLUYE” tuvo como objetivo educar en el cuidado de la salud integral abordando la salud física, mental y emocional y dando acceso en abierto en TV. La difusión se realizó gracias al acuerdo con Grupo Mediaset España.

Hábitos saludables

→ Con la Escuela de Alimentación de la Fundación Eroski, la cadena ha apostado por promover la salud de los consumidores y a la difusión de hábitos de vida saludable, especialmente dirigida a menores. Ha recibido numerosos reconocimientos, como el Premio “El Chupete” en el Festival Internacional de Comunicación Infantil, o el Premio NAOS otorgado por el Ministerio de Sanidad y Consumo.

Educación financiera

→ A través del “Programa FUNCAS” de Educación financiera de CECA Bank se ayuda a impulsar las iniciativas de educación financiera de sus entidades asociadas. En 2020 se destinaron 3,5 millones de euros para realizar más de 4.000 actividades de formación que llegaron a 25 millones de personas.

Cuidado de los bosques

→ Leroy Merlin introduce el sello FSC o PEFC en sus maderas, asegurando el cuidado de los bosques y garantizando la proveniencia de la madera de bosques gestionados de manera responsable.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Encuestas sobre hábitos de compra/consumo que ayuden a identificar las necesidades específicas o intereses de los grupos de consumidores más vulnerables.
- ▶ Aplicaciones móviles y plataformas digitales para promover un consumo responsable, hábitos saludables y conservación del medioambiente.
- ▶ Mesas de participación con representación de asociaciones de consumidores y empresas.
- ▶ Folletos de información a través de las oficinas del consumidor.

2. Accesibilidad de productos y servicios para personas con discapacidad

En su propósito de facilitar la accesibilidad a productos y servicios por parte de personas con discapacidad, algunas empresas están desarrollando aplicaciones y adaptaciones a sus productos.

Según la directiva europea sobre accesibilidad de los productos y servicios, las empresas deben asegurar que la información de productos y servicios es: veraz (no da lugar a diferentes interpretaciones), completa (incluye toda la información necesaria para la toma de decisión) y accesible (cuenta con información y canales de soporte para la atención a las personas con limitaciones funcionales).²¹



Entretenimiento en todos los sentidos

Movistar+ 5S ha representado el gran paso de Telefónica hacia una plataforma de contenidos de televisión accesibles para todas las personas. Es la única TV que ofrece los tres sistemas de accesibilidad integrados en una misma aplicación: audiodescripción, subtítulos para sordos y Lengua de Signos Española (LSE). Así, las personas con discapacidad sensorial pueden disfrutar de los contenidos de Movistar sin límites y acceder a la cultura y al ocio al mismo tiempo que el resto de la población. Con Movistar+5S, las personas sordas tienen la posibilidad de elegir entre los subtítulos/texto en su *smartphone* o tableta o, si lo prefieren, visualizar en la pantalla de su dispositivo la imagen de un intérprete de LSE sincronizada con los diálogos de la película o serie de TV. Asimismo, las personas ciegas pueden escuchar la audiodescripción de la película a través de unos auriculares conectados al *smartphone* o tableta.



²¹ Directiva europea sobre accesibilidad de los productos y servicios especifica los criterios de acceso y otros que han de cumplir los servicios y productos.



Otras buenas prácticas de accesibilidad

Accesibilidad digital

- La web de **Campofrío** ofrece su contenido accesible a personas con discapacidad motriz y sensitiva, teniendo su plataforma diferentes modalidades de navegación para los usuarios.

Solicitar taxis accesibles

- **Cabify** ha apostado por la accesibilidad de sus servicios y ha desarrollado “**Access taxi**”, una aplicación accesible para personas con discapacidad (física, auditiva o visual).

La discapacidad en tiendas de moda

- Inditex ha desarrollado su programa “*For & From Special People*”, un modelo de franquicia de Inditex, cuyas tiendas están gestionadas por entidades sin ánimo de lucro expertas en discapacidad física e intelectual. Desde su comienzo en 2002, han abierto 15 tiendas outlet, que han ofrecido empleo a 532 personas con algún tipo de discapacidad. Las tiendas también están adaptadas y son accesibles para personas con discapacidad visual, sensorial y motora.

Sucursales bancarias adaptadas

- En Argentina, el Banco Santander ha implantado “**Háblalo**”, para desarrollar una correcta atención a los clientes con discapacidad. A la hora de ser atendidas en su sucursal bancaria, las personas pueden transmitir sus necesidades y preferencias a través de textos, frases predeterminadas, imágenes o dibujos.

3. Desarrollo de productos y servicios adecuados a la capacidad de pago de poblaciones de rentas bajas

Tal y como pone de manifiesto el Banco Mundial, alrededor de 2.500 millones de personas no utilizan servicios financieros formales y el 75% de las personas que viven en situación de pobreza no tiene cuenta bancaria.

El compromiso de las empresas por desarrollar productos y servicios para colectivos excluidos es clave para reducir la pobreza, promover la integración socioeconómica y contribuir a la estabilidad mundial. Se trata de una situación de valor compartido, tanto para la compañía como para la sociedad.

Las necesidades de los grupos en riesgo de exclusión ocupan un espacio central en la Nueva Agenda del Consumidor de la Unión Europea, que se refiere a la vulnerabilidad como “el conjunto de circunstancias sociales o características particulares de consumidores individuales o grupos de consumidores, tales como su edad, sexo, estado de salud, alfabetización digital o situación económica”.



Habitaciones llenas de vida

NH Hotel Group creó hace 12 años el programa “**Hoteles con Corazón**”, con el objetivo de ayudar a familias con enfermedades graves y con recursos limitados a cubrir sus necesidades de alojamiento cuando están fuera de sus ciudades. La compañía consolida este compromiso mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países. A través de la “**tarifa ONG**” la empresa ofrece descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por su departamento de Responsabilidad Corporativa. El programa, que desde sus inicios ha donado más de 24 000 noches de hotel, fue reconocido en la pasada edición de los *Worldwide Hospitality Awards* como la “**Mejor Iniciativa de Responsabilidad Corporativa**” a nivel mundial.





Otras buenas prácticas de inclusión financiera

Tarifas sociales

- Empresas de telefonía como **Orange** y **Más Móvil** ofrecen tarifas sociales para colectivos vulnerables, dirigidas específicamente a personas beneficiarias del ingreso mínimo o, en el caso de **Vodafone**, para menores de 30 años en situación de desempleo.

Moratorias de pago

- **Arquia** se ha adherido al acuerdo de moratorias de pago para poder afrontar el pago de préstamos personales e hipotecarios de las personas afectadas por la situación económica causada por la COVID-19.

Innovación de producto

- Procter and Gamble descubrió, al realizar evaluaciones del ciclo de vida de sus detergentes para ropa, que el 3% de la factura eléctrica de una familia americana se destinaba a calentar el agua para lavar la ropa. Un descubrimiento que le llevó a diseñar nuevos detergentes para uso con agua fría con el fin de facilitar el acceso a este tipo de productos a las familias de menores ingresos.

Diseño universal

- Los **supermercados Alcampo** tienen más de 400 productos de su marca Auchan etiquetados en braille, carros de compra adaptables a sillas de ruedas y mostradores adaptados. La compañía realiza compras de productos y servicios a centros especiales de empleo que superan los cinco millones de euros, fomentando así el desarrollo de proveedores con plantillas formadas, en su mayoría, por personas con discapacidad.

Créditos para agricultores

- Banco Adopem, de la Fundación BBVA Microfinanzas, con la asesoría de Fundación CODESPA y el apoyo de la AECID, diseñaron un **crédito agropecuario para agricultores de escasos recursos en República Dominicana**.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- Estrategias de negocios inclusivos.
- Alianzas con ONG y entidades sociales que trabajan con personas desfavorecidas, así como acuerdos de colaboración con organizaciones especializadas en accesibilidad.
- Encuestas y cuestionarios para identificar los productos y servicios que demandan.
- Paneles o grupos focales con clientes para conocer sus necesidades.
- ICEX IMPACT+

4. Desarrollo de marketing inclusivo

A través del “marketing inclusivo” la empresa impulsa buenas prácticas para integrar criterios de sostenibilidad, accesibilidad e inclusión en la publicidad y el marketing que desarrolla. Además, le sirve para adquirir conocimiento sobre quiénes son sus clientes, empatiza con ellos e identifica quiénes podrían estar quedando excluidos en sus campañas publicitarias. De esta manera la empresa logra, a través de sus acciones de marketing, que el público se vea reflejado en aquellos mensajes e imágenes que apuestan por la diversidad de las personas en todas sus dimensiones, alejándose de los estereotipos.

Los consumidores pueden experimentar una sensación de confianza e identificación con los valores de la marca, lo que tiene un impacto directo en la fidelización con la empresa. Asimismo, la empresa obtiene ganancias al apostar por el “principio del diseño universal”, promoviendo que acciones como leer y abrir un paquete, consultar una web o realizar compras en el supermercado resulten accesibles para todas las personas.



Buenas prácticas de marketing inclusivo

Supermercados accesibles

- El supermercado de Covirán en Granada fue el primer establecimiento de España en contar con el **certificado UNE 170001** que acredita su Accesibilidad Universal, al ser un establecimiento que ofrece servicio accesible a todas las personas.

Publicidad inclusiva

- Google ha compartido su kit interno de herramientas de marketing inclusivo para contribuir a abordar el desafío de la desigualdad en la publicidad.

Anuncios con sentido

- La aseguradora Divina Seguros lanzó una campaña publicitaria global titulada "La otra economía", en la que quiso visibilizar y demostrar otra forma de entender la riqueza que nada tiene que ver con el dinero, sino con la otra moneda de cambio que es el amor; "divisa que los seres humanos necesitan tanto como los alimentos". Con esta campaña, se quiso demostrar los beneficios que los practicantes de la "otra economía" descubrirán que, cuanto más gasten, más ingresos tendrán.



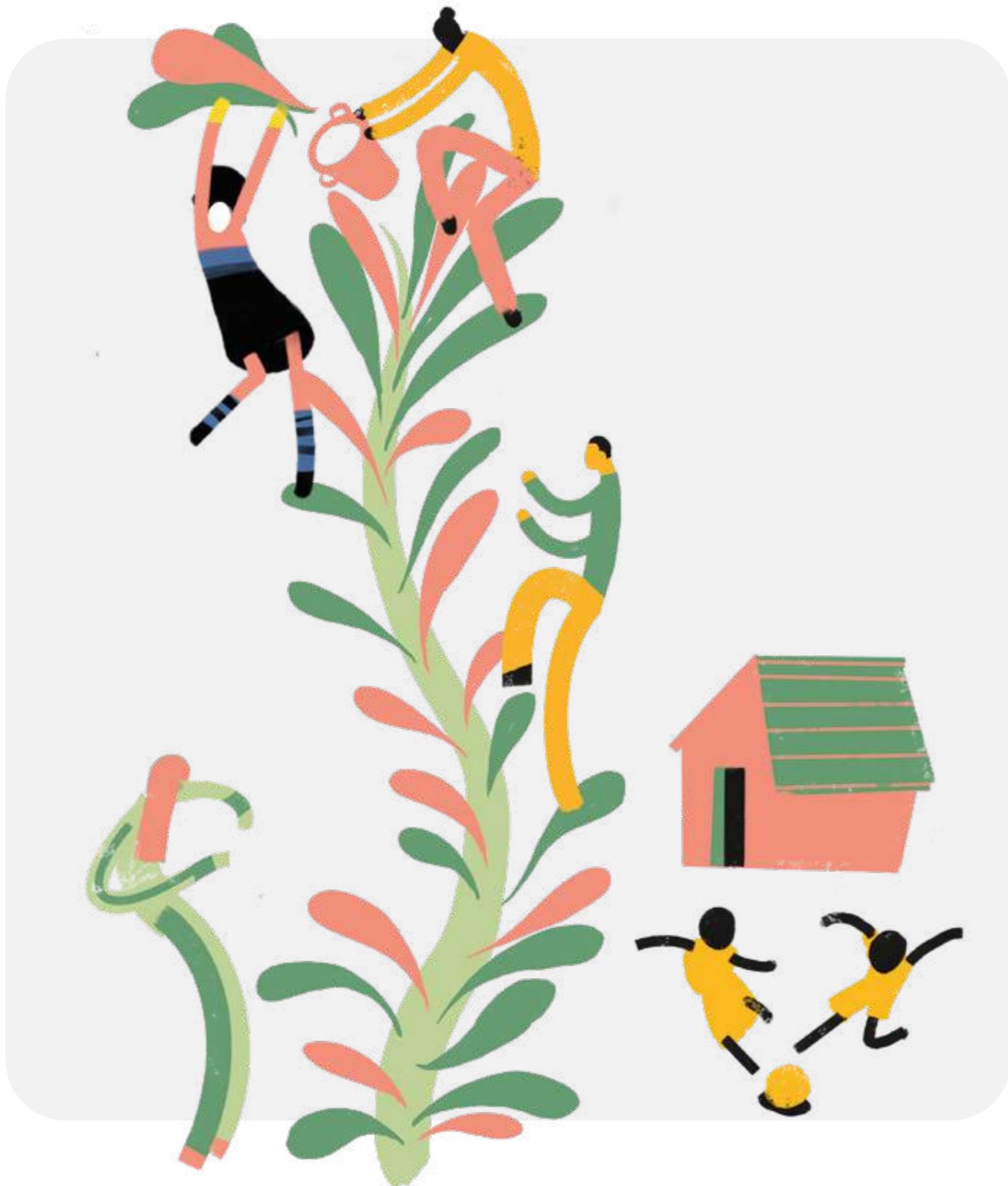
Herramientas que pueden resultar de utilidad

- Equipos de marketing y comunicación diversos.
- Estrategias de comunicación inclusivas.
- Código deontológico de comunicación y publicidad no sexista.



Bibliografía y lecturas recomendadas

- Prahalad, C.K (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits.*
- Fundación CODESPA (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás.*
- Fundación CODESPA (2013). *RSC+D y clientes. Teoría y práctica sobre la Base de la Pirámide.*
- ONU Medio Ambiente (2017). *Orientaciones para el suministro de información relativa a la sostenibilidad de los productos. Una guía mundial para elaborar afirmaciones ambientales, sociales y económicas eficaces, a fin de empoderar a los consumidores y facilitar su elección.*
- Acciona Inclusión (2020). *Aprendizajes del marketing inclusivo para los nuevos escenarios*
- Predif (n.d). *Atención al cliente con necesidades especiales.*
- OCU (2019). *Otro consumo para un futuro mejor.*
- OCU (2021). *Consumidor vulnerable, consumidor más protegido.*
- Parlamento Europeo (2020). *Hacia un mercado único más sostenible para las empresas y los consumidores*
- Martin, R. (2010). *Harvard Business Review. The Age of Customer Capitalism.*



Comunidades locales

Una relación positiva con beneficios para todos

El establecimiento de una empresa en un territorio conlleva una adaptación al nuevo contexto y genera una serie de impactos en el entorno, tanto positivos como negativos. Es importante gestionar adecuadamente las expectativas generadas en las comunidades que residen en esa zona.

En el marco de su compromiso social y estrategia de sostenibilidad, las empresas deben tratar de minimizar o eliminar los impactos negativos y potenciar los positivos. Un acercamiento proactivo a la comunidad otorga a la empresa mayor legitimidad.

La llamada `licencia social para operar´²² debe ir más allá de la legitimidad legal y estabilidad del negocio, pudiendo incluso generar nuevas oportunidades de valor compartido tanto para la compañía como para la sociedad. El primer punto de partida es asegurar el respeto a los derechos humanos, para después poder contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes, ya sea a través de compromisos filantrópicos o de acción social, o desde el propio negocio. En este último caso, la empresa puede desarrollar un negocio inclusivo, incorporando a personas desfavorecidas como clientes, proveedores o empleados. También, el voluntariado corporativo puede resultar una herramienta eficaz para promover una relación positiva entre las partes.

Cuando hablamos de las comunidades locales, debemos tener en cuenta a los habitantes de la zona, pero también a las autoridades locales, el tejido asociativo y las ONG, especialmente las que atienden situaciones de vulnerabilidad.

²² Licencia Social para operar: término utilizado para referirse al grado de legitimidad social de las actividades y proyectos de una empresa o actividad económica por parte de diferentes grupos de interés.



Tabla 5: Beneficios de apostar por el diálogo y el desarrollo de las comunidades

Oportunidades para las empresas

Minimizar los riesgos operativos.

Estabilidad de la actividad empresarial.

Consecución de la licencia social para operar.

Mejorar la reputación empresarial y social.

Tener una mejor valoración en factores ASG.

Oportunidades para la comunidad

Mayor competitividad y desarrollo económico del territorio.

Nuevas oportunidades de empleo local.

Mejora del acceso a servicios básicos o infraestructuras locales (a través de filantropía o acción social).

Es recomendable que la empresa mantenga desde el inicio una actitud de diálogo y escucha con las comunidades locales para conocer sus expectativas e intereses, y así informarles adecuadamente de la actividad empresarial prevista y de cómo les puede afectar. La relación entre la empresa y las comunidades se articula a través de los planes de compromiso (*Engagement Plans*) que permiten explicitar los detalles de las acciones planificadas, los actores implicados y los recursos disponibles, poniendo especial atención a la generación de valor en los colectivos más vulnerables.

Para un diálogo apropiado con las comunidades, que puede tomar la forma de negociación, la empresa debe contratar o capacitar a personal que actúe como enlace, cuya experiencia sirva para valorar la situación y adoptar medidas ante las posibles reclamaciones. Algunas empresas, siguiendo este planteamiento, han incorporado a sus equipos el puesto de “Relacionadores con la comunidad”.

Con el fin de generar valor en la comunidad, se identifican las principales áreas de impacto en las que la empresa puede reforzar su contribución al crecimiento inclusivo en las comunidades.



Áreas de impacto en la relación empresa-comunidad local con enfoque inclusivo

1. **Formación e incorporación laboral de personas pertenecientes a las comunidades.**
2. **Integración de pymes y emprendimientos de las comunidades como proveedores de la empresa.**
3. **Proyectos de filantropía o acción social.**

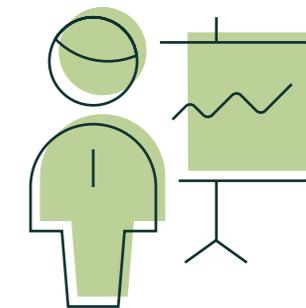
Las políticas de inclusión en nuevos territorios conllevan retos importantes:



Retos y oportunidades en los procesos de desarrollo e inclusión de las personas vulnerables en las comunidades

- **Lograr establecer una relación de confianza y entendimiento mutuo con los diferentes grupos de población en la comunidad.**
- **Conciliar todas las expectativas y los intereses de los diferentes grupos de interés con los objetivos estratégicos de la empresa.**
- **Llevar a cabo procesos participativos inclusivos, evitando que se concentre la participación únicamente en las personas que ejercen el liderazgo en las comunidades. Es especialmente relevante lograr la implicación de aquellas personas que habitualmente no participan de manera activa en el proceso de toma de decisiones relativas a la comunidad (mujeres, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad, entre otros colectivos).**

🔨 ¿Qué estrategias y herramientas puede seguir la empresa para promover la inclusión y el desarrollo de la comunidad?



▶ Identificar los impactos positivos y negativos de la actividad empresarial en las comunidades y en el territorio

Precisar qué impactos positivos y/o negativos en materia social y medioambiental produce la empresa en el entorno y en las comunidades.

Contar con un diagnóstico socioeconómico que sirva como línea de base y permita identificar las potencialidades y limitaciones para el desarrollo sostenible.

- ▶ Diseñar de forma participativa una estrategia de impacto social que dé respuesta a las expectativas.
- ▶ Implicar y establecer alianzas con otros actores públicos, privados y ONG.
- ▶ Evaluaciones de impacto social y ambiental de la actividad empresarial.
- ▶ Enfoque de debida diligencia en materia de derechos humanos.

▶ Conocer las potencialidades y debilidades del territorio

En relación con los impactos, identificar las potencialidades y limitaciones para un desarrollo sostenible e inclusivo.

- ▶ Diagnóstico y estudios de línea de base socioeconómico y medioambiental.
- ▶ Análisis de cadenas de valor.
- ▶ Entrevistas y realización de talleres o grupos focales.
- ▶ Revisión documental: Evaluaciones de impacto de proyectos sociales en la zona.

▶ Escuchar a las comunidades y conocer sus expectativas

Realizar un proceso de escucha atenta y empática en las comunidades para conocer sus intereses y expectativas a través del diálogo y la comunicación permanente.

- ▶ Equipo de relacionadores comunitarios en la empresa.
- ▶ Mesas de concertación que integren participación de Administración Pública, sector privado, ONG y asociaciones locales.
- ▶ Realización de consultas, encuestas, talleres o foros de diálogo.
- ▶ Establecer desde el inicio mecanismos y canales de comunicación con las comunidades.
- ▶ Implicar y establecer alianzas con otros actores públicos y privados.

▶ Definir planes de actuación y/o diseñar proyectos sociales de forma conjunta

Diseñar de forma participativa los planes de actuación, a través de metodologías de codiseño y cocreación.

- ▶ Proyectos de acción social y filantropía.
- ▶ Iniciativas de cadenas de suministro inclusivas.
- ▶ Programas de empleabilidad con colectivos en riesgo de exclusión.
- ▶ Diseño de productos y servicios inclusivos
- ▶ Evaluaciones de impacto de proyectos sociales.

▶ Alcanzar acuerdos con las comunidades en caso de posibles conflictos

Negociar con las comunidades el alcance de los planes e iniciativas llegando a acuerdos que concreten los compromisos adquiridos.

- ▶ Acuerdos/Planes de compromiso.
- ▶ Permisos legales de acuerdo con la normativa local.
- ▶ Mediación y mecanismos de debida diligencia.

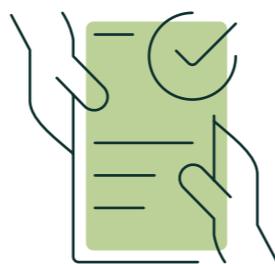
Buenas prácticas para crear valor en las comunidades con enfoque inclusivo

1. Formación e incorporación laboral de personas pertenecientes a las comunidades

Cuando una empresa se instala en un territorio tiene la oportunidad de ampliar su plantilla con personas de la localidad, conocedores de la realidad del lugar y muchas veces, en el caso de hacerlo fuera de su país, con un coste inferior al que supondría enviar personal expatriado.

Para lograr una plantilla local que cuente con las capacidades técnicas requeridas por la empresa, resultan recomendables los planes de formación dual, las alianzas y los convenios de colaboración con entidades locales, tanto públicas como privadas. Las alianzas con ONG o con entidades sociales presentes en la zona que cuenten con bolsas de empleo, también puede ser una herramienta de utilidad para las empresas.

La inversión en formación técnica para personal local supone una oportunidad única de desarrollo profesional para estas personas y facilita su empleabilidad futura, enriqueciendo el tejido económico de la sociedad donde opera la empresa.



La apuesta de SENER por profesionales locales

La planta solar Ilanga CSPI en Sudáfrica es uno de los ejemplos claros de cómo, a través de programas de formación y de alianzas, no sólo se consigue contar con recursos humanos locales altamente cualificados, sino también ofrecer oportunidades de empleabilidad en sectores emergentes para colectivos más vulnerables, como son las personas jóvenes.

En concreto, a través de un marco de colaboración con sus socios de consorcio O&M (Grupo Cobra y Emvelo), SENER puso en marcha en el año 2018 un programa de operaciones y mantenimiento en la región de Cabo del Norte, destinado a preparar a profesionales locales para oportunidades de empleo en el sector de las energías renovables. Este programa de formación dotó a un grupo de 50 estudiantes procedentes del municipio Dawid Kruiper, de las herramientas y conocimientos necesarios para poder trabajar en la operación y el mantenimiento de sus instalaciones. De entre ellos, 22 jóvenes fueron contratados como parte del equipo de O&M encargado de la operación de la central.



Otras buenas prácticas de creación de valor en nuevos territorios

Compromiso con el empleo local y su desarrollo profesional

- Empresas como Ferrovial recogen en su plan estratégico un compromiso firme de fomentar el empleo local. Concretamente, en su *Estrategia de Sostenibilidad 2030*, Ferrovial contempla como objetivo contratar a un 100% de personas locales para las posiciones junior y alcanzar un 25% de presencia local en altos cargos y gerentes.

Inclusión socio laboral en el sector alimentario

- La *cooperativa La Fageda* es un reconocido y premiado modelo empresarial que ha apostado por un producto de calidad y por la inserción social y laboral de personas con discapacidad y jóvenes en riesgo de exclusión. Ofrece trabajo a más de 300 personas, de las cuales 152 poseen certificado de discapacidad, y les facilita formación y terapia para seguir apoyando su integración social.

Formación a los agentes de cambio de la sociedad

- *Open Value Foundation* fortalece el ecosistema de las comunidades en las opera promoviendo un cambio sistémico. Entre otros proyectos, promueve el desarrollo de ACUMEN en España, un programa de generación de agentes de cambio con el objetivo de construir un mundo más justo, inclusivo y sostenible.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Planes de formación dual.
- ▶ Alianzas y convenios de colaboración con ONG y entidades locales con bolsas de empleo, así como con organizaciones públicas e instituciones académicas.
- ▶ Formación a distancia y plataformas digitales de formación.

2. Integración de pymes y emprendimientos de las comunidades como proveedores de la empresa

La participación de pymes o pequeñas organizaciones –como cooperativas o asociaciones empresariales rurales– en las cadenas de suministro y aprovisionamiento de las empresas supone una gran oportunidad para las comunidades locales. Para lograr que estos emprendimientos se vinculen con éxito como proveedores de la empresa, es esencial desarrollar una estrategia de formación y acompañamiento que aborde aspectos productivos, asociativos y comerciales para cumplir los estándares de las compañías y exigencias del mercado.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Programas de acompañamiento y capacitación técnica en relación con la cadena de producción y venta.
- ▶ Sistemas de micro-franquicias.
- ▶ Programas de emprendimiento.



Creando empleo y acceso al sistema financiero de mujeres cabezas de familia

A través del modelo de distribución de Shakti, Unilever crea redes de mujeres cabezas de familia y con bajos recursos, brindándoles capacitación en negocios (ventas, marketing y contabilidad) y acceso a una actividad comercial, al distribuir y comercializar sus productos.

Con la integración de la tecnología, los incentivos a las empresarias Shakti se transfieren directamente a sus bancos, ayudándoles a entrar en el segmento bancario formal.

Su gran éxito en India (con más de 136 000 vendedoras en 18 Estados) ha llevado al modelo a replicarse en Latinoamérica así como en otros países (Sri Lanka, Pakistán, Etiopía o Egipto). En el programa participan socios multisectoriales como ONG, gobiernos locales, grupos solidarios y agencias de micro-financiamiento.

→ Otra buena práctica de fomento del emprendimiento local



Negocio inclusivo con mujeres emprendedoras

- El Grupo Gigante TOKS, en su compromiso por promover el desarrollo económico y social de los territorios donde opera, apuesta por los negocios inclusivos integrando en su cadena de valor pequeños productores de comunidades que elaboran productos artesanales, facilitando la empresa la posibilidad de mejorar su imagen ofreciendo productos de gran calidad y con un impacto social muy positivo en las comunidades.

En la sierra de Santa Rosa, Toks apoyó a mujeres emprendedoras para desarrollar una empresa de mermeladas, proporcionándoles capacitación para la elaboración del producto y plan de negocio. La empresa les apoyó para asumir retos como el cumplimiento de la entrega del producto en tiempo y forma a los clientes, el abordaje de las cuestiones legales y de certificaciones; o la implementación de las normas de calidad dentro del proceso de elaboración. Este proyecto benefició a alrededor de 100 familias, entre agricultores, personal de transporte o trabajo en el taller, habiendo expandido notablemente su negocio incluso con exportaciones a otros países.

3. Proyectos de filantropía y acción social

Los proyectos de filantropía y acción social que muchas empresas impulsan desde su Responsabilidad Social Corporativa en las comunidades locales suponen otra oportunidad para la sociedad, a la vez que contribuye a la reputación y la licencia social de la empresa para operar en el territorio.

En ocasiones, estas iniciativas de carácter más social son llevadas a cabo a través de sus áreas de Responsabilidad Social Corporativa o desde sus fundaciones empresariales y abarcan, por ejemplo, patrocinios culturales, proyectos educativos o de salud, entre otros. Ejemplos de ellos son los programas de becas de formación, la financiación de infraestructuras o de equipamiento en hospitales o centros educativos.



Proyecto Futur-e para la Transición justa

Actualmente, algunas empresas están enmarcando su acción social en los procesos de transición justa, como Endesa, con el programa “Planes Futur-e”. Su dimensión innovadora consiste en crear valor compartido con todos los agentes locales afectados por el cierre de centrales térmicas, aplicando criterios de economía circular para conseguir nuevos modelos empresariales que pueden lanzarse en dicha zona.

Herramientas que pueden resultar de utilidad

- Realización de procesos de consulta en las comunidades (talleres, encuestas, etc..).
- Planes de creación de valor compartido (análisis del contexto local, contraste con los agentes locales, elaboración de un plan de actuación conjunta, implementación y monitoreo y evaluación).
- Enfoque de debida diligencia.



Evaluaciones de impacto social – Acciona

ACCIONA cuenta con una metodología de gestión del impacto social, cuyo objetivo es integrar la gestión de los impactos sociales en sus proyectos de infraestructura energética en todo el proceso: desde la identificación de oportunidades, hasta la contratación y ejecución. La empresa trabaja de forma proactiva, comprometiéndose con las comunidades que habitan en su radio de actividad. ACCIONA identifica, con ayuda de la comunidad, los proyectos más pertinentes para mejorar sus condiciones de vida, como la mejora de infraestructuras y abastecimiento de agua o la instalación de alcantarillado.

Esta metodología contempla las siguientes acciones:

Antes y durante la elaboración de la oferta

- Caracterización del riesgo social.

Durante la elaboración de la oferta

- Incorporación de información de carácter social.

Después de la adjudicación del proyecto

- Definición del alcance geográfico y elaboración de la Línea base.
- Estudio del Impacto Social.
- Hipótesis de desarrollo.

Comienzo de las obras/explotación

- Diálogo con los grupos de interés.
- Propuesta de valor compartido.
- Gestión de las medidas sociales.

FASES DE LA METODOLOGÍA GIS

Caracterización del riesgo social	Estudio del grado de riesgo social del proyecto mediante la caracterización del riesgo sociadesde la fase de diseño y oferta.
Evaluación social del proyecto	Análisis de las características sociodemográficas de las poblaciones del área de influencia del proyecto, identificación y valoración de los impactos sociales positivos o negativos y elaboración de una propuesta de medidas sociales.
Comunicación y diálogo con comunidades	Dependiendo del tipo de proyecto, se establecen vías de comunicación o diálogo con las comunidades locales y otros grupos de interés para informarles del proyecto, sus principales impactos y las medidas sociales que se van a llevar a cabo.
Implantación y seguimiento de medidas	Puesta en marcha de las medidas identificadas para evitar y mitigar los impactos sociales negativos así como reforzar los positivos.



Bibliografía y lecturas recomendadas

- Alianza Empresarial para el Desarrollo (2016). Guía Práctica para el Relacionamiento Estratégico con la Comunidad. Aspectos básicos sobre comunidad y empresa.
- International Council on Mining & Metals (2018). Kit de herramientas de desarrollo comunitario.
- OECD (2018). Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct.



Inversores

Impulsores de modelos de negocio sostenibles

Los criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobierno corporativo) han adquirido una especial relevancia para los inversores. Estos son conscientes que las empresas que gestionan adecuadamente los riesgos ASG son las que pueden generar una rentabilidad más sólida a medio y largo plazo, por lo que están demandando a las compañías un comportamiento integral en estos ámbitos.

Ante la realidad del cambio climático y las desigualdades sociales existentes, la comunidad de inversores, entre otros grupos de interés, está demandando al sector privado promover un sistema económico de forma que se logre una sociedad más equitativa mientras se cuida el planeta. Por ello, se ha asistido a un rápido desarrollo de la inversión sostenible y de impacto a nivel internacional y también en nuestro país.

Los responsables de las empresas son conscientes de la necesidad y mayor demanda por parte de los inversores para medir e informar sobre el impacto de las actividades de una empresa en sus dimensiones social, ambiental y de gobernanza.

Las agencias de calificación no financieras y los fondos de inversión basados en criterios ASG están favoreciendo una toma de decisiones más responsable. El "activismo accionario" se convierte en una vía para impulsar y animar a las empresas a la mejora de su desempeño. Este hecho, junto al crecimiento de las inversiones sostenibles y a una mayor sensibilidad sobre los impactos de sus inversiones, está introduciendo las cuestiones ASG en el diálogo entre inversores y empresa.

Ante este contexto, es importante que la sostenibilidad y la inclusión no se utilicen como una herramienta de marketing y que tanto los inversores como las empresas incorporen en su propósito empresarial el lograr un impacto positivo para la sociedad y el planeta a través de sus productos y servicios²³. A su vez, se requieren indicadores de negocio basados en criterios ASG y sistemas de información integrales, que parten del propósito corporativo y recogen los impactos del negocio, a través de diferentes indicadores para cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

²³ Evitando la práctica del impact washing, que hace referencia a aquellas inversiones que se denominan de impacto, sin llegar a perseguir o lograr los resultados medioambientales o sociales esperados.

Cuando la empresa integra los factores ASG en su propósito y estrategia, se generan las siguientes ventajas y beneficios:



Tabla 6. Beneficios de apostar por la generación de valor a inversores

Oportunidades para las empresas

Oportunidades para los inversores y sociedad

Acceso a financiación por la mejora de valoración ASG.

Inversiones más seguras, más estables, menos volátiles: menores riesgos ASG de las empresas participadas.

Menor exposición a riesgos de operación y reputación.

Incorporación de una estrategia y política de inversión sostenible o socialmente responsable.

Cumplimiento con cambios regulatorios o de políticas públicas.

Contribución al bienestar de las personas y el planeta a través de la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales.

Tomando como punto de partida esta visión de valor compartido, se identifican las principales áreas de impacto en las que la empresa puede reforzar su contribución al crecimiento inclusivo.



Áreas de impacto para el desarrollo de los inversores con enfoque inclusivo

1. **Integrar el impacto social y la sostenibilidad ambiental en la cadena de valor.**
2. **Asegurar el respeto a los Derechos Humanos.**
3. **Fortalecer el gobierno corporativo responsable.**
4. **Medir el impacto social y medioambiental.**
5. **Mejorar la transparencia y *reporting* del desempeño ASG.**

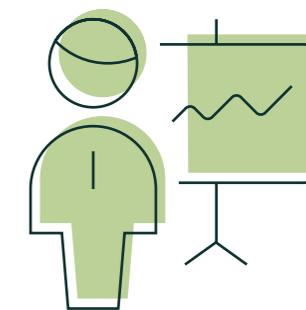
Las estrategias empresariales de generación de valor en los inversores suponen una oportunidad para mejorar la compañía desde el punto de vista de la sostenibilidad, reduciendo los riesgos y aprovechando las oportunidades de una tendencia de gran crecimiento. Sin embargo, la adaptación empresarial a los aspectos ASG plantea también los siguientes retos:



Retos a los que se enfrenta la empresa en cuestiones ASG

- **Asegurar una actividad empresarial sostenible y respetuosa con los derechos humanos, evitando impactos negativos en toda la cadena de valor, incluida la cadena de suministro.**
- **Incorporar políticas y sistemas efectivos que eviten comportamientos de gobierno corporativo que puedan comprometer la reputación de la compañía.**
- **Medir con fiabilidad las variables ASG, de forma que los inversores puedan evaluar la realidad de la empresa y también su evolución en el tiempo y la intensidad de los esfuerzos llevados a cabo.**
- **Suplir la falta de herramientas e indicadores de medición en la “S” de los factores ASG.**
- **Comunicar información consistente respecto al desempeño de la compañía en aspectos ASG.**
- **Gestionar de manera transparente la exposición mediática de la actividad de la empresa y los riesgos de reputación.**
- **Suplir la falta de distintivos o índices que permitan la comparabilidad de los resultados en materia social y ambiental entre las empresas.**

🔨 ¿Qué estrategias debe seguir la empresa para incorporar los criterios ASG y dar respuesta a los inversores?



▶ Escuchar las demandas e intereses de los inversores

Entender las inquietudes de los inversores, que se muestran cada vez más preocupados por los factores ASG.

- ▶ Reuniones directas con inversores.
- ▶ *Road shows* con inversores.
- ▶ Cumplimiento de las normas y principios de las gestoras y fondos de inversión.

▶ Establecer relaciones de confianza y comunicación

Otorgar al diálogo con los inversores (y con las agencias de información ASG) el tiempo necesario para establecer relaciones de confianza clave para las decisiones de inversión.

- ▶ Reuniones directas con inversores.
- ▶ *Newsletter* a inversores.
- ▶ Carta informando de los compromisos y responsabilidad de la empresa.
- ▶ Retransmisión online de la Junta de Accionistas.
- ▶ Informes trimestrales/ semestrales.
- ▶ Información clave disponible: Web (sección exclusiva), documentos corporativos.

▶ Definir e implementar el propósito corporativo

Definir la contribución social que hace la empresa a la sociedad (el propósito), como orientador de la cultura corporativa e implementarlo integrándolo en las políticas y procesos de la compañía.

Fortalecer la respuesta que la empresa aporta a los problemas de la sociedad.

- ▶ Estrategias de sostenibilidad transversal a los diferentes departamentos y áreas.
- ▶ Compromisos corporativos basados en metas de sostenibilidad: definición de políticas, mecanismos e iniciativas.
- ▶ Planes de transformación de la cultura corporativa.
- ▶ *Purpose Roadmap*.

▶ Mejorar el perfil ASG de la compañía

Mejorar el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo, a través de la introducción de la sostenibilidad en toda la cadena de valor, asegurando el respeto de los derechos humanos, y un gobierno corporativo responsable.

- ▶ Planes estratégicos y KPI en cuestiones ASG.
- ▶ Implantación de sistemas de gestión ambiental y social.
- ▶ Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cadena de valor.

▶ Medir el desempeño ambiental y social

Generar métricas sobre variables ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo que aporten datos que permitan valorar de forma consistente el desempeño corporativo en estas áreas.

- ▶ Metodologías de medición de impacto social y medioambiental.
- ▶ Incorporación KPI o indicadores ASG en la alta dirección.
- ▶ Cuestionarios de sostenibilidad.

▶ Aportar información fiable, consistente, comparable y verificada

Informar con transparencia acerca de la realidad y avances en los aspectos ambientales y sociales, a través de estándares reconocidos y verificando la información.

- ▶ *Reporting*: Informes integrados y Memorias de sostenibilidad (con información material).
- ▶ Metodologías de verificación de la información ASG.
- ▶ Segmentación de las políticas de comunicación según la categorización de sus inversores.

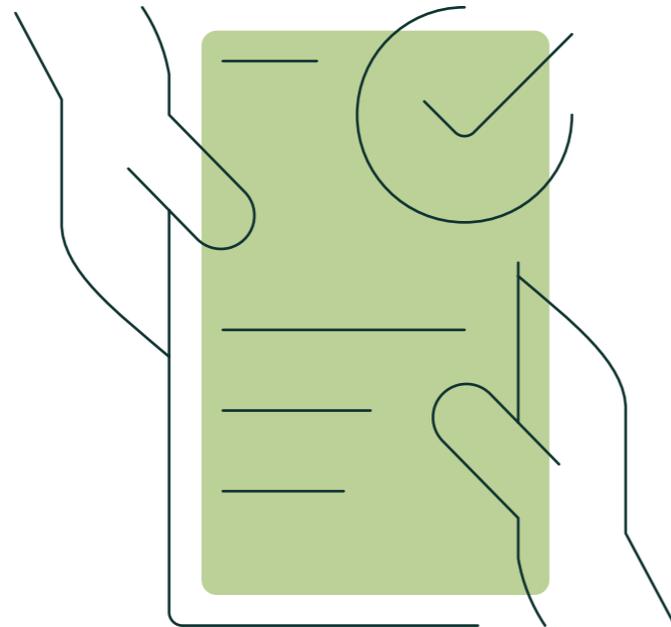
Buenas prácticas que generan valor en los inversores y en la sociedad con enfoque inclusivo

1. Integración de la sostenibilidad medioambiental en la cadena de valor

Mejorar los efectos ambientales de la actividad de la compañía en la práctica se traduce en fortalecer su cadena de valor incorporando el punto de vista de la sostenibilidad. Esto pasa por analizar cada eslabón y elemento de la cadena, para maximizar las oportunidades de generar impactos positivos y minimizar y eliminar los negativos.

Una perspectiva para realizar este análisis es la economía circular, que permite aprovechar mejor los recursos y ganar en eficiencia. El trabajo para lograr una cadena de valor sostenible puede abrir nuevos horizontes para la empresa, reduciendo costes, permitiendo diseñar y comercializar nuevos productos y minimizando los riesgos normativos.

Mejorar el impacto medioambiental de la compañía, además, repercute favorablemente en la calidad de vida de los grupos más vulnerables. Por lo general, las personas más desfavorecidas son los más afectados por la contaminación del aire y del agua, la acumulación de residuos o los efectos del cambio climático.



El propósito como guía de generación de valor compartido, Danone

Danone ha incorporado de forma progresiva la sostenibilidad en su actividad empresarial, evolucionando desde los proyectos RSC aislados, hacia prácticas organizativas sostenibles, la incorporación de la innovación alineada con la sostenibilidad, la transformación cultural y redefinición de la misión empresarial a través de un nuevo propósito: *One Planet. One Health.*



En materia medioambiental, la compañía actúa en toda la cadena de valor para reducir el impacto de la huella de carbono que miden anualmente. También promueve el uso sostenible de los recursos, la creación de una segunda vida para los plásticos y el eco-diseño aplicado a los envases. A su vez, protegen el ecosistema del que se sirven, manteniendo los espacios naturales y mejorando de las condiciones de los animales.

Sus compromisos:

- Ambientales: neutralidad en carbono y 100% uso de empaçado sostenible para 2030.
- Sociales: productos saludables, educación en salud y comunicación positiva.

Bajo nivel de riesgo y controversias según la Información para inversores de Agencia de Información ASG Sustainalitics.

Empresa certificada BCorp.





Otras buenas prácticas de sostenibilidad medioambiental

Pioneros en la sostenibilidad medioambiental

- **ACCIONA** alcanzó la neutralidad en carbono en 2016 y fue la primera compañía de los sectores de energía e infraestructuras en conseguirlo.

Sustituyendo plásticos por el desarrollo tecnológico

- En **FELTWOOD** desarrollan tecnologías para transformar residuos agrícolas vegetales en materiales industriales que sustituyen al plástico en múltiples aplicaciones.

Circularidad en aguas residuales

- El proyecto “All-gas de **AQUALIA**” supone una revolución en el campo de la economía circular, ya que consigue la depuración de aguas residuales con consumo energético casi cero, generando al mismo tiempo biocombustible de forma sostenible.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- Metodología de análisis de la cadena de valor.
- Planes de integración de la Sostenibilidad.
- Sistemas de Gestión Ambiental: **EMAS Eco Management and Audit Scheme**, **UNE-EN ISO 14001**.
- Sistemas de Gestión de la Sostenibilidad: **AA1000**, **SG 21**, **ISO 26000 – 20400**.
- *Impact Assessment de Bcorp.*
- *SDG Compass.*

2. Compromiso con el impacto social, la inclusión y el crecimiento inclusivo

Uno de los mayores retos y responsabilidades a los que nos enfrentamos como sociedad es a orientar el sistema económico de forma que se logre una sociedad más equitativa y justa mientras cuidamos el planeta. El sector privado tiene un desafío y es promover la recuperación económica alineada con los ODS, poniendo foco en lo social y logrando la inclusión de los más vulnerables.

Para ello, debe impulsar el crecimiento inclusivo, demostrando estar comprometido con la sociedad y canalizando este objetivo a través de su propia actividad de negocio, no únicamente a través de la filantropía y la acción social.

El Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo ha desarrollado un marco de análisis para ayudar a las empresas a instaurar prácticas que harán mejorar su negocio teniendo en cuenta valores económicos, prácticas éticas, valores sociales y valores intrínsecos al propio crecimiento inclusivo.

Favorecer la formación de sus empleados, integrar pymes en su cadena de aprovisionamiento, impulsar prácticas de inversión responsable en las comunidades en las que opera, desarrollar productos y servicios inclusivos o comprometerse con el respeto por los derechos humanos, son algunas de las palancas que una empresa puede trabajar para lograr un mayor impacto social desde su negocio.

El respeto de los derechos humanos a lo largo de la cadena de valor de una empresa incluye aspectos como la no discriminación, la libertad de asociación, el trabajo forzado, el trabajo infantil, los derechos de los pueblos indígenas y cuestiones sobre los medios de subsistencia y el pago del salario mínimo.

Las responsabilidades asumidas por parte de la empresa con respecto a los derechos humanos pueden ser directas –evitando situaciones de discriminación, acoso, privacidad o favoreciendo la libertad de asociación–, o indirectas, consideradas a través de colaboradores que participan en sus cadenas de suministro –trabajo forzoso, trabajo infantil, salario digno–. Por eso, las empresas deben contar con los sistemas de debida diligencia y control de cadenas de suministro y proveedores necesarios para evitar riesgos que repercutan negativamente en la compañía y su actividad.

El respeto de los derechos humanos es un eje central de la reciente taxonomía social promovida por la Unión Europea. Una compañía que, además de respetar los derechos humanos los promueve junto a sus proveedores, genera confianza en la sociedad y evita riesgos relevantes. Analizar las implicaciones que tiene la actividad de la empresa en los derechos humanos es el primer paso para una adecuada mitigación y para el remedio con implicaciones directas en aspectos de reputación, satisfacción de empleados y reducción de riesgos, todas estas cuestiones altamente valoradas por los inversores.

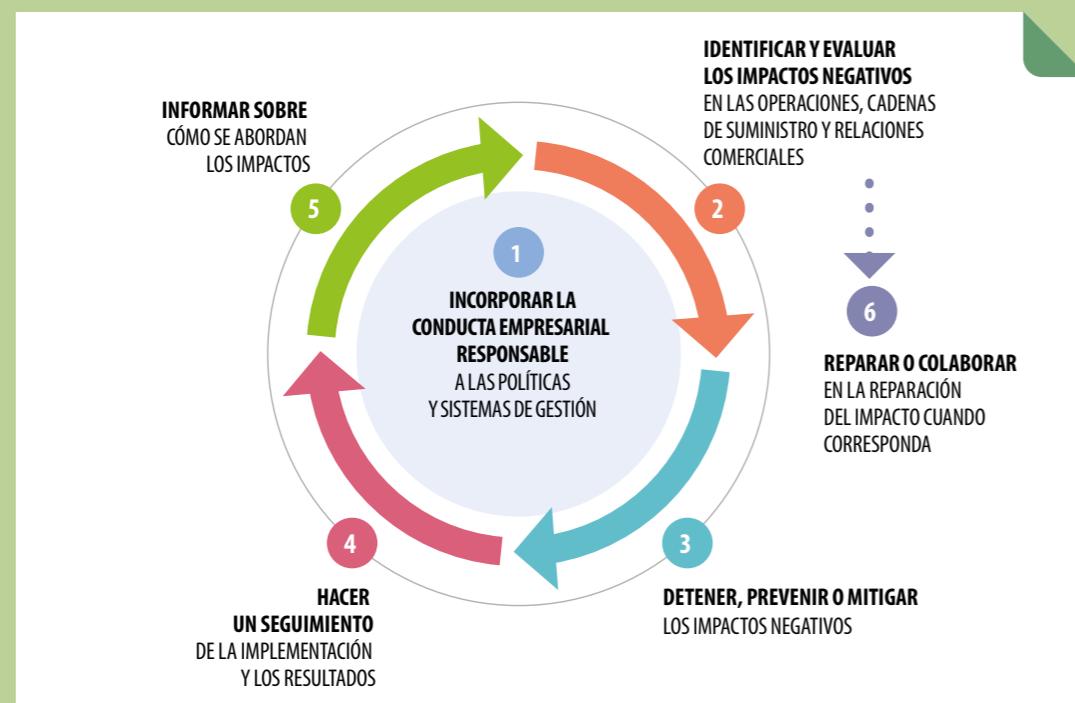


Proceso de Debita Diligencia

El proceso de debida diligencia es una parte integral de la toma de decisiones empresarial y sistemas de gestión de riesgos. El proceso incluye una evaluación del impacto real y potencial en los derechos humanos, la integración de las conclusiones con una actuación al respecto, el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas.

La debida diligencia incluye la elaboración de mapas de riesgo, el control del cumplimiento, la corrección de errores y la presentación de informes internos y externos.

Procesos de Debita Diligencia para una conducta empresarial responsable



Fuente: Guía de la OCDE de Debita Diligencia para una conducta empresarial responsable.



Otras buenas prácticas de impacto social

Debita diligencia

→ Adidas ha implantado una política una debida diligencia de los DD.HH. de sus empleados y de aquellos que fabrican sus productos mediante relaciones directas con los proveedores. Este ejercicio se realiza a lo largo de toda la cadena de valor y especialmente en las áreas de mayor influencia directa. Los derechos humanos vienen estipulados específicamente en la Carta de derechos laborales del Grupo Adidas y los socios manufactureros se encuentran obligados contractualmente por los *Estándares para el Lugar de Trabajo del Grupo Adidas*, desarrollados según los Pactos y Convenciones de las Naciones Unidas de derechos humanos y derechos laborales.

Auditorías para una cadena de suministro responsable

→ Bolton Food mantiene una alianza con OXFAM para desarrollar una cadena de suministro que respete los DD.HH.

Energía que promueve los Derechos Humanos

→ La Declaración de ENI (Energía y control) sobre el Respeto por los Derechos Humanos ha sido fruto del trabajo participativo de muchos empleados, lo que asegura una mejor integración.

Empresas tecnológicas contra la trata de personas

→ A través de la iniciativa “Tech Against Trafficking”, Amazon, AT&T, BT, Microsoft, Nokia, Salesforce.org y Vodafone están combinando su experiencia, capacidad, innovación y el alcance global que tienen para avanzar en aplicaciones tecnológicas que ayudan a prevenir e interrumpir la trata de personas.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Procesos de debida diligencia.
- ▶ Hoja de ruta del proyecto Prosper4ALL.
- ▶ Encuestas al personal para detectar incidencias en materia de derechos humanos.
- ▶ Códigos de conducta.
- ▶ Planes de Evaluación / Mitigación de impactos.
- ▶ Formación y sensibilización a los empleados en los derechos humanos.
- ▶ Mecanismos de reclamación y corrección de riesgos.

3. Fortalecer el gobierno corporativo responsable

Como tercer factor ASG, el Gobierno corporativo juega un papel importante en mejorar el perfil y desempeño de la compañía. Aspectos como las políticas corporativas, la estructura y conformación del Consejo, los códigos de conducta, el control de los riesgos, los objetivos de remuneración y la transparencia en la comunicación y el *reporting* son su responsabilidad y clave en la relación con los inversores.

Asi mismo, un gobierno corporativo responsable que cuida los impactos ambientales y sociales de su actividad mejora el valor percibido de los inversores, que son conscientes de que los errores en este ámbito tienen una repercusión negativa en la reputación de las compañías.

El gobierno corporativo de las organizaciones debe estar alineado con los intereses de todos sus grupos de interés, integrando adecuadamente los criterios de sostenibilidad. Aspectos como contar con perfiles especializados en sostenibilidad, ya sea a través de la integración de consejeros independientes o a través de la formación a los existentes en materia ASG. Aspectos como las comisiones en material de sostenibilidad, los objetivos de sostenibilidad en la remuneración variable de la alta dirección, o la diversidad de los equipos, son objeto de atención por parte de los inversores.



Buenas prácticas

Gestora responsable

- VidaCaixa es la primera entidad adherida globalmente al PRI (Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas), como aseguradora de vida y gestora de planes de pensiones en España. Los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas representan el mayor proyecto mundial de impulso de la gestión de inversiones en base a criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo.

Objetivos salariales para la alta dirección

- BBVA ha incorporado objetivos salariales para la alta dirección relacionados con el desempeño en materia de crecimiento inclusivo y sostenibilidad medioambiental.

Integridad ética en el sector financiero

- LafargeHolcim ha puesto en marcha un robusto sistema de gobierno corporativo e integridad que incluye el establecimiento de una serie de procedimientos, códigos y políticas claros, fiables y rigurosos y una integrity line para uso de empleados y consumidores.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Códigos éticos de conducta.
- ▶ Sistemas de compliance.
- ▶ Políticas anticorrupción.
- ▶ Canales anónimos de denuncias.
- ▶ Formación del equipo directivo y consejeros en sostenibilidad.

4. Mejora de la medición del desempeño ASG y transparencia

Para una adecuada toma de decisiones, los inversores requieren información fiable, consistente, comparable y verificada por un tercero, lo que les permitirá acceder a un conocimiento completo de la situación global de la compañía. Por eso, resulta fundamental medir las variables ambientales y sociales en las que se ha avanzado.

Una empresa que produce datos derivados de métricas ambientales y sociales consistentes promueve la transparencia y la generación de una información útil que fomentará la confianza en su comunidad inversora. Los inversores se basan en la información que proveen las agencias de información ASG, que analizan el desempeño de un universo de empresas cada vez mayor, otorgándoles un nivel de riesgo específico según su comportamiento.



Prosper4ALL

Prosper4ALL es una herramienta de evaluación del impacto social de la empresa desde su actividad de negocio y su compromiso filantrópico, bajo el prisma de la promoción del crecimiento inclusivo. Esta herramienta aporta una métrica que permite cuantificar el compromiso corporativo por el crecimiento inclusivo; un indicador sintético o KPI que aporta valor al gobierno corporativo en la gestión de la S de social. Además, sirve como hoja de ruta para crecer de forma inclusiva desde todos los departamentos o áreas de negocio.

PROSPER4ALL
Business making inclusion real

²⁴ Las directivas de la Unión Europea en lo que respecta a la divulgación de información no financiera (ahora información de sostenibilidad, ambiental y social) e información sobre diversidad por parte de empresas, tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general.



BBVA, primera posición entre los bancos europeos y segunda a nivel global en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

En la última calificación, BBVA obtiene una posición destacada en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), índice de referencia del mercado para medir el desempeño de las mayores compañías por capitalización bursátil en materia económica, ambiental y social.

La entidad financiera alcanzaba una puntuación global de 87 puntos sobre 100, con las mejores valoraciones en los apartados de inclusión financiera; *reporting* medio ambiental; *reporting* social; ciudadanía corporativa y filantropía; salud y seguridad laboral; estrategia fiscal y "policy influence".

En 2020, BBVA ha publicado su Política General de Sostenibilidad y su primer informe sobre los riesgos y oportunidades del cambio climático, de acuerdo al estándar del Grupo de Trabajo de Divulgaciones Financieras sobre el Clima (TCFD, *Task Force Climate-related Financial Disclosure*, por sus siglas en inglés). El informe refleja los avances de la entidad en la incorporación del riesgo climático en la gestión de todos los negocios y su compromiso de acompañar a sus clientes hacia un futuro más sostenible. Asimismo, en 2020 BBVA ha actualizado su Política de Responsabilidad Social Corporativa, fortaleciendo el compromiso por un impacto positivo en la sociedad, los derechos humanos, la inversión en la comunidad y la aspiración de BBVA como agente de cambio social.



Herramientas que pueden resultar de utilidad

- ▶ Herramienta de medición del impacto social y la inclusión, Prosper4ALL.
- ▶ Informes o memorias de sostenibilidad.
- ▶ Metodologías de *reporting*²⁴ (Informe Integrado-IIRC, GRI, entre otros).
- ▶ Cuestionarios de medición de sostenibilidad de índices de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability, Index DJSI, FTSGood, etc).
- ▶ Formularios de evaluación (Análisis de Impacto BCorp, Matriz del Bien Común, entre otros).
- ▶ Taxonomías europeas (verde, social, de transición).



Bibliografía y lecturas recomendadas

- ISO Tools (2017). ISO 20400. Nuevo estándar para la compra sostenible.
- SDG Compass (2016). La Guía para la acción empresarial en los ODS
- UN Human Rights (2011). Guiding Principles on business and human rights. Implementing the United Nations “Protect, Respect and remedy” Framework.
- KPMG (2021). La visión de los aspectos ESG desde el Consejo de Administración
- IIRC ‘(n.d)’. El marco internacional. “*Integrated reporting*”

Listado de siglas y acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo
ASG	Ambiental, Social y Gobierno corporativo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EINF	Estado de Información No Financiera
GRI	Global Reportive Initiative
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
REDI	Red por los Derechos de las personas con discapacidad
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SEAT	Socio-economic Assesment Toolbox

Socios:



Unidad ejecutora:



Entidades colaboradoras:



Con la financiación de:

