

Análisis del grado de avance de las prácticas tipo del mercado

“Para prosperar con el tiempo, cada empresa no solo debe ofrecer desempeño financiero, sino también mostrar cómo es capaz de generar una contribución positiva a la sociedad”.

– Laurence D. Fink⁷⁰



Alcance y estructura del análisis

Actualmente ya se empiezan a identificar ejemplos de buenas prácticas en empresas de distintas geografías y sectores que, conscientes de la relevancia que tiene desarrollar una actividad económica sostenible, definen e implementan modelos de evaluación que permiten cuantificar de forma objetiva el valor real del impacto generado.

El objetivo de este apartado es mencionar a título ilustrativo algunos ejemplos de buenas prácticas ya implementadas de manera efectiva en algunas compañías.

El análisis se ha extendido a más de 60 empresas de distintas geografías y sectores⁷¹ con un elevado compromiso por la sostenibilidad. Este compromiso se ha inferido a través de las valoraciones en diferentes estándares que miden la sostenibilidad de las prácticas de negocio (p. ej., Dow Jones Sustainability Index, MSCI, Certification B-Corporation) y en adhesiones a asociaciones o iniciativas multisectoriales como la Value Balancing Alliance o el Impact Institute.

De este conjunto, menos del 20%⁷² está divulgando actualmente la medición de impacto social, y sobre estas compañías se identifican los siguientes ejemplos de mejores prácticas:

Aspectos generales

Madurez en el ejercicio: la mayoría de las empresas analizadas ha empezado a desarrollar estos ejercicios muy recientemente. En los casos más avanzados de la muestra existen evaluaciones de impacto desde los años 2015-2016. Además, salvo ciertas excepciones, se trata de prácticas puntuales que todavía no se están implementando de manera recurrente todos los ejercicios⁷³.

Tipo de reporting: en la muestra analizada se observa la utilización de diferentes alternativas sobre el tipo de informe para reportar los resultados de los ejercicios de medición, entre las que destacan la generación y divulgación de informes de impacto independientes, el desarrollo de apartados *ad hoc* integrados en los estados de información no financiera y la inclusión de referencias en las memorias anuales.

En este caso, los ejemplos de medición más robustos (por su completitud, profundidad, proceso y enfoque metodológico desarrollados) coinciden con reportes realizados en informes independientes, publicados junto con el resto de la información de gestión de la compañía. Además, la mayoría de las empresas analizadas⁷⁴ opta por este formato de *reporting*, que recibe nombres como Informe de Impacto, Informe de Valor Social, *Integrated Profit and Loss Statement*, *Impact Report*, *4-dimensional P&L* o *ESG Report*.

Enfoque y objetivos de las mediciones: siete de las once empresas analizadas, que publican ejercicios de medición de impacto, han optado por el desarrollo de ejercicios que alcanzan el total de la actividad de la compañía. Las otras dos opciones observadas son la medición del impacto que genera una línea de negocio, segmento o división especialmente representativas de la actividad⁷⁵, o la medición de proyectos que

⁷⁰Laurence D. Fink CEO de BlackRock en su ya habitual carta anual a los diferentes grupos de interés de 2018.

⁷¹Las empresas analizadas pertenecen a las industrias de banca, automóviles, energía, alimentación, productos domésticos y personales, materiales de construcción, química, farmacia y biotecnología, telecomunicaciones, retail, construcción, servicios profesionales, tecnología, transporte, etc., cuyas matrices operan principalmente en Europa.

⁷²Este ratio lo conforman las siguientes compañías: Telefónica, Acciona, Grifols, LafargeHolcim, Groupe PSA, Ferrovial, ABN Amro, Alliander, AkzoNobel, Novartis y Bureau Veritas.

⁷³De la muestra de empresas que divulgan información de impacto, las pioneras comenzaron a realizar estos ejercicios en 2015, como AkzoNobel, que publicó un informe puntualmente en ese ejercicio (no hay información de los siguientes), Alliander o Novartis, que lleva trabajando en "Impact Valuation" cualitativamente desde ese mismo año. Por su parte, LafargeHolcim empezó en 2016.

⁷⁴Un 60% de las empresas de la muestra que en estos momentos están reportando información sobre medición de impacto social recoge todo el desarrollo del ejercicio en un informe independiente.

⁷⁵Medición del impacto generado a partir de una división que representa el 80% de la facturación de la compañía en cuestión, o de un segmento de negocio en unas geografías determinadas.



no forman parte directa de la actividad de la compañía pero en los que la organización ha invertido capital con una intencionalidad clara de generar impacto, vinculándolo con la naturaleza propia de su negociado⁷⁶.

Estructura

Relación entre la estrategia corporativa y el impacto: todas las empresas analizadas realizan algún tipo de estudio de materialidad, lo que les permite priorizar las cuestiones más relevantes tanto para el negocio como para los diferentes grupos de interés. No obstante, el ejercicio de materialidad no se aplica, salvo en algunas excepciones, de manera integrada con la evaluación del impacto social, sino que se desarrolla en paralelo y se reporta en las respectivas memorias anuales. Los casos que sí presentan un ejercicio integrado⁷⁷ utilizan la matriz de materialidad como un *input* para construir la estructura del marco de medición de impacto (p. ej., utilizando los *stakeholders* o los elementos materiales identificados como ejes de análisis).

Por otro lado, algunas de las compañías⁷⁸ analizadas vinculan la estrategia corporativa (en concreto sus valores y principios) con los objetivos de impacto perseguidos, reflejando la consistencia entre ambos, y constituyendo por tanto un primer paso para la integración en la gestión de la medición de impacto social.

Ámbitos de impacto analizados: a pesar de que la tipología de ejes de análisis empleada por cada compañía varía ligeramente⁷⁹, en esencia el total de la muestra de empresas analizadas refleja que los tres ámbitos propuestos por el *Triple Bottom Line*⁸⁰ de J. Elkington (el económico, el social y el medioambiental), son los tres elementos materiales tratados por todas ellas.

Definición de narrativas de impacto: en este caso, se observa que el desarrollo de las narrativas de impacto se utiliza en algunos casos como medio para la justificación del ejercicio de medición (p. ej., describiendo con detalle la relación que existe entre la actividad de la entidad y cada una de sus líneas de negocio, con cada uno de los grupos de interés y los *value creating topics* identificados⁸¹). Esta buena práctica la desarrolla de manera explícita solo un 30% de la muestra analizada⁸².

Uso de estándares internacionales como referencia: todas las empresas analizadas utilizan algunos de los estándares internacionales de referencia. Los más habituales son los objetivos y metas de los ODS de las Naciones Unidas como marco internacional por excelencia⁸³, los marcos de *Impact Management Project* (con la clasificación sobre qué es impacto, cuánto dura el efecto de dicho impacto, *stakeholders*, el problema de la contribución y los factores de riesgo) y de *Social & Human Capital Protocol*⁸⁴, o la estructura del marco

⁷⁶Ferrovial a partir del desarrollo de un proyecto de infraestructuras de agua y saneamiento en países en vías de desarrollo.

⁷⁷Telefónica, Grifols, Groupe PSA, ABN Amro y Novartis.

⁷⁸El 50% del total de empresas analizadas lleva a cabo esta práctica, alineando la estrategia corporativa con los objetivos de los ODS (p. ej., Telefónica), extendiendo los objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa al resto de la compañía (p. ej., Groupe PSA o Novartis), considerando los Value Creating Topics como parte de la estrategia y vinculándolos a los pilares de la compañía (p. ej., ABN Amro), etc.

⁷⁹Se trata de dos ejemplos distintos de categorías: 4 capitales: el productivo, el social, el humano y el natural; y por otro lado, 4 ejes: el de proveedores, el socio-económico, el financiero y el medioambiental.

⁸⁰Elkington J. (1998).

⁸¹Impact Report de ABN Amro (2020).

⁸²Destacan los desarrollos llevados a cabo por Acciona, ABN Amro, Telefónica y LafargeHolcim.

⁸³Por ejemplo, Telefónica, Grifols o Alliander utilizan el marco de los ODS.

⁸⁴Telefónica o AkzoNobel, emplean el marco del Impact Management Project.

internacional *Integrated Reporting (IR)* y sus seis capitales (humano, social y relacional, natural, financiero, industrial, intelectual) de IIRC⁸⁵.

Medición y seguimiento

Uso de metodologías de medición y publicación de los cálculos: muchas de las empresas analizadas utilizan metodologías de mercado, entre las que destacan el SROI⁸⁶ para la medición del impacto en proyectos, la metodología *input-output* para medir aquellos impactos de carácter socio-económico (p. ej., generación de empleo o desarrollo de la actividad económica a partir del incremento del PIB), la metodología *True Price*⁸⁷ o la *Integrated Profit & Loss Assessment Methodology*⁸⁸.

En este caso, la buena práctica se relaciona con la transparencia en la comunicación de los cálculos desarrollados, así como de las fuentes y los datos empleados.

Agregación y seguimiento de los resultados: por último, se identifica si existen o no métodos o herramientas que permitan agregar el resultado de estos ejercicios, facilitando a las organizaciones realizar un seguimiento y monitorización de la evolución de los resultados alcanzados y de los objetivos de impacto definidos.

La generación de un ESG P&L como método de agregación del impacto medido se considera una buena práctica, puesto que permite objetivar el impacto generado a través de una evaluación monetizada, facilitando su seguimiento, control y reporte unificado⁸⁹.

Por el momento, pocas empresas han empezado a reportar sus resultados de cuantificación, y las que lo hacen han comenzado recientemente (en los últimos 5-6 años). Todavía, salvo excepciones, no se trata de una práctica que se esté implementando de manera recurrente cada ejercicio.

Las prácticas desarrolladas y los resultados presentan elementos comunes tanto en términos de formato (tipología de *reporting*, enfoque y objetivos, etc.) como de contenido (uso de estándares internacionales para la definición de la estructura, aplicación de metodologías de medición del impacto para el desarrollo de los cálculos, etc.).

Por otro lado, no hay grandes diferencias entre los ejercicios desarrollados por las organizaciones pertenecientes a distintas industrias y geografías, salvo la necesaria adaptación sectorial.

⁸⁵Groupe PSA, por ejemplo, emplea el marco internacional de los 6 capitales definido por Integrated Reporting.

⁸⁶Ferrovial o Grífols, han implementado el uso la metodología SROI para la medición del impacto social de sus proyectos.

⁸⁷En Países Bajos destaca la influencia de la metodología de True Price (ahora Impact Institute), que ha ayudado, entre otras, a Alliander o AkzoNobel.

⁸⁸Aplicada por ABN Amro.

⁸⁹Solo algunas de las compañías analizadas cuyos ejercicios de medición destacan por su completitud y robustez (Telefónica, Akzo Nobel, LafargeHolcim, ABN Amro y Alliander), calculan el ESG-P&L. Un ejemplo destacable es el de AkzoNobel, que realiza una evaluación cuantitativa resultante en métricas monetarias. El ejercicio de medición y monetización sigue cuatro fases: medición de outputs o resultados por tipo de capital, estimación de las consecuencias de estos outputs, estimación de los impactos de estas consecuencias, monetización del impacto.

