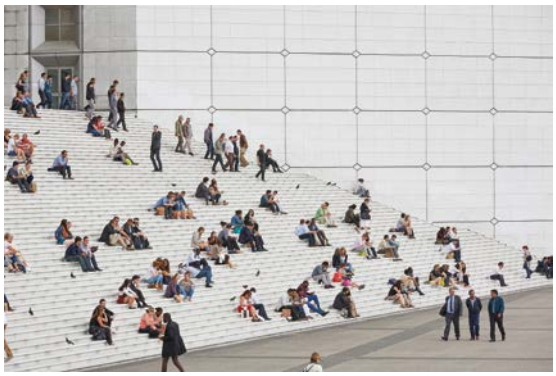
Executive summary[p4]*/Resumen ejecutivo*[p7]*/Nuevas tendencias en ayudas sociales*[p11]*/Retos sociales de España en 2033*[p21]*/Si todos colaboran, todos ganarán: cadenas de valor* [p47]*/En España todavía se ve poco*[p67]*/¿Cómo funciona la filantropía aliada con el capitalismo?*[p83]*/¿Cómo preparar a España para el 2033?*[p99]*/Bibliografía*[p108]*/Contactos*[p115]

Más valor social en 2033

Nuevas oportunidades para las empresas



España 2033

Este informe está englobado en la colección 'España 2033', una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán a nuestro mañana. 'España 2033' es una iniciativa del programa Crecimiento Inteligente.

pwc

www.pwc.es

ASHOKA

Este informe ha sido impulsado por la Fundación de PwC y realizado con la colaboración de Ashoka. Ashoka es la mayor red internacional de Emprendedores Sociales Innovadores. Es una organización global y sin ánimo de lucro que lidera la apuesta por la innovación y el emprendimiento social, contribuyendo a la construcción de una sociedad de ciudadanos que sean agentes de cambio, o *changemakers*. Desde hace más de 30 años, Ashoka apoya el trabajo de más de 3.000 emprendedores sociales en 84 países, 26 de ellos en España.

Índice

Executive Summary 4
Resumen ejecutivo 7
Nuevas tendencias en ayudas sociales 11
- Otras necesidades, otros receptores 12
- ¿De dónde saldrá el dinero? 15
- Una generosidad rentable y sostenible 19

Retos sociales de España en 2033 21
- Más viejos y más dependientes 23
- ¿Qué vamos a comer? 28
- El laberinto energético 34
- Demasiada gente fuera de juego 38
- Nuevos flancos que proteger 41

Si todos colaboran, todos ganarán: cadenas de valor 47
- Otra forma de hacer las cosas 48
- Cómo funciona la nueva fórmula 55

En España todavía se ve poco 67
- ¿Un juego a tres bandas? 75
- Foco en los países emergentes 77
- ¡En España también hay cosas que hacer! 79

¿Cómo funciona la filantropía aliada con el capitalismo? 83
- Las claves del éxito 84
- Los obstáculos 89

¿Cómo preparar a España para el 2033? 99
Agradecimientos 106
Bibliografía 108
Índice de cuadros 112
Informes de la colección España 2033 114
Contactos 115

Reflexiones

Filantropía en EEUU y filantropía en España 16
Responsabilidad social corporativa entre las prioridades de la Comunidad Europea 20
Los gobiernos europeos ya no pueden solos con sus mayores 24
Inversores y accionistas exigen responsabilidad social 58
Empresas y responsabilidad social según los CEOs 63
Visión ciudadana: ¿Cuál es la influencia de las empresas en la sociedad? 70

Executive summary

We live in changing times, where new circumstances – world events, social realities, and the economic crisis – have forced us to react, to change the way we see and do things. Social aid is no exception: needs evolve and so too do resources. And this has forced us to seek new ways of managing them both.

Until now, we have lived in a world in which social needs have been largely met through financial allocations, private grants and subsidies. This funding has come mainly from the public sector, since the public administrations have assumed responsibility for addressing the shortages faced by certain cohorts of the population. Private companies have made contributions through their CSR policies, which are becoming increasingly important, but sometimes, they may seem to be more focused on improving their own image – with the resulting benefit in terms of sales – than on making a real contribution to improving society.

Now the approach is changing, and we are beginning a journey that will have completely transformed our vision of social aid by time to we reach 2033. Firstly, the beneficiaries are not and no longer will be the same. We are used to the fact that developed countries tend to help the poor and disadvantaged countries, i.e. collaboration takes place in a north-south direction. But globalization has changed this. We have seen that poverty is being reduced in the countries that participate on an emerging basis in the world economy and that, at the same time the inequalities within industrialized countries are increasing. As a result, we are increasingly having to direct some of our efforts towards home, where the needs are very close to us, which means that many projects are being launched in countries such as Spain and others with similar levels of wealth and prosperity. This does not mean that we should forget about developing countries, just that the focus of social aid is now much broader.

Secondly, the structure of donors is changing. The public sector should continue to still lead the management of aid, but private initiatives are entering the fray too and many are taking on a leading role. Both large companies and SMEs are starting to take on increasing levels of responsibility in this regard. And the profiles of so-called social entrepreneurs (people that have innovative projects with a social impact and look for ways to put them into practice, often relying on private capital) are also gaining prominence.

And a third, new aspect also emerges from the two aforementioned developments: now the goal is to have social aid projects that are sustainable. In effect, this requires a radical change in the concept; assistance is no longer based on pure, non-repayable donations of a charitable nature, rather we are moving towards solutions that are sustainable, profitable and beneficial for all of the parties involved, towards models of global value creation. And although we need to overcome certain cultural barriers – we find the idea of turning activities that have been established to help others into businesses somewhat distasteful – the reality is that the profitability of a cause is the best guarantee of its continuity and therefore, its success. That is precisely what the so-called “shared value chains” or

"hybrid value chains" are all about: they are initiatives that have social impact (they benefit a cohort of the population), they are financially viable for investors (in general, private companies, but also non –profit organizations) and they are therefore, sustainable over time and scalable to other environments and realities.

In reality, we are talking about applying business logic to social projects. The fact that a project has the resources, knowledge and professionalism typically associated with businesses, allows it to be more efficient and, therefore, have a greater social impact. In this way, the generation of shared value will result in more means, more resources, greater social impact, better financial results…It is an ideal formula for each one of the stakeholders: the drivers of the project, the population benefitting from it and the public sector, which feels supported in its goal of providing welfare support for people.

We are talking about what some have called (not without a certain amount of controversy) "philanthrocapitalism", i.e. classic philanthropy plus that business component that facilitates greater efficiency in the management of social aid. And we note that this should always be a model that complements the social work being performed by NGOs, with enormous efficiency, in the areas of operation in which these economically sustainable models based on profitability would not be feasible.

What awaits us?

Over the next two decades, we will face global challenges with local solutions, which will test our capacity to adapt to the new realities:

- The health and well-being of a rapidly ageing population that experiences a higher incidence of chronically ill people and dependents.
- The supply of food and water in an increasingly populated world, with new nutritional needs, addressing the impact of climate change at the same time.
- Energy, since demand will increase but at the same time we want to reduce the environmental impact, which will force us to become more efficient.
- The search for an inclusive society, because increasingly there are more people at risk of exclusion; in this sense the economic crisis has wrought havoc.
- Security, since globalization and technological advances are leading to the appearance of new threats, such as crimes through networks and international terrorism, amongst others.

In what situation do we find Spain at the moment? The development of the aforementioned socio-economic value chains is still in its infancy; we do not have a mature environment yet. Several initiatives are in place that seek to achieve this objective of having a social impact, being profitable and sustainable over time, and also being scalable, but no single project has been designed that fully responds to this problem and it is still not a widespread practice. It is interesting, in any case, to observe the joint – and growing – interest and participation of all of the stakeholders: the public sector, companies, both large corporations and

SMEs; NGOs and social entrepreneurs. They are on the right path.

One of the keys behind the success of these new ways of managing social assistance is that all of the players are convinced that they actually work and that they are suitable for achieving the objectives being pursued. And that means that they require the involvement of the senior directors and management of every participating organization, especially in the case of large companies. Social policy cannot be left forgotten amongst the other tasks of the CSR department, but instead must form part of the company's overall agenda, of its strategic objectives.

In addition, the parties involved should know, respect and complement each other and to achieve that, certain prejudices from the past have to be eliminated, particularly the mutual mistrust that has traditionally existed between companies and social entrepreneurs. This open attitude will also require the capability to adapt and be flexible; social projects have their own quirks and risks, and take time to mature. Meanwhile, one of the main obstacles facing these projects is precisely the lack of collaboration between companies and social agents, as the mistrust continues to exist and there is a lack of knowledge about each other. On the other hand, the environment in Spain does not help: entrepreneurial spirit is lacking; the laws are not adapted to these types of realities and so make the development of social projects more difficult; and the public sector does not stop pushing these trends. A lot of work still needs to be done.

How to prepare Spain for 2033?

We should work to create an appropriate environment in which these socio-economic value chains can be developed. How? Through five strategies:

- Promote dedicated spaces for collaboration to enable knowledge and understanding to be shared between the stakeholders.
- Make legislative changes, so that these projects can be underpinned by mechanisms adapted to their reality, as is the case in other countries. This is something that would greatly facilitate the tasks of social entrepreneurs and would increase their chances of success.
- Incorporate socio-economic value chains into companies' strategies, as another business line and a component of the businesses' objectives. We need to overcome the vision that CSR policy is merely another means to improve a company's image, i.e. viewing it as a pure marketing tool.
- Ensure that the public sector leads the trend, by facilitating the infrastructure and knowledge, and providing the means; and setting an example for other organizations.
- Involve universities, companies, consultancy firms and the media in the development of socio-economic value chains, education tasks and reach-out activities, and to make everyone in society aware that they play a critical role in the success of certain trends.

We have summarized the objectives that we should be pursuing when undertaking projects that generate a social impact:

1. A joint response from all of the stakeholders.
2. Innovative solutions to overcome the new challenges that we face.
3. Economically sustainable solutions to achieve objectives in the quickest and most scalable way.

In this context, an opportunity exists for socio-economic value chains to take on a prominent role in the future solutions to the social challenges facing our country.

Resumen ejecutivo

Vivimos una época de cambios, las nuevas circunstancias –acontecimientos mundiales, realidades sociales, crisis económica…– nos han obligado a reaccionar, a cambiar la manera de ver y de hacer las cosas. Las ayudas sociales no escapan a esta tendencia: las necesidades evolucionan y los recursos no son los mismos. Y eso nos lleva a buscar nuevas formas para gestionarlas.

Hasta ahora hemos vivido en un mundo donde las necesidades sociales se cubren a través de asignaciones económicas, donaciones privadas y subvenciones, que además provienen en gran medida del sector público, siendo las administraciones públicas a quienes se atribuye la responsabilidad de ocuparse de las carencias de ciertos sectores de la población. Las empresas privadas contribuyen a través de sus políticas de RSC, que van ganando en importancia, pero en ocasiones puede parecer que se busca más una mejora de la propia imagen –con el consiguiente beneficio posterior en forma de ventas– que la verdadera contribución a una mejora de la sociedad.

Ahora el planteamiento cambia, y estamos iniciando un recorrido que en el entorno de 2033 habrá transformado por completo la visión que tenemos de la ayuda social. En primer lugar, los beneficiarios no son los mismos. Estamos acostumbrados a que sean los países desarrollados quienes ayuden a los países pobres y desfavorecidos, es decir, a una colaboración que va en dirección norte-sur. Pero la globalización ha cambiado esto. Hemos comprobado que se reduce la pobreza en los países que participan de manera emergente en la economía mundial y, al mismo tiempo, crecen las desigualdades dentro de los países industrializados, de forma que cada vez es más necesario dirigir parte del esfuerzo hacia nuestro propio entorno, pues las necesidades se encuentran muy cerca de nosotros y eso está provocando que muchos de los proyectos se pongan en marcha en países como España y otros de nuestro mismo nivel y entorno. Esto no significa olvidar a los países en vía de desarrollo, pero se amplía el foco de la ayuda social.

En segundo lugar, también cambia la estructura de los donantes. El sector público debe seguir liderando la gestión de las ayudas, pero entra en juego, con pleno protagonismo, la iniciativa privada. Tanto las grandes empresas como las pymes empiezan a asumir cada vez más responsabilidad en esta materia. Y también cobran importancia los denominados emprendedores sociales, personas que tienen proyectos de impacto social, con soluciones innovadoras y que buscan la manera de ponerlos en marcha, muchas veces apoyándose en capital privado.

Y de las dos circunstancias anteriores surge un tercer aspecto nuevo: el objetivo ahora es conseguir modelos para dar respuesta a las necesidades sociales que sean sostenibles. Efectivamente, eso supone un cambio de concepto radical, puesto que la ayuda ya no está basada en la pura donación a fondo perdido, con un perfil caritativo, sino que avanzamos hacia soluciones que sean sostenibles, rentables y beneficiosas para todas las partes implicadas, hacia modelos de creación de valor conjunto. Y aunque hay que superar ciertas barreras culturales –nos resulta chocante hacer negocio de actividades que se ponen en marcha para ayudar a los demás–, la realidad es que la rentabilidad de una acción es la mayor garantía de continuidad. En eso consisten

precisamente las llamadas “cadenas de valor económico-social”, en ocasiones también denominadas “cadenas híbridas de valor” o “cadenas de valor compartido”. Se trata de iniciativas con impacto social –benefician a un sector de la población–, económicamente rentables para los inversores –en general, empresas privadas, pero también entidades no lucrativas–, que son, por tanto, sostenibles en el tiempo y escalables a otros entornos y realidades.

En realidad, se trata de aplicar la lógica empresarial para dar respuesta a las necesidades sociales. El hecho de que un proyecto cuente con los recursos, el conocimiento y la profesionalidad de las empresas le permitirá ser más eficiente y, por tanto, generar más impacto social. De forma que la generación de valor compartido puede redundar en más medios, más recursos, más impacto social, mejores resultados económicos… Es una fórmula ideal para todas las partes implicadas: los impulsores del proyecto, la población que se beneficia de ello y el sector público, que se ve apoyado en su objetivo de proporcionar bienestar a las personas.

Hablamos de lo que algunos han denominado no sin ciertas controversias “filantrocapitalismo”, es decir, de la filantropía clásica con el añadido de ese componente empresarial que debe permitir una mayor eficiencia en la gestión de la ayuda social. Y siempre como un modelo complementario a la labor social que realizan con mucha eficiencia diferentes ONG en áreas de actuación donde estos modelos de sostenibilidad económica basados en la rentabilidad no son posibles.

¿Qué nos espera?

En las próximas dos décadas nos enfrentamos a retos globales con solución local que van a poner a prueba nuestra capacidad de adaptación a nuevas realidades:

- La salud y el bienestar de una población que envejece rápidamente, lo que conlleva una mayor incidencia de enfermos crónicos y de dependientes.
- La alimentación y el agua en un mundo cada vez más poblado y con nuevas exigencias nutricionales, impactado a la vez por los efectos del cambio climático.
- La energía, ya que aumenta la demanda pero a su vez queremos reducir el impacto medioambiental, lo que nos va a obligar a ser más eficientes.
- La búsqueda de una sociedad inclusiva, que integre perfiles diversos y en donde hay un mayor porcentaje de personas en riesgo de exclusión, en ese sentido la crisis económica ha hecho estragos.
- La seguridad, ya que la globalidad y los avances tecnológicos provocan la aparición de nuevas amenazas, como los delitos a través de las redes o el terrorismo internacional, entre otras.

¿Y en qué situación nos encontramos en España en estos momentos? El desarrollo de las citadas cadenas de valor económico-social se encuentra en una fase muy incipiente; todavía no contamos con un entorno maduro. Existen iniciativas que buscan ese objetivo de lograr impacto social, ser rentables y sostenibles en el tiempo, y también ser escalables, pero ni se ha logrado un proyecto que responda plenamente a ese planteamiento ni es todavía una práctica extendida. Es interesante, en cualquier caso, comprobar el interés y la participación conjunta –y creciente– de todos los actores implicados: el sector público; empresas, tanto grandes corporaciones como pymes, ONGs y emprendedores sociales. Ese es el camino.

Entre las claves del éxito de estas nuevas fórmulas de gestionar la ayuda social, la primera es que todos los actores se convenzan de que funcionan y son idóneas para conseguir los objetivos que se persiguen. Y eso supone que se impliquen los primeros directivos y responsables de cada organización que participa, especialmente en el caso de las grandes empresas. La política social no puede quedar arrinconada entre las tareas del departamento de RSC, sino que debe formar parte de la agenda global de la compañía, de los objetivos estratégicos.

Además, las partes implicadas deben conocerse, respetarse y complementarse, y para eso hay que eliminar ciertos prejuicios del pasado, esa desconfianza mutua que tradicionalmente ha existido entre las empresas y los emprendedores sociales. Esta actitud abierta va a exigir también capacidad de adaptación y flexibilidad, los proyectos de tipo social tienen sus peculiaridades, sus riesgos y sus tiempos de maduración.

Por su parte, uno de los principales obstáculos con los que se encuentran estos proyectos es precisamente la falta de trabajo conjunto entre empresas y agentes sociales, sigue existiendo desconfianza y falta de conocimiento entre unos y otros. Y por otro lado, el entorno en España no ayuda: no existe espíritu emprendedor; las leyes no están adaptadas a este tipo de realidades y complican el desarrollo de proyectos sociales; y el sector público no termina de impulsar estas tendencias. Queda mucho trabajo por hacer.

¿Cómo preparar a España para 2033?

Debemos trabajar en crear un entorno adecuado para que se puedan desarrollar estas cadenas de valor económico social. ¿Cómo? A través de cinco estrategias:

- Fomentar espacios de colaboración, para que se produzca un mayor conocimiento y entendimiento entre los actores implicados.
- Realizar cambios en la legislación, para que estos proyectos cuenten con mecanismos adaptados a su realidad,

como ocurre en otros países. Es algo que facilitaría mucho la tarea de los emprendedores sociales y aumentaría las posibilidades de éxito.

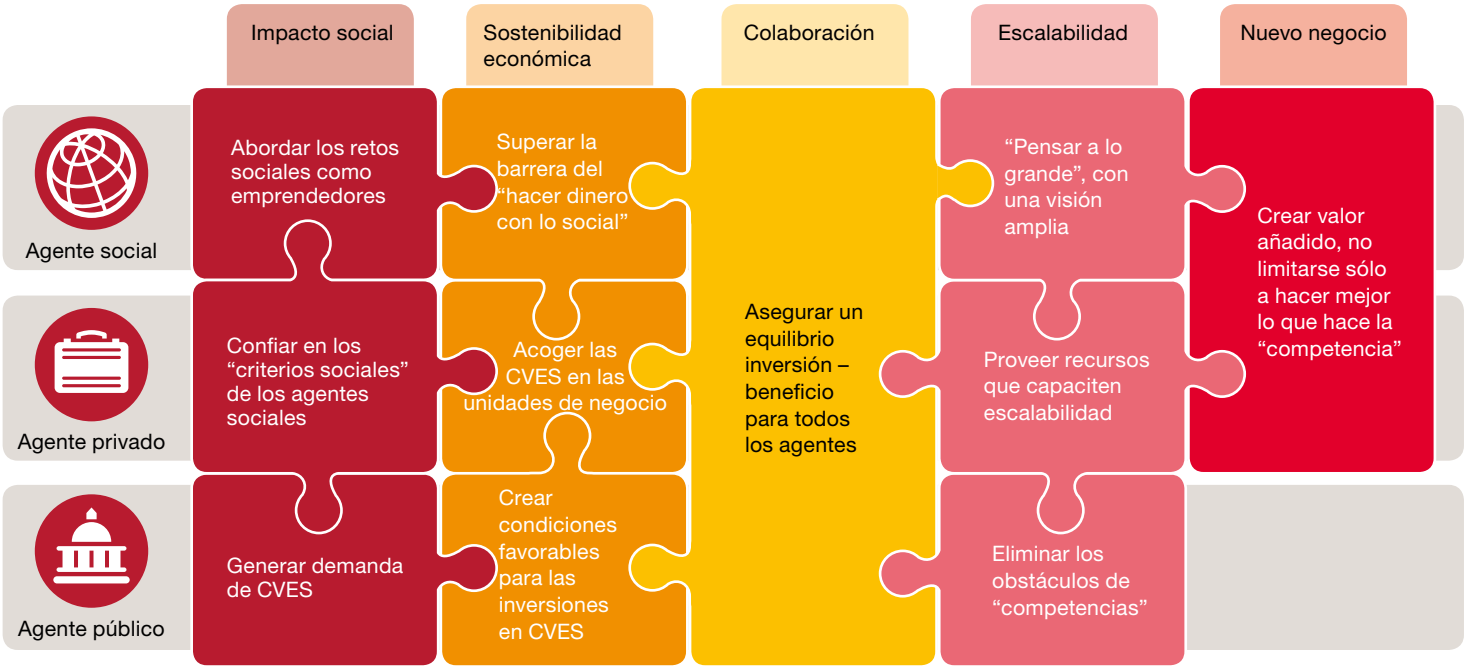
- Incorporar las cadenas de valor económico-social a la estrategia de las empresas, como una línea de negocio más y como parte del objetivo de negocio. Urge superar la visión de la política de RSC como una mera forma de mejorar la imagen, es decir, como elemento de marketing.
- Lograr que el sector público lidere la tendencia, facilitando la infraestructura, el conocimiento y poniendo medios; así como constituyendo un ejemplo para las organizaciones.
- Implicar a universidades, empresas, consultoras y medios de comunicación en el fomento de las cadenas de valor económico-social, las tareas de educación, divulgación y concienciación a toda la sociedad juegan un papel decisivo en el éxito de ciertas tendencias.

Podemos resumir en tres puntos los objetivos que debemos perseguir en el desarrollo de proyectos que generen impacto social:

1. Una respuesta conjunta por parte de todos los agentes implicados.
2. Soluciones innovadoras para enfrentarnos a los nuevos retos que afrontamos.
3. Y soluciones económicamente sostenibles para lograr objetivos de forma más rápida y a gran escala.

En este contexto, existe una oportunidad para que las cadenas de valor económico-social asuman un papel destacado en la futura solución de los retos sociales de nuestro país.

Claves para el éxito de las Cadenas de Valor Económico Social



1

Nuevas tendencias en ayudas sociales

El patrón que siguen las ayudas sociales está cambiando rápidamente. Estamos acostumbrados a un sistema basado en donaciones privadas y subvenciones públicas, y que está soportado en gran medida por el sector público. Pero los tiempos cambian y las necesidades crecen. Eso nos va a obligar a buscar fórmulas que además de generar el impacto social que buscamos, sean sostenibles, es decir, económicamente rentables. En este nuevo contexto, va a desempeñar un papel cada vez más relevante el capital privado, que debe asumir parte de la labor que ahora soportan los poderes públicos.

El ámbito de la filantropía y las ayudas sociales está viviendo profundos cambios estructurales que se van a acentuar en las próximas décadas, lo que va a dar lugar a una transformación radical del formato actual:

- Cambian los **receptores**. Las ayudas internacionales de países desarrollados a países subdesarrollados perderán cierto protagonismo. Al mismo tiempo, el aumento de la desigualdad dentro de los propios países desarrollados generará nuevas necesidades locales.
- Los **emisores** también cambian. Gobiernos e instituciones públicas ya no podrán asumir todo el peso de los retos sociales, de manera que cada vez será más importante la intervención privada.
- Hacia una **fórmula eficaz, medida por la rentabilidad**. A partir de ciertas experiencias que ya se están desarrollando y de la entrada en juego de estos nuevos actores, nos dirigimos hacia un enfoque más compartido, es decir, se produce una evolución: pasaremos de un planteamiento puramente caritativo a buscar soluciones innovadoras que consigan impacto social, pero que al mismo tiempo sean económicamente sostenibles.

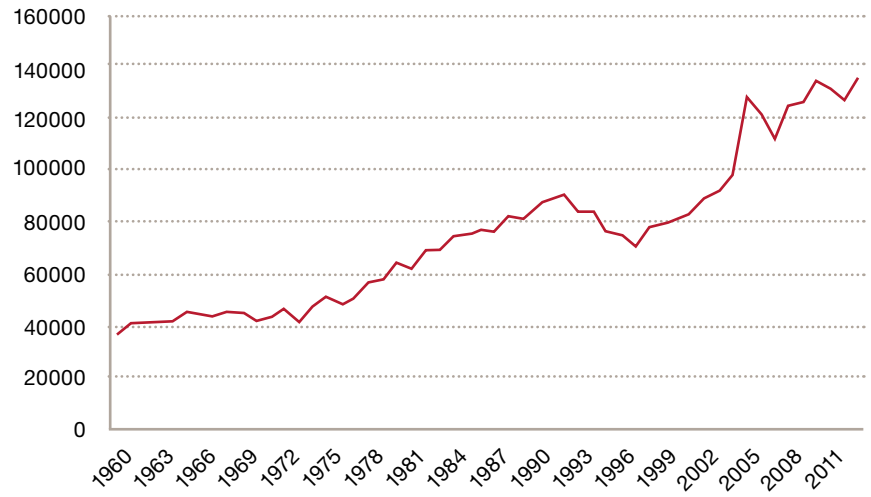
Otras necesidades, otros receptores

Hacia un mundo más horizontal

Se está produciendo un proceso de convergencia entre países industrializados y países en desarrollo, es decir, la brecha entre norte y sur disminuye gracias a la globalización y a la consiguiente transferencia de tecnología, conocimiento, información e incluso dinero. Tradicionalmente, las relaciones entre norte y sur se han basado en la ayuda que el mundo industrializado ha entregado a los países más pobres, canalizada mediante los Estados y gestionada a través de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). La AOD fue creciendo progresivamente, y en 2013 llegó a alcanzar los 140.000 miles de millones de dólares, tal y como muestra el siguiente cuadro (cuadro 1). De esta forma, se convirtió en el mayor flujo de fondos para el desarrollo de los países del sur. En este contexto surgió el conocido compromiso de los países industrializados de donar el 0,7% del PIB.

La convergencia supone que la renta per cápita en países con menos recursos aumenta a un ritmo más alto que en los

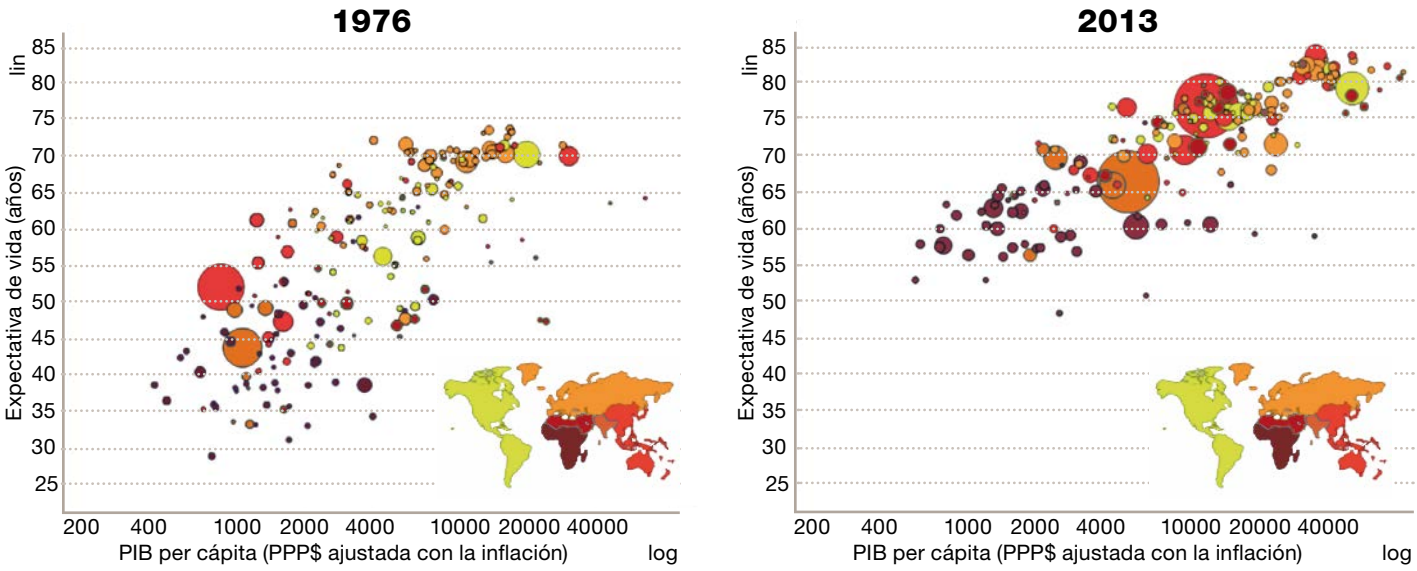
Cuadro 1.
Evolución de la AOD (miles de millones de USD$ a precios constantes)



Fuente: OCDE, análisis PwC.

países desarrollados. El mundo se encamina a un escenario de protagonismo compartido e interdependencia entre países, con mayor diversidad cultural y política, y eso complica la toma de decisiones y diluye las hegemonías que hemos conocido hasta ahora. Este nuevo equilibrio provoca también un cambio en la dinámica de las ayudas económicas, que seguía un flujo muy predecible de norte a sur. Las ayudas y la filantropía nacional van a jugar un papel cada vez más importante.

Cuadro 2.
Expectativa de vida, PIB per cápita y población de los principales países del mundo

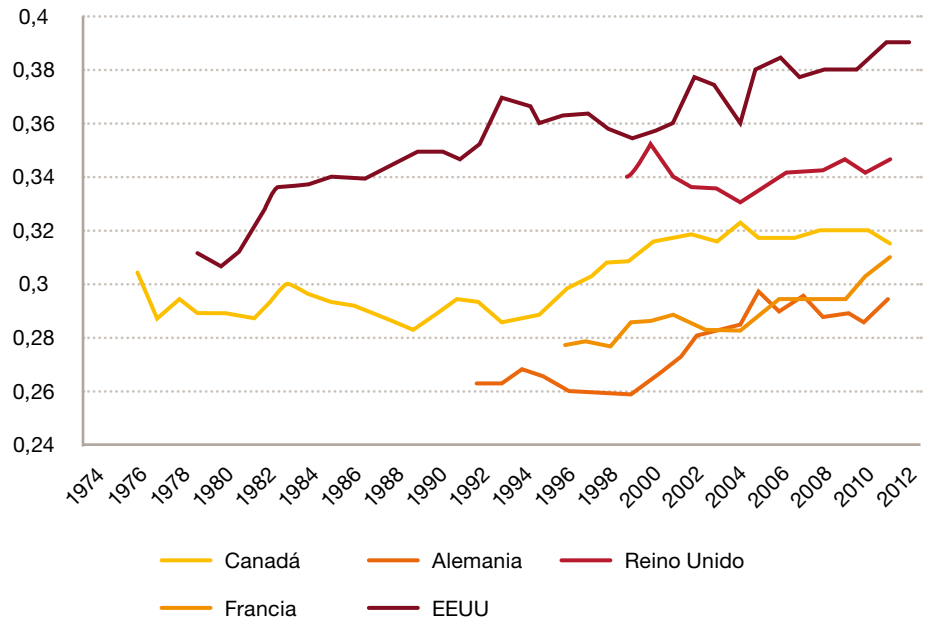


Color = continente en el que está ubicado el país.
Tamaño de la bola = población total del país.
Fuente: Gapminder.

Más desigualdad en los países industrializados

No solo caminamos hacia una convergencia entre países, sino que además dentro de los países desarrollados observamos un evidente aumento de la desigualdad. Algunos economistas, como Thomas Piketty, consideran que es algo propio de las sociedades capitalistas. Efectivamente, las diferencias entre ricos y pobres son más grandes: desde principios de la década de 1980, el mundo ha vivido un extraordinario período de prosperidad que ha permitido el desarrollo de grandes fortunas en todo el planeta. Sin embargo, también ha generado más desigualdad y más pobreza: hoy uno de cada cuatro europeos se encuentra en riesgo de exclusión social. Hay evidentemente un efecto coyuntural de la crisis, pero también dos tendencias estructurales: por una parte el desarrollo tecnológico hace que nuestra generación de riqueza requiera cada vez menos mano de obra de baja calificación; por la otra, el envejecimiento de la población en nuestras sociedades lleva a tener cada vez más personas dependientes. Esta dinámica amenaza con quebrantar el equilibrio de cohesión social del que han gozado las economías más prósperas en las últimas décadas y puede producir tensiones políticas, dificultades de convivencia y una importante asimetría de oportunidades. Como se aprecia en el cuadro 3, el coeficiente Gini, indicador del nivel de desigualdad económica en un país, está aumentando en los países del G7. El coeficiente Gini es un número entre 0 y 1, donde el valor 0 corresponde a la perfecta igualdad entre los ciudadanos (todos tienen los mismos ingresos) y el valor 1 significa la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

Cuadro 3.
Evolución del coeficiente Gini



Fuente: OECD, análisis PwC.

Desafíos globales

La globalización propone nuevos retos, y uno de los más importantes es el que representa el aumento de la población. Efectivamente, la población mundial crece gracias al desarrollo de las economías más débiles, las mejoras en el terreno de la salud y la evolución de la tecnología. Eso significa que cada vez va a haber más competencia por los recursos básicos –agua, comida, energía– y que vamos a necesitar una gestión más sostenible y eficiente de esos recursos. Y nos enfrentamos a este reto con la dificultad añadida del cambio climático: hay que proveer energía para más gente, pero debemos reducir el impacto medioambiental.

¿De dónde saldrá el dinero?

Sector público

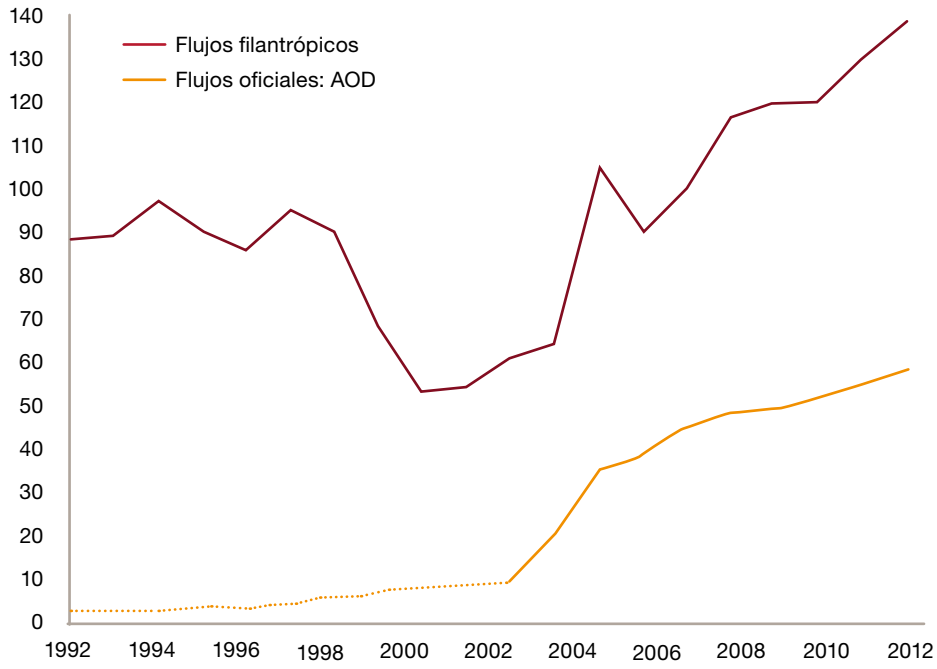
Tradicionalmente ha sido el responsable de la provisión de ayuda social y la gestión de los problemas sociales y ambientales. Pero en el futuro no va a poder mantener una posición tan protagonista, no es sostenible. El Estado de bienestar está en crisis y las arcas públicas se resienten. La esperanza de vida aumenta y la natalidad disminuye, lo que nos lleva a un peligroso envejecimiento de la población: menos mano de obra y más costes en subsidios y dependencia.

Unido a esto, encontramos cada vez más restricciones para que se produzca un ajuste político y fiscal que incremente los ingresos públicos: un aumento de los impuestos es una carga política letal y el gasto público debe estar controlado por los altos niveles de deuda soberana. En esta situación, las empresas tienen cada vez más cosas que decir, y ese poder e influencia del capital privado se traslada también al ámbito de las ayudas sociales. Eso no significa que el Estado vaya a desaparecer, ni siquiera a eludir sus responsabilidades sociales, el Estado seguirá siendo el principal actor en nuestras sociedades en las próximas décadas con un gasto social superior al 20% del PIB, pero ya no podrá mantenerse como el actor exclusivo en la resolución de los problemas sociales. Los agentes privados deberán asumir parte de la responsabilidad. En este sentido, en el próximo futuro se crearán nuevos espacios privados, hoy cubiertos por el Estado, bien para sustituir/completar la financiación, como pueden ser los planes de pensiones y los seguros médicos, bien para optimizar la eficiencia, como en los ejemplos de gestión público-privada o completamente privada de infraestructuras de interés público.

Ayuda privada

Durante los últimos años ya hemos asistido a un incremento de los flujos económicos de origen privado, que complementan el capital que proviene de fondos públicos, tal y como muestra el cuadro que se expone a continuación para el caso de la ayuda internacional, y esta tendencia no puede que reforzarse en las próximas décadas.

Cuadro 4.
Comparativa de los flujos filantrópicos internacionales con los flujos oficiales de AOD (miles de millones de USD$)



Nota: La medición de los flujos filantrópicos ha experimentado un cambio en la metodología que queda patente a través de la línea discontinua hasta 2002, año a partir del que se implanta la nueva forma de medición de estos flujos.

Filantropía en EEUU y filantropía en España

EEUU destaca claramente entre los países desarrollados por los niveles de ayuda privada que genera, en parte debido a razones históricas y culturales, pero en gran parte porque siempre ha sido favorecida por la legislación. Tras un declive después de la reciente crisis financiera, las cifras de ayuda privada en Estados Unidos vuelven a estar por encima de los 300 mil millones de dólares al año, de los cuales, para el año 2014, casi un 75% son donaciones en vida de personas individuales.

Entre los TOP50 donantes particulares en 2014, figuran 12 empresarios tecnológicos y 11 financieros, los primeros mucho más generosos: Bill and Melinda Gates (1.500 millones de $), Jan Koum, fundador de WhatsApp, que donó 556 millones de dólares al Silicon Valley Community Foundation, Sean Parker expresidente de Facebook y fundador de Napster (550 millones de $) o Nicholas y Jill Woodman, fundadores de GoPro, que donaron algo más de 500 millones de dólares, también a la Silicon Valley Community Foundation.

Los grandes filántropos americanos	Millones $
Top50 donantes particulares (2014)	9.800
Particular que más dona (Bill & Miranda Gates)	1.500
Fundación que más dona (Bill & Miranda Gates Foundation)	2.600
Wells Fargo (empresa que más dona)	315

Los grandes filantrocapitalistas no son figuras nuevas en EEUU: Gates recogió el testigo de Andrew Carnegie y John D. Rockefeller, quienes perfectamente podrían ser considerados los padres de la filantropía moderna gracias a sus cuantiosas contribuciones en el siglo XX.

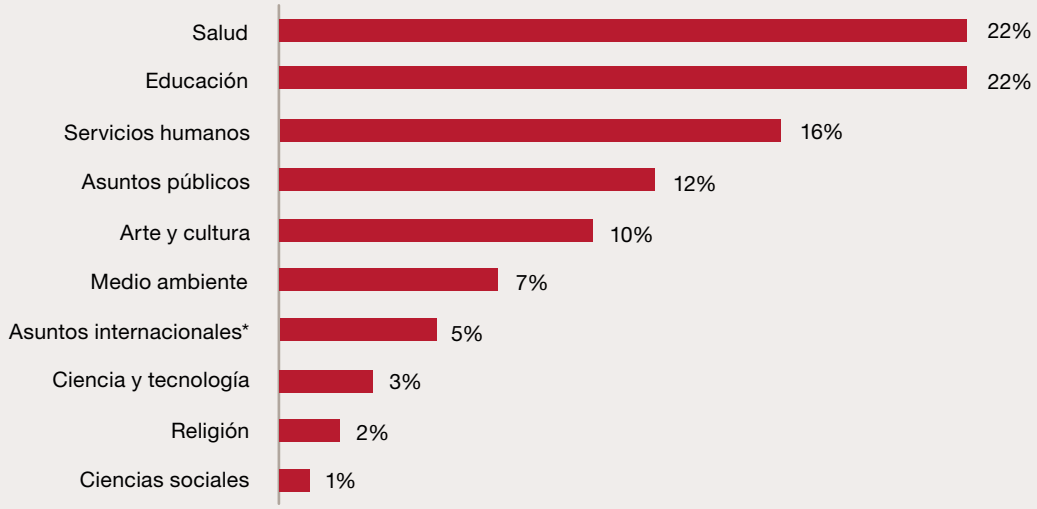
Las fundaciones gestionan en EEUU el 16% del total de las donaciones privadas, dirigiendo entre el 10 y el 25% de la ayuda hacia el exterior, en concreto 6 billones de dólares en 2012, un cifra nada desdeñable si consideramos que corresponde al 20% de la ayuda oficial al desarrollo que presta EEUU a nivel mundial.

Pero quizá el dato más impactante es ver que la filantropía privada en EEUU suma más del 10% del presupuesto total del Estado destinado a asuntos sociales (incluidas jubilaciones, paro, etc.).

Filantropía y ayuda social en EEUU - 2012	Millones $	% PIB
Gasto Social del Estado*	**3.021.000**	**18,8%**
Donaciones privadas (2012)	**316.200**	**2,0%**
- de ellas individuos en vida	228.900	
- de ellas empresas, fundaciones y legados	87.300	
AOD EEUU	**31.000**	**0,2%**

*A este importe hay que añadir en el caso de EEUU otro 10% casi sobre PIB de gasto social privado
Fuente: OECD, Foundation Center, análisis PwC

Cuadro 5.
Destino de las ayudas gestionadas por fundaciones estadounidenses - 2012



*No incluye donaciones internacionales.
Fuente: Foundation Center, análisis PwC.

La filantropía en España está lejos de cumplir un rol similar al que cumple en Estados Unidos. Las ayudas filantrópicas en España supusieron en 2011 un total de 1.231 millones de euros, el 0,1% del PIB, lejos del 2% del PIB que representa la filantropía en Estados Unidos, e irrisorias en comparación con el gasto social público de unos 288.000 millones de euros para el mismo año, cercano a un 27% del PIB. Si en Estados Unidos la filantropía privada se eleva a más del 10% del gasto social público, en España no alcanza ni su 0,5%.

En materia de ayudas al desarrollo, España está más alineada respecto a los americanos, en 2011 la cifra española de ayudas llego al 0,27% del PIB, mientras Estados Unidos ha estado donando consistentemente alrededor de un 0,18% de su PIB anualmente para estos fines.

Filantropía y ayuda social en España - 2011	Millones €	%/PIB
Gasto Social del Estado	**288.000**	**26,8%**
Donaciones privadas (2012)	**1.232**	**0,1%**
- de ellas individuos en vida	785	
- de ellas empresas, fundaciones y legados	447	
AOD España	**2.938**	**0,3%**

Fuente: OECD, Eurostat, ZOAR, análisis PwC

En España la filantropía tal y como se entiende en la actualidad está cimentada en gran medida en un sistema de donaciones y la evolución de las donaciones declaradas a lo largo del tiempo están condicionadas por una parte por cambios sociales que hacen a los ciudadanos más o menos propensos a donar, y por otra parte por cambios regulatorios sobre el porcentaje de deducción aplicable, que pueden afectar tanto a la decisión de donar como a la de declarar.
La mayor aportación a la filantropía, un 63,7%, corresponde a los 2,6 millones de ciudadanos que dan 785 millones de euros anuales a través de donaciones medias de 302 euros, muy concentradas en los segmentos de las clases medias, de unos 50 años y con rentas anuales de entre 30.000 y 80.000 euros. Estos ciudadanos son la base de la filantropía y a pesar de la crisis sus donaciones han seguido creciendo en un 5% hasta el 2012, el primer año en que se han reducido sus donaciones, según el estudio del perfil del donante de la Asociación Española de Fundraising.

Filantropía en España 2011

Tipo de Donantes	Número	Importe Anual	Porcentaje	Media
Socios y donantes individuales	2.609.621	784.897.000 €	64%	301 €
Obras sociales en colaboración	7	150.000.000 €	12%	21.428.571 €
Legados	900	132.000.000 €	11%	146.667 €
Fundaciones personales y familiares	25	85.090.000 €	7%	3.403.600 €
Empresas y sus fundaciones	6.195	75.648.239 €	6%	10.940 €
Crowfunding	95.556	4.300.000 €	0.3%	45 €
Total	2.713.024	1.231.935.239 €	100%	454 €

- **Personas individuales**. La filantropía moderna surge en Europa, de la mano de los mercaderes de Inglaterra y de la Europa del Renacimiento, que ayudaban a los pobres en las ciudades comerciales como Florencia, Brujas o Londres. Durante el siglo XVIII, la filantropía evolucionó a través del desarrollo de sociedades anónimas y hedge funds, que destinaban parte de sus beneficios a obras benéficas, como por ejemplo la construcción de hospitales. A lo largo del siglo XIX, el movimiento continuó con la aparición de grandes filántropos en países como Inglaterra, donde los nuevos ricos victorianos veían la filantropía como un nuevo modo de vida.

  Por tanto, la ayuda que proviene de personas individuales no es un concepto nuevo. Sin embargo, con el tiempo, el perfil de los grandes filántropos ha evolucionado lejos de su versión clásica, asociada a la nobleza o la aristocracia. Los mayores filántropos de hoy son filantrocapitalistas, personas que a través de su buen hacer profesional han conseguido grandes fortunas, como ocurre con Bill Gates o Warren Buffet, y que deciden invertir en proyectos sociales.

  Es verdad que en la mayoría de los países las aportaciones particulares son todavía un elemento menor, pero en Estados Unidos juegan un papel mucho más importante: el conjunto de las donaciones privadas (con destino doméstico e internacional) alcanza un importe de casi diez veces la aportación estadounidense a la ayuda mundial al desarrollo y más del 10% del gasto social público.

- **Las empresas**. Es evidente que desempeñan un papel cada vez más importante en todos los ámbitos de nuestro mundo globalizado, ya que sus decisiones influyen significativamente en su entorno. Las grandes compañías tienen cada vez más peso en las decisiones que toman Gobiernos, comunidades y demás instituciones y tienen por tanto la oportunidad de liderar eficazmente proyectos sociales. Por otra parte, justo por el poder efectivo que han llegado a tener en nuestro mundo, están también cada vez más expuestas al ser juzgadas y responsabilizadas por impactos negativos que generen en su entorno o simplemente por no contribuir positivamente a su mejora, es decir: se les exige más. Dicho de otra forma: si tradicionalmente las empresas generaban problemas sociales y el

Estado estaba para solucionarlos, en el futuro el Estado ya no podrá solucionar tanto y las empresas tendrán que jugar un rol más determinante en la solución y, sobre todo, en la prevención de problemas.

Actualmente, las compañías gestionan sus inquietudes sociales a través de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se han convertido en una exigencia para cualquier corporación. Sin embargo, el concepto de RSC es todavía poco maduro y bastante vago e interpretable. No existe ningún tipo de guía o de estándar y cada empresa realiza su propia interpretación. De hecho, muchas de ellas gestionan la RSC como una estrategia de imagen vinculada a la reputación, pero sin conceder demasiada importancia al impacto real que tienen sus programas. Queda mucho camino por recorrer, pero ya hay cada vez más ejemplos de buenas prácticas e historias de éxito y está claro que el futuro pasa por encontrar fórmulas que garanticen la implicación social de las empresas de manera coherente con su fin económico.

Una generosidad rentable y sostenible

Las experiencias de ayuda al desarrollo que se han puesto en marcha en los últimos años –algunas han sido un éxito; otras, un fracaso– y la entrada en juego de un perfil de donante más empresarial y, por tanto, más profesional, han contribuido a que el sector de las ayudas sociales evolucione. Ahora se están estudiando nuevas fórmulas que, además de generar el impacto en la sociedad que se persigue, resulten rentables económicamente y autosuficientes. Eso significa que las iniciativas tendrán un mayor alcance y permanecerán activas más tiempo. El futuro está en la sostenibilidad de la ayuda proporcionada.

Uno de los grandes pioneros de esta nueva corriente capitalista de la filantropía es Muhammad Yunus, el creador del concepto de microcrédito y, por ello, Premio Nobel de la Paz. Yunus, tras estudiar economía en EEUU, analizó la situación de pobreza en su tierra natal Bangladesh con ojos de economista y de banquero. Fue así como nació el Grameen Bank o Banco de los Pobres, una entidad que otorga microcréditos a los pobres sin exigirles alguna garantía. Yunus demostró que los pobres, y las mujeres en especial, son altamente fiables: desde su fundación, el Banco tiene una tasa de recuperación de los préstamos del 98.6% y sirve hoy de ejemplo para más de 250 instituciones dedicadas al microcrédito en más de 100 países.

- **Emprendimiento social.** Consiste en la aplicación de métodos comerciales y de mercado para aumentar el bienestar social. El emprendedor social busca innovar, de manera que sea posible implementar iniciativas que creen valor social, pero que además sean sostenibles, eficaces y escalables a otros ámbitos. Se trata, en definitiva, de aplicar criterios empresariales a los proyectos sociales.

- **Filantrocapitalismo.** Es la vertiente de la filantropía que trata la ayuda social como una inversión, y, por tanto, busca maximizar el "retorno social". Además, utilizan sus conocimientos en el mundo de los negocios para lograr una asignación de recursos óptima y un mejor resultado.

- **Impact Investment.** Son inversiones que generan rentabilidad económica además de beneficio social y/o medioambiental.

- **Cadenas de valor económico-social (CVES).** Son proyectos que surgen de la coordinación entre actores del sector público, privado y social, que maximizan el impacto a través de la participación conjunta y la colaboración de las diferentes partes. Estos sistemas pueden estar vinculados a los diferentes sectores económicos, lo que permite lograr objetivos de impacto social en muy diversos ámbitos: energía, alimentación, salud…

Responsabilidad social corporativa entre las prioridades de la Comunidad Europea

En un contexto como el actual de creciente globalización, la evolución futura de la sociedad europea está estrechamente relacionada, especialmente porque sus países poseen condiciones socio-económicas similares. En este sentido, los países de la UE comparten de manera estructural retos de futuro paralelos, si bien el impacto específico de cada reto, así como las medidas para combatirlo suelen tener en gran parte de los casos un componente específico de carácter nacional.

La Unión Europea ha elaborado una estrategia común de avance económico, Europa 2020, que propone un marco de crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo. Con este fin, la comisión europea plantea basarse en el conocimiento y la innovación, garantizando una gestión eficiente de los recursos naturales, una mayor competitividad y un aumento en la cohesión social.

Entre los esfuerzos que propone la Unión Europea, destacamos los objetivos de impacto social, como lo es la reducción de un 25% de la población que vive por debajo de la línea de pobreza. Mencionaremos también los retos ambientales, que incluyen la reducción en la emisión de gases invernadero del 20 al 30% en comparación con 1990, el aumento de la cuota final de consumo de energías renovables a un 20% y el aumento de la eficiencia energética también en un 20%.

Ante tal iniciativa no es extraño ver cómo la Comisión Europea incluyó entre sus objetivos una mayor integración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los negocios de las empresas. La UE necesita de las empresas para lograr sus objetivos; es, por tanto, necesaria una alineación de objetivos entre los Gobiernos y el sector empresarial.

2

Retos sociales de España en 2033

En las próximas dos décadas, se van a producir variaciones importantes en la estructura social de nuestro país. Una de las más importantes es el envejecimiento de la población, con el consiguiente aumento del gasto en salud que conlleva la atención a los mayores. Además, circunstancias como el crecimiento de la población, el cambio climático, los avances tecnológicos… van a plantear retos relacionados con la alimentación, la energía, los riesgos de exclusión social o la seguridad.

¿Cuáles son los retos sociales a los que se enfrentará España en el futuro? ¿Y en cuáles la solución puede pasar por desarrollar cadenas de valor económico-social (CVES)?

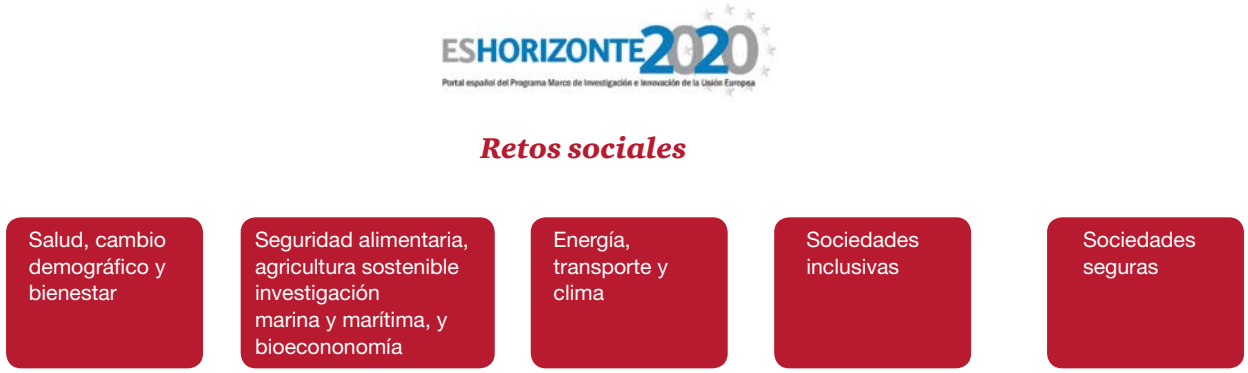
Lo que ha ocurrido en los últimos años y las tendencias que muestran diferentes ámbitos de nuestra sociedad hacen prever que en las próximas décadas nos enfrentaremos a retos sociales muy importantes en áreas tan diversas como son la salud, la alimentación y la agricultura, la energía, la inclusión o la seguridad.

En un contexto como el actual de creciente globalización, la evolución de la sociedad española está muy ligada a la evolución de los países de nuestro entorno, especialmente aquellos que tienen condiciones socioeconómicas similares. En este sentido, los países de la Unión Europea comparten retos de futuro similares, aunque el impacto específico de cada reto y las medidas para combatirlo suelen tener un componente específico en cada país.

En el marco de la UE se han identificado los principales retos sociales a los que se enfrentarán los estados miembros –incluido España– en los próximos años. Estos retos sociales se engloban fundamentalmente en cinco áreas:

- Salud y bienestar
- Alimentación y agua
- Energía
- Sociedades inclusivas
- Sociedades seguras

Cuadro 6.
Retos sociales identificados por la Estrategia 2020 de la Comisión Europea



Fuente: Horizonte 2020 de la Unión Europea.

Más viejos y más dependientes

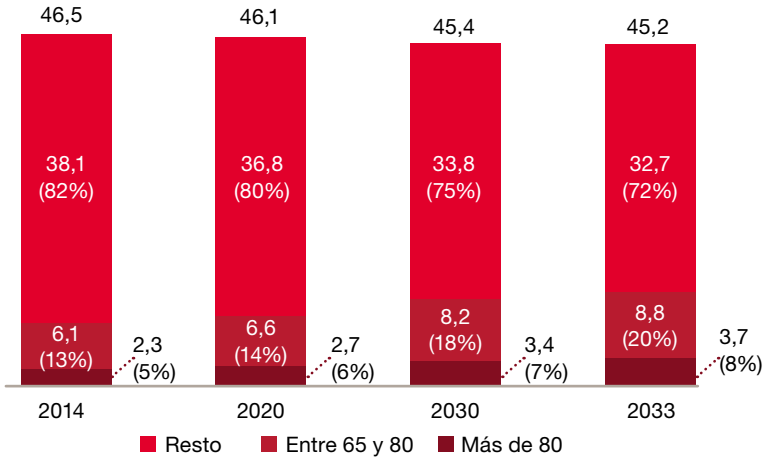
En el año 2033, el número de personas mayores de 65 años supondrá el 28% de la población española –hoy es el 18%– y habrá más de dos millones de personas dependientes, la mitad de ellas con dependencia grave o severa.

Garantizar la salud y el bienestar de la sociedad a lo largo de la vida es uno de los grandes retos en una sociedad como la actual. La población envejece como consecuencia del aumento de la esperanza de vida, y esa circunstancia lleva a un aumento de la dependencia, a una mayor incidencia de enfermedades tardías, a la cronificación de las dolencias… Son factores que generan más presión al sistema de salud, que exigen un importante aumento del gasto sanitario. Cada vez se necesita más dinero para ofrecer cobertura universal, y eso afecta a la sostenibilidad del sistema y, en consecuencia, a la garantía de salud y bienestar de la sociedad.

El creciente envejecimiento de la población supone una de las transformaciones más significativas que se ha producido en las sociedades desarrolladas durante la segunda mitad del siglo XX. En los países industrializados está aumentando progresivamente el número absoluto de ancianos. En este sentido, España presenta una situación y unas perspectivas particularmente críticas: la población mayor de 65 años representa actualmente, según datos del INE, el 18% de la población total; y ese porcentaje seguirá aumentando hasta alcanzar el 28% en 2033. De esa cifra, el 20% será gente mayor de 65 años y el 8% superará los 80, lo que significa que dos de cada cinco mayores tendrán más de 80 años.

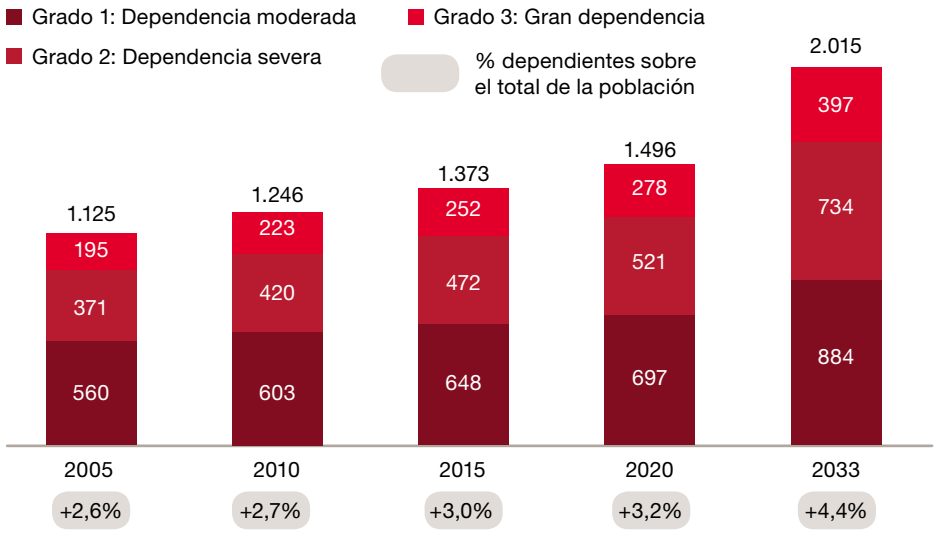
El envejecimiento del subgrupo de personas mayores de 80 años (lo que se denomina "sobreenvejecimiento") es significativo y genera una preocupación

Cuadro 7.
Evolución de la población española por edad (millones)



Fuente: INE, Análisis PwC.

Cuadro 8.
Evolución del número de personas dependientes por tipo (miles)



Fuente: Libro Blanco de la Dependencia en España, INE, análisis PwC.

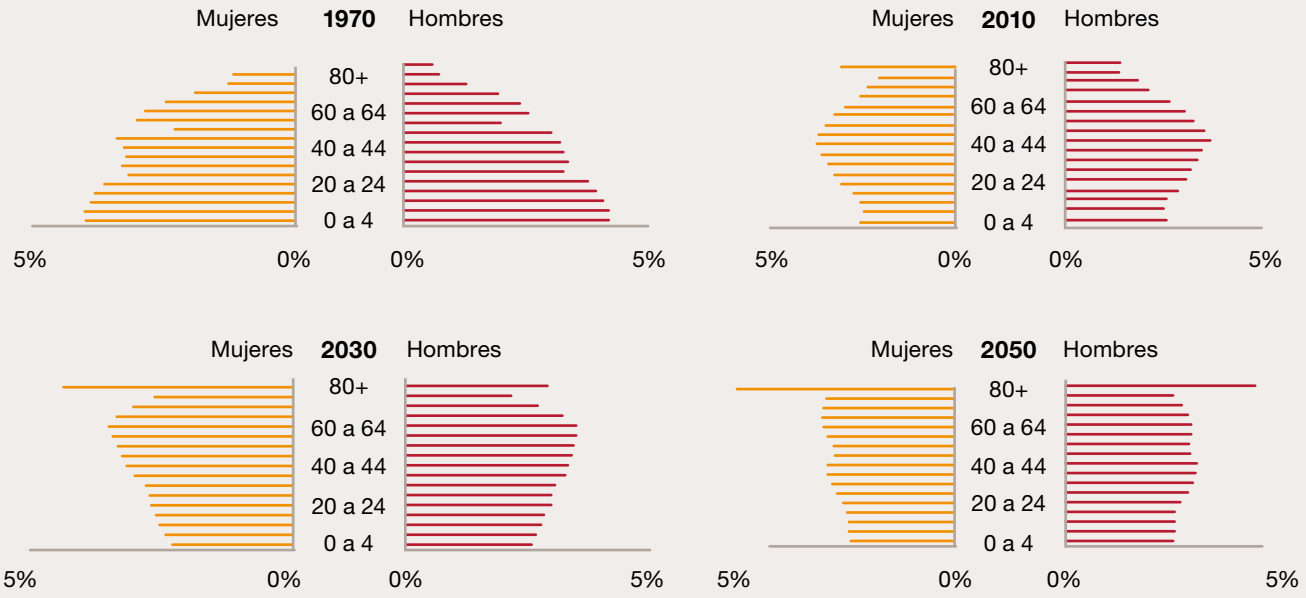
Los Gobiernos europeos ya no pueden solos con sus mayores

El Estado de bienestar se tambalea, las presiones demográficas y fiscales ponen en duda la sostenibilidad del modelo que se había tenido hasta ahora. Por tanto, es un desafío prioritario para muchos países europeos reformar el actual sistema en aras de conseguir un nuevo equilibrio para el futuro. Destaca por ejemplo el caso de Holanda, en donde lo que conocemos como "Estado de bienestar" pasa a llamarse "Sociedad participativa", un "rebranding" que viene acompañado de un nuevo reparto de obligaciones, como puede ser por ejemplo la ahora "obligación moral" que tienen las familias de hacerse cargo de los mayores y otros dependientes. La asistencia pública por centros subvencionados queda reservada únicamente para casos en los que la persona no pueda valerse por sí misma y al mismo tiempo no tenga una familia u otro tipo de red de apoyo.

Como consecuencia de esta reforma, muchos de los mayores que vivían en residencias patrocinadas por fondos públicos han tenido que moverse a otros sitios, buscando ayuda de sus familiares, amigos o vecinos. Cabe destacar que esta ayuda de los familiares debe ser prestada de forma completamente gratuita y que además, por el momento, no se contemplan las dificultades que puede generar tener una familia en territorios lejanos. El incumplimiento de esta nueva obligación no está penalizado, pero no es descabellado pensar que en un tiempo no muy lejano esta situación cambie y dicho incumplimiento tenga algún tipo de sanción.

Holanda no es un caso aislado dentro de la Unión Europea, la crisis económica plantea dificultades para muchos países a la hora de mantener los subsidios para la asistencia pública. España es un reflejo de estas dificultades; la Ley de Dependencia ha sufrido recortes importantes y a pesar de que los beneficiarios están sobre las 700.000 personas, existe una cuantiosa lista de espera. Añadimos a esto la decisión del Gobierno de dejar de cotizar a la Seguridad Social por los cuidadores familiares. El cuidado de los mayores se hace cada día más difícil y tiene cada vez menos fondos. El Gobierno francés

Evolución de la pirámide poblacional en la UE 27



parece seguir también esta hoja de ruta con su previsión de recortar el gasto público en 21.000 millones, con especial énfasis en la protección social.

Las reformas antes mencionadas no vienen exentas de descontento social y han dado paso a numerosas protestas. En Suecia se considera la decisión del Gobierno de recortar el gasto y privatizar la atención a los mayores como uno de los factores determinantes que costó las elecciones al partido de centroderecha. Volviendo a Holanda, el Gobierno actual posee un rechazo récord de un 80% según la encuesta realizada por la televisión nacional (NOS) en 2013. Ante la decepción, muchos ciudadanos han pasado a tener más confianza en las empresas que en sus propios políticos.

Sin embargo, el debate acerca de si las reformas del Estado de bienestar suponen o no un coste político demasiado alto, es un debate a corto plazo. A largo plazo, las medidas son ineludibles, pero está claro que la solución no podrá ser el abandono, sino la creación de nuevos espacios público-privados.

añadida, ya que sugiere que la tasa de dependencia aumentará en los próximos años. Efectivamente, según el Libro Blanco de la Dependencia, en 2010 el número de dependientes ascendía a 1,2 millones y se espera que esa cifra se acerque a 1,5 millones en 2020.

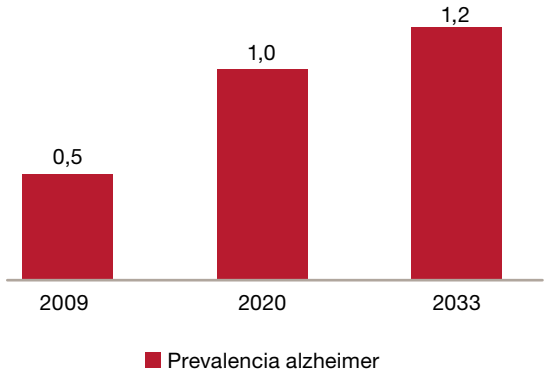
Otro de los factores estructurales que afectan al ámbito de la salud, y que está estrechamente relacionado con lo anterior, es la cronificación de las enfermedades. El incremento de la longevidad, el sedentarismo y la exposición a factores de riesgo y hábitos de vida poco saludables, como el consumo de tabaco o alcohol, han dado lugar a un nuevo escenario de enfermedades a las que debemos dar respuesta: las enfermedades crónicas. Se trata de uno de los mayores desafíos a los que deben hacer frente los sistemas de salud de todo el mundo, tal y como ha advertido la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Según este organismo, una enfermedad crónica es "toda dolencia o condición que requiere una respuesta compleja a lo largo de un período de tiempo prolongado, con la participación coordinada de diferentes especialistas sanitarios". Durante los últimos 50 años, los sistemas de salud han estado preparados para dar respuesta a problemas agudos de enfermedad, bajo el supuesto de que las personas enfermas acuden a los hospitales a curar sus dolencias y, una vez finalizado su tratamiento, recuperan su vida diaria. Este modelo de atención da prioridad a intervenciones cortas, de carácter urgente y basadas en diagnósticos y tratamientos breves. Pero lo que afrontamos ahora es distinto, y muchos organismos e instituciones a escala internacional ya han alertado sobre el problema que se plantea y han advertido de que, si no se adaptan los sistemas de salud a la nueva realidad, en el año 2030 las enfermedades crónicas supondrán la muerte de cerca de 52 millones de personas en el mundo, según estimaciones de la OMS.

En España, según el INE, las enfermedades crónicas afectan actualmente a más de 19 millones de personas, de las cuales casi 11 millones son mujeres. La mayor prevalencia de estas enfermedades se concentra especialmente en la población mayor de 55 años y aumenta con la edad.

Un ejemplo del avance de este tipo de afecciones puede observarse en el caso del alzhéimer. Según datos del artículo *Incidencia de la enfermedad del alzhéimer en la población española*, en 2009 esta enfermedad afectaba a menos de

Cuadro 9.
Evolución de la prevalencia del alzhéimer (millones)



Fuente: Artículo "Incidencia de la enfermedad del alzhéimer en la población española", INE, análisis PwC.

500.000 personas; sin embargo, se espera que crezca a un 4% CAGR en el período 2009-2033, de forma que en 2033 habrá más de 1,2 millones de enfermos.

El aumento de este tipo de enfermedades influye muy significativamente en el sistema de salud, no solo en lo que se refiere al apoyo y la respuesta al paciente y su entorno, sino también a los recursos económicos necesarios que exige la nueva situación. Efectivamente, en 2011 España dedicó unos 50.000 millones de euros a la gestión de enfermos crónicos. Y según el Informe Cronos, para hacer frente a las prestaciones sanitarias públicas necesarias en este campo en el año 2020, en España se necesitarán aproximadamente 28.000 millones de euros adicionales.

Además, existen otros factores relacionados con el ciclo económico en el que estamos inmersos, y que influyen directamente en el presente y futuro de la salud y el bienestar social, como se expone en el cuadro que se ve a continuación (cuadro 10).

Cuadro 10.
Ejemplos de algunos de los impactos generados por la crisis económica sobre la salud y el bienestar

Impactos	Efectos de la Crisis	Impacto sobre salud y bienestar
Cambios en el patrón de riesgo de enfermedad	• Aumento del número de personas sin hogar y deshaucios • Mayor índice de pobreza • Aumento del porcentaje de personas sin aseguramiento técnico	• Aumento del alcoholismo y abuso de sustancias • Aumento de casos de violencia doméstica • Incremento del número de suicidios • Aumento de casos de malnutrición • Disminución de niveles de vacunación de niños • Incremento de riesgo de enfermedades infecciosas • Impacto en salud mental de la población
Impacto en grupos sociales desfavorecidos	• Mayór exposición al desempleo y al subempleo • mayor impacto de los posibles recortes en políticas sociales	Incremento de la mortalidad y morbilidad
Cambios en la demanda de servicios	• Reducción de los presupuestos sanitarios y e servicios sociales • Restricciones de acceso al sistema sanitario	Reducción de la calidad de la prestación pública

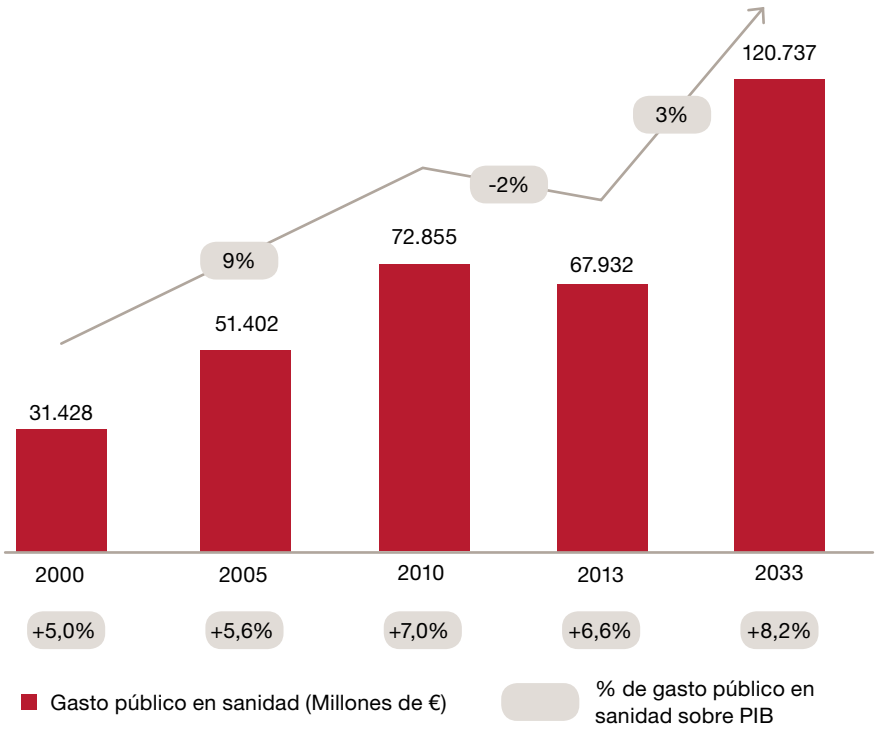
Fuente: Artículo "Incidencia de la enfermedad del alzhéimer en la población española", INE, análisis PwC.

Las consecuencias de la crisis provocan una mayor demanda de atención sanitaria (aumentan los problemas relacionados con la salud) y reducen la calidad de la oferta de asistencia (menos presupuesto para la prestación de servicios sanitarios). Por ejemplo, la crisis puede alterar el patrón de riesgo de enfermedad porque al aumentar el número de personas sin hogar, como consecuencia de los desahucios, se incrementa el número de personas que necesitan atención en salud mental. En este caso se generaría un efecto sobre la demanda de asistencia en este área.

De manera similar, la crisis puede incrementar la morbilidad y la mortalidad en grupos sociales desfavorecidos, por el mayor impacto que tienen los recortes sociales sobre este sector de la población. Al mismo tiempo, es previsible que se produzcan cambios en la oferta de servicios –a la baja–, ya que una reducción de los presupuestos sanitarios y de servicios sociales provoca una bajada de la calidad de la prestación pública. De hecho, el gasto público sanitario ha decrecido a un ritmo del 2% (CAGR) durante los años de la crisis. Según proyecciones de la OCDE, en los próximos ejercicios se espera una recuperación de ese gasto, aunque con tasas de crecimiento menores.

Aunque estos factores tienen su origen en la crisis económica, sus efectos podrían prolongarse más allá de la misma. Si a eso le unimos el efecto del resto de factores estructurales comentados anteriormente (los relacionados con el envejecimiento de la población), el resultado es que se pone en riesgo la sostenibilidad del sistema, de manera que la garantía de la salud y el bienestar se convierten en un reto para los agentes del sector sanitario.

Cuadro 11.
Evolución de la prevalencia del alzhéimer (millones)



Fuente: OCDE, INE, análisis PwC.

¿Qué vamos a comer?

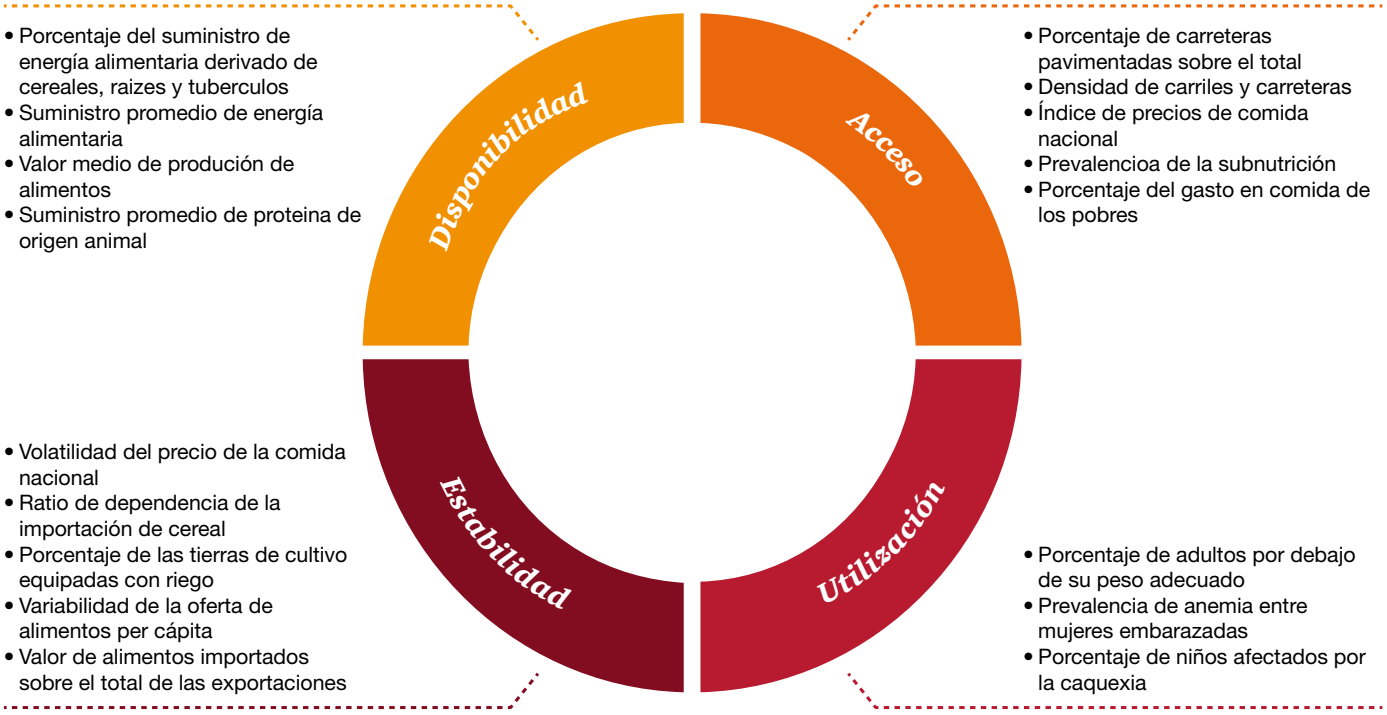
En el año 2033, el consumo de alimentos funcionales de la población mundial se habrá multiplicado por cuatro con respecto a hoy.

El reto de garantizar una seguridad alimentaria supone garantizar un abastecimiento suficiente de alimentos seguros, saludables y de alta calidad para toda la población. Eso nos va a obligar a desarrollar sistemas de producción primaria que sean productivos, sostenibles y eficientes en recursos; a recuperar la diversidad biológica; y a poner en marcha cadenas de suministro, de transformación y de comercialización que sean competitivas y de baja emisión de carbono. En definitiva, tenemos que acelerar la transición hacia una bioeconomía sostenible.

Este reto engloba principalmente cuatro dimensiones:

- **La disponibilidad**: la existencia de cantidades suficientes de alimentos de calidad adecuada, procedentes de la producción del país o de importaciones.
- **El acceso**: las personas deben tener recursos para adquirir alimentos apropiados y disfrutar de una alimentación nutritiva.
- **La utilización**: el consumo de alimentos debe realizarse a través de una dieta equilibrada y en

Cuadro 12.
Dimensiones de la seguridad alimentaria y ejemplos de indicadores para cada una de ellas



condiciones de salubridad para lograr un bienestar nutricional.
- **La estabilidad**: la ausencia de riesgo en el acceso a los alimentos en todo momento.

En los países en desarrollo, la búsqueda de la seguridad alimentaria está relacionada principalmente con las dos primeras dimensiones, es decir, lo que más preocupa es garantizar la disponibilidad y el acceso a los alimentos, y eso supone un reto en un contexto de población creciente y de tensión con los recursos. En este caso, el foco se centra en la evolución de indicadores como la oferta media de proteínas de origen animal (indicador de disponibilidad) o la prevalencia de la desnutrición en la población (indicador de acceso).

En los países desarrollados, como el nuestro, el foco del reto difiere y se centra fundamentalmente en las dos últimas dimensiones, utilización y estabilidad, ya que en la mayor parte de los casos, el acceso y la disponibilidad de alimentos están garantizados para la mayoría de la población.

En este contexto, en el llamado primer mundo, la seguridad alimentaria es un reto que no solo afecta a la salud, sino que engloba otros ámbitos como el bienestar, los sistemas de producción, la economía, etc. Se trata de un problema complejo en el que entran en juego todo tipo de interconexiones e interdependencias. De hecho, son muchas las palancas que influyen en la seguridad alimentaria y en el éxito de su gestión. Las principales se recogen en estos 10 puntos:

- La economía y el comercio global.
- La cooperación y definición de estándares.
- La evolución de la Unión Europea.
- La demografía y la cohesión social.
- El comportamiento de los consumidores.
- Las nuevas tecnologías de la cadena alimenticia.
- La competencia por recursos clave.
- El cambio climático.
- Los riesgos emergentes de la cadena alimenticia y los desastres.
- Las nuevas estructuras agrícolas-alimenticias.

La economía y el comercio global

El desarrollo de la economía global y los flujos comerciales influyen significativamente en la capacidad de cada país para producir alimentos seguros, de alta calidad y asequibles. El futuro de la economía y el comercio global dependerá de cómo evolucionen tendencias como la globalización del comercio de alimentos y piensos, el creciente número de países incluidos en tratados de libre comercio, la exportación de productos de valor añadido por economías emergentes, etc.

En este sentido, en un contexto en el que la población mundial podría alcanzar los 9.300 millones de personas en 2050, se espera que el comercio internacional de alimentos y piensos crezca de forma notable para poder alimentar al planeta. Así, es previsible que las redes comerciales se vuelvan cada vez más complejas, con productos e ingredientes que pasen a través de un gran número de países en las diferentes etapas de la cadena alimenticia. El incremento de la globalización, por tanto, permitirá comercializar nuevos alimentos, pero también conllevará un mayor riesgo en términos de salubridad: puesto que los alimentos traspasarán fronteras, lo que ahora son crisis locales pueden convertirse en crisis globales.

La demografía y la cohesión social

Los cambios sociales y demográficos también constituyen un reto a la hora de proteger la cadena alimenticia y la garantía de su distribución a los

ciudadanos. Las condiciones demográficas y la cohesión social dependerán de cómo evolucionen tendencias como el crecimiento de la población global, el envejecimiento de la misma, la prevalencia de las enfermedades crónicas, los flujos migratorios o el crecimiento de la desigualdad.

Por ejemplo, tal y como hemos visto en el reto de la salud, en Europa se espera que la población continúe envejeciendo y, por tanto, sea más propensa a enfermedades crónicas. Es la consecuencia de combinar el aumento de la esperanza de vida con bajas tasas de fertilidad. En la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea, la esperanza de vida, que actualmente se sitúa en 75 años para hombres y 82 para mujeres, está previsto que aumente entre 15 y 20 años en el transcurso de este siglo. Por otro lado, las tasas de fertilidad han decrecido significativamente desde el baby boom de la postguerra, y han caído desde 2,5 hijos por mujer en la segunda mitad de los años sesenta hasta 1,45 a principios del nuevo milenio, claramente por debajo de la tasa de reposición natural. A pesar de que se espera que en los próximos años crezca ligeramente desde el nivel actual de 1,59 hasta 1,71 en 2060, la población europea seguirá envejeciendo y disminuirá la mano de obra nativa. Esta circunstancia puede notarla el sector agrícola, que sufriría una caída de la producción, lo que afectaría a la seguridad alimentaria.

El comportamiento de los consumidores

El comportamiento de los consumidores y la forma en la que interactúan con la cadena alimenticia influye directamente en lo que se produce y en cómo se produce y, por tanto, afecta a la seguridad alimentaria. Actualmente existen tendencias muy extendidas en la Unión Europea: crece el consumo de carne, se diversifican las dietas y formas de vida, la incidencia de la obesidad es cada vez mayor, se prefieren productos vinculados a ciertos valores, aumenta la preocupación por los riesgos relacionados con la salubridad de los alimentos... La evolución de estas tendencias afectará directamente a la seguridad alimenticia, facilitando o dificultando su garantía.

Como hemos apuntado, entre los consumidores europeos aumenta la demanda de productos que estén alineados con valores específicos: cada vez se valoran más los métodos de producción (por ejemplo, se eligen alimentos orgánicos o libres de manipulación genética), las condiciones comerciales (preferencia por los alimentos de comercio justo), el impacto medioambiental de la producción (se valoran los alimentos con etiqueta de huella de carbono), la salud (alimentos dietéticos), etc.

Aunque está claro que el comportamiento de los consumidores en el futuro influirá directamente en la producción de alimentos y en la seguridad alimenticia, existe una gran incertidumbre sobre cuál será la evolución de esas tendencias y, por tanto, su impacto.

Nuevas tecnologías de la cadena alimenticia

Las nuevas tecnologías pueden incrementar la productividad de la cadena alimenticia y también su calidad. De esta manera, se evitan los efectos negativos de algunas tendencias que dificultan la garantía de la seguridad alimenticia, como son el envejecimiento de la población, el cambio climático o la reducción de los recursos disponibles. Pero puede que no todas las consecuencias de utilizar nuevas tecnologías sean positivas, de hecho preocupa su nivel de seguridad y salubridad.

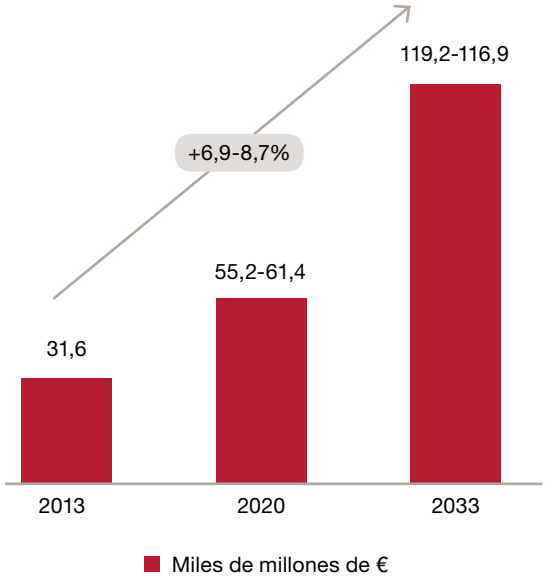
Actualmente, en la Unión Europea se utilizan cada vez más la biotecnología y los transgénicos, crece el consumo de alimentos funcionales, se utilizan más las TICs...

Durante los últimos años hemos asistido a un significativo desarrollo de los llamados "alimentos funcionales". Se han desarrollado en el campo de la biotecnología y de las ciencias de la nutrición, y han permitido a la industria producir alimentos enriquecidos con cualidades beneficiosas para la salud y que previenen enfermedades: yogures pro-bióticos, bebidas energéticas, margarinas que ayudan a disminuir niveles de colesterol, alimentos con omega3 o vitaminas...

En el futuro se espera que este mercado siga creciendo a un ritmo importante en los países industrializados, impulsado sobre todo por el crecimiento de la esperanza de vida, la mayor prevalencia de enfermedades crónicas, el crecimiento de los costes sanitarios, el foco en la prevención –más que en la reacción frente a las enfermedades– y la mayor concienciación del impacto de la dieta sobre la salud. En Europa, el crecimiento previsto de este mercado se sitúa entre el 6,9 y el 8,7% CAGR, tal y como se muestra en el cuadro 13. A este ritmo, en el año 2033 el consumo de comida funcional de la población mundial será más de cuatro veces el consumo actual de este tipo de alimentos.

Esta evolución tendrá un impacto claro en la industria alimentaria y en los sistemas de producción, ya que va a continuar el desarrollo de tecnologías para la producción de estos alimentos.

Cuadro 13.
Evolución prevista del mercado europeo de alimentos funcionales (miles de millones de €)



Fuente: Global Functional Food and Nutraceuticals Market (2013 – 2018), Análisis PwC.

La competencia por recursos clave

Europa presenta la mayor tasa de importaciones netas de recursos per cápita, y la economía de nuestro continente depende muchísimo de la importación de materias primas y energía. Según informes del sector, a medida que la demanda se incrementa, aumenta la escasez de recursos que son clave para la agricultura. Esta situación llevará a una competencia cada vez mayor por los recursos entre diferentes actores, y supone un nuevo reto para la seguridad alimentaria.

El agua es un claro ejemplo. La agricultura es actualmente el mayor demandante de agua, pues la producción de alimentos y bebidas consume aproximadamente el 70% de la extracción mundial de aguas –incluyendo pluviales, fluviales y subterráneas–, muy por encima del 10% que consume el sector residencial o el 20% del sector industrial.

Las altas tasas de extracción de agua en España, debido al gran desarrollo que tiene la agricultura en nuestro país

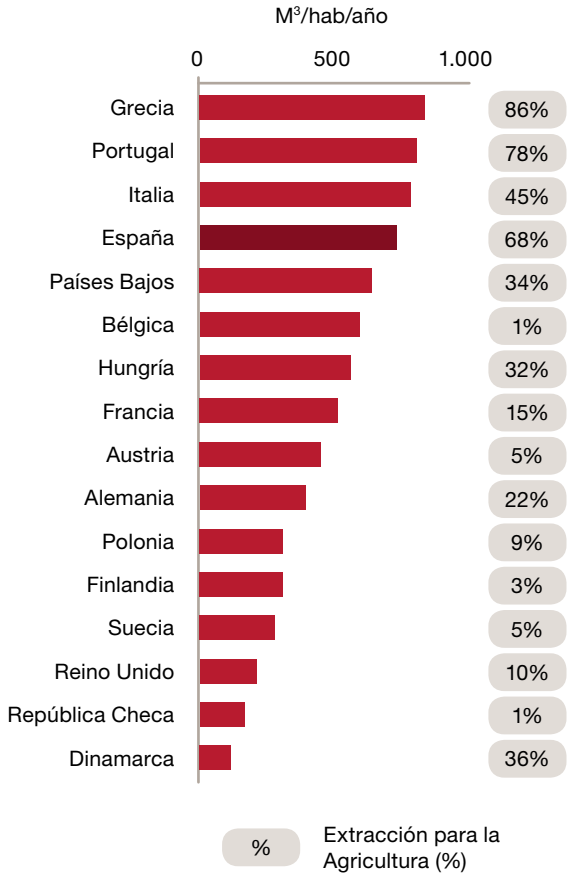
–muy superior a la media europea–, y los bajos niveles de precipitaciones hacen que la disponibilidad de agua sea cada vez más problemática.

Con las condiciones agrícolas actuales, la demanda de agua para uso en agricultura a nivel mundial está previsto que se incremente entre un 70 y un 90% de aquí a 2050 para hacer frente al crecimiento previsto de la población mundial. Esto supone que en algunos países en los que ya falta agua, las extracciones para regadío tendrán que crecer para satisfacer esta demanda, de forma que para 2033 la escasez de agua presumiblemente afectará a un 33% de la población mundial.

Esta creciente escasez va a afectar negativamente a las actividades económicas en las que el agua es crítica, como son la agricultura, la industria alimentaria, la industria química, la industria textil, la industria papelera, la energía y el turismo, entre otros sectores.

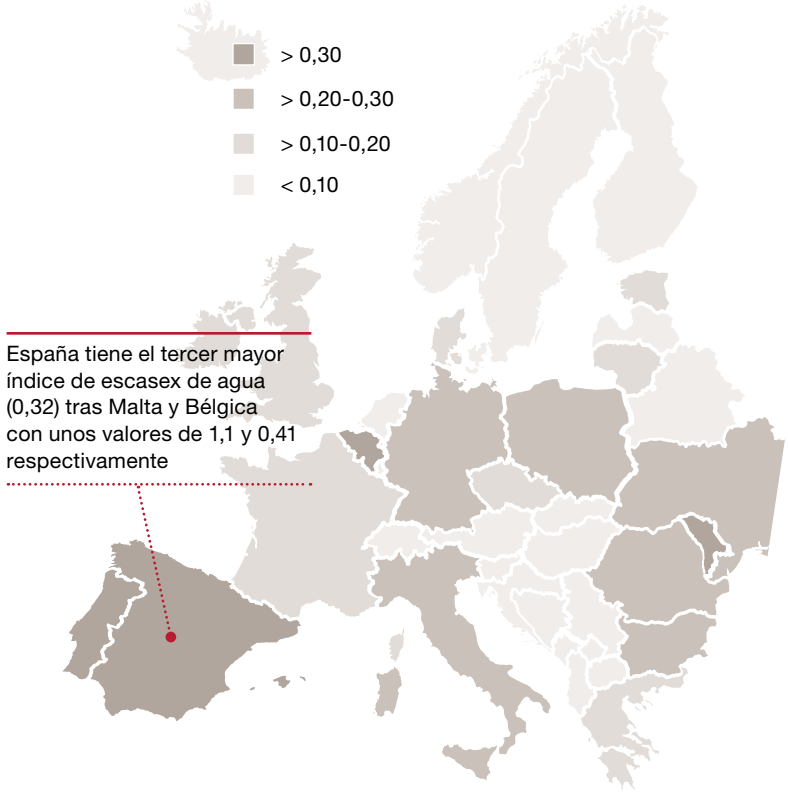
Este panorama refleja la dificultad del reto, que es aún mayor si tenemos en cuenta el efecto esperado del cambio climático, pues se prevé que tenga efectos disruptivos, con cambios en la distribución de precipitaciones, disminución del caudal de los ríos, etc.

Cuadro 14.
Extracción hídrica en la Unión Europea por país



Fuente: Water Intelligence, FAO, INE.

Cuadro 15.
Mapa de la escasez de agua en los países europeos según el índice de escasez de agua



Fuente: Water Intelligence, FAO, INE.

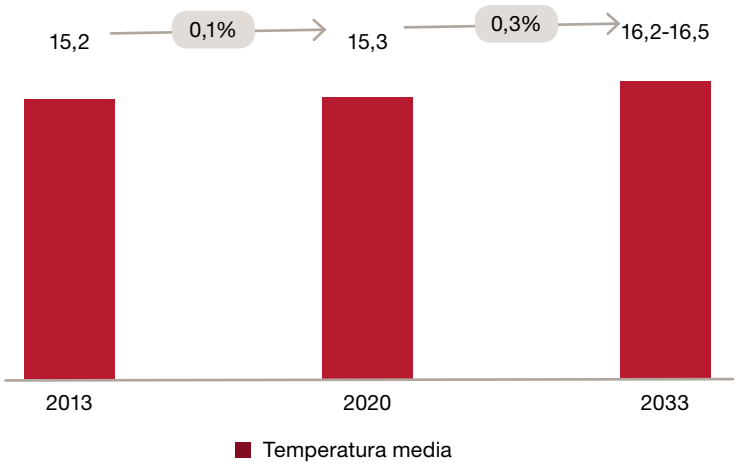
El cambio climático

Disponemos de una gran variedad de informes que demuestran que el clima a nivel global está cambiando. Dentro del fenómeno del cambio climático se engloban muchas tendencias de futuro que supondrán nuevos retos para la seguridad alimentaria. Por ejemplo, el aumento de las temperaturas, la variación en los patrones pluviales, el cambio en la productividad agrícola por especies y regiones, el incremento de amenazas biológicas o el aumento de la "migración medioambiental".

En Europa, durante los últimos años, las temperaturas han ido subiendo y se ha alargado la duración de las olas de calor. Y es previsible que en el futuro esta tendencia continúe. Concretamente, las proyecciones apuntan a que la temperatura terrestre en Europa aumentará a largo plazo, entre 2071 y 2100, de 2,5 a 4 grados. Para España, y en un horizonte más cercano, las perspectivas del Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC) también apuntan a un crecimiento continuado de las temperaturas, que se situarían en 2033 entre 0,9 y 1,2 grados por encima de las actuales.

La subida de la temperatura afecta directamente a la seguridad alimentaria, porque aumentarán los requerimientos de agua y disminuirá la eficiencia de su uso. Y eso provocará una reducción de la producción de la mayor parte de cultivos, impactos negativos en la salud animal, reducción del valor nutricional de muchos alimentos, mayores incidencias de plagas, etc.

Cuadro 16.
Evolución y proyección de la temperatura media en España (grados)



Fuente: AEMET, Análisis PwC.

El laberinto energético

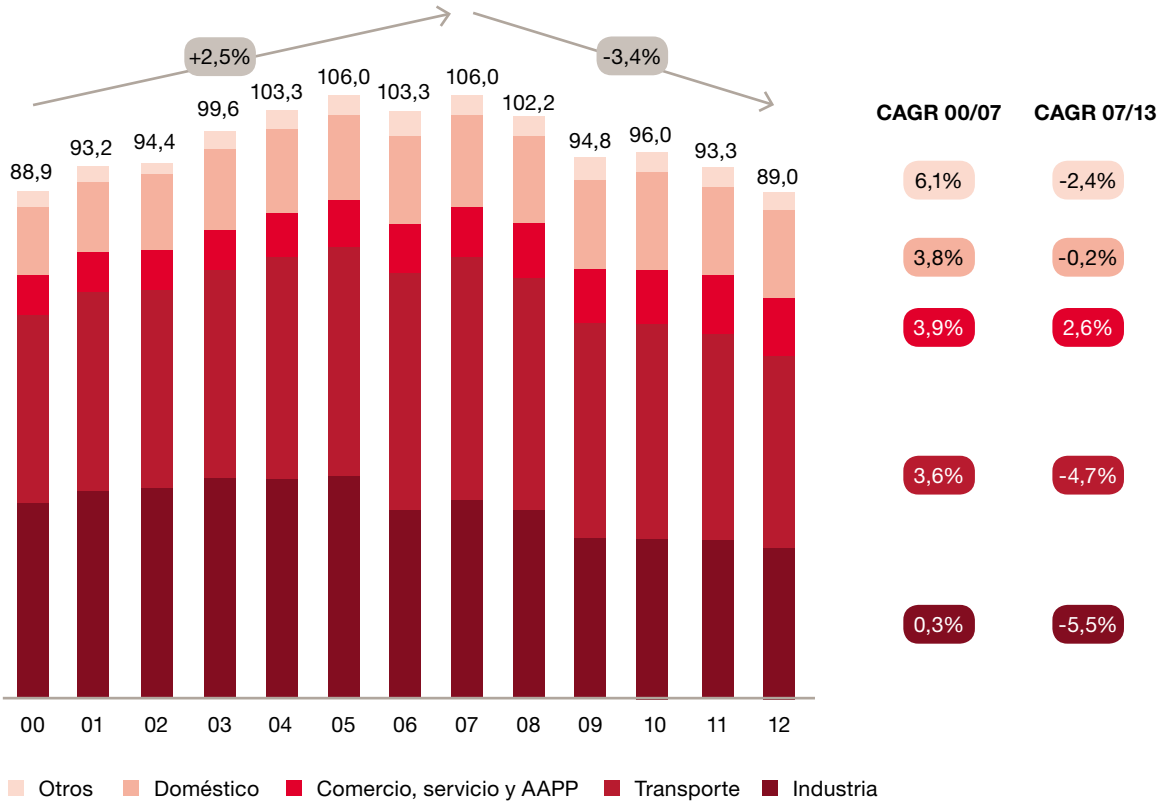
Para el año 2033 se prevé el desarrollo de las energías renovables en un entorno en el que cada vez sean menos necesarios los incentivos económicos para la inversión. Sin embargo, hará falta un mayor desarrollo de las redes inteligentes –eso supondrá una mejora en la gestión de la seguridad de suministro– y la integración de la generación distribuida en el sistema eléctrico.

El reto consiste en contar con un sistema energético fiable, asequible, sostenible y competitivo, que nos permita reducir la dependencia de los combustibles fósiles. Este objetivo es especialmente importante en un contexto de creciente escasez de recursos, aumento de las necesidades de energía y con ambiciosos objetivos de cambio climático.

Encontrar solución a este reto, como ocurre con cualquier reto vinculado al sector energético, implica mantener un equilibrio entre tres ejes básicos:

- La **seguridad de suministro**; debemos reducir su vulnerabilidad, y eso se consigue a través de la diversificación de fuentes de energía, porque disminuye la dependencia energética exterior.
- La **eficiencia económica**; hay que reducir al máximo los costes de aprovisionamiento energético y asegurar la sostenibilidad del sistema en el medio y largo plazo.
- La **sostenibilidad medioambiental**; todas las

Cuadro 17.
Evolución de energía final (ktep)



Fuente: IDAE, Análisis PwC.

medidas que se tomen deben estar pensadas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

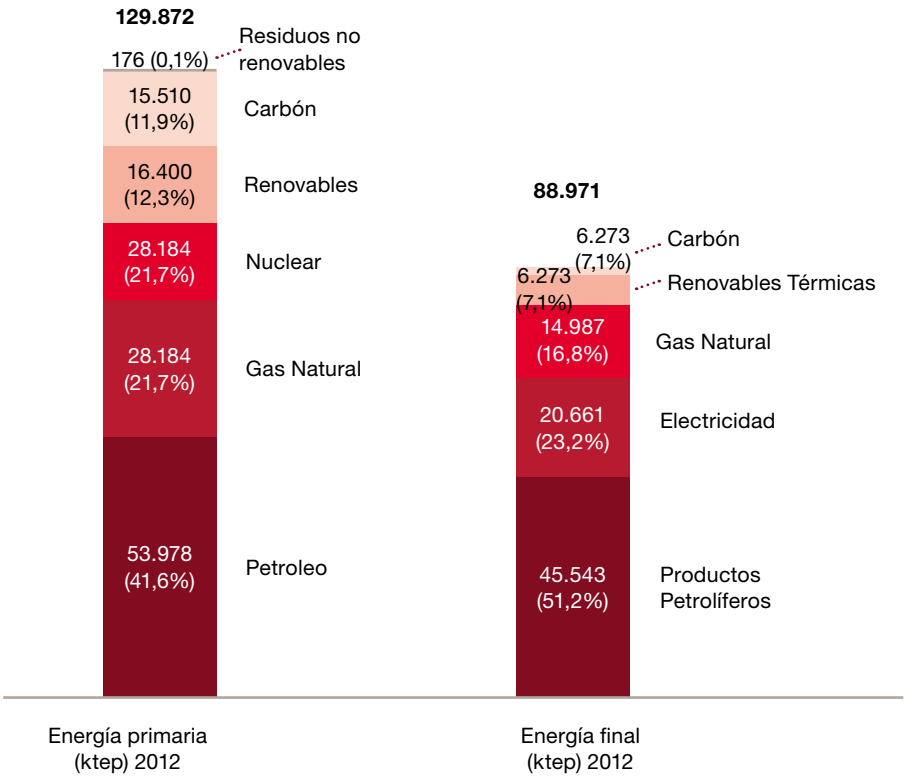
Tal y como se observa en el cuadro siguiente (cuadro 17), el consumo energético en España durante los últimos años creció hasta el inicio de la crisis y, posteriormente, se ha producido una caída que ha llevado el consumo a los niveles del año 2000. Esta tendencia es muy acusada en los sectores de la industria y el transporte.

Es de esperar que el final de la crisis económica suponga un punto de inflexión en esta tendencia y que en el horizonte de 2033 vuelva a existir un incremento del consumo energético, relacionado con una nueva industrialización del país.

Como vemos en el cuadro 18, en el año 2012 la principal fuente de energía primaria en España sigue siendo el petróleo (41,6%), fundamentalmente debido a su uso en el sector del transporte. Todavía existe una dependencia muy relevante de las energías fósiles, que representan más de un 75% de la energía primaria del país, pero la contribución de las energías renovables a la matriz energética supone ya más de un 12%.

Dar solución al reto planteado dependerá en España de aspectos muy diversos, algunos de ellos coyunturales y vinculados a la situación que vivimos, pero algunos otros estructurales. Los distintos agentes y stakeholders del sector –regulador, compañías, asociaciones, consumidores, etc.–, que condicionarán el

Cuadro 18.
Fuentes de energía primaria y final en España - 2012



Fuente: IDAE, Análisis PwC.

cumplimiento de los objetivos que se persiguen, deberán tener en cuenta, entre otras, las siguientes circunstancias:

- Existen varios factores en la estructura del suministro energético de España que afectan en gran medida a la seguridad de suministro:
  - Podemos considerar a España como una isla energética, debido a que las interconexiones eléctricas que mantenemos con los países del entorno son muy limitadas (existen líneas eléctricas que nos conectan con Francia y Portugal, y un cable submarino con Marruecos), lo que nos obliga a ser autosuficientes en la gestión de la casación instantánea de la oferta y la demanda. En esta tesitura, se está planteando la posibilidad de incrementar la capacidad de intercambio de energía eléctrica con Francia.
  - En lo que respecta al gas natural, España está conectada con las fuentes de energía primaria a través de dos gaseoductos con el Magreb (en Cádiz y Almería) y cuenta con cierta capacidad de interconexión con Portugal y con Francia. Gracias a ello, España es uno de los países del mundo con mayor capacidad de regasificación y se ha convertido en uno de los principales actores del mercado del gas natural licuado.

    Actualmente, en nuestro país se está desarrollando un hub de gas, análogo a otros existentes en el mundo –el Henry Hub, el hub de Zeebrugge…– que, en caso de

prosperar, podría llevar a España a convertirse en una fuente de aprovisionamiento energético de Europa. Y las transacciones que se produjesen en dicho hub nos reportarían beneficios económicos.

- España cuenta con recursos energéticos propios muy limitados. La práctica totalidad de los combustibles fósiles que consumimos son importados. En 2013, más del 70% de la energía primaria utilizada en España fue importada, una cifra superior a la media de los países europeos.

  Esta situación afecta significativamente a la seguridad de suministro, ya que exige valorar adecuadamente la diversificación en las importaciones y los pesos de los distintos combustibles en el mix de consumo.

  Para componer el mapa energético de nuestro país, también habrá que prestar atención a otros elementos, como la situación de las energías renovables –fuentes por definición autóctonas en muchos casos–, la mejora de la eficiencia energética, el uso y desarrollo del vehículo eléctrico, el aprovechamiento de las redes inteligentes (Smart Grids)… que afectarán de forma directa a aspectos como la sostenibilidad o la eficiencia económica.

- Respecto al eje de la sostenibilidad, desde un punto de vista medioambiental España ha sido durante muchos años un referente internacional en el desarrollo de las energías renovables. En gran medida, esta situación se ha creado porque se reguló un sistema de incentivos económicos para quienes invirtiesen en estas tecnologías.

  Hay dos aspectos muy relevantes relacionados con las renovables:

  – Por un lado, muchas de las fuentes de energía renovables son intermitentes, por tanto, para lograr que sean fiables es necesario contar con fuentes de energía de respaldo que aseguren su disponibilidad en los momentos en los que, por ejemplo, no sople el viento o no haga sol.
  – Por otro lado, los esquemas de incentivos mencionados previamente –y algunos otros aspectos no vinculados a las renovables– han llevado al sistema eléctrico español a tener una estructura de costes muy elevados y a generar un déficit de tarifa estructural.

- Desde la perspectiva de la eficiencia económica, el sistema energético español se ha enfrentado en los últimos años a un déficit eléctrico estructural y, en menor medida, a un incipiente déficit en el sector gasista.

  Estos déficits están provocados por una estructura de costes regulados que superaban sistemáticamente los ingresos que se recibían de los consumidores. Desde el año 2012, el Gobierno ha ido incorporando ciertas medidas que han culminado en 2014 con una reforma de la regulación del sector que está aún en marcha, pero que tiene como uno de sus objetivos eliminar el déficit actual y evitar que en el futuro se generen otros nuevos.

En las actuales condiciones, conseguir los objetivos planteados en el horizonte de 2033 supone un reto importante para los agentes del sector energético en España. El éxito dependerá de las decisiones que se tomen en diferentes ámbitos: estos son algunos de los más importantes:

- Desarrollo de las energías renovables en un entorno en el que cada vez sean menos necesarios los incentivos

económicos para la inversión. Es previsible que en el entorno de 2033 se haya logrado la paridad de red para las diversas tecnologías y que, por tanto, en caso de que las necesidades energéticas así lo requieran, las renovables puedan suponer un mayor porcentaje del mix. Para que esto sea posible, es necesario que no se abandone el desarrollo de estas tecnologías, a pesar del impacto que la reforma regulatoria actual ha supuesto en el corto plazo.

- Desarrollo de las redes inteligentes (Smart Grids). Constituyen un elemento muy importante y su impacto será doble. Por un lado, facilitarán la gestión de la seguridad de suministro y la integración de la generación distribuida en el sistema eléctrico; y por otro lado, mejorarán la eficiencia energética a través de esquemas de Demand Response y Demand Side Management. El desarrollo de estas redes estará muy condicionado por la regulación de la distribución: el esquema que se acaba de aprobar no fomenta la inversión en este tipo de tecnologías. Sin embargo, es de esperar que para próximos períodos regulatorios (la regulación establece períodos de seis años) se incrementen los incentivos para ciertas inversiones.

- Desarrollo del uso de combustibles alternativos para el transporte. Actualmente se están desarrollando diversas líneas de trabajo, algunas de las más destacadas son el uso de gas para el transporte terrestre, la incipiente industria del vehículo eléctrico (también asociado a las Smart Grids) o la utilización de biocombustibles para distintas actividades.

Demasiada gente fuera de juego

En la actualidad, el indicador AROPE en España cifra en un 27% la población española en riesgo de pobreza o exclusión social. En el futuro, al menos a corto plazo, esa cifra puede seguir aumentando.

El reto consiste en ofrecer soluciones y apoyar unas sociedades inclusivas, y debemos hacerlo en un contexto de transformaciones sin precedentes y de creciente interdependencia mundial. Esto nos obliga a enfrentarnos a dos problemas muy importantes: la pobreza y la exclusión social.

Durante mucho tiempo, la pobreza se ha entendido como la situación en la que no se pueden alcanzar ciertos estándares mínimos de vida, como nutrición, salud o vivienda. Frente a esta concepción de pobreza en términos absolutos, y que es aplicable mayoritariamente a países del tercer mundo, en los países ricos solemos hablar de pobreza en términos relativos y la entendemos como la situación de algunas personas que viven en inferioridad de condiciones con respecto al nivel de vida medio del propio país. Según esta definición, en España hay tres millones de personas en situación de pobreza, que además se considera severa porque viven con menos de 307 euros al mes (datos de 2013). La evolución que se ha producido en los últimos años es

alarmante: actualmente estas personas representan el 6,4% de la población del país, una tasa que casi duplica a la de 2007 (3,5%), según datos de la Encuesta de Condiciones de Vida recogidos en el informe del Observatorio de la Realidad Social 2013.

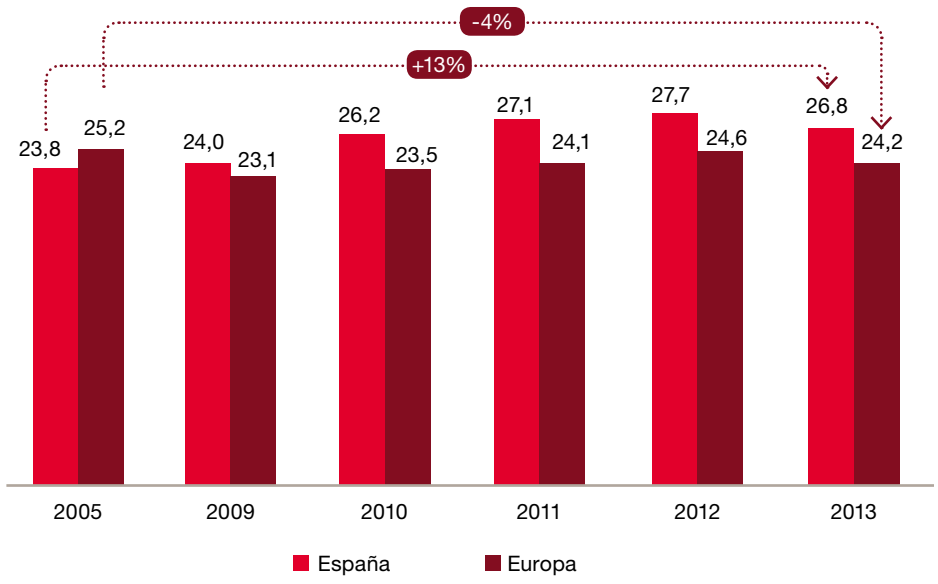
La exclusión social es un concepto más amplio. Mientras que la pobreza está relacionada con la renta y el nivel de vida material como elementos determinantes, la exclusión es un concepto que abarca más campos de la desigualdad, como pueden ser la precariedad laboral, la precariedad de la salud, la falta de relaciones sociales estables, etc.

La evolución de la sociedad española en términos de pobreza y exclusión social podemos verla a través del indicador AROPE (*At-Risk-Of-Poverty and Exclusion*), la tasa de riesgo de pobreza y exclusión social. Este indicador complementa la medición de la pobreza, basada en lo monetario, con aspectos de exclusión como la privación material de bienes esenciales y la exclusión del mercado laboral.

La crisis que hemos sufrido durante los últimos años ha afectado duramente a la situación de nuestra sociedad y actualmente España se encuentra en peor situación que la media europea en términos de AROPE. Hoy en día, el 27% de la población española se encuentra en riesgo de pobreza y exclusión, tras un incremento de casi 3 puntos porcentuales en los últimos cuatro años.

El efecto de la crisis económica y de los cambios estructurales de la economía no se limita a incrementar el número de personas en riesgo de exclusión, sino que también ha provocado que las distancias entre los perfiles de la pobreza y la exclusión se estrechen.

Cuadro 19.
Fuentes de energía primaria y final en España - 2012



Fuente: INE, Eurostat, Análisis PwC.

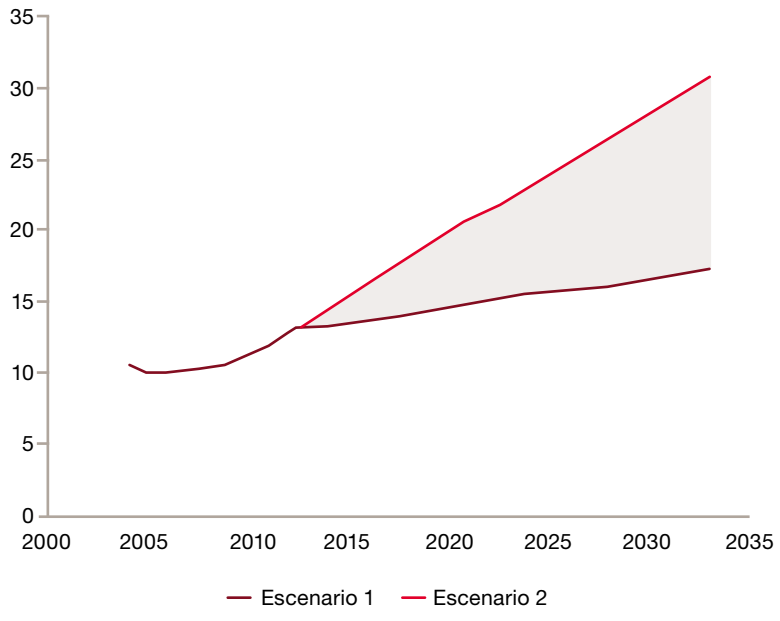
Durante los últimos años, se han mantenido como grupos en riesgo de pobreza y exclusión social algunos perfiles de población que tradicionalmente ya se encontraban en esa situación. Pero también hemos asistido al empobrecimiento de otros perfiles menos tradicionales, como es el caso de los llamados "trabajadores pobres", es decir, personas con empleo que son víctimas de la precariedad y segmentación de los mercados laborales. Y también han aparecido nuevos perfiles de personas pobres, aquellas que han perdido su empleo y que tienen serias dificultades para acceder a los bienes y servicios básicos. La situación de este colectivo es delicada, porque puede ocurrir que parte de las personas afectadas temporalmente por la pobreza –a causa de la crisis actual– pasen a ser excluidas sociales, es decir, existe el riesgo de que una circunstancia transitoria provocada por la insuficiencia de ingresos, de pobreza económica, se convierta en muchos casos en un problema estructural de exclusión social.

No está claro cómo evolucionará la situación en el futuro, no existen proyecciones del AROPE para los próximos años porque es muy complejo elaborarlas. La gran dificultad para hacer previsiones consiste en que no tenemos datos de referencia, no disponemos de una serie histórica amplia del indicador AROPE porque es un índice de reciente creación, y tampoco contamos con datos de impacto de otras crisis sobre la pobreza.
Aunque no existan proyecciones de la evolución del AROPE para los próximos años, se dan dos circunstancias fundamentales que nos hacen pensar que, al menos a corto plazo, la población en riesgo de pobreza y exclusión podría aumentar, por lo que generar sociedades inclusivas continuará siendo un reto en el largo plazo:

- Crecimiento no reductor de la pobreza: en el pasado, se han producido períodos de crecimiento económico por encima del 3% del PIB que, sin embargo, no llevaron a una reducción de la población en riesgo de pobreza o exclusión. Por tanto, una recuperación económica en los próximos años no significa necesariamente que se vaya a reducir el índice AROPE.

- Efecto del ciclo de la pobreza: los expertos cuantifican en unos ocho años el tiempo que puede tardar una persona desde que recibe el primer impacto –por ejemplo, la pérdida de empleo– hasta que se encuentra en situación de pobreza o exclusión. Según este cálculo, si tenemos en cuenta que muchas personas recibieron ese impacto durante la crisis, es decir, a partir de 2008, desde 2016 el AROPE podría sufrir un repunte debido al ciclo de la pobreza/exclusión.

Cuadro 20.
Evolución del AROPE (millones de personas)



Fuente: INE, Eurostat, Análisis PwC.

Nuevos flancos que proteger

Nuevos retos globales requieren nuevas medidas de protección de la seguridad: terrorismo, protección de fronteras y seguridad cibernética entre las prioridades del futuro.

El reto consiste en fomentar las sociedades seguras en un contexto de transformaciones sin precedentes, en el que cada vez existe más interdependencia y aumentan las amenazas globales.

Dar solución a este reto supone fijarse cuatro objetivos esenciales:

- Luchar contra la delincuencia, el tráfico ilegal y el terrorismo.
- Proteger y mejorar las infraestructuras críticas.
- Fortalecer la seguridad a través de la gestión de fronteras y la seguridad marítima.
- Mejorar la seguridad cibernética, fomentando una realidad digital más segura y confiable.

Delincuencia, tráfico ilegal y terrorismo

La lucha contra la delincuencia, el tráfico ilegal y el terrorismo supone tanto evitar un incidente como paliar sus posibles consecuencias. Eso incluye comprender las causas y las consecuencias de la radicalización y el extremismo violento, y luchar contra las ideas y creencias terroristas para prevenir sus acciones.

Las mayores incertidumbres se encuentran en el tráfico ilegal y el terrorismo, ya que la lucha contra la delincuencia ha presentado una evolución positiva en los últimos años que se prevé que se mantenga en el futuro:

- España registra la tasa de criminalidad más baja desde el año 2003, según un informe del Ministerio del Interior. Teniendo en cuenta el número de habitantes y otros parámetros, actualmente España sufre menos delincuencia que Suecia, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Luxemburgo, Holanda, Austria, Reino Unido, Francia e Italia. En nuestro entorno, solo Portugal y Grecia se encuentran en mejor situación en este ámbito.
- Las infracciones penales (delitos y faltas) registradas en toda España en 2013 fueron 2.172.133, lo que supone un descenso del 4,3% respecto al año anterior. Esa cifra dejó la tasa de criminalidad en 46,1 delitos por cada 1.000 habitantes, el índice más bajo de los últimos 12 años. Además, ese índice de criminalidad no ha dejado de bajar en los últimos cinco años.

La situación cambia radicalmente si hablamos del tráfico de drogas. En los últimos dos años, tanto los decomisos como las detenciones relacionadas con este delito han crecido de manera notable, el tráfico ilegal en general ha crecido en la última década. En el año 2013, el tráfico de drogas generó en España un beneficio aproximado de 5.717 millones de euros, según datos del Ministerio del Interior. Es muy difícil realizar proyecciones de actividad futura en este ámbito, pero la realidad es que la lucha contra el tráfico de drogas es un reto significativo para España, no solo por el incremento que ha experimentado esta actividad

delictiva en los últimos años, sino también porque nuestro país es la principal puerta de entrada de la droga en Europa: en España se intercepta entorno al 40% de la cocaína de la Unión Europea.

El terrorismo es otra de las grandes preocupaciones. En España, la lucha contra esta lacra ha sido uno de los principales objetivos del Estado en las últimas décadas. Nuestro país ha sufrido el terrorismo de ETA desde hace más de 50 años, pero gracias a la conjunción de diversos factores, como la fortaleza del Estado de derecho, la unidad política, la solidez de las instituciones, la eficacia de las acciones policiales y judiciales o la cooperación internacional, en 2011 la organización anunció el cese definitivo de su actividad armada.
Por eso, en España el foco de la lucha antiterrorista ha pasado de un ámbito nacional a un ámbito internacional, ya que como otros países de nuestro entorno, también somos objetivo del terrorismo yihadista, especialmente de organizaciones como Al Qaeda en el Magreb islámico.

Para el futuro no existen factores críticos que hagan prever un cambio en la situación de estabilidad a nivel nacional, por lo que la consecución de este objetivo dependerá de la evolución de la lucha contra el terrorismo internacional, que ahora supone un riesgo más importante. Debemos tener en cuenta que hay elementos que hacen de nuestro país un blanco para ese terrorismo internacional:

- Nuestra relativa cercanía con regiones inestables como el Sahel, donde se dan las condiciones propicias para la propagación del extremismo violento.

- La posible radicalización de emigrantes de primera y segunda generación que se establecieron en España o en los países que pertenecen a nuestro entorno cultural.

- La insistencia de grupos fundamentalistas islámicos en presentar a España como parte del Islam.

- Nuestro firme compromiso en la lucha contra el terrorismo dentro y fuera del territorio nacional.

- Etcétera.

Sin embargo, frente a estos factores de riesgo, también se dan circunstancias que pueden contribuir a alejar el peligro del terrorismo y, por tanto, a que cumplamos este reto:

- La lucha contra el terrorismo que se ha desarrollado en España durante décadas nos ha permitido obtener una considerable experiencia que es muy valiosa a la hora de enfrentarnos a las nuevas amenazas terroristas.

- La eficacia del modelo español para la gestión de las amenazas terroristas nos otorga un prestigio en el exterior y convierte a España en un referente en este campo. Pero, sobre todo, nos sitúa en una posición ideal para proporcionar un importante valor añadido a la colaboración internacional en la lucha antiterrorista.

Protección de las infraestructuras críticas

Desde hace una década, la seguridad de las infraestructuras críticas es una prioridad para los responsables políticos de todo el mundo, se trata de un aspecto estratégico para garantizar la seguridad de los países y sus ciudadanos. Las infraestructuras críticas son el conjunto de recursos, servicios, tecnologías de la información y redes que, en caso de sufrir un ataque, pondrían en riesgo la seguridad tanto física como económica de los ciudadanos o el buen funcionamiento del Gobierno. Infraestructuras críticas son, por ejemplo, centrales y redes de energía –una central nuclear o un oleoducto, por citar dos ejemplos–, hospitales, aeropuertos, sistemas de comunicación...

La seguridad de las infraestructuras críticas constituye un reto significativo para el futuro debido a la amenaza creciente que supone el rápido avance de las nuevas tecnologías. Estas infraestructuras son vitales para el suministro de servicios esenciales para la sociedad –agua, energía, transporte, etc.–; además, se trata de elementos indispensables porque no disponemos de una alternativa que pueda suplir su actividad. Asimismo, su gestión bajo un modelo mixto de operadores públicos y privados complica la posibilidad de poner en marcha un protocolo de actuación y seguridad eficiente en toda la plataforma.

Todas estas particularidades hacen de la seguridad de las infraestructuras críticas un reto complejo para el Estado español, fundamental a medio y largo plazo.

Gestión de fronteras y la seguridad marítima

Debido a la globalización, han aumentado exponencialmente los traslados de personas y bienes por todo el mundo, lo que obliga a adaptar las estructuras de gestión de inmigración y fronteras, el objetivo es administrar eficazmente los flujos de personas y de mercancías. El reto al que se enfrentan España y los países de la Unión Europea es el de facilitar el movimiento legítimo de personas y bienes, a la vez que se mantiene la seguridad de las fronteras. Dicho de otra forma, se trata de asegurar el equilibrio entre fronteras abiertas y controladas al mismo tiempo.

En los años previos a la crisis, el reto de España se centró principalmente en

gestionar las fronteras en un contexto en el que el crecimiento económico del país, la mejora de la calidad de vida y las oportunidades del mercado de trabajo nos convertían en uno de los destinos predilectos de la inmigración. Durante el período 2000-2010, la población extranjera en España fue creciendo hasta alcanzar cotas hasta entonces impensables: 5,5 millones de extranjeros en nuestro país. A partir del año 2010, sin embargo, la población extranjera ha disminuido paulatinamente, actualmente hay 5 millones de extranjeros en España y se espera que la cifra siga disminuyendo.

A pesar de ello, la gestión de fronteras seguirá suponiendo un reto para España, ya que nuestra situación geográfica nos convierte en destino de la inmigración ilegal:

- Cercanía con países del África subsahariana, que están sufriendo situaciones que impulsan la migración irregular: pobreza, desempleo, abusos de los derechos humanos, etc. Son estados con voluntad o capacidad limitada para manejar estos flujos de sus habitantes.

- Accesibilidad a Europa; nuestro territorio es la vía de entrada más accesible al continente europeo para muchos países africanos.

Así, en el año 2014 han aumentado los casos de inmigrantes que intentan acceder a España de manera ilegal, muchos de ellos a través de las ciudades de Ceuta y Melilla. Según estimaciones del Ministerio del Interior, el número de inmigrantes que están a la espera de entrar en España de manera ilegal asciende a 300.000, y cada día se producen intentos de hasta 200 personas.

España debe gestionar estos flujos garantizando la protección de los derechos humanos y la seguridad de las personas. Pero para tener éxito en este cometido, dependemos de diferentes factores, como son:

- La firma de acuerdos con países emisores de inmigrantes.

- La cooperación y el apoyo comunitario en la gestión de fronteras.

- La gestión de la política de inmigración europea.

- La evolución de la situación económica y social de los países emisores.

- Etcétera.

Mejora de la seguridad cibernética

La ciberseguridad o seguridad cibernética es un requisito previo para que personas, negocios y servicios públicos se beneficien de las oportunidades que ofrece Internet o cualquier otra red de datos, así como otras infraestructuras de comunicación adicional. El objetico es proporcionar la máxima seguridad a sistemas, redes, dispositivos de acceso, software y servicios, incluida la informática en la nube, al tiempo que se tiene en cuenta la interoperabilidad de las múltiples tecnologías.

El auge de las nuevas tecnologías ha supuesto un cambio en las relaciones e interacciones de la sociedad actual; sin embargo, su rápido avance y dinamismo ha provocado que el sistema legislativo presente lagunas. Si a ello le sumamos la rápida adaptación de las bandas de delincuencia organizada, es fácil concluir que la seguridad cibernética es uno de los grandes problemas que padecerá la sociedad española en términos de seguridad ciudadana.

El objetivo de la lucha contra la ciberdelincuencia consiste, por tanto, en

reducir los delitos en las redes y garantizar un ciberespacio seguro en el que puedan prosperar las actividades económicas y sociales.

La mayor dificultad de este reto radica en que la sociedad digital está en pleno desarrollo, lo que supone cambios constantes no solo en los usos, sino también en los abusos de Internet. En el ámbito de la delincuencia cibernética, hemos asistido durante los últimos años a un crecimiento continuo del número y la forma de delitos: fraude en comercio electrónico, *carding* (robo de datos de tarjetas), *skimming* (copiado de la información de la tarjeta con dispositivos técnicos), *phishing* (hacerse con los datos de identidad online de la banca electrónica), etc.

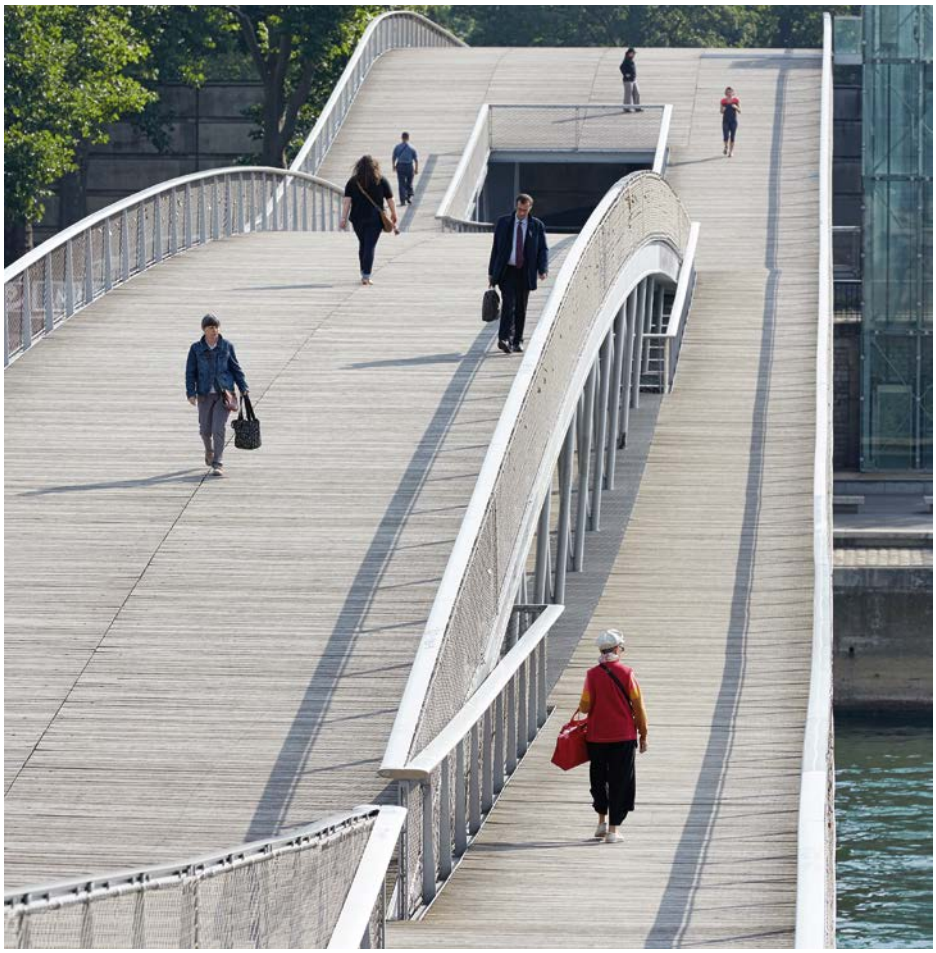
En el actual escenario, para conseguir este objetivo habrá que centrar los esfuerzos en varios ámbitos:

- Llevar a cabo investigaciones destinadas a detectar, evitar y gestionar en tiempo real los ciberataques.

- Fomentar un nuevo tipo de investigación basado en las aplicaciones emergentes y en las tendencias sociales y de uso.

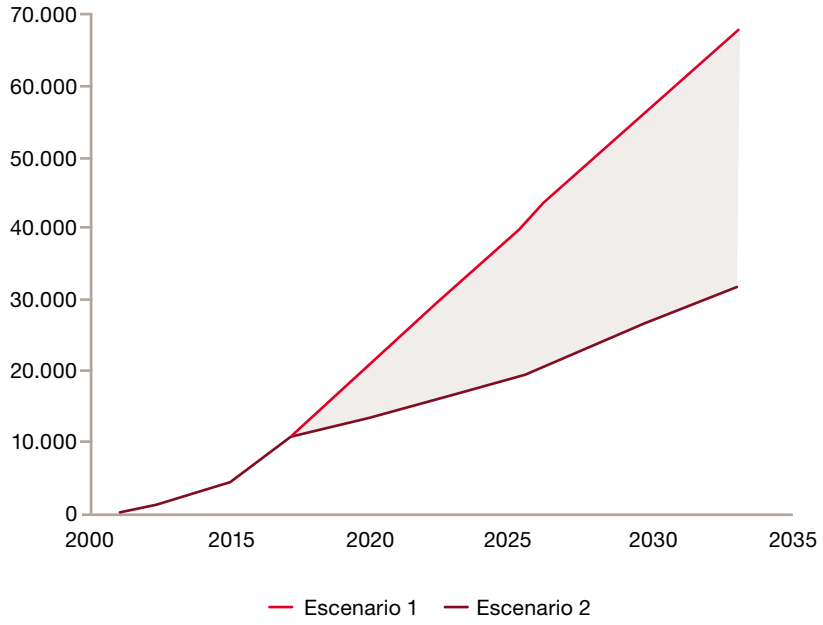
- Dedicar un gran esfuerzo a desarrollar iniciativas capaces de reaccionar a tiempo a los cambios.

- Etcétera.



El consumo de datos móviles en España ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, y ha pasado de 762 petabytes en 2011 a 3.480 petabytes en 2014. El rápido avance de la tecnología y la aparición de tendencias disruptivas impiden realizar proyecciones a medio plazo sobre niveles de conectividad. Sin embargo, existe consenso entre los expertos en la idea de que la tendencia seguirá siendo positiva. Tal y como se observa en el cuadro 21, se contemplan dos escenarios: un crecimiento continuo y pronunciado del consumo de datos (reflejado a nivel cualitativo en el escenario 1 del cuadro), que podría venir impulsado por la evolución del Internet de las cosas, es decir, las comunicaciones *machine-to-machine*; o un crecimiento más suavizado (reflejado en el escenario 2), derivado de una posible saturación del mercado. Aunque no existe una relación exacta entre conectividad y ciberdelincuencia, instituciones clave del sector como el Centro Europeo de Ciberdelincuencia o el Ministerio de Defensa, así como numerosos informes sectoriales, destacan que un incremento de la conectividad conllevará un aumento de los delitos en la red. Por tanto, según las previsiones del incremento en el consumo de datos, es previsible que de aquí a 2033 también asistamos a un aumento de la ciberdelincuencia.

Cuadro 21.
Proyección del consumo de datos móviles para el año 2033 (petabytes)



Fuente: Analysys Mason, análisis PwC.

3

Si todos colaboran, todos ganarán: cadenas de valor

Las nuevas necesidades sociales y la escasez de recursos obligan a plantear soluciones imaginativas a los problemas de la sociedad. Y las cadenas de valor económico-social constituyen una oportunidad. Se trata de iniciativas en las que colaboran agentes públicos, privados y del sector social, cada uno aporta su conocimiento y su experiencia, y el objetivo es lograr impacto social, pero de una forma rentable, sostenible en el tiempo y escalable a otras realidades.

Otra forma de hacer las cosas

"Los agentes del tercer sector empiezan a adaptarse a la estructura de mercado para ser más eficaces."

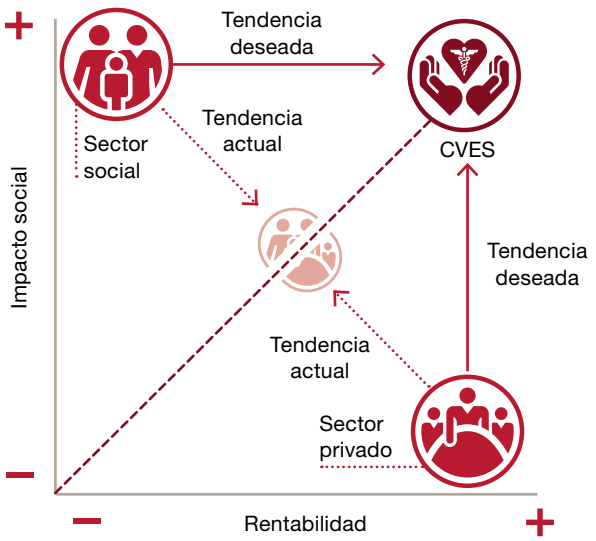
Experto en el tercer sector.

Las cadenas de valor económico-social (CVES) aparecen como resultado del acercamiento entre los sectores privado y social. Este acercamiento se produce fundamentalmente por tres razones: (i) la búsqueda por parte de agentes sociales de fórmulas alternativas de financiación, (ii) la mayor presión de los grupos de interés de las empresas para que estas sean socialmente más responsables y (iii) la aparición de la figura del emprendedor social.

Haciendo equipo

En los últimos años, se ha producido un relativo encuentro entre el sector social y empresarial. Desde el sector social se han comenzado a adoptar mecanismos propios de las empresas, como son las herramientas de contabilidad y de medición del impacto, o los instrumentos financieros a la hora de planificar y acometer inversiones relacionadas con sus programas sociales. Al mismo tiempo, el mundo empresarial ha iniciado un nuevo modelo de relación con el mundo social. Esto ha ocurrido principalmente a través de la filantropía, pero también mediante políticas de impulso de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de gestión del impacto medioambiental, entre otras.

Cuadro 22.
Matríz de posicionamiento de los sectores social y privado



Fuente: Análisis PwC.

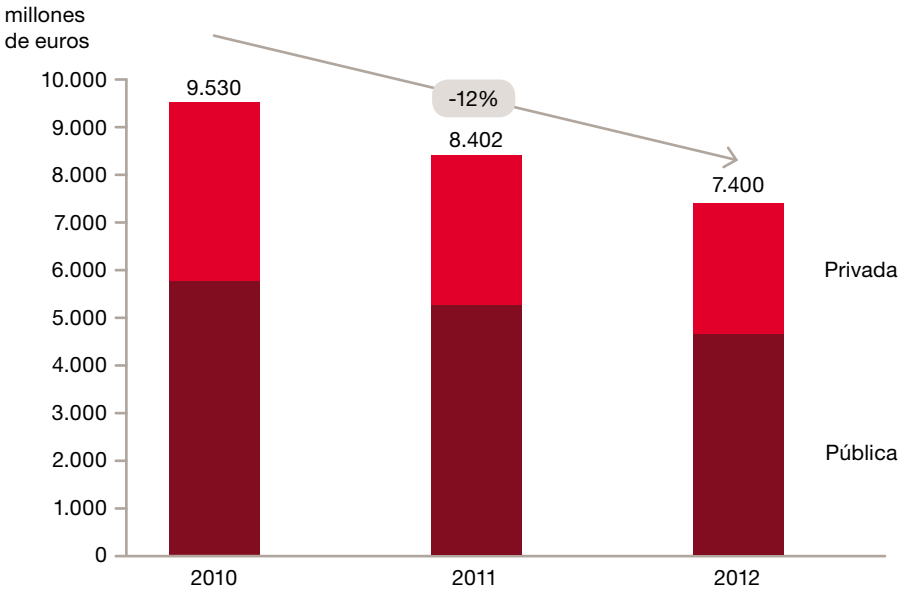
El sector social busca nuevas fórmulas de financiación ante los recortes provocados por la crisis

En la situación actual, caracterizada por la crisis económica y la contención del déficit, se han reducido los presupuestos del sector público y también las subvenciones y donaciones que históricamente venían recibiendo los agentes sociales. Eso ha generado un importante aumento de la competencia entre dichos agentes por obtener unos recursos cada vez más escasos, y ha condicionado el futuro de muchos proyectos a la búsqueda de fórmulas alternativas de financiación.

Los grupos de interés de las empresas exigen cada vez mayor responsabilidad social

La importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas se ha visto impulsada en los últimos años por las mayores exigencias de sus grupos

Cuadro 23.
Evolución de la financiación del tercer sector en España 2010-2012 (M€)

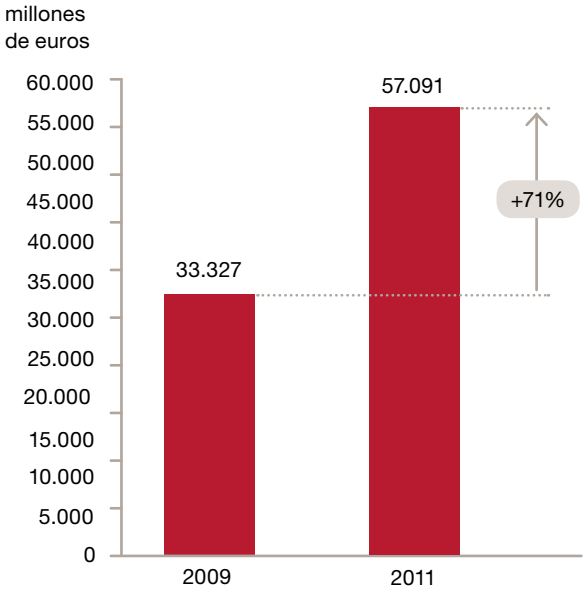


Fuente: Análisis PwC.

Cuadro 24.
Exigencias sociales de los grupos de interés a las empresas

Fuente: Análisis PwC.

Cuadro 25.
Evolución de los presupuestos de RSC de las empresas en España (M€)



Fuente: Informe Spainsif 2012.

de interés. Los accionistas persiguen una "gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social"[1] y los consumidores tienden a favorecer a aquellas compañías socialmente responsables, porque ese posicionamiento social constituye un factor de diferenciación en una economía en la que diferenciar los productos y servicios es cada vez más difícil.

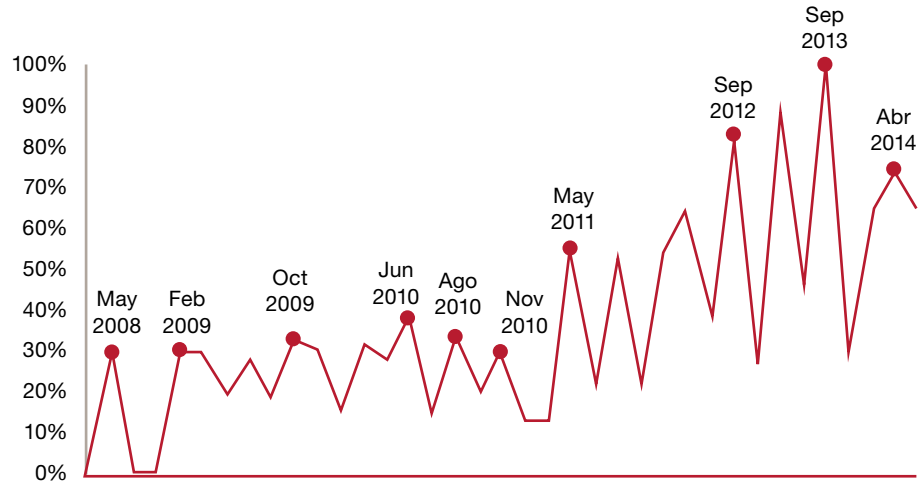
Forética, asociación de empresas y profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial en España y Latinoamérica, destaca que el 97% de las grandes empresas ha mantenido o incrementado sus políticas de responsabilidad social desde 2009. Asimismo, el 83% de las firmas españolas afirma que la importancia de la RSC aumentará significativamente en los próximos años. Al mismo tiempo, se están consolidando iniciativas como Fundación Seres, que reagrupa más de 100 empresas, para impulsar un movimiento transformador para que las empresas se perciban como una solución a los problemas que la sociedad tiene, gracias a soluciones imbricadas dentro de su estrategia empresarial. Adicionalmente, se observa cómo los objetivos sociales se integran cada día más en los objetivos y procesos de negocio de las empresas.

Los emprendedores sociales juegan un rol de "conector" entre el sector empresarial y el social

El emprendimiento social y todo lo que le rodea vive un momento de creciente popularidad. Cada vez más, surgen nuevos agentes y plataformas en el mercado que apoyan proyectos de emprendimiento social: UEIA, Momentum Project, Obra Social la Caixa, Social Nest... Como ejemplo, a la primera convocatoria del proyecto Momentum, programa impulsado por BBVA, ESADE y PwC en 2011, se presentaron más de 133 candidaturas; en 2014, el número de propuestas ascendió a 191. Otra muestra

[1] "Tic, desarrollo y negocios inclusivos." Fundación Telefónica.

Cuadro 26.
Evolución del número de búsquedas en Google del concepto "emprendimiento social"



Evolución búsquedas* en google de las palabras "emprendedor social"
* el % de búsquedas está expresado en términos relativos al punto más alto del gráfico (Septiembre 2003) que representa el 100%

Fuente: Google trends.

evidente de esta tendencia es el crecimiento del número de búsquedas realizadas en Internet sobre "emprendimiento social", que se puede ver en el siguiente cuadro.

Los emprendedores sociales aportan a esta ecuación el conocimiento profundo de la realidad social y el entendimiento de sus necesidades, y abordan esta realidad desde una perspectiva innovadora y creativa. En palabras de Michael Porter, profesor de la Harvard Business School y experto en la aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, *"los emprendedores sociales no parten de una visión empresarial cerrada y tradicional, sino que se anticipan al descubrimiento de nuevas oportunidades por parte de las grandes corporaciones"*[2]. Su objetivo último es transformar la realidad social.

Los emprendedores sociales representan, por tanto, una figura clave en el espacio entre el sector privado y el social.

Ejemplo 1. Boehringer Ingelheim

El laboratorio farmacéutico Boehringer Ingelheim, ante la falta de impacto social e innovación que vivía la compañía, decidió en el año 2011 desarrollar, en colaboración con Ashoka –una red internacional de emprendedores sociales–, la iniciativa Making More Health. Este proyecto perseguía fomentar la cooperación entre empleados y emprendedores sociales, y ha permitido crear nuevas líneas de negocio, como la prevención y gestión de ataques al corazón en India.

Ejemplo 2. Escuela Social Ana Bella

La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer es un proyecto de carácter social creado por Danone, el Fondo Ecosystem, Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella. Su misión es ayudar a la integración social de mujeres que han sufrido violencia de género a través de coaching individual, talleres de empoderamiento, formación profesional y una oportunidad laboral.

[2] "Creating shared value", Michael Porter.

Imaginación al poder

El acercamiento entre los sectores social y privado, y el auge de los emprendedores sociales han generado las condiciones ideales para que surja una nueva realidad: las cadenas de valor económico-social (CVES).

¿Qué entendemos por cadenas de valor económico-social?

Definimos las cadenas de valor económico-social como aquellas soluciones innovadoras a problemas sociales, que surgen de la unión entre actores de los sectores privado, público y social. Se trata de un enfoque económicamente sostenible y escalable, ya que la unión del conocimiento y las capacidades de todos los agentes implicados genera un beneficio social a través de un modelo económico sostenible que representa un nuevo negocio para empresas e inversores privados. Es decir, que son proyectos que generan al mismo tiempo un beneficio social y un beneficio económico.

De esta definición se extraen las características de lo que definimos como *cadenas de valor económico-social*: deben tener impacto social, ser económicamente sostenibles, surgir de la colaboración entre agentes sociales y privados, ser escalables y suponer un nuevo negocio o vector de crecimiento empresarial.

Ejemplo 3. Grameen Danone

Grameen Danone es, en la actualidad, una empresa social que surgió de la colaboración entre Grameen y Danone. Entre ambas organizaciones pusieron en marcha la iniciativa de elaborar yogures con nutrientes adicionales para niños de áreas rurales de Bangladesh con deficiencias nutricionales.

Este proyecto constituye un ejemplo de sistema de valor compartido: (i) el impacto

Cuadro 27.
Características de una cadena de valor económico-social

	Impacto social	Sostenibilidad económica	Colaboracion empresa - agente social	Escalabilidad	Nuevo negocio
Qué es	El impacto social debe suponer un valor añadido social, debe ser real y consecuencia directa de la misma	La iniciativa debe ser económicamente sostenible en el largo plazo	Se trata de relaciones entre, al menos, un agente privado y un agente social basadas en el aprendizaje mutuo con un enfoque de co-creación	Soluciones con potencial de incremento de volumen sin impacto en su sostenibilidad económica	Supone un nuevo negocio para la empresa, dado que se trata de una solución innovadora: creación de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados, etc.
Qué no es	El impacto social no debe confundirse con actividad social	La iniciativa no puede depender de subvenciones y donaciones para su sostenibilidad en el largo plazo	No consiste en relaciones de carácter transaccional y puntual para obtener ganancias a corto plazo	Soluciones sin potencial de incremento de volumen o con posibilidad de incremento pero impactando en la sostenibilidad de la solución	La simple redistribución del valor ya creado

Fuente: Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social value y análisis PwC.

social es directo y real; (ii) la iniciativa es económicamente sostenible puesto que se recibe una contrapartida económica por la venta de los yogures; (iii) es escalable a otros países con población infantil desnutrida y (iv) supuso un nuevo negocio para Danone, que con anterioridad no estaba presente en este mercado.

No todos los proyectos sociales pueden considerarse cadenas de valor económico-social

Desde nuestra perspectiva, es tan importante definir qué son las cadenas de valor económico-social como aclarar qué proyectos no lo son. Las cadenas de valor económico-social constituyen una nueva realidad que no debe confundirse con:

- Empresas que reciben donaciones y subvenciones. Hay empresas con un fin social que logran ciertos ingresos con su actividad, pero que siguen dependiendo de manera parcial de subvenciones y donaciones para continuar con su propósito. Estas empresas socialmente responsables no crean cadenas de valor económico-social, ya que las iniciativas con impacto social o medioambiental que llevan a cabo no son económicamente sostenibles.

- Empresas que integran prácticas de RSC como mecanismo de reducción de riesgos. Ciertas empresas llevan a cabo acciones de responsabilidad social más allá de lo que exige la ley con el objetivo de cubrir un potencial riesgo de merma de reputación.

- Empresas que destinan parte de sus beneficios a la sociedad. Se trata de empresas que adquieren de forma voluntaria un compromiso con la sociedad, ya que entienden que deben devolver parte de lo que han recibido de esta a través de acciones filantrópicas, fundamentalmente aportaciones económicas.

Las subvenciones y donaciones tampoco constituyen cadenas de valor económico-social. Aunque con estas acciones se logra impacto social, las mismas no son económicamente sostenibles. Solo se alcanzan beneficios económicos de manera indirecta como consecuencia de la mejora de la imagen de la organización, puesto que los consumidores premian a estas compañías comprando sus productos o adquiriendo sus servicios.

Las cadenas de valor económico-social empiezan a ser tendencia

El mundo cambia y surgen nuevas necesidades. Y se han identificado una serie de tendencias de carácter estructural que promueven las cadenas de valor económico-social. También la crisis económica y su impacto sobre la financiación pública han contribuido a impulsar esta nueva realidad.

En primer lugar, las empresas y los agentes sociales se encuentran en un entorno en el que la regulación relacionada con el desarrollo sostenible, las buenas prácticas gubernamentales y la responsabilidad social es cada vez más estricta. Sin embargo, más allá de las exigencias puramente legales, la propia sociedad vive cada vez más convencida del potencial que tienen las empresas para ayudar a las personas desfavorecidas y para transformar la humanidad.

Un ejemplo de esta convicción lo constituye el informe Oportunidades de negocios para reducir la pobreza. Una guía de campo, publicado por la WBCSD con el fin de divulgar ejemplos concretos y promover una mayor involucración de las empresas en la acción social. En este informe se recogen algunos casos como el de Eskom, empresa de equipamiento sudafricana que acercó el suministro de energía a las regiones rurales del país, o la farmacéutica Roche, que ofrece tratamiento a personas con VIH en comunidades pobres –a través de un medicamento antirretroviral inhibidor de la proteasa– a un precio que solo cubre su coste.

Cómo funciona la nueva fórmula

Un modelo de éxito

En la actualidad, como ya se ha visto en el capítulo inicial, el mundo globalizado se enfrenta a una serie de retos sociales y medioambientales de carácter estructural que afectan especialmente a los países subdesarrollados pero también al mundo desarrollado. Estos retos exigen una nueva forma de respuesta, una respuesta conjunta de todos los agentes, públicos, privados y sociales.

De acuerdo con el informe *Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value*, el sector privado es el que tiene mayores posibilidades para solventar los problemas sociales a escala global, puesto que posee recursos financieros, recursos humanos altamente cualificados, canales de distribución y acceso a millones de personas. Sin embargo, no hay que olvidar que el objetivo principal de las empresas es maximizar la generación de valor para sus accionistas, y por eso las cadenas de valor económico-social, soluciones con impacto social pero económicamente sostenibles, se perciben como una vía exitosa para que las empresas adquieran un mayor compromiso con los retos sociales. Este nuevo modelo de relación del sector privado con lo social favorece el desarrollo y la expansión de acciones sociales sostenibles en el tiempo.

Máximo valor para todos

La colaboración entre agentes privados y sociales permite combinar las fortalezas complementarias de ambas partes, y de esta manera se maximiza el valor obtenido con cada proyecto que se pone en marcha.

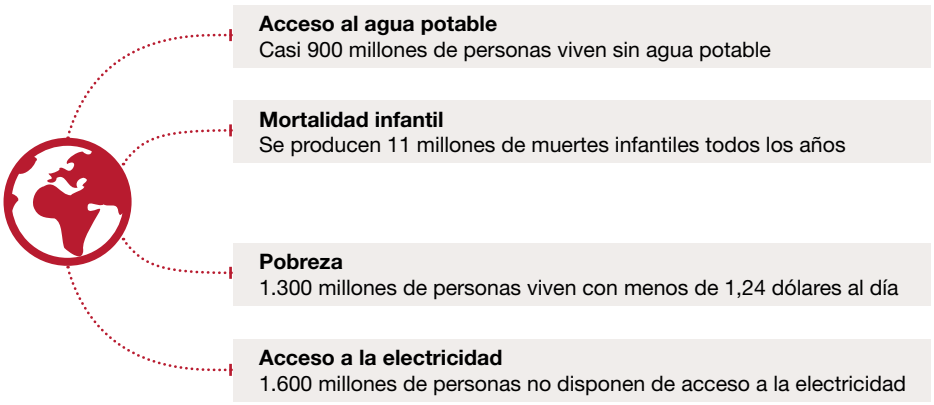
Los agentes sociales logran sus objetivos de forma más rápida y a gran escala

Las cadenas de valor económico-social permiten a los agentes sociales reducir su dependencia de subvenciones y donaciones provenientes de empresas

"Las capacidades tecnológicas de las empresas son muchas veces las que ayudan a lograr la escalabilidad necesaria para hacer la iniciativa sostenible."

Directora de innovación social de empresa del Ibex-35

Cuadro 28.
Principales problemas sociales globales



ONU 2010; Unicef 2014; Banco Mundial 2013; Agencia Internacional de la Energía 2011.

"Quisimos desde un principio que nuestra iniciativa fuese autosostenible para no tener que depender de donaciones ni invertir tiempo en buscarlas."

Emprendedor social fundador de iniciativa de valor compartido

"Las necesidades sociales han impulsado a los agentes a buscar soluciones alternativas a la filantropía."

Directora de innovación de empresa del Ibex-35

privadas o instituciones públicas. Hasta ahora, estas ayudas eran necesarias para la supervivencia de los proyectos, pero las nuevas iniciativas son sostenibles económicamente. Gracias a eso, se maximiza el tiempo que se dedica a desarrollar al proyecto social, al no tener que buscar, solicitar y competir por subvenciones y donaciones con otros agentes sociales. En definitiva, el hecho de que estas iniciativas sean rentables, mejora la eficiencia y se logra un mayor impacto social.

A esto se añade el coste significativo que supone la obtención de las ayudas filantrópicas para los agentes sociales, tal y como se explica en el artículo *"A New Alliance for Global Change"*, que estima que los costes en los que se incurre para obtener estas subvenciones ascienden a entre el 25 y el 40% del total de la cuantía de la ayuda. Sin embargo, conseguir recursos de empresas en forma de inversión sólo representa un coste de entre un 2 y un 5% del total.

Además, estos sistemas de colaboración permiten que los agentes sociales se beneficien de los recursos propios del sector privado, más allá de los puramente financieros: recursos humanos, *know-how*, conocimientos técnicos de producción y operaciones, etc.

La posibilidad de beneficiarse de dichos recursos –capacidades analíticas, de gestión, conocimientos técnicos, tecnológicos...– facilita a los agentes sociales su actividad, porque pueden desarrollar sus iniciativas en menos tiempo y con menos esfuerzo. Todo ello se traduce en una profesionalización de

Cuadro 29.
Recursos y capacidades de una empresa

Fuente: Análisis PwC.

este tercer sector, que para desarrollar las cadenas de valor económico-social no solo cuenta con músculo financiero, sino también con un conjunto de capacidades propias de los proyectos e inversiones del sector privado.

Otra característica de las grandes y medianas empresas es su escalabilidad y capilaridad, lo que facilita a los agentes sociales la posibilidad de hacer crecer el proyecto y generar un impacto global.

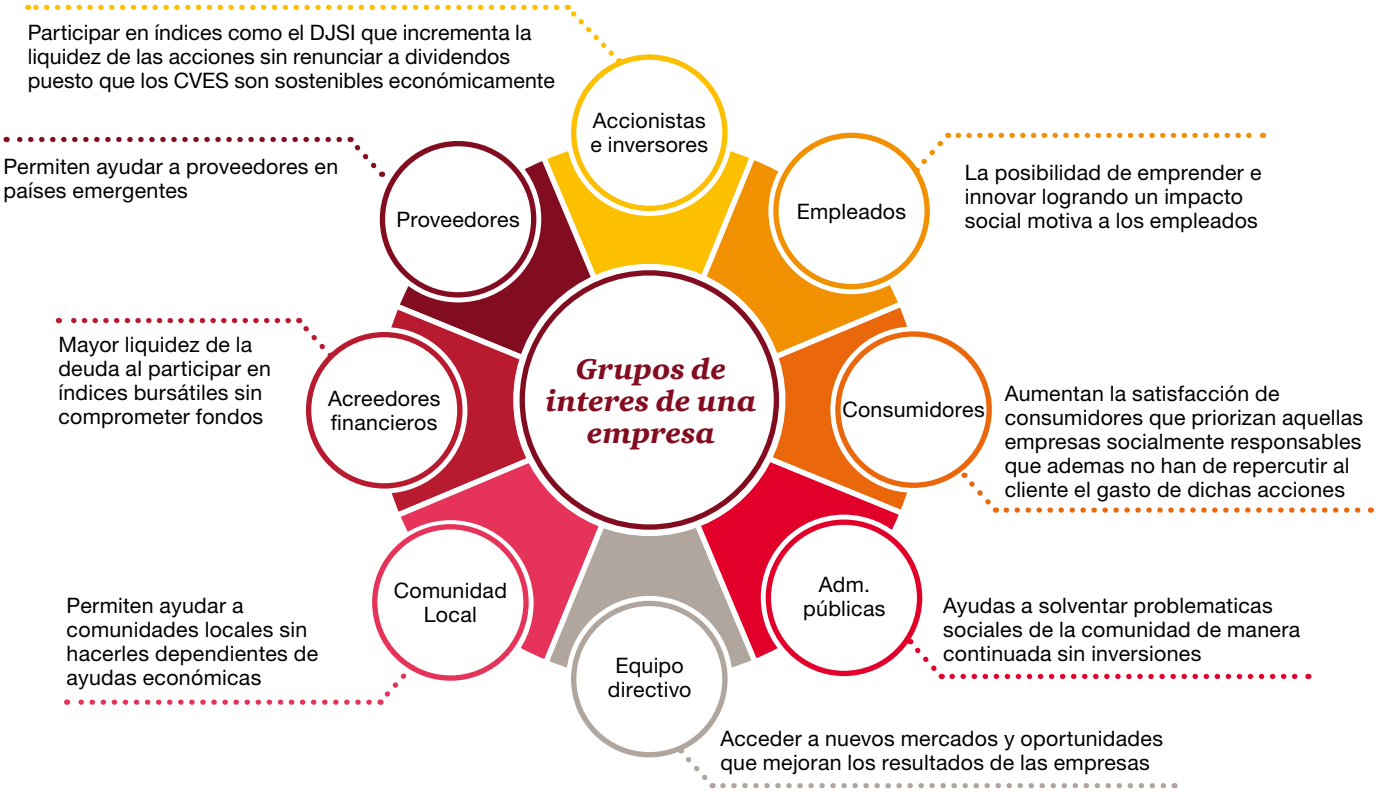
Ejemplo 4. AccityMaps

El objetivo social de la empresa AccityMaps es facilitar la movilidad en las ciudades de determinados colectivos, como pueden ser discapacitados, personas con sillas de bebé o personas mayores. Lo hacen a través de una aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas. Sus fundadoras conocen el problema y también saben cómo abordarlo desde su experiencia como ingenieras de caminos. La empresa tecnológica ESRI ha colaborado en el desarrollo del software que requiere AccityMaps, aportando recursos tecnológicos y humanos a modo de inversión.

El sector privado genera valor social y económico para todos sus grupos de interés.

Las cadenas de valor económico-social (CVES) aportan ventajas a todos los grupos de interés de una empresa. Resumimos a continuación las ventajas identificadas para cada uno de esos grupos de interés:

Cuadro 30.
Ventajas de las cadenas de valor económico-social para los grupos de interés de las empresas



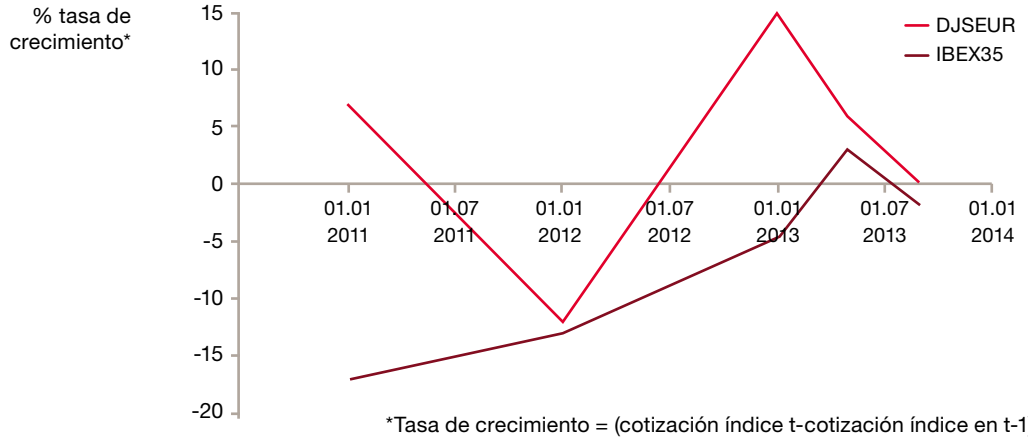
Fuente: Análisis PwC.

- **Accionistas**. Las iniciativas de responsabilidad social permiten a las empresas participar en índices bursátiles como el DJSI, que aportan una mayor liquidez a las acciones y que, además, han mostrado un comportamiento muy favorable en los últimos años. Además, la inclusión de las compañías en este tipo de índices no obliga a los accionistas a renunciar a dividendos, porque las CVES son sostenibles económicamente.

  Un sondeo de PwC a los principales private equities mundiales revela que el 93% de los encuestados considera los aspectos medioambientales y sociales como una fuente de creación de valor.

- **Proveedores**. En muchos casos, las iniciativas de valor compartido favorecen a productores agrícolas o a proveedores de bienes o servicios de países en vías de desarrollo. Estos proveedores participan en las primeras fases de las cadenas de valor de las empresas. De este modo, las cadenas de valor económico-social generan fiabilidad y fidelidad en la gestión operativa de todo el proceso.

Cuadro 31.
Comportamiento del DJSI vs Ibex-35



*Tasa de crecimiento = (cotización índice t-cotización índice en t-1)/cotización índice t-1

Fuente: Bloomberg.

Inversores y accionistas exigen responsabilidad social

Los últimos años han marcado una nueva tendencia en lo que respecta a la Inversión Socialmente Responsable (ISR), un tipo de inversión que incorpora el beneficio social y ambiental en su núcleo. La ISR no es un concepto nuevo, sus inicios se remontan a la mitad del siglo XVII cuando los "Quakers" dejaron de comerciar con esclavos al considerarlo una práctica socialmente no ética a pesar de reportarles cuantiosos beneficios. En los años cincuenta en Estados Unidos ya existían organizaciones religiosas que realizaban inversiones discriminando actividades relacionadas con el alcohol o las apuestas. Para el año 1965 ya existía en Suecia un fondo de inversión ético y lo mismo ocurrió en Inglaterra en 1984. Inicialmente la ISR se basaba en la exclusión de algunas industrias o conductas, como lo son las ya mencionadas de alcohol y apuestas, u otras como las armas, la pornografía, el tabaco y los ensayos en animales, entre las más comunes.

Recientemente la ISR está evolucionando cada vez más hacia la aplicación de criterios inclusivos, es decir, se invierte en las empresas con mejor comportamiento (best in class) y más efecto positivo en la sociedad, y es de esperar que esta tendencia se refuerce a futuro. Esto es un cambio radical y genera retos completamente nuevos para las empresas.

Esta corriente de inversión está ligada a las prácticas de sostenibilidad que están siendo promovidas desde hace décadas por instituciones como la ONU con sus "Objetivos de Desarrollo del Milenio" o incluso a un nivel más local con el patrocinio de los Gobiernos de cada país. Sin embargo, en tiempos más recientes se han venido incorporando los inversores privados, reconociendo cada vez más a la inversión responsable como un vehículo que permite disminuir riesgos, acceder a nuevos mercados y aumentar las posibilidades de inversión. El protagonismo que tiene la ISR ha ido aumentando cada año, tanto es así, que según un estudio de la Global Sustainable Alliance en el año 2012 ya alcanzaba un mercado de 13,6 billones de dólares, con presencia principalmente en Europa y Estados Unidos, y en 2013, dos de cada seis euros estaban gestionados por inversores ISR en los Estados Unidos.

La ISR se está abriendo camino también en el sector de private equity que hasta ahora había sido un actor rezagado en el proceso hacia la sostenibilidad. La rentabilidad de las inversiones se asocia cada vez más a factores sociales, ambientales y de gobernanza corporativa (ESG, por sus siglas en inglés Environment, Social and Governance). Se habla ahora, por ejemplo, de la reducción de costes que genera la ecoeficiencia, caracterizada por una gestión inteligente de recursos como el agua y las fuentes de energía.

El comportamiento de los inversores impacta en la adecuación de los propios productos, en los proveedores que deben estar alineados con el proceso de sostenibilidad, en los clientes que demandan productos de este perfil y, finalmente, en las comunidades que se benefician de este impulso.

Es previsible que, en un próximo futuro, los asuntos relativos al medio ambiente, la sociedad y la ética sean parte integrante de los criterios aplicados por los accionistas en varios aspectos clave para la gestión empresarial. En algunos de ellos ya están presentes de forma habitual, sobre todo en EEUU, mientras que en otros acaban de iniciarse. En concreto la responsabilidad social influye e influirá cada vez más:

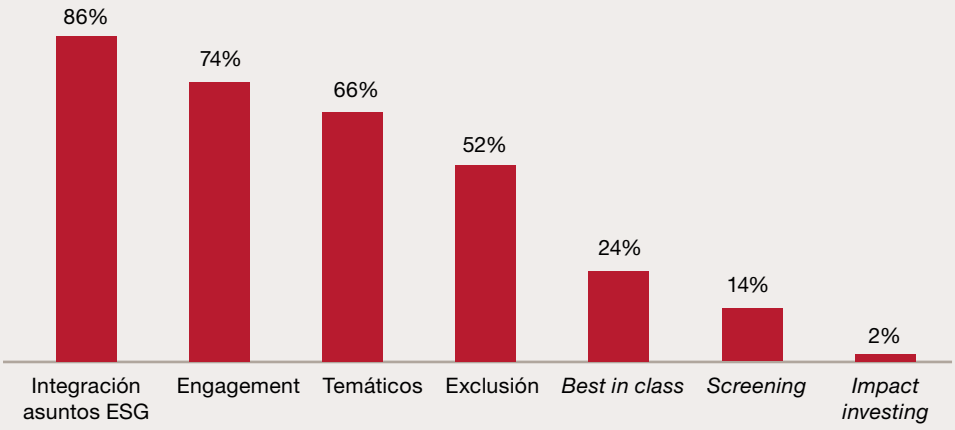
- En la decisión sobre inversiones.
- En la agenda de las juntas de accionistas.
- En la retribución variable de los directivos.
- En la reelección de los consejeros.

Como respuesta a la creciente demanda por parte de los inversores, algunas de las bolsas de valores más significativas en el mundo han venido creando Índices de Inversión Socialmente Responsable. El más importante es el "*Dow Jones Sustainability*

Index" nacido en 1999, que se revisa anualmente e incluye entre sus criterios de reducción de riesgos, el impacto social y medioambiental, entre otros. A este índice se han unido otros en ciudades tan importantes para el mundo financiero como lo son Londres, Shanghai o São Paulo. Estos índices son utilizados por compañías de la altura de JP Morgan o Goldman Sachs para ofrecer productos financieros de ISR. Estamos ante un mercado con clara perspectiva de crecimiento.

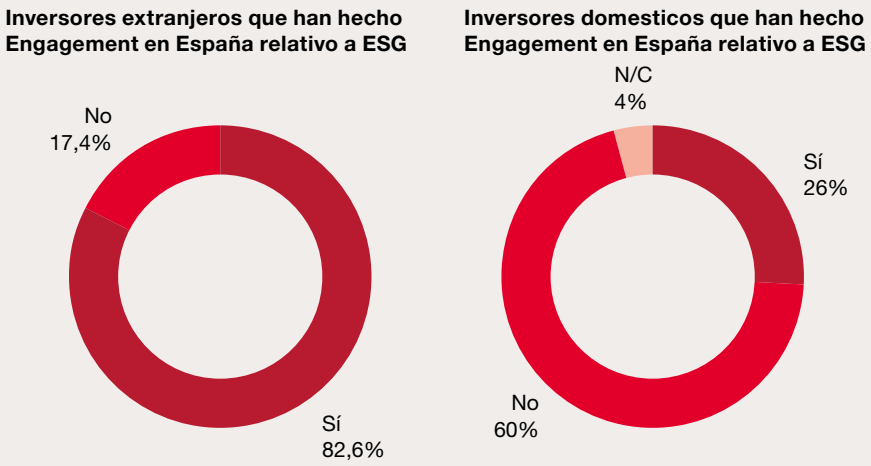
El compromiso de los inversores hacia las prácticas ESG ha sido formalizado por los "Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas" (UN PRI), que están firmados por un total de 246 propietarios de activos. En el documento se destaca la importancia de las prácticas ESG para la rentabilidad en el largo plazo. Los inversores valoran cada vez más la adhesión de una compañía a estos principios; algunos incluso creen que se convertirá en un requisito.

Según un análisis realizado por el *Club de excelencia en sostenibilidad, Georgeson y Funds for People*, los TOP50 inversores institucionales extranjeros presentes en el accionariado del IBEX35, afirman utilizar las siguientes políticas de inversión responsable:



- Integración de asuntos ESG: consiste en la inclusión explícita de activos de riesgos y oportunidades relacionados con temas sociales, ambientales, éticos, etc.
- Engagement: Actividades que buscan influir y cambiar el comportamiento de las compañías a largo plazo.
- Temáticos: Inversión en temas o activos que están directamente relacionados con asuntos ESG.
- Best in Class: Enfoque según el cual se valoran cuáles son las inversiones con mejor rendimiento dentro de un criterio ESG.
- Exclusión: Consiste en excluir de la cartera de inversión a empresas de un determinado sector (alcohol, armas, etc.).
- Screening basado en normas internacionales: Análisis por parte del inversor del cumplimiento de las normas internacionales referidas a ESG.
- Impact Investing: Inversiones que generan beneficio social y económico.

Según una encuesta realizada por Georgeson y Funds for People, el 100% de los inversores institucionales extranjeros cuenta con una política de inversión responsable, mientras en España solo el 62%. La frecuencia de las actividades de Engagement, bastante 'intrusivas' en la gestión de la empresa, ya que pretenden influir y no sólo seleccionar, es muy elevada entre los inversores extranjeros… y todavía muy baja entre los inversores españoles.



La creciente presencia en los inversores institucionales extranjeros de equipos internos especializados en el análisis de empresas con criterios ESG, independientes de los tradicionales analistas de carteras, es otra prueba de la relevancia del tema. Asimismo, también surgen empresas que en sus departamentos de relación con inversores cuentan con especialistas en ESG, de cara a dar respuesta a los inversores interesados en esta materia.

El contraste entre inversores españoles e inversores extranjeros es grande, así como lo es también la insatisfacción de los inversores extranjeros respecto al nivel de concienciación y preparación de las grandes empresas españolas. Esto no son indicios, sino señales clarísimas de hacia dónde se dirige nuestro futuro.

Ejemplo 5. Madera Justa
La Fundación COPADE, a través del desarrollo de productos de "madera justa", ayuda a las comunidades forestales de Centroamérica a desarrollarse mediante la comercialización de estos productos bajo los principios de comercio justo.

- **Empleados**. Cada vez más, las empresas incorporan en sus estrategias un compromiso real con la sociedad que genere un impacto social o medioambiental tangible. Eso permite atraer y retener el talento, fidelizándolo a través de la cultura y la misión de la empresa. Las CVES permiten a los empleados de una compañía sentirse partícipes de las acciones sociales llevadas a cabo por la misma. Boehringer Ingelheim identificó esta necesidad en sus empleados y fue uno de los motivos que impulsó el desarrollo de la iniciativa *Making More Health* junto con Ashoka. En este proyecto, empleados y emprendedores sociales desarrollan conjuntamente experiencias sostenibles desde el punto de vista económico, que además tienen impacto social.

  Las CVES se nutren del intraemprendimiento social. Los intraemprendedores son personas de las empresas con espíritu emprendedor que, con visión social, aportan nuevas ideas con potencial para convertirse en negocios sostenibles para la compañía. Hay compañías que fomentan la innovación y el pensamiento disruptivo entre sus trabajadores. La posibilidad de crear e innovar dentro de una empresa resulta muy atractiva para los empleados e incrementa su

motivación y fidelidad hacia la propia compañía.

El intraemprendimiento social favorece la innovación y reinvención de las empresas en un contexto en el que cada vez existe menos diferenciación de productos y servicios.

- **Consumidores**. En nuestra sociedad cada vez se valora más el respeto por el medio ambiente y el impacto social. Y dentro de esa tendencia se encuentra el consumo responsable, es decir, aquel que promueve la utilización de productos y servicios que favorecen la conservación del medio ambiente y la igualdad social. El hecho de que un producto o servicio genere un impacto social positivo constituye un factor diferencial que permite a las compañías mejorar su imagen, su reputación y la confianza en su marca sin renunciar a la obtención de beneficios.

- **Comunidad local**. Las CVES representan un método eficaz y poco costoso de contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades donde las empresas se encuentran presentes. "Es una observación de sentido común que ningún organismo vivo puede crecer y desarrollarse en un desierto o entorno de carencias. Está en el interés de las empresas cuidar de su entorno económico y social, en una palabra, de su ecosistema", comenta Franck Riboud, director ejecutivo de Danone.

Ejemplo 6. Cuartel V
Gas Natural Fenosa opera en numerosos países en los que las infraestructuras energéticas no cubren las necesidades de toda la población. Desde el año 2002, su filial argentina colabora con la Fundación Provivienda Social de Argentina en el desarrollo de proyectos de extensión de la red de gas a poblaciones de bajos recursos económicos. Esta iniciativa sostenible ha permitido que cerca de 50.000 personas de bajo poder adquisitivo tengan acceso al gas natural.

- **Administraciones públicas**. Las cadenas de valor económico-social apoyan a los Gobiernos en el cumplimiento de sus objetivos sociales. A través de las CVES se pueden atender muchos de los problemas sociales relacionados con la salud, la pobreza, la exclusión social, etc., que en gran medida caen bajo la responsabilidad de las administraciones públicas. Al mismo tiempo, se fomenta el desarrollo de la economía y el empleo con la aparición de nuevas estructuras empresariales.

Ejemplo 7. Up Social
Up Social es una empresa creada por una asociación de emprendedores, que se dedica a apoyar a los ayuntamientos en sus retos sociales. Por ejemplo, en el ámbito educativo: investigan a nivel mundial soluciones innovadoras que responden con éxito al reto que se plantee y colaboran en su puesta en marcha. Los principales criterios para elegir un modelo de actuación son: que sean soluciones ya utilizadas y que hayan demostrado que generan impacto; que sean sostenibles económicamente y que ya hayan sido replicadas o estén preparadas para implantarse en nuevos contextos. En muchos casos, las soluciones se ponen en marcha a través de una empresa social.

- **Equipo directivo**. Las cadenas de valor económico-social representan oportunidades de negocio para las compañías.

  A través de estas iniciativas, se logra monetizar nuevos mercados constituidos por grupos de población en la base de la pirámide. Se entiende por base de la pirámide el segmento sociodemográfico situado en el estrato

Empresas y responsabilidad social según los CEOs

La encuesta anual a CEOs realizada por PwC, donde participan cada año algo más de 1.300 CEOs de unos 60-80 países, refleja cuáles son las preocupaciones que inquietan actualmente a las empresas.

En la encuesta de 2014 los encuestados destacan varias megatendencias relacionadas con la sostenibilidad entre los aspectos que transformarán la forma de hacer negocios:

- Las cuestiones climáticas implicarán una creciente competencia por recursos. Los CEOs consideran la volatilidad del coste de materias primas (55%), la de los precios de la energía (56%) y las rupturas en la cadena de suministro (41%), como los riesgos más relevantes.

- Los cambios demográficos representan también un reto, el aumento de la población plantea nuevas estrategias para la protección de la seguridad y salud de la fuerza laboral, que viene unida a la aparición de nuevos compradores con mayor poder adquisitivo, poniendo aún más presiones a las limitaciones de acceso a factores productivos como materias primas y agua.

- La tendencia de urbanización también es fuente de preocupación, ya que es de esperarse que existan más ciudades sobrepobladas, haciendo más difícil el mantenimiento de la calidad de vida actual.

Por otro lado los CEOs están en su gran mayoría concienciados con la responsabilidad de las empresas en colaborar en estos y otros aspectos que afecten a la sociedad:

- El 76% de los CEOs declara que es importante para las empresas satisfacer necesidades de la sociedad y proteger a las futuras generaciones.

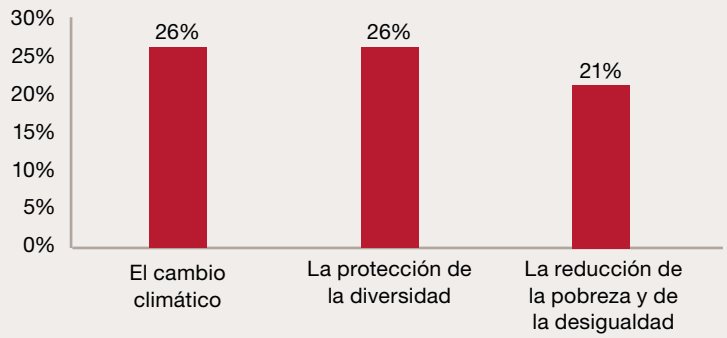
- El 69% asegura que las empresas deben valorar los intereses de todos sus 'stakeholders' y no solo los de accionistas, empleados, clientes y proveedores.

- Un 80% considera que es necesario reducir su huella ambiental.

- Un 74% declara que medir y reportar el 'total impact' de la empresa (teniendo en cuenta tanto aspectos financieros como aspectos no financieros de impacto en la sociedad y el entorno) contribuye al éxito de la empresa.

Entre las prioridades para su empresa en los próximos años se encuentran, según los CEOs, la acción contra el cambio climático, la protección de la diversidad y la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Porcentaje de CEOs que declaran tener entre sus prioridades para los próximos 3 años



"Los sistemas de valor compartido son una realidad poco avanzada en España porque invertimos poco en I+D+i y el emprendimiento, en general, no está muy desarrollado…"

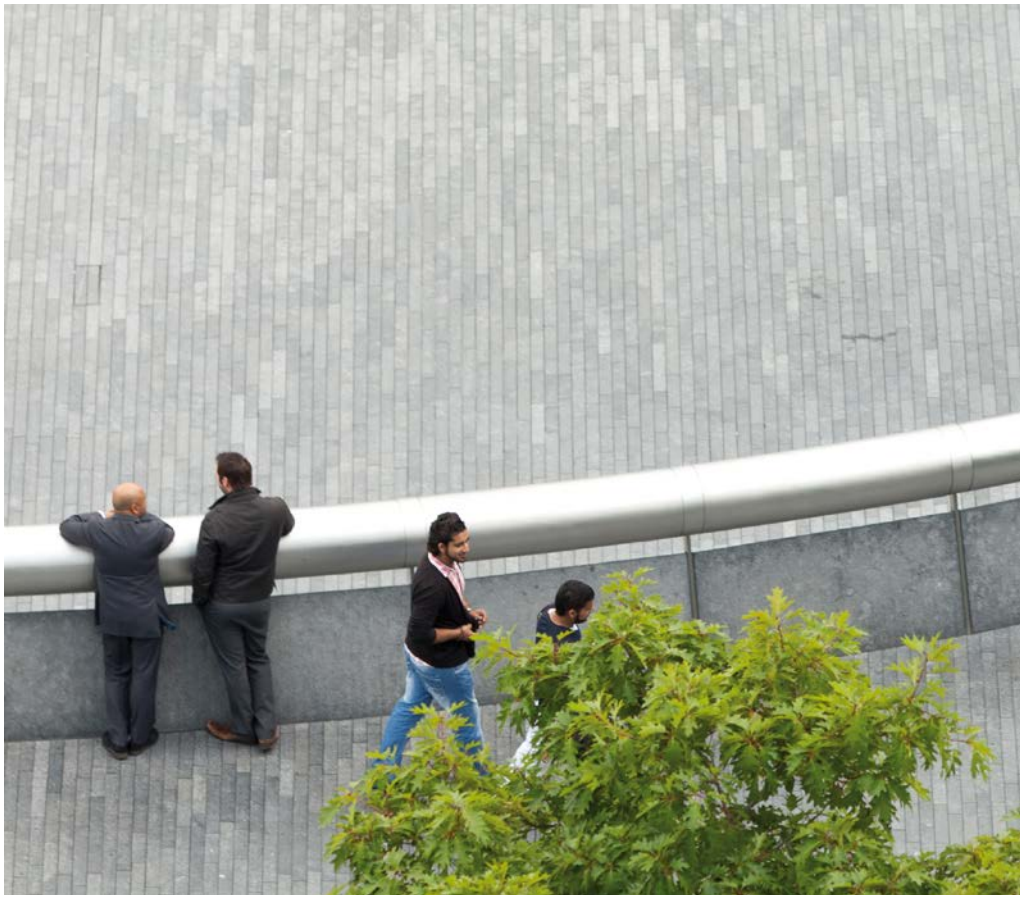
Directora de innovación social de empresa del Ibex-35

económico inferior. Este segmento representa más del 70% de la población mundial, aproximadamente 4.000 millones de personas.

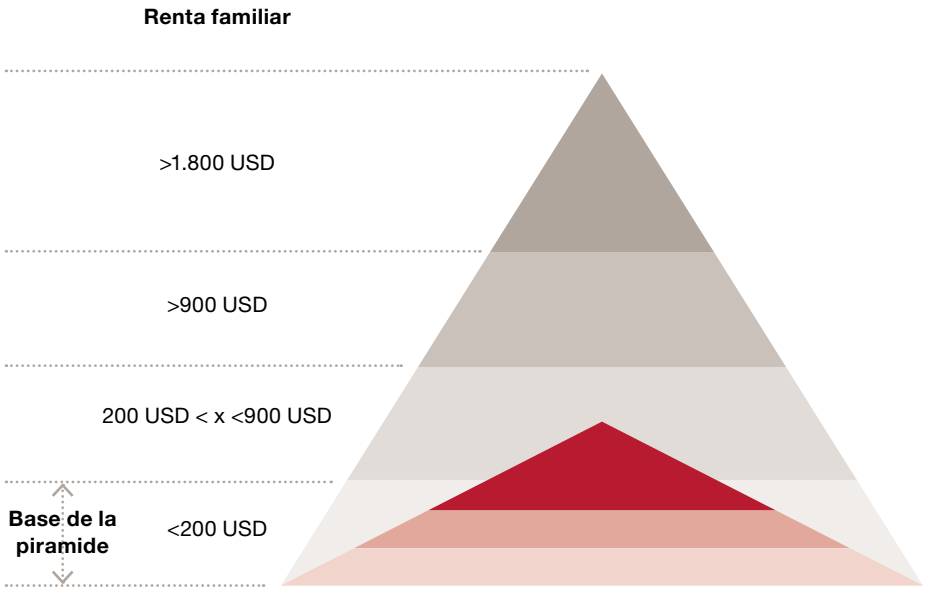
Estos mercados, que el *World Resources Institute* estima en más de 3 billones de euros, pueden constituir nuevas fuentes de ingresos para las empresas. Sin embargo, no todos los grupos de personas de la base de la pirámide disponen de recursos suficientes para sufragar el coste de bienes y servicios. Así, Ashoka, en su artículo "*Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value*", divide la base de la pirámide en varios grupos poblacionales con diferentes necesidades y capacidades económicas.

La importancia de los subsidios y ayudas gubernamentales sigue siendo máxima para el segmento más bajo de la base de la pirámide (nivel 1), compuesto por madres y padres solteros, viudos, enfermos, etc. Sin embargo, los segmentos superiores sí poseen recursos para adquirir bienes y servicios a precios más económicos que el resto de la población o a través de mecanismos financieros adaptados.

"El éxito en los países emergentes es un prerrequisito para mantener la vitalidad de la economía en los países desarrollados", escribían Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan y Chris Trimble en el artículo de HBS "*How GE is Disrupting Itself*".



Cuadro 32.
Ilustración de la pirámide por renta



Fuente: *Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value.*

Ejemplo 8. Microcréditos del Banco Santander

El Banco Santander ha desarrollado un programa de concesión de microcréditos en países de Latinoamérica con un doble objetivo: (i) facilitar el acceso al crédito de los colectivos más desfavorecidos y (ii) entrar en un nuevo mercado.

Adicionalmente, las cadenas de valor económico-social pueden constituir una oportunidad para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

Ejemplo 9. ColorADD

Miguel Neiva, a través de su empresa ColorADD, ha diseñado un código de identificación de colores dirigido a daltónicos. La empresa portuguesa Viarco, que comercializa lápices, ha sido una de las primeras en adquirir este producto. Así, con la incorporación de dicho código de identificación, Viarco ha podido basar su crecimiento en este factor de diferenciación y actualmente está presente en 15 países.

Las cadenas de valor económico-social, gracias a su innovador enfoque que permite maximizar la creación de valor para todos los agentes, tanto privados como sociales, se perfilan como una forma exitosa de hacer frente a los retos sociales a los que se enfrentará nuestra sociedad en el futuro.

4

En España todavía se ve poco

Las cadenas de valor económico-social es una dinámica de reciente aparición en nuestro país y todavía minoritaria en un contexto marcado tradicionalmente por el predominio de la ayuda pública, que se ha mantenido incluso con la recesión económica. Cada vez existen más iniciativas conjuntas entre instituciones públicas, empresas privadas y entidades sociales, pero todavía es un ámbito poco maduro, en el que queda mucho por explorar.

¿Cómo se financia el tercer sector en España? Según el estudio de PwC sobre el tercer sector en España "La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis", la mayor parte de las aportaciones tiene carácter público y proviene de la financiación de las diferentes administraciones: Unión Europea, Administración General del Estado, gobiernos autonómicos, diputaciones provinciales y ayuntamientos. El conjunto de la financiación pública supone más del 60% de la ayuda que recibe el tercer sector, mientras que la financiación privada proveniente de socios, obra social de cajas de ahorro, aportaciones corporativas y otras fuentes no llegan al 40% del total.

La crisis económica que hemos sufrido en los últimos años ha afectado mucho a los niveles de ayuda, sin embargo no ha provocado un cambio sustancial en el mix que hemos comentado, ni se ha producido un relevo de la ayuda pública por ayuda privada. Pero es un hecho que las aportaciones económicas han sufrido decrecimientos anuales de doble dígito tanto en la financiación pública (-11% CAGR entre 2010 y 2012) como en la financiación privada (-14% CAGR en el mismo período).

Los fondos públicos se han reducido en un -11% arrastrados principalmente por la notable caída de la financiación a nivel autonómico y local, que ha decrecido un -17% CAGR entre 2010 y 2012. Este retroceso se ha debido fundamentalmente a los recortes presupuestarios registrados tras el pacto entre el Gobierno central y las autonomías para disminuir el déficit público. Los fondos plurianuales europeos, por su parte, se mantienen, y la caída de financiación estatal ha sido menos pronunciada que la local. El impacto de la crisis financiera en el sector privado ha sido mayor si cabe que en el ámbito público, y las subvenciones han acumulado un decrecimiento del -14% CAGR entre 2010 y 2012. Esta situación ha sido propiciada principalmente por dos motivos:

- La reestructuración del sector bancario. La conversión de las cajas de ahorros en bancos ha supuesto la transferencia de la actividad de obra social hacia fundaciones bancarias. Este aspecto ha tenido un efecto devastador en la financiación del tercer sector social (-24% CAGR entre 2010 y 2012), dado el papel financiador que históricamente han desempeñado las cajas de ahorros.

- La disminución de los recursos disponibles en empresas. La reducción de la actividad general del mercado, causada por la crisis económica, se ha traducido en una disminución de los recursos disponibles en las empresas para invertir en políticas de RSC y sus fundaciones. En esta situación, muchas compañías han decidido dedicar un mayor porcentaje de su presupuesto disponible a proyectos de RSC internos, y la financiación percibida por el tercer sector social se ha resentido y ha descendido un -18% CAGR entre 2010 y 2012.

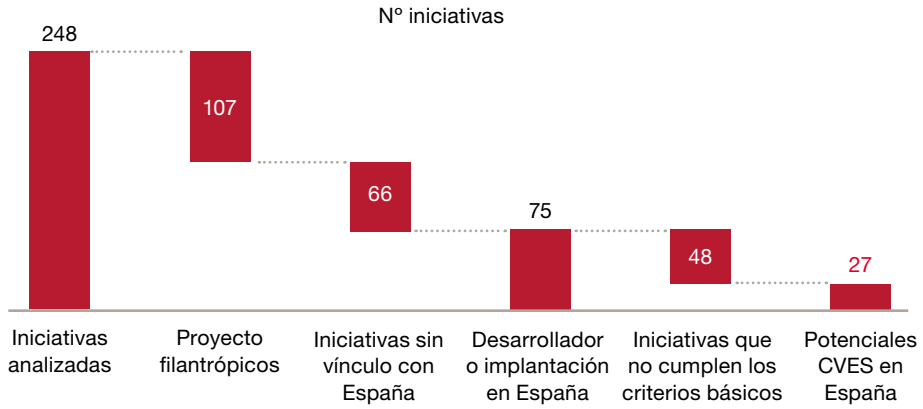
La necesidad de que fuentes de ayuda alternativas –como el filantrocapitalismo– asuman un mayor protagonismo en nuestro país es más clara todavía si consideramos la evolución de las necesidades sociales en España. El impacto de la crisis llegó a la oferta de ayuda en 2010. Pero simultáneamente, la demanda de esa ayuda no ha dejado de aumentar debido al incremento de población que se encuentra en situación de exclusión social y pobreza. En efecto, la evolución del PIB per cápita español ha sido negativa durante los últimos años, es decir, ha aumentado la pobreza, que amenaza desde 2010 a más de un cuarto de la población. Ese incremento se debe, principalmente, a un mercado laboral de difícil acceso y mal remunerado.

¿Cuáles son las perspectivas de futuro para España? Según las estimaciones realizadas para los próximos años, en un escenario base se prevé que se produzcan caídas en la ayuda total cercanas al -3% en 2017 con respecto a 2012, y no se espera una recuperación de las ayudas públicas a corto plazo. En un escenario como este, parece claro que la ayuda privada será clave. Pero dada la magnitud de la demanda en España, será necesaria la implicación de todos los actores en forma de filantrocapitalismo, así como la puesta en marcha de nuevas soluciones y la actuación a través de la creación de cadenas de valor económico-social (CVES). Las CVES pueden convertirse en un elemento clave. Sin embargo, ¿cuál es la situación actual de estas fórmulas de colaboración en nuestro país? ¿Están preparadas para hacer frente a los retos sociales o se encuentran sujetas a limitaciones que sería necesario superar?

Las cadenas de valor económico-social todavía son una realidad poco madura en España. A pesar de ello, hemos identificado una serie de proyectos cercanos de los que hemos extraído nuestras conclusiones. Estas iniciativas o están promovidas por agentes españoles, independientemente de su lugar de implantación, o se han implantado en España, con independencia de la nacionalidad de su desarrollador.

El análisis realizado a partir de diversas fuentes –entrevistas, memorias de RSC de las empresas del Ibex-35, informes del sector en España...– nos ha permitido detectar 248 iniciativas que han sido objeto de estudio. De ellas, casi el 40% (107) está basadao en un modelo filantrópico y, por tanto, ha sido descartado. De las restantes 141, aproximadamente el 50% (75) presenta algún vínculo con España, bien por la nacionalidad española de su desarrollador o bien por su implantación en territorio español. Pero solo una de cada tres se asimila a lo que entendemos por cadenas de valor económico-social, es decir, 27 proyectos. El resto de iniciativas vinculadas con nuestro país no se han considerado experiencias de valor compartido porque no cumplen con los criterios básicos de su definición: o no existe una colaboración entre agentes privados y sociales, o no es económicamente sostenible ni siquiera cuando el proyecto alcance un nivel de madurez que le permita operar con normalidad.

Cuadro 33.
Proceso de identificación de cadenas de valor económico-social realizado por PwC



Fuente: Análisis PwC.

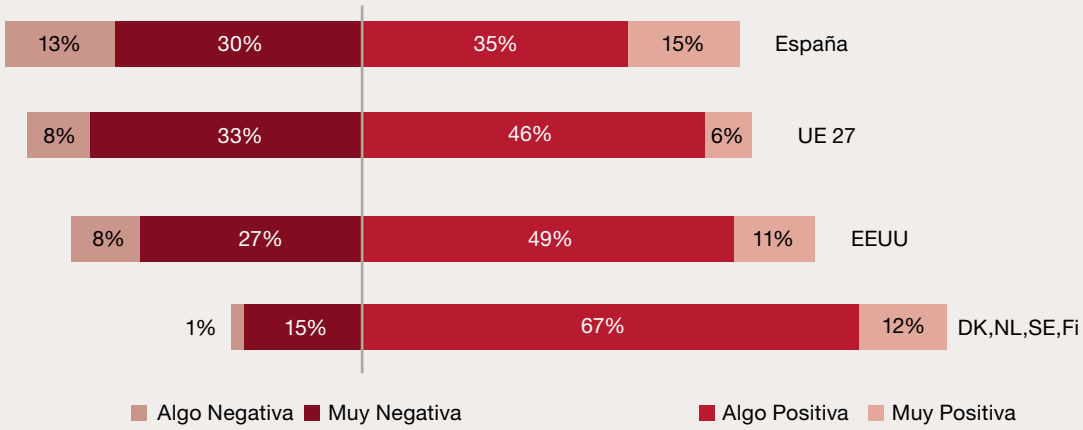
Visión ciudadana: ¿Cuál es la influencia de las empresas en la sociedad?

El ciudadano europeo tiene una visión crítica del impacto de las empresas en la sociedad, casi el 40% considera que es negativo, es un asunto de gran preocupación, y del que, sin embargo, se siente muy poco informado. Hay un claro déficit de información y es posible que las empresas hagan ya mucho más de lo que llega a saber el ciudadano…

Esta es la principal conclusión del estudio realizado a finales de 2012 por la Unión Europea.

En líneas generales la percepción es, en España, peor aún que en el promedio de la UE, mientras que los nórdicos (Dinamarca, Países Bajos, Suecia y Finlandia) parecen haber alcanzado un elevado nivel de armonía entre ciudadanos y empresas. EEUU está a medio camino.

Valoración de la Influencia de las Empresas en la sociedad



Fuente: Eurobarómetro 363

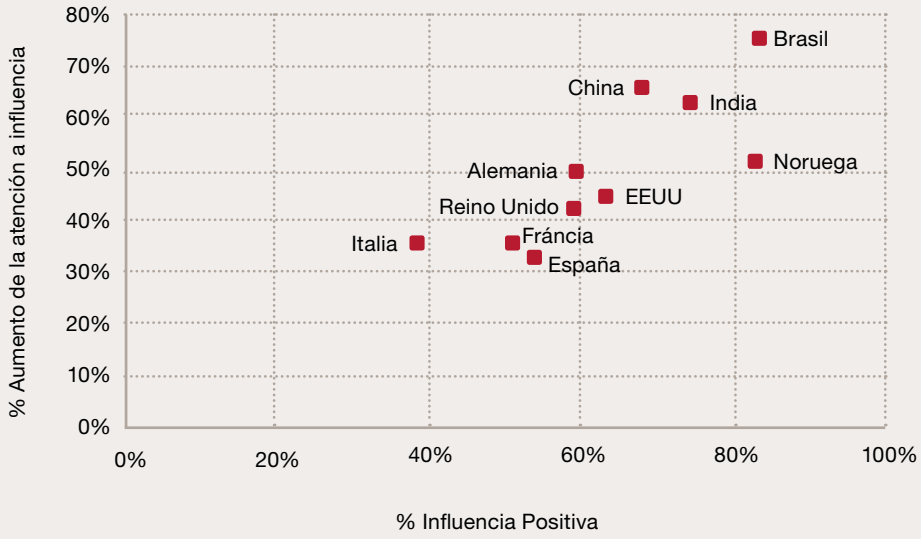
España se caracteriza por reunir opiniones extremas: es el país que tiene los porcentajes más altos de respuestas muy negativa y muy positiva.

En el siguiente gráfico se evidencia la correlación entre la evolución percibida en la atención que prestan las empresas a su influencia en la sociedad en los últimos 10 años y el "signo" percibido de su influencia: los "malos" son cada vez peores y los "buenos" cada vez mejores.

Destaca el elevado consenso ciudadano alrededor del rol positivo de las empresas sobre la sociedad en las grandes economías emergentes, así como su evolución en los últimos 10 años. En Brasil, por ejemplo, más del 80% de las personas valora positivamente la influencia de las empresas (a la par con los números que observamos en países del norte de Europa), y China e India siguen de cerca con alrededor del 70% de respuestas positivas.

En el otro extremo los países del centro-sur de Europa, como son Francia, España o, especialmente, Italia: la mayoría cree que la preocupación de las empresas por su impacto social ha disminuido en la última década.

Evolución percibida de la atención que las empresas prestan a su influencia en la sociedad y percepción de la misma

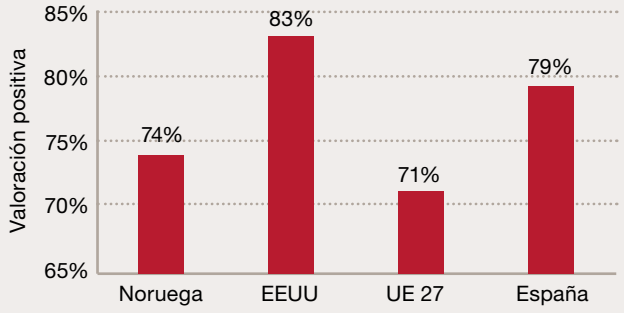


Fuente: Eurobarómetro 363

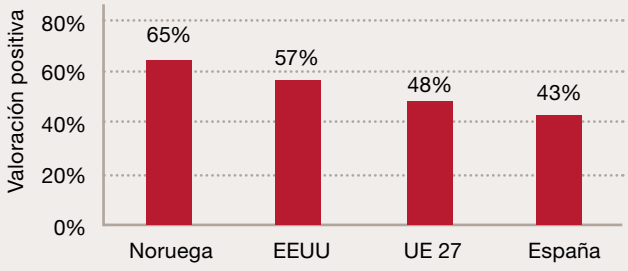
Tareas pendientes para nuestras grandes empresas

El tamaño de la empresa influye en la opinión de los ciudadanos sobre sus esfuerzos en materia de responsabilidad social. A pesar de que los países norte-europeos lideren en general la opinión positiva, observamos que en materia de pequeñas y medianas empresas (PYMES) tanto en Estados Unidos, con una valoración muy alta, como en España, existe una valoración bastante mejor. También es destacable que la opinión en España es bastante mejor que la del promedio de la UE, incluso mirando todos los países encuestados, España destaca junto con Portugal y Alemania por ser los países en los que la gente considera que las pymes han hecho mayores esfuerzos para ser socialmente responsables.

Responsabilidad Social PYMES



Responsabilidad Social Grandes Empresas



Fuente: Eurobarómetro 363

La valoración de la influencia de las grandes empresas es similar a la general que veíamos antes, por lo que no es descabellado considerar que las grandes empresas influyen mucho más en el pensamiento general que las pymes. España es, junto con Francia e Italia, el país en el que menos se considera que las grandes empresas han hecho muchos esfuerzos para ser socialmente responsables. La opinión es bastante diferente en economías emergentes, ya que en países como Brasil, las empresas grandes tienen un 78% de valoración positiva, o un 72% en India.

Los europeos consideran que la industria agroalimentaria (70%) y el comercio (67%) son los socialmente más positivos, mientras banca, minería, petróleo y gas tienen peor influencia en la sociedad. En España destaca la valoración negativa sobre la banca.

La aportación positiva radica en el propio negocio de la empresa

La tabla muestra la jerarquía con la que los europeos valoraron los efectos positivos de las empresas en la sociedad. Los números para España son bastante similares, si bien, algo más bajos, a los del promedio.

Solo un 9% de los españoles considera que las empresas destacan por su provisión de apoyo financiero o material a su comunidad.

UE 27: ¿Cómo afectan las empresas positivamente a la sociedad?		
#1	Creando empleo	57%
#2	Contribuyendo al crecimiento económico	32%
#3	Formando a sus empleados	31%
#4	Desarrollando productos y servicios innovadores	27%
#5	Pagando impuestos	25%
#6	Con apoyo financiero o material a la sociedad local	16%
#7	Con retorno económico para sus inversores	15%

Fuente: Eurobarómetro 363

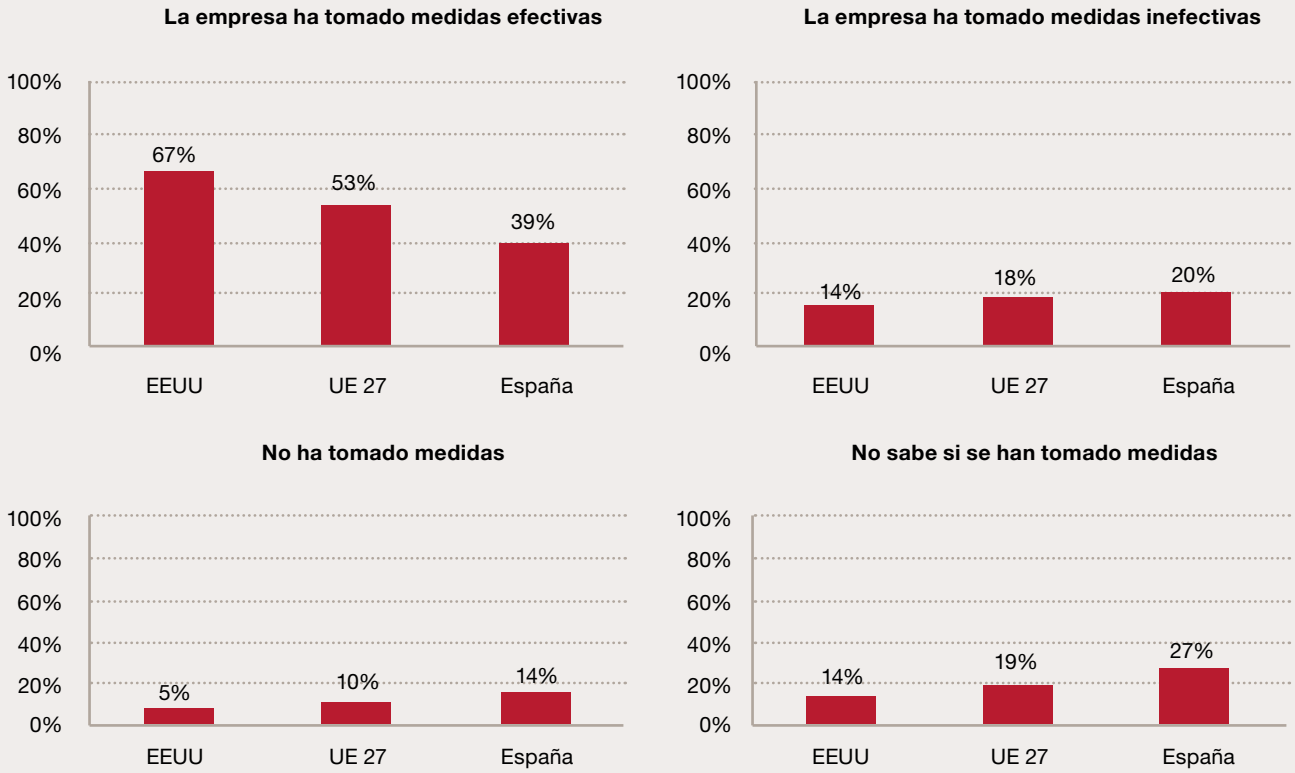
La corrupción, el gran lastre de España

En el caso de los efectos negativos de las empresas, vemos que los números están mucho más repartidos para la media de la UE. España tiene una calificación peor respecto a los efectos de la corrupción (49%) y las malas condiciones laborales (42%), pero a su vez no valora tan negativamente los efectos de la contaminación (27%) y la promoción del sobreconsumo (16%).

UE 27: ¿Cómo afectan las empresas negativamente a la sociedad?		
#1	Corrupción	41%
#2	Contaminación	39%
#3	Reduciendo su número de empleados	39%
#4	Malas condiciones de trabajo	35%
#5	Excesiva influencia en la política	28%
#6	Promoviendo el sobreconsumo	25%
#7	Productos de baja calidad	19%

Fuente: Eurobarómetro 363

La tónica geográfica de las respuestas es similar cuando se pregunta a cada encuestado acerca del nivel de actuación de la empresa concreta en la que trabaja y, dato muy interesante, de su valoración de la eficacia de las medidas tomadas. En EEUU la gran mayoría de los encuestados considera que la empresa en la que trabaja ha tomado medidas efectivas. De los países europeos es destacable la posición de Alemania, en donde una gran parte de los ciudadanos considera que se han tomado medidas efectivas (64%) mientras muy pocos creen que las medidas han resultado inefectivas (12%).



En España el porcentaje que contesta “no ha tomado ningún tipo de medidas” o ”ha tomado medidas ineficaces” (juntos suman un 34%) es solo algo inferior al de “ha tomado medidas eficaces”. Es preocupante la incidencia de medidas inefectivas y el desconocimiento incluso interno de las empresas: un 27% de los encuestados no sabe si su empresa está tomando medidas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Este resultado está muy alineado con la opinión general de los ciudadanos europeos en cuanto a ser poco informados acerca de la influencia de las empresas en la sociedad y las medidas de responsabilidad social que estas toman. En España destaca el hecho de que el 55% de los ciudadanos encuestados está interesado en las acciones sociales emprendidas por las empresas, sin embargo, afirma estar muy poco informado. La media europea de “interesados poco informados” también es alta: 47%.

Al parecer, las empresas de los países emergentes como Brasil, China o India están haciendo un trabajo mucho mejor a la hora de dar a conocer sus esfuerzos sociales, tener más presencia e influenciar positivamente en la comunidad que los rodea.

Además, al ser preguntados qué agente o mecanismo consideran que debe “dirigir” la actuación de las empresas hacia modelos socialmente responsables, los europeos destacan principalmente a los propios ciudadanos (49%), a través de sus decisiones de compra. Todo un aviso para empresas percibidas como socialmente poco responsables…

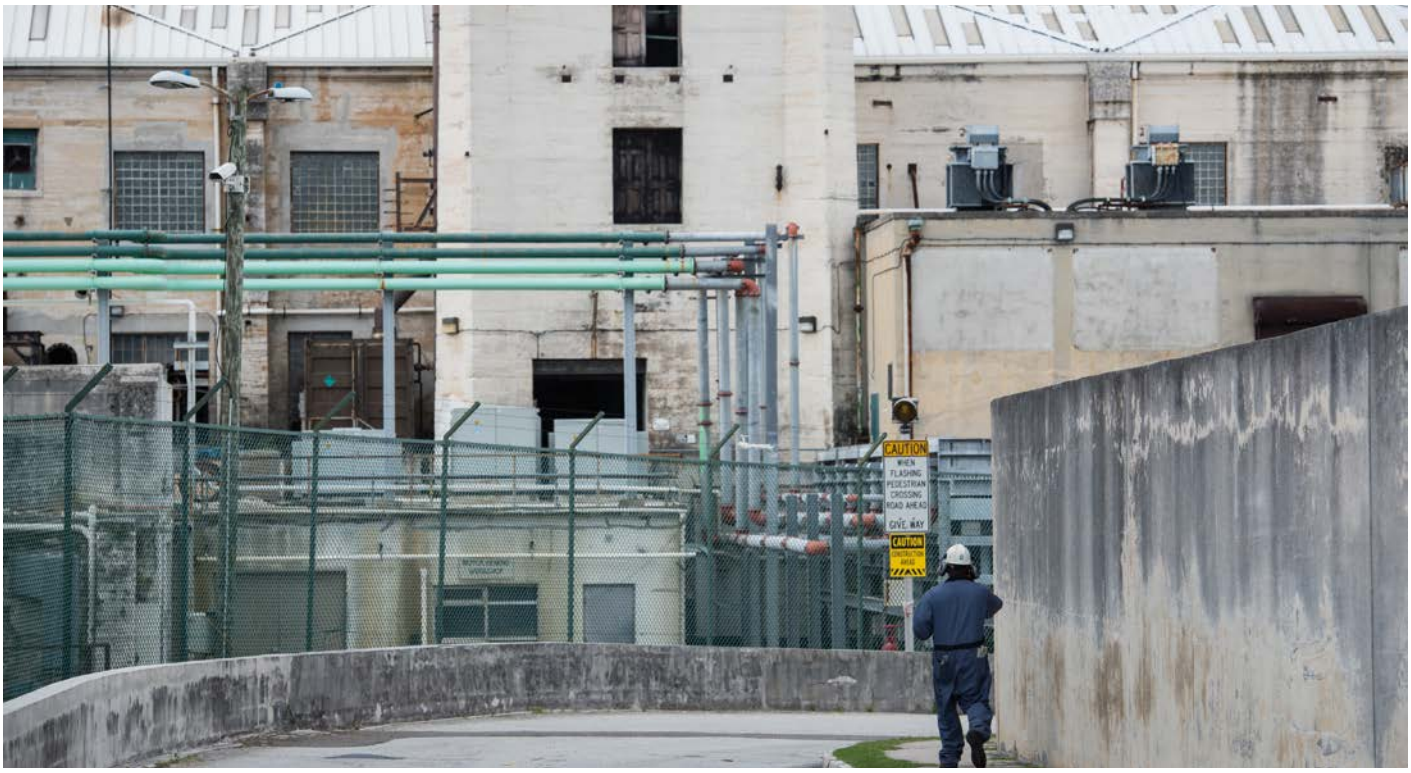
En cualquier caso, en España no hemos encontrado ejemplos de proyectos que cumplan íntegramente con la definición de cadenas de valor económico-social, pero sí tentativas parciales. Por eso las denominamos iniciativas de valor compartido. El objetivo que persiguen estas iniciativas es lograr impacto social a través de un modelo económicamente sostenible en el que participen agentes sociales y empresariales. Sin embargo, en varios de los ejemplos analizados no existe una relación de creación conjunta entre el agente social y el privado, sino que este último participa bajo la categoría de cliente. Otras de las iniciativas analizadas o bien no crean valor añadido para las empresas o carecen de la cualidad de la escalabilidad.

Ejemplo 10. Iniciativa Madera Justa

Como ya hemos comentado en el ejemplo 4, Madera Justa es una plataforma de trabajo diseñada por la Fundación COPADE (Comercio Para el Desarrollo) que promueve el consumo responsable de derivados forestales. Los productos fabricados bajo esta iniciativa presentan una doble garantía: el sello FSC, que certifica una adecuada explotación de los bosques –se cuida el medio ambiente–, y la condición de comercio justo, que garantiza que el trabajo de los artesanos y productores de países pobres se desarrolla bajo condiciones que permiten su acceso a los mercados.

Como parte de las acciones de promoción, la fundación ha lanzado una colección exclusiva de productos para jardín y terraza fabricados por productores y carpinteros de Guatemala, y que se comercializan a través de la multinacional Leroy Merlin.

Sin embargo, esta iniciativa no supone la creación de valor añadido en el mercado de muebles, sino una sustitución de patrones de compra.



¿Un juego a tres bandas?

Las iniciativas de valor compartido promovidas por grandes empresas se caracterizan por la escalabilidad, pero también por el escaso nivel de colaboración inicial con agentes del tercer sector

Una característica inherente a las grandes empresas es su capacidad para hacer escalables los proyectos, y este suele ser un requisito esencial para lograr la sostenibilidad económica de las cadenas de valor económico-social. Sin embargo, en el desarrollo de las iniciativas de valor compartido promovidas por este tipo de empresas, la participación del tercer sector suele ser puntual, sin que tenga lugar realmente un proceso de creación conjunta, aunque por supuesto existen excepciones como es el caso de la colaboración Vodafone-Cruz Roja.

Ejemplo 11. Energía social

Gas Natural Fenosa, ante la situación de robo de energía que se estaba produciendo en la costa caribeña colombiana, fundó la pyme Energía Social con el objetivo de gestionar la venta de energía en distritos sin infraestructura estándar. Además, Energía Social diseñó un sistema de facturación para clientes desfavorecidos. Sin embargo, la colaboración con ONGs de la región se limitó fundamentalmente a trabajar en la concienciación de la población sobre el ahorro de energía y la utilización de la energía de manera eficiente y segura.

A esto se añade el hecho de que las grandes empresas mantienen los sistemas tradicionales de interacción con el tercer sector basados en la filantropía. Esta relación se canaliza a través de los departamentos de RSC o a través de fundaciones pertenecientes a las propias empresas, de forma que no existe una relación directa entre agentes sociales y responsables de negocio en las compañías.

Las pymes sí desarrollan iniciativas de valor compartido con empresas del tercer sector, pero su falta de músculo financiero dificulta escalar los proyectos y acceder a nuevos mercados

Las pymes, en sus estrategias, conceden menos relevancia a las acciones de responsabilidad social que las grandes empresas, entre otras cosas por el menor seguimiento que hacen los mercados de la política de RSC de las compañías de pequeño tamaño. Sin embargo, sí realizan ciertas acciones ligadas a su actividad por su mayor conocimiento y sensibilidad ante los problemas de la comunidad donde operan, pues son empresas con un mayor arraigo local y regional. Las pymes, en su desarrollo de iniciativas de valor compartido, establecen una relación de creación conjunta con empresas del tercer sector que se ve favorecida fundamentalmente por dos aspectos:

(i) Las acciones sociales ejecutadas por pequeñas y medianas empresas se llevan a cabo desde una perspectiva menos formal, y eso permite una mayor flexibilidad para la entrada de actores sociales en sus proyectos.

(ii) Las pymes presentan un alto nivel de interactuación con las comunidades locales y, como consecuencia, con los agentes sociales que operan en sus mismos ámbitos territoriales.

Las iniciativas que surgen de este tipo de colaboración se caracterizan por estar implantadas principalmente en España, puesto que estas empresas más pequeñas presentan un grado de internacionalización menor que el de las grandes empresas.

"Los sistemas de valor compartido son una realidad poco avanzada en España porque invertimos poco en I+D+i y el emprendimiento, en general, no está muy desarrollado..."

Directora de innovación social de empresa del Ibex-35

“La calidad del servicio ofrecido en mis restaurantes no se ha visto afectado por la contratación de jóvenes en exclusión social en España.”

Cocinero partícipe de la iniciativa Cocina Conciencia

“Muchos proyectos de emprendedores sociales fallan porque no logran la escalabilidad necesaria.”

Experto en sistemas de valor compartido

Ejemplo 12. Cocina Conciencia
La Fundación Raíces ha diseñado el programa Cocina Conciencia en colaboración con varios cocineros españoles, y su objetivo es integrar en el mundo laboral a jóvenes en situación de exclusión social en España. Lo desarrollan cocineros como Javier Muñoz-Calero, que no solo ofrece un puesto de trabajo en su restaurante a estos jóvenes en las mismas condiciones que a otros profesionales, sino que, además, se implica a nivel personal en el aprendizaje de los chicos, tanto del oficio como, en ocasiones, del idioma.

En general, las pymes carecen del músculo financiero del que gozan las grandes empresas, lo que puede dificultar el desarrollo de este tipo de iniciativas. Esta situación se ha visto agudizada por la actual crisis financiera, que ha provocado un incremento en los plazos de pago de los clientes, mayores dificultades para acceder a financiación, aumentos de la morosidad, etc. Las pymes, por tanto, han concentrado su capacidad financiera en la supervivencia de su negocio principal. Ello explica que los ejemplos analizados aborden esencialmente problemas relacionados con la intermediación laboral. Se trata de proyectos que no requieren de una inversión inicial, pero que tampoco crean nuevo valor y difícilmente alcanzarán escalabilidad.

Los emprendedores sociales son conocedores de los problemas sociales, pero necesitan financiación y tiempo para alcanzar escala.

Los emprendedores sociales aportan soluciones innovadoras a los problemas sociales más apremiantes, de hecho, conocen en profundidad los grandes retos a los que nos enfrentamos como sociedad. Las iniciativas analizadas se caracterizan en general por cierto componente tecnológico. Por otra parte, al abordar estos proyectos a partir de empresas de reciente creación, la escalabilidad se presenta como un objetivo difícilmente alcanzable. Además, es muy significativo que en el conjunto de las actividades analizadas, no hay casos de colaboración entre uno o varios emprendedores sociales y grandes empresas.

Por último, los emprendedores sociales suelen carecer de una formación empresarial específica, y eso dificulta la consolidación del modelo financiero que hay detrás de cada iniciativa.

Foco en los países emergentes

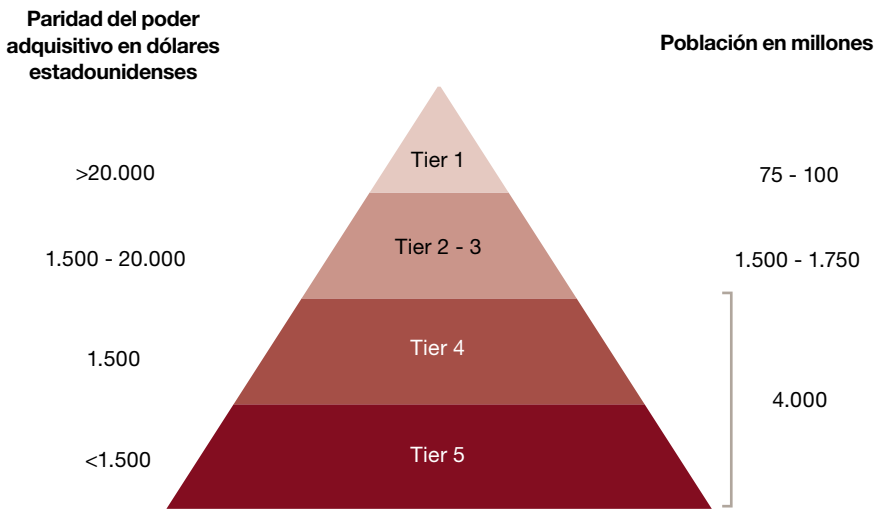
Aproximadamente un 70% de las iniciativas con mayor grado de madurez de la muestra analizada, llevadas a cabo tanto por empresas como por emprendedores españoles, están implementadas en países emergentes. Ello se explica principalmente por dos motivos: (i) las oportunidades son más obvias, notables y accesibles en estos países, tanto en términos de impacto social como de negocio, y (ii) nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado en el que las empresas tienen una presencia cada vez mayor en cualquier lugar del mundo.

En los países emergentes, la oportunidad para las empresas se materializa en la población de la base de la pirámide. Esta oportunidad es cuantitativamente muy significativa. Por poner un ejemplo, en India, la demanda de vivienda de primera necesidad alcanza los 25 millones de unidades, lo que representa casi 200.000 millones de euros.

Ejemplo 13. HBiO
HBiO es una pyme española que ha diseñado un producto de filtrado de agua cuyo mercado objetivo es la población de la base de la pirámide; actualmente comercializa sus filtros a bajo coste en Sudáfrica. El impacto social que se logra con este producto es la erradicación de enfermedades transmitidas a través del agua.

También llama la atención que de la muestra de iniciativas que hemos analizado, no hay ningún proyecto implantado en España que haya promovido una empresa del Ibex-35. El alto grado de internacionalización de

Cuadro 34.
Distribución de la población mundial por renta anual disponible



Fuente: The Fortune at the Bottom of the Pyramid, C. K. Prahalad y Stuart Hart, 2002.

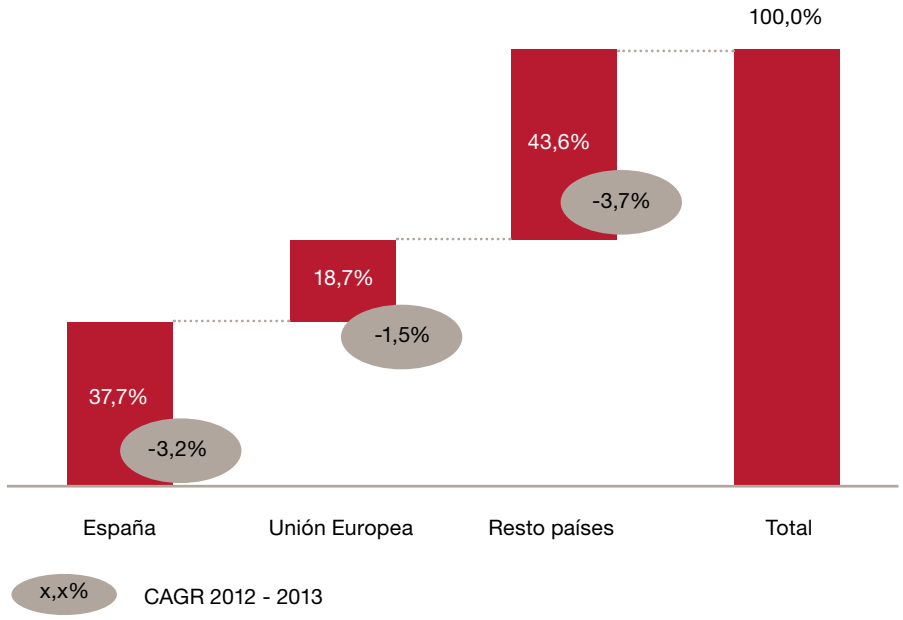
"Las restricciones legales en países emergentes para implantar sistemas de valor compartido son menores."

Profesor universitario

"Las empresas centralizan sus acciones sociales en aquellos países donde están presentes y priorizan aquellos que representan una mayor proporción de sus ingresos totales."

Experto en sistemas de valor compartido

Cuadro 35.
Distribución geográfica de las ventas de las empresas del Ibex-35 en 2013 (%)



Fuente: CNMV.

estas empresas –el 62,3% de sus ingresos procede del extranjero–, con una presencia importante en países con gran proporción de población en situación de extrema pobreza, justifica en gran medida que estas compañías centren sus esfuerzos en otros países.

¡En España también hay cosas que hacer!

Las cadenas de valor económico-social no están exclusivamente relacionadas con países emergentes o con la población en la base de la pirámide. Existen problemas en los países desarrollados, tales como la exclusión social (discapacitados, parados, etc.), las enfermedades del mundo moderno (alzhéimer, daltonismo...), la tercera edad o la educación que también pueden ser abordados a través de estas iniciativas.

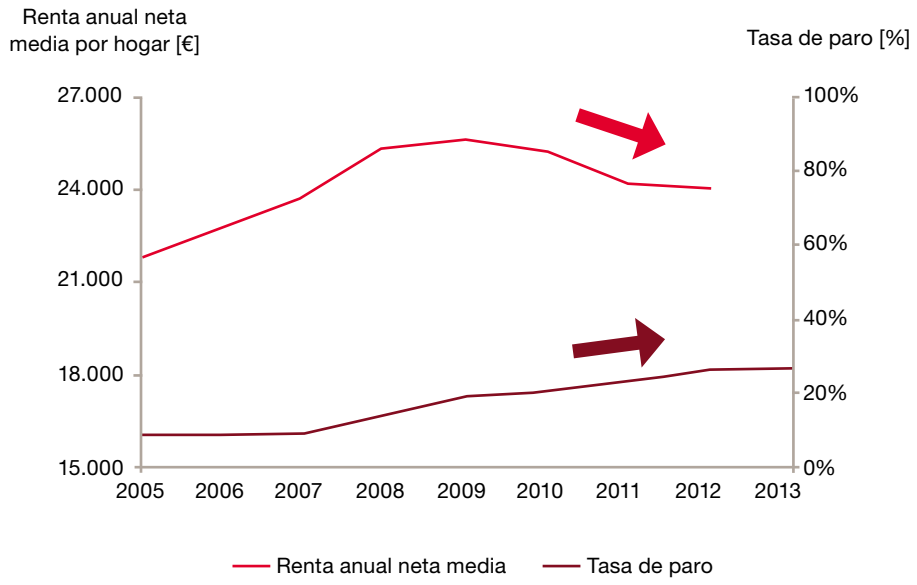
En España, la crisis económica ha acentuado estos problemas y ha reducido los programas de ayuda, y eso ha hecho que el porcentaje de población española por debajo del umbral de pobreza se haya situado en un 22%. El artículo "*Los Negocios Inclusivos en España. Una visión participativa y colaborativa de la empresa*" destaca que agentes sociales como Cáritas han visto incrementadas sus peticiones en 1,8 millones. De esa cifra, un 30% proviene de personas que solicitan por primera vez servicios sociales de la ONG.

Esta realidad pone de relieve la necesidad y oportunidad de instaurar cadenas de valor económico-social también en países desarrollados como España. "*Hay que entender las oportunidades que los problemas representan para las empresas en España, puesto que a pesar de ser menos obvias que en países emergentes, no dejan de ser reales*", comenta una directora de RSC de una empresa española.

"Hay que entender las oportunidades que los problemas representan para las empresas en España, puesto que a pesar de ser menos obvias que en países emergentes, no dejan de ser reales."

Directora de RSC de una empresa española

Cuadro 36.
Evolución de la renta anual neta media por hogar (€) y tasa de desempleo (%) en España



Fuente: INE.

Encontramos ejemplos de iniciativas implantadas en España que abordan estas realidades sociales.

Ejemplo 14. Disjob (exclusión social)
Disjob es un portal de empleo centrado en el reclutamiento y la selección de personas que padecen diferentes tipos y grados de discapacidad física, psíquica o sensorial. Este segmento de personas duplica la tasa de paro general en España. Disjob ha conseguido implementar un software de gestión de talento en los procesos de selección de personas con discapacidad, que automatiza y centraliza la información, ofrece informes en tiempo real e incrementa el ROI mediante la reducción de costes y tiempos de búsqueda del candidato ideal. Disjob trabaja ya con más de 3.500 colaboradores y entidades públicas y privadas, y cuenta en su base de datos con más de 80.000 demandantes de empleo con discapacidad.

Ejemplo 15. Alzhup (enfermedades del mundo desarrollado)
Alzhup es una aplicación móvil cuyo objetivo es mejorar el estado de salud de las personas que sufren de alzhéimer. Esta aplicación funciona a partir de un banco personal de memorias, a través del cual se personaliza una terapia emocional y cognitiva científicamente validada basada en fotos, canciones, momentos, etc.

Ejemplo 16. Siel Bleu (tercera edad)
Siel Bleu es una asociación fundada por un emprendedor social, que promueve un nuevo modelo de cuidado de los ancianos a partir de programas de actividad física adaptada. El objetivo que se persigue es proporcionar acceso a estos cuidados a todas las personas que lo requieran. Estos programas se ofrecen en empresas, asociaciones, domicilios y residencias.

Ejemplo 17. Integrae (paro y educación)
Integrae es una empresa que ofrece servicios web y de informática, y cuyos profesionales son en su mayoría jóvenes en situación de desempleo prolongado. En primer lugar, la compañía forma a estos jóvenes para aumentar sus oportunidades personales y profesionales. En segundo lugar, integran a estos jóvenes en el mundo laboral a través de proyectos reales para empresas con visión y sentido de la responsabilidad social.

Algunos sectores, más propicios

Para maximizar las posibilidades de éxito, las cadenas de valor económico-social desarrolladas por agentes privados deben estar relacionadas con la actividad de los mismos y, por tanto, con el sector en el que operan. Así podrán explotar sus recursos, capacidades y *know-how* de manera sostenible. Sin embargo, el rol que los distintos sectores de la economía pueden desarrollar en las cadenas de valor económico-social es desigual.

Las empresas del sector servicios parten, aparentemente, de una posición más favorable para adoptar un papel activo en la resolución de las principales deficiencias que existen en el mundo desarrollado: en el caso de España, una alta tasa de desempleo que afecta al 26%[3] de la población; elevadas cotas de exclusión social, por encima del 28%3 en 2012; y bajo grado de educación. Nuestro país, según el Informe Pisa de la OCDE, está por debajo de la media en nivel educativo.

En cuanto a la actividad en los países emergentes, son las empresas financieras, del sector alimentación o las energéticas las que pueden contribuir en

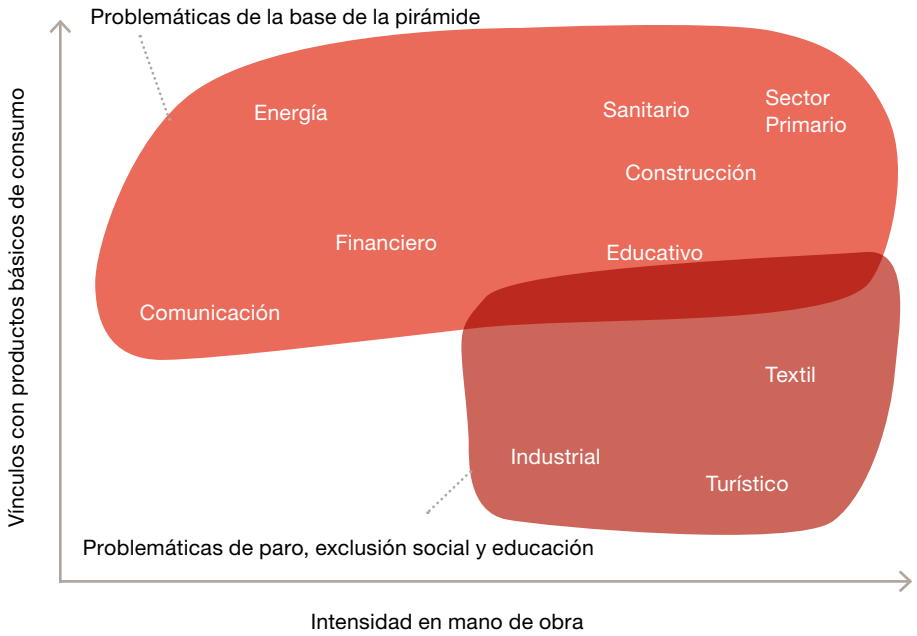
[3] Fuente : INE

mayor medida a proporcionar servicios y productos básicos a los segmentos de población de la base de la pirámide.

Ejemplo 18. Gas Natural Fenosa
Gas Natural Fenosa desarrolla su negocio en áreas de países emergentes donde los niveles socioeconómicos tienen mucho margen de mejora. Es en estas regiones donde la compañía ha mostrado un firme compromiso de ayuda. Como ejemplo de los programas desarrollados por Gas Natural, podemos destacar la venta a distintas organizaciones de fuentes de energía de generación renovable, para que las repartan entre personas que sufren escasez energética.

No obstante, la participación que un sector pueda tener en las cadenas de valor económico-social no viene definida exclusivamente por la relación de proximidad de su actividad de negocio con un determinado problema, sino también por las características de sus propios productos y/o servicios. Tal y como apunta el informe *Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value*, el mercado de los teléfonos móviles no requirió de un sistema de valor compartido para su desarrollo en países emergentes. Esto se explica por las propias características del producto: los precios eran asumibles, el valor obvio y los canales de distribución flexibles. En este caso, el problema no demandó la participación de agentes sociales.

Cuadro 37.
Posicionamiento de los sectores para desarrollar cadenas de valor económico-social



Fuente: Análisis PwC.

5

¿Cómo funciona la filantropía aliada con el capitalismo?

Para desarrollar cadenas de valor económico-social es fundamental que los actores participantes se convenzan de su utilidad. Además, la colaboración entre los diferentes agentes implicados –sector público, empresas privadas y tercer sector– exige que cada actor conozca bien a sus socios de viaje, y que se eliminen prejuicios sobre los objetivos de unos y otros. Solo así se generará confianza mutua. También debemos trabajar en construir un entorno más adecuado, en el que se den las condiciones para que prosperen este tipo de proyectos.

Las claves del éxito

A pesar de la ausencia de ejemplos que se ajusten a la definición completa de cadena de valor económico-social (CVES) en España, nuestro análisis de las iniciativas con mayor potencial aparente nos ha permitido identificar algunos factores claves de éxito que, a su vez, hemos contrastado con referencias internacionales.

Saber que funciona

Los expertos entrevistados señalan, de forma recurrente, que la primera clave para el desarrollo de cadenas de valor económico-social es el convencimiento por parte de las personas que las lideran de que son proyectos factibles y con impacto social. Sin la certeza de sus desarrolladores sobre el beneficio y el éxito de la actividad que tienen entre manos, las CVES no tendrían lugar. Este factor es, por tanto, una condición necesaria –pero no suficiente– para que se promuevan estas iniciativas.

Una forma de emprender

Las cadenas de valor económico-social deben abordarse bajo una dinámica de emprendimiento. Eso implica que, para su desarrollo, se requiere un enfoque creativo, innovador y disruptivo que permita detectar oportunidades de negocio que sean viables desde un punto de vista económico. El objetivo final es encontrar soluciones óptimas para resolver los nuevos problemas y retos a los que se enfrentan las empresas y sociedades.

Asimismo, es importante que se conozca y admita el ciclo de vida de un sistema de valor compartido, algo intrínseco a cualquier acción de emprendimiento. Este se caracteriza especialmente por: (i) un perfil de riesgo alto y (ii) un proceso de creación que requiere varias iteraciones. Las iniciativas de emprendimiento demandan una financiación inicial anterior al proceso de validación económica del producto o servicio en el mercado.

La falta de reconocimiento e interiorización de las implicaciones propias del ciclo de vida de las CVES hace imposible su desarrollo.

Complementariedad entre los participantes

El éxito de las cadenas de valor económico-social depende, en gran

medida, de lo eficaz que resulte la colaboración entre los agentes implicados. Eso nos lleva a tres aspectos muy importantes:

(i) La **complementariedad entre las fortalezas** de los partícipes es fundamental. Si se consigue esa complementariedad, el resultado de la colaboración será más satisfactorio que la suma de lo que cada agente alcanzaría por separado. Las cadenas de valor económico-social, por tanto, se deben construir atendiendo a las fortalezas de ambas partes, que han de ser equitativas en importancia y, al mismo tiempo, diferentes.

Ejemplo 19. BBVA-Cáritas
BBVA y Cáritas se han aliado para buscar soluciones sostenibles a los problemas de los desahucios. BBVA aporta viviendas y Cáritas las gestiona cobrando un alquiler social a familias desahuciadas, que se convierten en inquilinos. BBVA se apoya en el expertise de Cáritas en la selección y gestión de familias en situación de exclusión. Ambas organizaciones han realizado un proyecto piloto en Barcelona y proyectan lanzar un dispositivo en Madrid con el objetivo de atender a 500 familias.

Ejemplo 20. AccityMaps
Volvemos a este proyecto, ya citado anteriormente. ESRI colabora con AccityMaps en el desarrollo de la aplicación móvil que tiene como objetivo social facilitar la vida a personas con problemas de movilidad. La complementariedad entre los agentes es patente: por un lado, las fundadoras de AccityMaps conocen el problema social y cómo resolverlo, y por otro lado, ESRI posee el know-how necesario para el desarrollo técnico del producto final. Según este modelo de colaboración, ESRI invierte en la iniciativa con el fin de obtener remuneración con los beneficios futuros de la empresa.

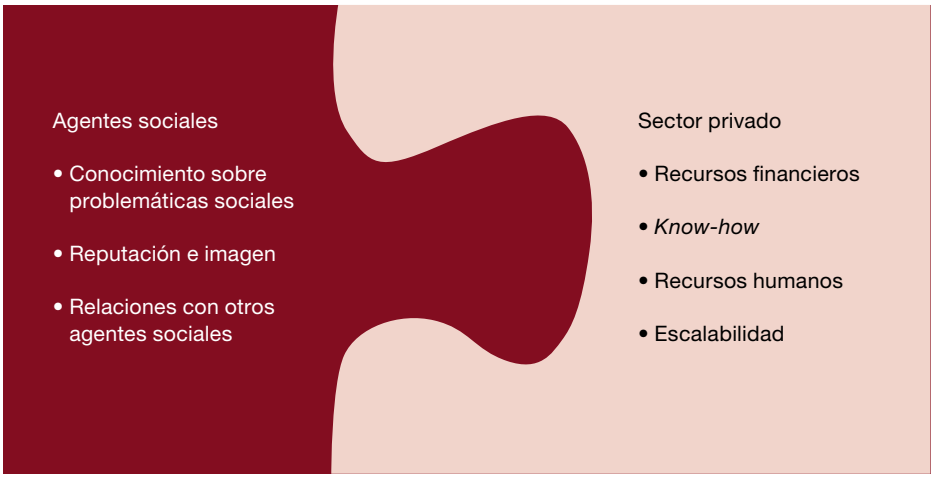
(ii) El **equilibrio inversión-beneficio entre los agentes** es de vital importancia.

Ejemplo 21. Correos
Correos ha lanzado un proyecto que consiste en apoyar a emprendedores en el desarrollo de iniciativas relacionadas con su actividad. Algunos de los beneficiarios

"Es fundamental para el éxito de la iniciativa que exista complicidad entre los líderes de cada agente involucrado en el proyecto."

Responsable de Fundación perteneciente a una empresa española

Cuadro 38.
Complementariedad entre los agentes sociales y el sector privado



Fuente: Análisis PwC.

“Es necesario que los líderes de las empresas entiendan el proyecto y estén sensibilizados con el mismo.”

Emprendedor social de Ashoka.

“El compromiso y el convencimiento de la alta dirección con respecto a los sistemas de valor compartido ha permitido que mantengamos esta iniciativa a pesar de no contar ya con el apoyo de la Comisión.”

Directora de innovación social y negocios inclusivos

son emprendedores sociales. Esta iniciativa ha permitido a Correos innovar y encontrar nuevos nichos de mercado rentables en los que estar presente. Los emprendedores se benefician de líneas de financiación y del potencial uso de la capilaridad y la red de Correos, mientras que Correos obtiene un retorno económico a través de una participación en el negocio de los emprendedores.

(iii) Todo este planteamiento exige respeto por la **legitimidad de los objetivos** de cada agente: la generación de beneficios de las empresas y la búsqueda de un impacto social real.

Colaboración

El cuarto factor de éxito que se ha identificado está estrechamente relacionado con la colaboración entre los agentes: la necesidad de trabajar en red a lo largo de todas las fases de la cadena de valor. Es muy aconsejable colaborar con expertos que puedan ayudar a impulsar la iniciativa, tanto desde el punto de vista del conocimiento del negocio como de los recursos necesarios en cada una de sus fases.

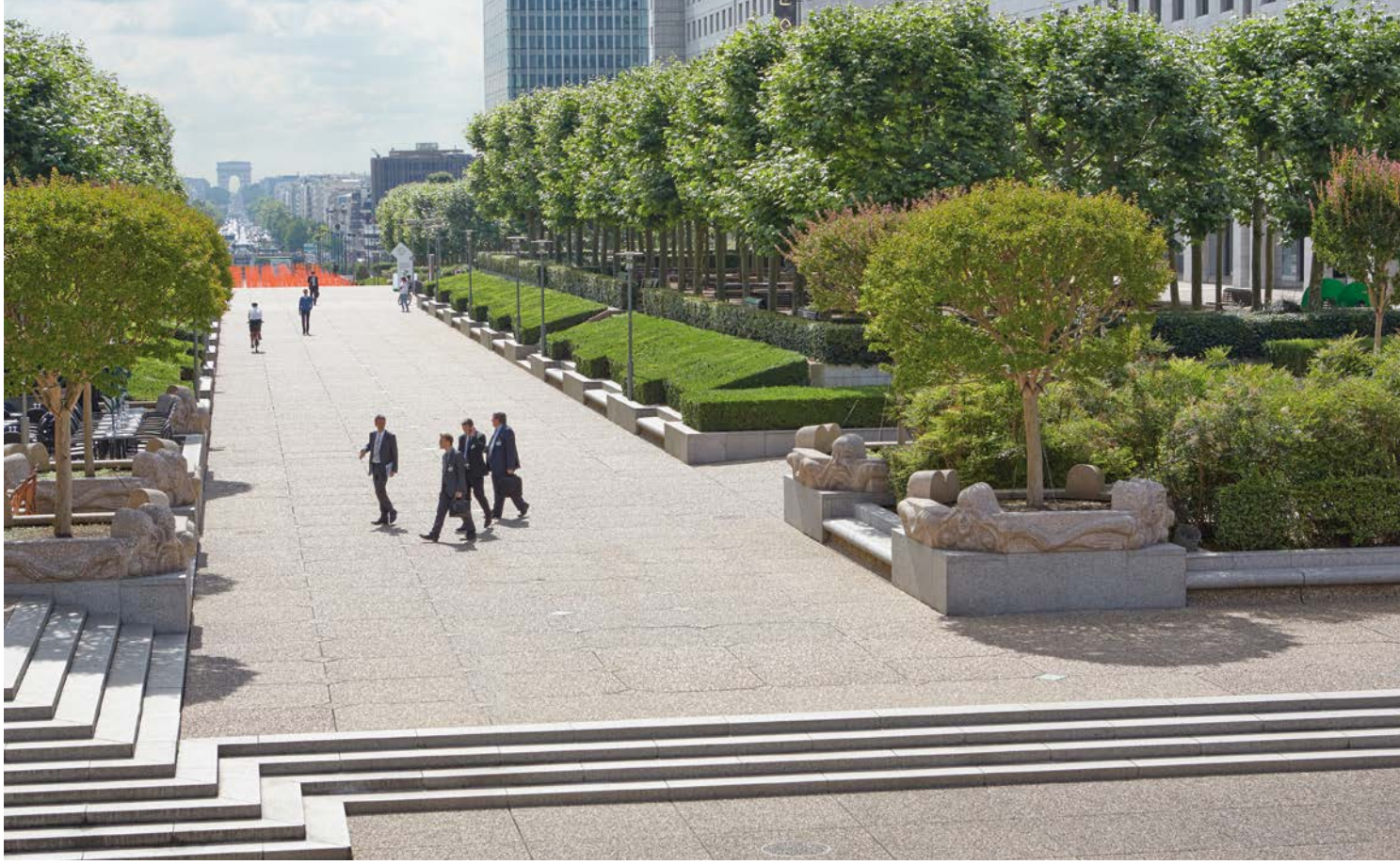
Ejemplo 22. Fundación COPADE
Volvemos al caso de la Fundación COPADE, que colaboró con varios agentes en el desarrollo de su iniciativa. En primer lugar, para lograr los sellos que certifican su respeto por el medio ambiente se aliaron con FSC (agente social); en segundo lugar, en el diseño de los productos colaboró el instituto IED (agente privado); en tercer lugar, se apoyaron en el Ayuntamiento de Madrid (agente público) para incrementar sus redes de contactos con el fin de impulsar alianzas futuras y para firmar acuerdos con asociaciones empresariales que les dieran reconocimiento. Actualmente, la Fundación COPADE está identificando potenciales colaboradores financieros y de consultoría (agente privado) para escalar el proyecto.

Compromiso de la alta dirección

Para que la colaboración entre agentes sociales y empresas sea exitosa, es imprescindible que se involucre la alta dirección de cada uno de los agentes. Las empresas españolas que presentan un mayor grado de avance en el desarrollo de cadenas de valor económico-social son aquellas en las que la alta dirección asume los objetivos sociales como parte del desempeño de la empresa, para eso es necesario un compromiso real y convicción sobre la relevancia de lo que se hace. “*Es necesario que los líderes de las empresas entiendan el proyecto, estén convencidos y tengan un compromiso a largo plazo con el mismo*”, comenta un emprendedor social de Ashoka.

Ejemplo 23. Telefónica
Telefónica ha liderado la iniciativa M-inclusión, desarrollada por un consorcio de empresas con el apoyo de la Comisión Europea. M-inclusión es un espacio de trabajo conjunto dirigido a distintos agentes que tiene como objetivo fomentar la proliferación de cadenas de valor económico-social a través de la publicación de las necesidades de grupos de exclusión en Latinoamérica. “El compromiso y el convencimiento de la alta dirección con respecto a las cadenas de valor económico-social ha permitido que mantengamos esta iniciativa a pesar de no contar ya con el apoyo de la Comisión Europea”, explica una directora de Innovación Social y Negocios Inclusivos.

La falta de compromiso de la alta dirección de las empresas generalmente impide impulsar las cadenas de valor económico-social, y en esos casos la colaboración se produce a través de sistemas tradicionales basados en la filantropía.



Conocimiento del mundo empresarial

Muchos agentes sociales no quieren colaborar con empresas porque consideran que en las compañías prima el objetivo de obtener beneficios y utilizan las acciones sociales como herramienta de marketing. Sin embargo, estos prejuicios hacia las empresas no existen cuando algún miembro de la entidad social conoce de primera mano el mundo empresarial. Por tanto, el entendimiento del mundo empresarial por parte del agente social es un factor clave de éxito. "Conozco el mundo empresarial y entiendo sus objetivos, porque previamente trabajé en una empresa. Esto me permite superar ciertos prejuicios y lograr su colaboración de manera más fácil", comenta un emprendedor social.

Flexibilidad y adaptación

Otro factor común que presentan los ejemplos de éxito analizados es la adaptabilidad de las cadenas de valor económico-social a las capacidades de cada agente involucrado. Solo así se consigue maximizar tanto el impacto social como los beneficios que obtiene cada participante con el proyecto. De hecho, en aquellas iniciativas en las que, en la misma fase de la cadena de valor, un agente social colabore con más de un agente privado, la propuesta debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a los recursos y las necesidades de cada parte. "*Hay que crear un ecosistema adaptado a cada empresa*", asegura un emprendedor social de Ashoka.

Para que se produzca esta adaptabilidad es imprescindible conocer y entender a los agentes con los que se colabora y, a partir de ese punto, que tenga lugar un proceso de creación conjunta real.

Sincronización de tiempos

Las iniciativas analizadas, cuyo marco temporal encaja con los objetivos económicos de las empresas, presentan más posibilidades de desarrollarse hacia cadenas de valor económico-social. Esta compatibilidad es complicada puesto que mientras las empresas centran su atención en la operativa del día a día

"Hay que crear un ecosistema adaptado a cada empresa."

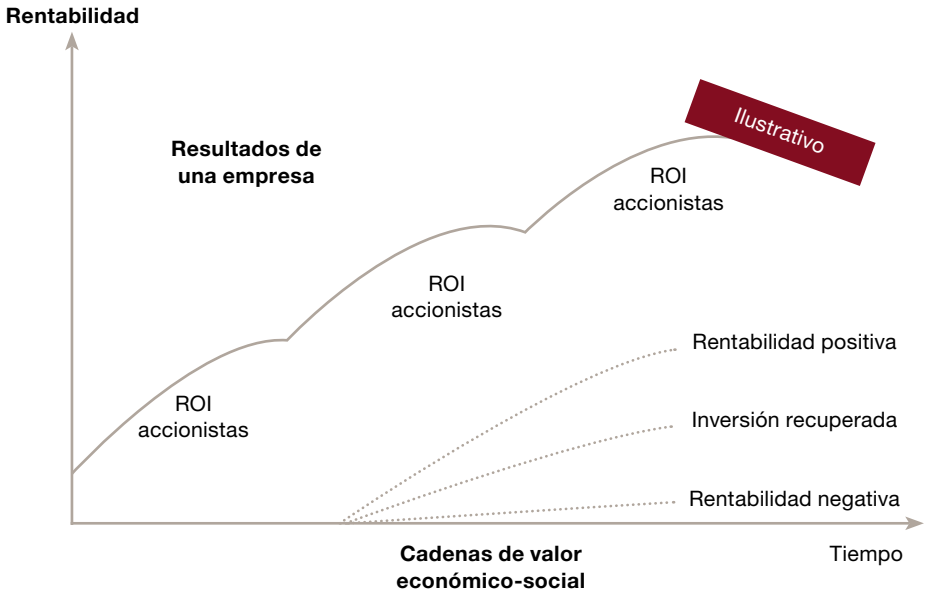
Emprendedor social de Ashoka

(corto plazo) para presentar resultados a sus accionistas trimestralmente, las cadenas de valor económico-social requieren de inversiones actuales para obtener ingresos inciertos en el futuro (largo plazo). Por tanto, un factor clave de éxito identificado es que los agentes privados acepten el horizonte temporal que requieren estas iniciativas, así como el propio desarrollo de la innovación para obtener flujos de caja positivos. Además, se observa una alineación entre los objetivos de estas iniciativas y los objetivos a largo plazo de las compañías que dan también respuesta a las exigencias de otros grupos de interés, como empleados o consumidores.

Ejemplo 24. Proyecto Visa Silver Akcja Pajacyk

El Banco Santander ha desarrollado el proyecto Visa Silver Akcja Pajacyk en el que colabora con la ONG Polska Akcja Humanitarna en Polonia. A través de este proyecto, la entidad financiera promueve la emisión y el uso de sus tarjetas de crédito en este país, y ofrece como contrapartida una donación a esta ONG con cada emisión de tarjeta y con cada transacción realizada. Polska Akcja Humanitarna dedica esos fondos a ayudar a familias con problemas económicos. Actualmente, esta iniciativa es una inversión para la entidad financiera, que de esta manera espera posicionarse como el banco líder en Polonia y lograr importantes beneficios en el futuro.

Cuadro 39.
Comparativa del marco temporal y rentabilidad de objetivos de las empresas *vs.* cadenas de valor económico-social



Fuente: Análisis PwC.

Los obstáculos

Empresas y agentes sociales no trabajan conjuntamente

La escasa colaboración entre agentes privados y sociales viene provocada principalmente por tres razones: 1) la apreciación de un riesgo en dicha cooperación; 2) la consideración de que es poco factible hacer sostenible una iniciativa que persigue el impacto social; y 3) la necesidad de llevar a cabo cambios sustanciales en las tradicionales estructuras de relación entre ambos. En este contexto, las cadenas de valor económico-social gozan de muy escaso reconocimiento por parte del mercado.

Desconfianza mutua

Uno de los principales motivos por los que la colaboración entre agentes privados y sociales se ve frustrada es la falta de voluntad para actuar conjuntamente debido a la existencia de prejuicios. "*Los agentes privados y sociales no comprenden la realidad de la otra parte, lo que explica los prejuicios existentes*", dice un emprendedor social de Ashoka.

Los agentes sociales perciben como un riesgo la posibilidad de que las empresas privadas utilicen sus ideas en beneficio de los propios intereses empresariales, desviándose del objetivo principal de obtener un impacto social. Eso provoca una desconfianza hacia el sector privado. "*Los emprendedores sociales no quieren trabajar con grandes empresas porque tienen miedo de dejar de ser dueños de sus ideas*", explica el director de estrategia de una empresa pública.

Por otro lado, las empresas perciben que la colaboración con agentes sociales podría entrañar un riesgo de reputación si surgiese la necesidad de abandonar la iniciativa de valor compartido. Si dicha iniciativa, desde un punto de vista de negocio, dejase de ser viable, la decisión racional de un agente privado sería abandonarla. Sin embargo, los agentes sociales podrían oponerse a esta salida y utilizar su poder de influencia dentro de las comunidades donde operan para perjudicar la reputación de la empresa, comprometiendo su viabilidad y, en un caso extremo, obligándola a abandonar el área geográfica.

Además, la percepción de riesgo también proviene del hecho de que, en ocasiones, algunos agentes sociales, en sus actos, perjudican a los grupos de interés de las empresas. Por ejemplo, a veces se producen manifestaciones en contra de determinados sectores y actividades que pueden impactar negativamente en los beneficios de los accionistas. Si se establece una relación de creación conjunta entre los agentes involucrados en el desarrollo de las cadenas de valor económico-social, también es obligatorio que haya una relación de responsabilidad conjunta. Existe, por tanto, un riesgo de que los grupos de interés de las empresas no apoyen una relación de colaboración con determinados agentes sociales.

El dilema de hacer negocio con lo social

Los agentes se enfrentan a la barrera cultural de que no se considera apropiado obtener ingresos de la venta de productos o servicios a las personas más desfavorecidas. El principal conflicto tiene lugar en el desarrollo de un plan de negocio económicamente sostenible basado en la percepción de ingresos de las personas receptoras del valor.

"Los agentes privados y sociales no comprenden la realidad del otro, y eso explica los prejuicios existentes."

Emprendedor social de Ashoka

"Estamos llevando a cabo iniciativas de RSC porque es la única manera de entrar a prestar servicios en esta zona. Otros ya han fracasado en el intento."

Director de RSC de una empresa energética española

"No están bien vistas las iniciativas que se benefician económicamente de proyectos sociales. Esto ocurre en todo el mundo pero especialmente en España, debido a que el concepto de empresa social es muy novedoso."

Emprendedor social

"Las propuestas de iniciativas de valor compartido suelen acabar en los departamentos de RSC y no se materializan."

Fundadora de plataforma para fomentar los sistemas de valor compartido

"Las ONG vienen a nosotros exclusivamente para pedir financiación."

Director de Fundación de entidad bancaria

"Los agentes del tercer sector no saben vender su aportación de valor."

Experto en innovación

Ejemplo 25. Mobility Alert
La iniciativa Mobility Alert, promovida por Anesvad en la India, consiste en fabricar calzado protector especial para ayudar a prevenir malformaciones en las personas que padecen de lepra, lo que permite que los enfermos recuperen su movilidad. La contraprestación económica varía en función de la renta económica de quien adquiere el producto.

Actualmente, además, se debate el carácter ético de ciertos aspectos que están relacionados con las cadenas de valor económico-social. Por ejemplo, la venta de productos en países en desarrollo que desplazan productos locales, lo que aumenta el déficit económico en estas regiones, o la comercialización de productos que desplazan la compra de otros más esenciales. Sin embargo, estos posibles efectos negativos pueden ser limitados y no son equivalentes a la magnitud de los beneficios que aportan las cadenas de valor económico-social.

Esta incompatibilidad se percibe en distintos grados en función de la propuesta del sistema de valor compartido. El primer planteamiento, menos polémico, permite la obtención de ingresos con el objetivo exclusivo de cubrir los costes en los que se incurre. El segundo, más contestado, considera la opción de remunerar adicionalmente el capital. Sin embargo, en el caso de esta segunda opción, el coste medio ponderado de capital no será, en ningún caso, superior al obtenido en los restantes negocios de la compañía. Además, esta segunda opción atraería mayores inversiones, que son necesarias en la mayoría de los casos para desarrollar cadenas de valor económico-social.

Hay que cambiar los modelos de relación y organización

Las empresas y agentes sociales están anclados en sistemas tradicionales de interacción.

La sociedad, al igual que las empresas y administraciones, parte hoy en día de una interacción con el mundo social basada en la filantropía, y existe una clara reticencia al cambio por parte de todos los agentes.

Las empresas y las ONG vienen relacionándose tradicionalmente a través de mecanismos que consisten en donaciones y subvenciones, y a través de ese sistema las grandes corporaciones han logrado sus objetivos de (i) mejorar la imagen corporativa, (ii) reforzar la marca y (iii) lograr una mayor aceptación por parte de la sociedad. Los objetivos sociales de las empresas, por tanto, se alcanzan a través de acciones independientes a las propias de la actividad económica de la empresa, lo cual se ha visto potenciado con la creación de departamentos de RSC específicos para llevar a cabo estas políticas sociales. Por eso, las empresas que no tienen departamentos de RSC o fundaciones propias (medianas o pequeñas empresas en su mayoría) están en mejor posición para desarrollar cadenas de valor económico-social, porque no parten de sistemas tradicionales de interrelación con los agentes sociales.

A esto se añade la percepción de que "*los agentes del tercer sector no saben vender su aportación de valor hacia los agentes privados*", como comenta un experto en innovación. Eso dificulta su entrada en entidades privadas con el fin de lograr la colaboración de las mismas y, por tanto, la posibilidad de modificar el modelo tradicional de relación.

Las cadenas de valor económico-social requieren cambios estructurales en las empresas. Las empresas más tradicionales presentan estructuras poco flexibles. "Las grandes empresas tienen una cultura interna muy asentada y todos los procesos internos exigen mucha burocracia para ser aprobados", cuenta un emprendedor social de Ashoka. Sin embargo, las cadenas de

valor económico-social exigen modelos disruptivos e innovadores para su desarrollo e implantación. El grado de éxito de los modelos y las prácticas convencionales implantados en otros mercados suele ser reducido.

Por tanto, es necesario rediseñar cada fase de la cadena de valor, desde la producción hasta el propio producto o servicio, para adaptarla tanto al objetivo social como a los propios consumidores. Sin embargo, la rigidez de las estructuras de las grandes empresas dificulta esta necesaria conciliación.

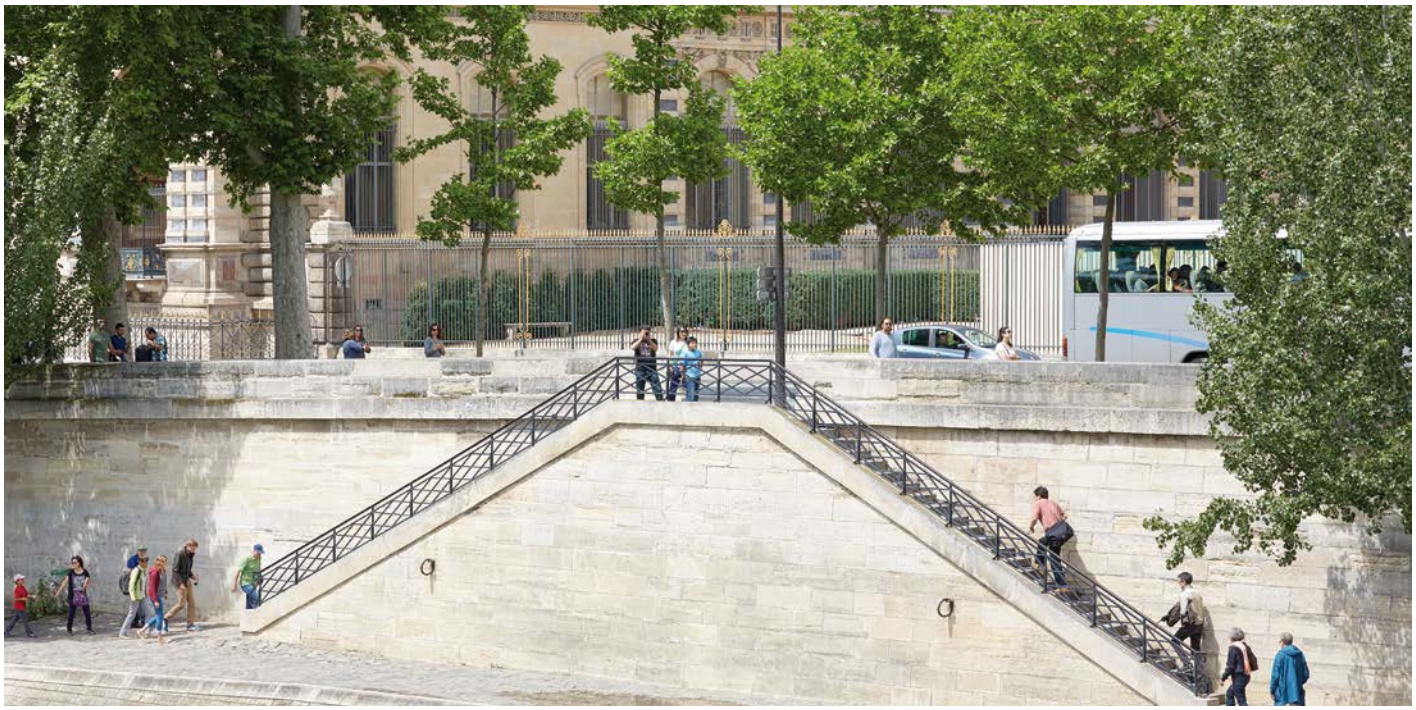
Ejemplo 26. Hogares para todos
Desde Ashoka, se quiso desarrollar una iniciativa con el fin de solventar la falta de oferta de hogares en India y la necesidad de mejora de muchas viviendas. Todo el proceso requirió de un alto grado de adaptación a esta población y sus necesidades. Por un lado, se llevó a cabo un trabajo de campo para definir el tipo de viviendas que mejor respondiesen a las necesidades de la población. Por otro, fue necesario ofrecer productos financieros muy específicos para el tipo de consumidor al que iban dirigidos. Sin embargo, los rígidos modelos de la banca tradicional no permitieron llevar a cabo las adaptaciones que hacían falta para ofrecer los citados productos financieros a estos segmentos poblacionales, y finalmente se tuvo que involucrar en la iniciativa a instituciones de microfinanzas.

Las iniciativas sociales no están en la agenda de la alta dirección de los distintos agentes. Las cadenas de valor económico-social también requieren cambios en el seno de las empresas a nivel organizativo, así como en el horizonte temporal de los objetivos.

Los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas, en la mayoría de los casos, se encuentran aislados del resto de la compañía, no suele existir una relación transversal entre éstos y el resto de áreas. Ello se debe a que estos departamentos surgieron con la vocación de atender los problemas sociales y medioambientales de la sociedad, sin considerar los objetivos de

"Las grandes empresas tienen una cultura interna muy asentada y todos los procesos internos exigen mucha burocracia para ser aprobados."

Emprendedor social de Ashoka



"La falta de visión de las grandes empresas para llevar a cabo este tipo de iniciativas se une a la falta de recursos, los riesgos que genera y el hecho de que el payback no sea inmediato."

Directora de innovación de empresa del Ibex-35 financiera

"Si no existe compromiso de la alta dirección, hay un momento en que las iniciativas de valor compartido no pueden continuar desarrollándose."

Responsable de Comunicación de empresa internacional del área financiera

generación de valor para los accionistas. Hoy por hoy, las propuestas de desarrollo de cadenas de valor económico-social, al no encontrar un interlocutor claro en las empresas, son remitidas a los departamentos de RSC, y desde ahí no llegan a elevarse a las áreas de negocio pertinentes debido a esa escasa transversalidad.

Asimismo, la alta dirección de la mayoría de las empresas no contempla en su agenda las cadenas de valor económico-social debido a que estas no responden a las necesidades de negocio de las empresas a corto plazo y a que los requisitos necesarios para su desarrollo son significativos (cambios estructurales, inversión inicial, etc.). "*Si no existe un compromiso de la alta dirección, hay un momento en que las iniciativas de valor compartido no pueden continuar desarrollándose*", comenta un responsable de Comunicación de una empresa internacional del área financiera.

Finalmente estamos hablando de modelos complejos con un perfil de riesgo alto. Las cadenas de valor económico-social implican una serie de complejidades, como el diseño de un plan de negocio aceptado socialmente basado en la recepción de contraprestaciones económicas por productos o servicios destinados a personas desfavorecidas; encontrar colaboradores adecuados para cada eslabón de la cadena de valor; lograr replicar el modelo en otras regiones para conseguir escalabilidad y sostenibilidad económica; etc.

Se trata, por tanto, de inversiones con un perfil de riesgo más alto que el de los negocios tradicionales, y eso desincentiva a los distintos agentes a involucrarse en el desarrollo de las mismas. "La falta de visión de las grandes empresas para llevar a cabo este tipo de iniciativas se une a la falta de recursos, los riesgos que genera y el hecho de que el payback no sea inmediato", dice una directora de Innovación de una empresa del Ibex-35.

Se desconocen sus ventajas

Las empresas no perciben las ventajas que las cadenas de valor económico-social les pueden aportar, puesto que carecen de información y conocimiento sobre las mismas.

La falta de casos de éxito de cadenas de valor económico-social contribuye al escepticismo mostrado por las empresas ante la posibilidad de obtener ingresos de sectores desfavorecidos de la población. Conceptualmente, es complicado asimilar la posibilidad de diseñar un modelo económico rentable basado en la percepción de contraprestaciones que provienen de la población situada en la base de la pirámide, puesto que aparentemente no tiene recursos económicos para adquirir bienes y servicios. Y si los tiene, son escasos, es decir, que se trata de un colectivo muy sensible al precio, lo que hace pensar que no será fácil cubrir costes. A esto se añade la falta de información de mercado relativa a los países donde se encuentran estos colectivos.

La escasez de ejemplos no facilita el aprendizaje y entendimiento por parte de las empresas de cómo es posible lograr la sostenibilidad económica de un sistema, al mismo tiempo que se consigue el impacto social perseguido. "*Faltan líderes en el sector privado que impulsen este tipo de iniciativas*", dice un experto en cadenas de valor económico-social.

Como respuesta a la falta de iniciativas en marcha, han surgido plataformas que tratan de conectar problemas sociales con posibles soluciones económicamente sostenibles.

Ejemplo 27. Minka Dev

Minka Dev es una plataforma online que identifica oportunidades de negocio centradas en la resolución de problemas sociales y medioambientales. Su punto de partida es la colaboración con

organizaciones locales para la identificación de problemas. Minka Dev impulsa modelos de negocio que den respuesta a esos problemas sociales, y busca agentes privados con las capacidades necesarias para su desarrollo. Esta plataforma, por tanto, actúa como conector entre agentes sociales y privados.

Las cadenas de valor económico-social están asociadas a nuevas oportunidades de mercado para empresas españolas de diferentes sectores, y pueden ser implantadas tanto en España como en otros países. Pero las empresas desconocen estas oportunidades, principalmente identificadas por emprendedores sociales y otros agentes sociales en su relación con las comunidades locales donde operan. No hay herramientas que permitan acceder a este conocimiento –como espacios físicos comunes entre agentes sociales y privados, o estudios relativos a las cadenas de valor económico-social y oportunidades asociadas–, y eso dificulta el entendimiento de estos aspectos por parte de las empresas.

El entorno no ayuda

Como ya hemos indicado anteriormente, las cadenas de valor económico-social (CVES) requieren de una dinámica emprendedora para su desarrollo. Sin embargo, el marco en el que se desenvuelve el emprendimiento en España no es próspero, y eso afecta al desarrollo de las CVES. A ello se une la escasa concienciación existente en las empresas sobre la relevancia de la innovación en su futuro crecimiento y viabilidad económica. Todo ello deriva en que no se fomenta el intraemprendimiento en el seno de las empresas como herramienta para impulsar la innovación.

El desarrollo de las CVES no solo se ve perjudicado por las barreras propias del emprendimiento, sino también por la inexistencia de una figura jurídica que ampare esta realidad y por el papel poco activo del sector público en su impulso.

El marco legal no es propicio

El primer síntoma de la carencia de un ecosistema favorable para la proliferación de cadenas de valor económico-social es que en España no existe la figura jurídica de empresa social. La empresa social es aquella que persigue un fin social y cuyas actividades de negocio son consistentes con dicho fin. Este tipo de compañías ya representan entorno al 10% de las empresas de la Unión Europea y emplean a más de 11 millones de trabajadores, según el informe *Negocios Inclusivos en España. Una visión participativa y colaborativa de la empresa*.

La inexistencia de esta figura jurídica obliga a los emprendedores sociales a constituir empresas con las estructuras propias de los sectores privado, social y público, que presentan rigideces y que no se adaptan a las necesidades de los emprendedores sociales. Los requerimientos de partida de cualquier empresa, de carácter fiduciario, impiden poner el foco en objetivos sociales, puesto que no existen métodos de medición del impacto social. Por el contrario, los agentes sociales que aspiran a obtener ingresos con sus iniciativas encuentran dificultades a la hora de gestionar sus inversiones. Como resultado de todo esto, los emprendedores sociales se ven forzados a invertir más recursos y tiempo, a llevar a cabo procesos más largos o a complicar sus estructuras organizativas. Todo ello se traduce, en definitiva, en obstáculos legales y financieros, y a veces estos alcanzan tal magnitud, que pueden provocar la pérdida de la ventaja competitiva de los emprendedores sociales. Es importante, por tanto, que surja una infraestructura que apoye sus necesidades particulares.

Otra barrera adicional que encuentran los emprendedores sociales es la dificultad administrativa para constituir una empresa. Existe un exceso de burocracia y

"Los casos prácticos y beneficios demostrados dan mayor credibilidad."

Experto en sistemas de valor compartido

"El desconocimiento del concepto impide su desarrollo, sobre todo desde el sector privado."

Experto en sistemas de valor compartido

los trámites están rígidamente regulados. Además, hay que hacer frente a costes iniciales que no siempre es fácil asumir.

El marco fiscal tampoco favorece que surjan cadenas de valor económico-social. Se debería seguir ahondando en las posibilidades que ofrece la normativa tributaria para dotar a los emprendedores sociales e inversores interesados en seguir este camino de colaboración, de un marco fiscal adaptado y más acorde con sus necesidades y especifidades.

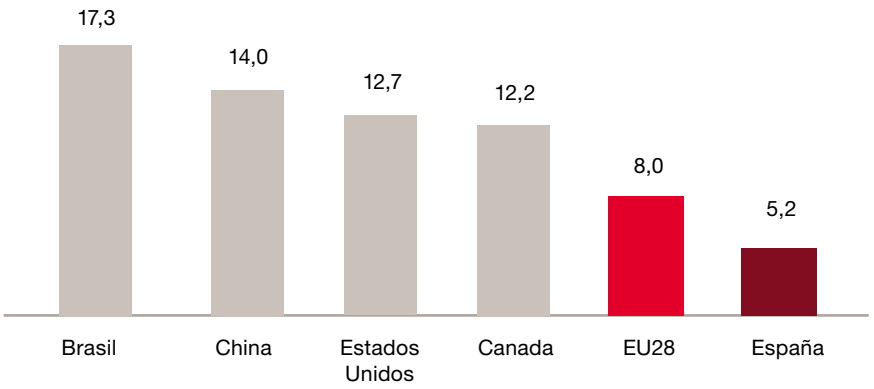
En España hay poco movimiento emprendedor

La predisposición hacia el emprendimiento en España es reducida si la comparamos con la de otros países. La aversión al riesgo y la escasa tolerancia al fracaso, propios de nuestro país, no facilitan una cultura emprendedora.

A esto se une la falta de impulso del emprendimiento desde el sistema educativo para que sea considerado una alternativa viable. De hecho, el perfil del emprendedor en España no responde al de un estudiante universitario, sino que suele tratarse de trabajadores por cuenta ajena, de mediana edad, con un nivel educativo medio-alto y un nivel de ingresos alto.

A la falta de predisposición, se le añade que el apoyo financiero destinado a emprendedores no es suficiente. Además, este apoyo no cubre todas las etapas del proceso de emprendimiento de manera homogénea, sino que el foco se encuentra casi exclusivamente en la

Cuadro 40.
Comparativa de la tasa de actividad emprendedora entre países (% de la población de 18 a 64 años que emprende una iniciativa que lleva entre 0 y 3,5 años en el mercado)

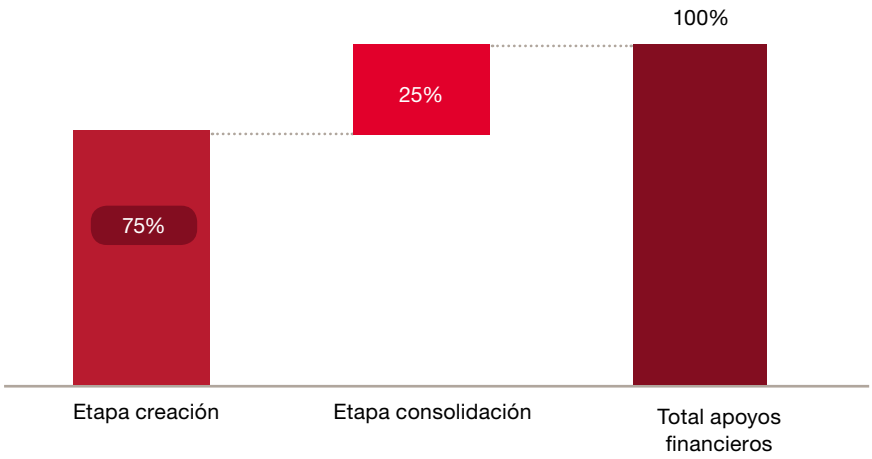


Fuente: GEM 2013.

fase de lanzamiento. Por ello, para cubrir las restantes etapas, los emprendedores se ven forzados a buscar capital a través de los canales tradicionales, a los que resulta complicado acceder y que no se ajustan a sus necesidades.

La falta de mecanismos de financiación adaptados tiene mayor repercusión para emprendedores sociales, pues la búsqueda de sostenibilidad económica constituye un medio para lograr el objetivo de alcanzar impacto social. Esta situación les dificulta aún más el acceso a capital puesto que, con frecuencia, presentan planes de negocio con un menor nivel de consolidación. Resulta especialmente difícil acceder a apoyos, ya que este tipo de ayudas únicamente se conceden una vez constatada la viabilidad del proyecto.

Cuadro 41.
Distribución de los servicios de apoyo financiero por etapa (%)



Fuente: Análisis PwC.

Son necesarios, por tanto, mecanismos que se adapten a estos nuevos perfiles emprendedores que requieren un capital "paciente". Actualmente, los agentes que prestan apoyos financieros al emprendimiento –tanto general como social– son variados, con poca escala y no presentan un posicionamiento integrado a lo largo del proceso de emprendimiento. Sin embargo, en determinados mercados están empezando a surgir instrumentos más específicos como, por ejemplo, el *venture philantropy*, la banca ética o las cooperativas de crédito, que armonizan los objetivos de donantes, inversores y empresas.

Por otra parte, los emprendedores también requieren de apoyos no financieros. En primer lugar, muchos necesitan profundizar en su formación académica para poder desarrollar con éxito un proyecto de negocio. *"A los emprendedores les cuesta acercarse al mercado, no saben cómo hacer dinero"*, comentan desde un fondo que invierte en proyectos innovadores. Además, un experto en emprendimiento explica que *"los emprendedores requieren de apoyos*

Cuadro 42.
Mecanismos actuales de financiación

Fuente: Análisis PwC.

directos para poder materializar los proyectos”. Para ello, en ocasiones es necesario el patrocinio de agentes clave, la puesta a disposición de asesores o incluso el acceso a infraestructuras y espacios de trabajo.

Los emprendedores sociales, al estar muy focalizados en la acción social, tienen un conocimiento de negocio todavía más limitado, por lo que los apoyos que requieren, tanto docentes como de otra índole, son de mayor magnitud. “*Los emprendedores sociales precisamos de ayuda para la elaboración de planes de negocio, para entender el funcionamiento del sector privado y para lograr que nuestras ideas se materialicen en negocios económicamente sostenibles*”, dice un emprendedor social.

No hay impulso del sector público

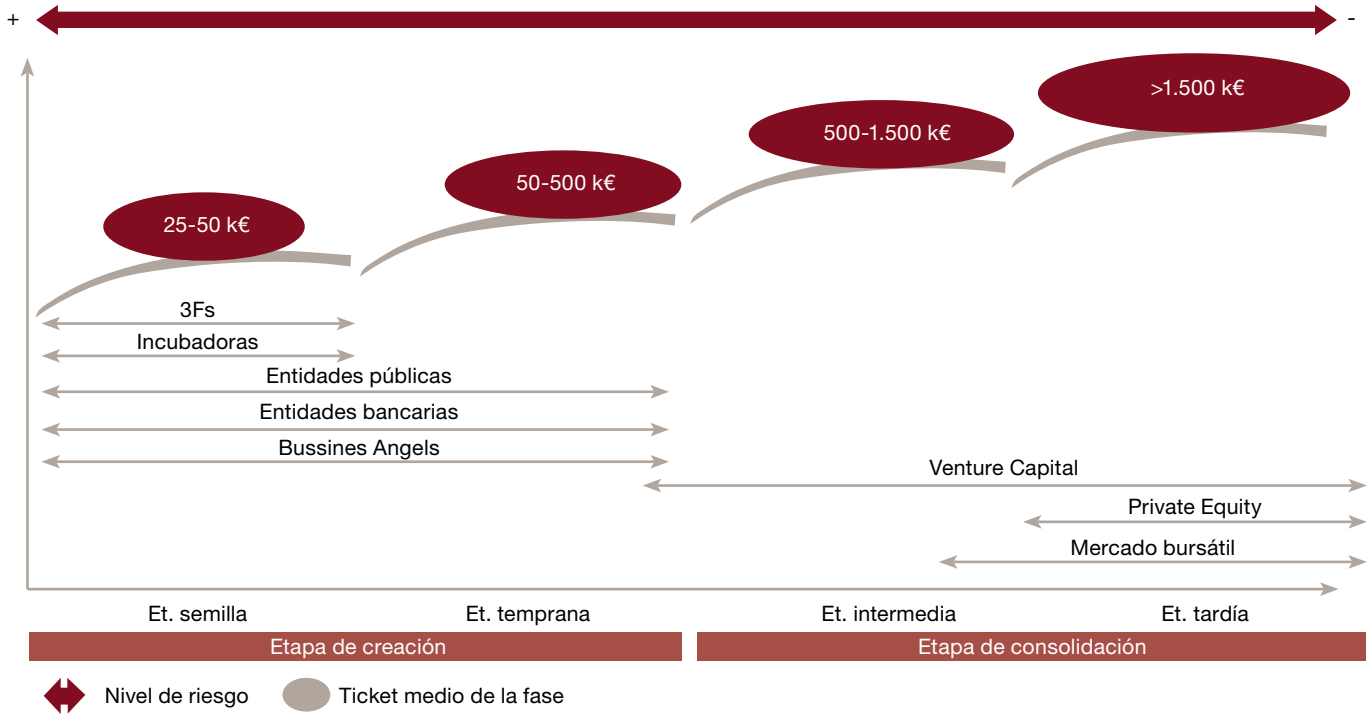
El sector público podría tener mayor protagonismo en el desarrollo de las cadenas de valor económico-social como impulsor de las mismas, con el fin de otorgar credibilidad y divulgación a su desarrollo, puesto que las CVES buscan

“Los emprendedores requieren de apoyos directos para poder materializar los proyectos.”

Experto en emprendimiento

Cuadro 43.

Tipología de agentes que prestan apoyo financiero por etapa y nivel de financiación/ticket



Fuente: INE, análisis PwC.

"Actualmente, los líderes del sector público no muestran un compromiso cierto con este tipo de iniciativas, puesto que no alcanzan a comprender los beneficios que podrían llegar a representar."

Emprendedor social

solucionar problemas sociales que conciernen a las propias administraciones públicas. No obstante, como ocurre con el sector privado, presenta estructuras muy rígidas que no dan cabida a la innovación. "*Actualmente, los líderes del sector público no muestran un compromiso cierto con este tipo de iniciativas porque no alcanzan a comprender los beneficios que podrían llegar a representar*", declara un emprendedor social.

A esto se añade que, como consecuencia de la crisis económica, los presupuestos de la mayoría de las entidades públicas se han reducido considerablemente, lo que les ha obligado a recortar incluso en áreas básicas como la educación o la salud. Este entorno dificulta que se invierta en negocios innovadores donde los beneficios, en ocasiones, son difícilmente cuantificables.

A pesar del contexto descrito, existen numerosas oportunidades para el sector público entorno a las cadenas de valor económico-social y algunas de ellas no requieren comprometer recursos públicos de los presupuestos; no obstante, todas conseguirían generar un impacto social positivo en sus regiones.

Ejemplo 28. CityMart

CityMart es una organización fundada por el arquitecto Sascha Haselmayer, que colabora con los ayuntamientos de las ciudades impulsando la innovación y mejorando la eficiencia de los recursos. Los ayuntamientos únicamente atienden a aspectos técnicos para seleccionar a sus empresas proveedoras de productos o servicios. Sin embargo, CityMart considera también su impacto social y económico. Además, genera alianzas entre ayuntamientos y pymes enfocadas a reducir los costes de los organismos públicos.

6

¿Cómo preparar a España para 2033?

Es necesario un trabajo de convencimiento, de facilitar una cultura en la que se puedan desarrollar las cadenas de valor económico-social. Eso supone educar al sector público, a las empresas, a los emprendedores sociales, a los medios de comunicación, a los centros docentes… Estas iniciativas todavía no han tenido demasiada relevancia, pero pueden convertirse en grandes oportunidades para afrontar con éxito los retos sociales a los que nos vamos enfrentar en los próximos años.

Aunque, como ha quedado patente a lo largo de los capítulos anteriores, las cadenas de valor económico-social (CVES) no han jugado un rol destacado en nuestro país hasta el momento y se enfrentan a significativas limitaciones, en un futuro no lejano nuestra sociedad se enfrentará a un conjunto de desafíos y necesidades que comprometerán las estructuras y los modelos de sustento social existentes. Esta situación exigirá:

- Una respuesta conjunta por parte de todos los agentes, pues las actuaciones individuales no serán suficientes.
- Soluciones innovadoras para hacer frente a retos a los que antes no nos habíamos enfrentado, a retos globales que traspasan fronteras y que cambian continuamente.
- Soluciones económicamente sostenibles para lograr objetivos de forma más rápida y a gran escala.

En este contexto, existe una oportunidad para que las cadenas de valor económico-social asuman un papel destacado y protagonista en la futura solución de los retos sociales de nuestro país.

Se han identificado cinco acciones necesarias para promover las cadenas de valor económico-social (CVES):

- Fomentar espacios de colaboración.
- Realizar cambios en la legislación.
- Incorporar las CVES a la estrategia de las empresas.
- Hacer del sector público un facilitador y ejemplo a seguir.
- Implicar a universidades, empresas, consultoras y medios de comunicación en el fomento de las CVES.

1. Crear espacios de colaboración

- **Promover que se solapen los roles de los sectores privado, social y público.** Cuando delimitamos los roles no existe espacio para la creación conjunta. Pero si permitimos que haya solapes, se facilita el encuentro y se fomenta la creación de soluciones colectivas que tienen un impacto social. Este marco común debe basarse en propuestas concretas a problemas específicos, con una oficina de proyecto que coordine la puesta en ejecución.

  Por ejemplo, el modelo de la Fundación Tomillo surge como una iniciativa colectiva que tiene un impacto social directo. En este proyecto, todos los agentes que participan –empresas, entidades sociales y administración pública– trabajan de la mano con el único objetivo de lograr la inserción laboral de jóvenes excluidos, y cada uno de los actores aporta aquello que sabe hacer.

- **Compartir oportunidades a través de un *Community Learning Day***. Un *Community Learning Day* es un foro en el que los diferentes agentes intercambian ideas, experiencias y conocimiento. Se trata de una oportunidad para conocer a emprendedores sociales, con el objetivo de aprender y adquirir experiencia sobre emprendimiento social y sobre la consultoría de impacto. Puede resultar muy estimulante intercambiar información sobre experiencias de éxito en este campo.

2. *Leyes más favorables*

- **Ley de subvenciones**. Es necesario revisar la Ley de Subvenciones para tener en cuenta la realidad de las cadenas de valor económico-social e incorporar una lógica de "contratación". "*Cuando el sector público contrata a empresas privadas, las exigencias de gastos son mucho más laxas que en el caso de las subvenciones*", recuerda un emprendedor social.

  De la misma manera, las subvenciones deberían ser un mecanismo para impulsar aún más la colaboración social, exigiendo la formación de consorcios privado-sociales que permitieran financiar proyectos de creación conjunta. Las convocatorias tripartitas son el camino que se debe desarrollar.

- **Figura de Big Corp**. Las Big Corp son empresas pensadas con una lógica muy distinta al clásico modelo de emprender solo para ganar dinero. Las denominadas Empresas B, surgidas en Estados Unidos, están cambiando la forma en que se entienden las compañías, pues ponen el foco y la misión en generar beneficios sociales y ambientales, y cuentan con una certificación que garantiza el cumplimiento de dichos estándares. Esta revolución empieza a ganar terreno.

  Un concepto similar a este tipo de empresas sería el de las LC3, empresas de responsabilidad limitada de baja rentabilidad. Su objetivo prioritario es recaudar dinero para fines sociales con un retorno económico mínimo o incluso inexistente.

  En Reino Unido, el concepto análogo a las Big Corp estadounidenses, que se está instaurando en el mercado de manera paulatina, es High Interest Limited.

3. *Implicar a las empresas*

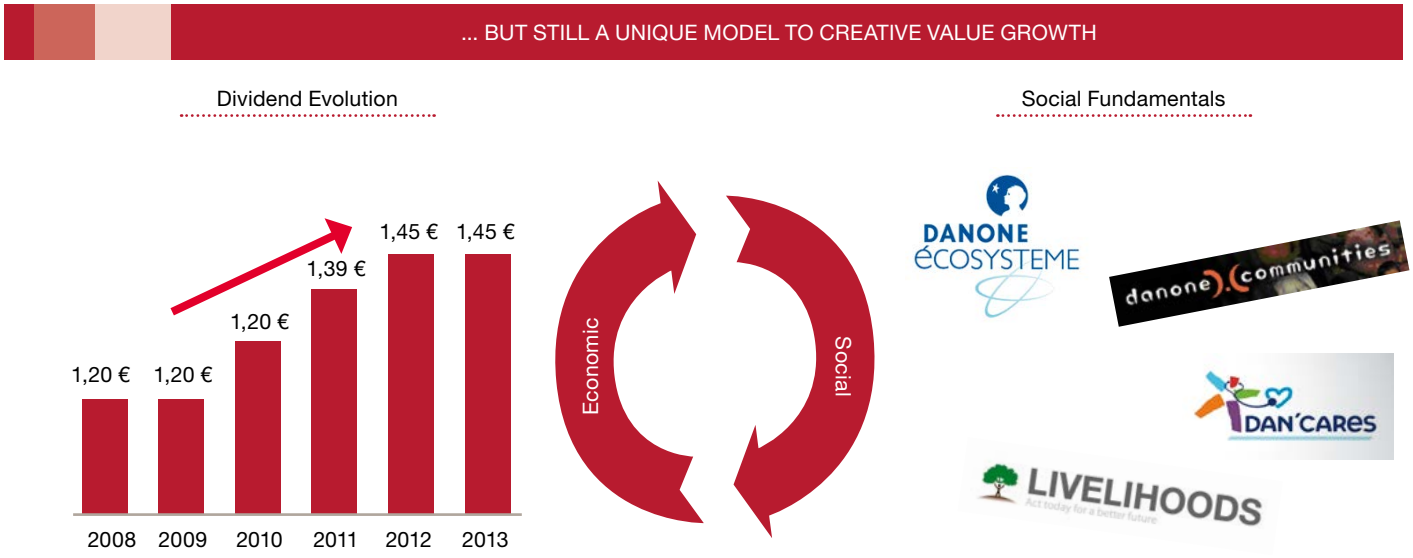
- **Incorporar los objetivos sociales a la estrategia de las empresas**. Hasta ahora, los objetivos sociales y de sostenibilidad de las empresas se han centrado en la mejora de la reputación y la reducción de costes, pero debemos ir un paso más lejos. Se trata de incorporar los objetivos sociales a los propios objetivos de negocio y de gestión, que formen parte de la misión, los valores, la organización y todos los procesos de la compañía. Ya se están produciendo pasos en esa dirección. Esta tendencia se debe traducir en la incorporación de los objetivos sociales como una prioridad en la agenda del CEO y de la propia corporación.

  Al incorporar la agenda social a la estrategia de la empresa, será posible acoplar el horizonte temporal de las cadenas de valor económico-social a la visión a largo plazo de la compañía.

- **Desarrollar la colaboración con entidades sociales desde la misma perspectiva que las alianzas de negocio.** Como ya se ha comentado anteriormente, la construcción de una colaboración entre un agente privado y una entidad social en el ámbito del negocio o de las

Cuadro 44.

Modelo de creación de valor (Danone, presentación del CEO a inversores en Nueva York, junio 2014)



Investor seminar 2014 - New York.

operaciones requiere superar las barreras de percepciones negativas en ambos mundos. Estas barreras existen incluso fuera de España, como se puso de manifiesto en la colaboración entre Unilever y WWF para el desarrollo de un modelo sostenible de pesca (en aquel momento, Unilever era el líder mundial en la comercialización de pescado). Muchas ONG criticaron a WWF por comprometerse con una multinacional y los directivos de Unilever no lo veían como algo favorable por los riesgos de reputación que se podrían plantear. La colaboración finalmente salió adelante gracias a la implicación de personas clave en el desarrollo del proyecto, que se basó en la flexibilidad en la definición y el seguimiento de los objetivos.

- **Sacar el monopolio de la agenda social del departamento de RSC**. Para orientar la corporación hacia la agenda social, es necesario actuar sobre proyectos, iniciativas con impacto social directamente desde las funciones operativas de la empresa: desde Marketing, Manufacturing, Producción… Una de las vías es poner en contacto a los emprendedores sociales con los diferentes departamentos de la empresa, no solo con el de RSC.

Además, sería conveniente reorientar las actividades de la RSC hacia las capacidades propias de la empresa para generar impacto social. Una manera de conseguirlo es a través del diseño de programas de voluntariado corporativo. Estos programas maximizan las capacidades de los profesionales, los objetivos de la empresa (de negocio, operaciones, formación…) y el impacto social que se persigue.

- **Fomentar el intraemprendimiento**. Una de las características comunes en los casos de

cadenas de valor económico-social analizados es la figura del intraemprendedor, es decir, la persona que ha impulsado el proyecto desde dentro de la empresa. Michael Anthony, del Grupo Allianz, detectó una oportunidad de mercado en los microseguros y dentro de su compañía existían los mecanismos necesarios para que pudiera testar su idea y escalarla. Actualmente, lidera el programa de Microseguros del Grupo Allianz, que asegura a 20 millones de personas en África y Asia.

En España, encontramos otro ejemplo en la alianza entre el BBVA y Cáritas que se ha citado en páginas anteriores (ver ejemplo 18 de este informe). En este caso, fue un director regional del BBVA en Cataluña el que detectó la oportunidad y buscó a los socios más adecuados para que cubrieran la parte en la que el banco no tenía *expertise*: la selección de familias desahuciadas con un criterio de urgencia social.

La creación de estructuras más flexibles que permitan dinámicas emprendedoras y una red de apoyo para los intraemprendedores dentro de la empresa no solo fomenta la innovación dentro de las organizaciones, sino que supone un importante factor de motivación y retención de los empleados.

4. *El sector público debe tirar del carro*

- **Cambio de la posición del sector público** en la resolución de los problemas sociales.

  Hoy en día existen dos ejes fundamentales en la acción social de las instituciones públicas: (i) la acción directa mediante la prestación o la contratación de servicios públicos (por ejemplo, prestaciones para el desempleo, casas de acogida para mujeres maltratadas, centros de día para mayores...) y (ii) las subvenciones a entidades sociales. Como hemos mencionado anteriormente, la crisis está dificultando este modelo y las cadenas de valor económico-social (CVES) son una oportunidad para buscar nuevas opciones. Así, las entidades públicas pueden actuar de tres maneras: (i) contratar servicios públicos desde una perspectiva de CVES, (ii) reenfocar los dispositivos de resolución de problemas sociales buscando potenciales CVES para completarlos y (iii) liderar campañas de sensibilización sobre la importancia de las propias CVES.

- **Big Society and Social Investment** Bond. Para el sector público, existe también el ámbito de las políticas públicas para incidir y fomentar las CVES. Hay varios ejemplos en otros países donde gobiernos nacionales y locales han desarrollado políticas que ayudan al desarrollo de estas iniciativas. Por ejemplo, en el Reino Unido, el Gobierno ha desarrollado una política nacional denominada Big Society, que otorga más responsabilidades y atribuciones a los agentes más implicados con los problemas sociales y fomenta la creación de empresas sociales. También en el Reino Unido se crearon Bonos Sociales (Social Investment Bond) a través de los cuales el Gobierno financia proyectos, en su mayoría CVES, que se espera que en el futuro generen importantes ahorros en la resolución de problemas sociales.

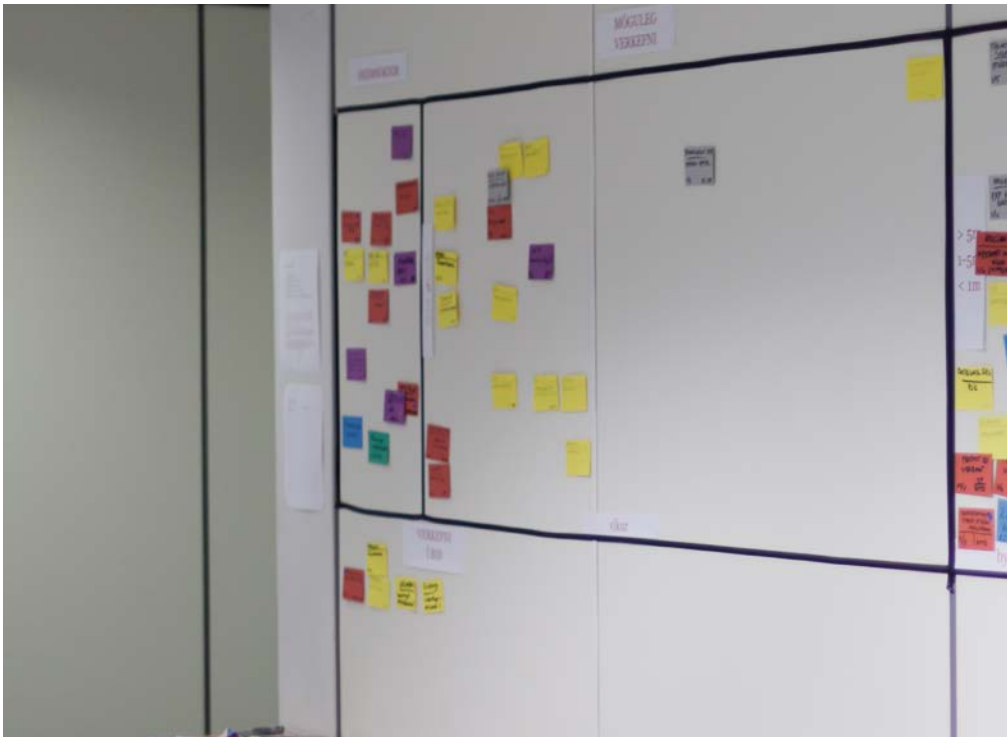
5. *Colaboración de universidades, consultoras y medios de comunicación*

- **Educar a los directivos** y actores del cambio (universidades). La involucración activa de los directivos y líderes del sector social es

fundamental para el desarrollo de las cadenas de valor económico-social. La integración de materias o asignaturas que fomenten la colaboración intersectorial –más allá de la RSC tradicional– en el currículum de universidades y escuelas de negocio es, por tanto, un factor clave. La mayoría de universidades y escuelas de negocio ya ofrece formación específica en emprendimiento social. Se trata de una tendencia que se está viendo reforzada con el lanzamiento de cursos, dirigidos a ejecutivos, que exploran la innovación abierta a través de las alianzas entre agentes de distintos sectores. Ejemplos significativos son los cursos *Inclusive business and value creation*, de HEC Business School en colaboración con Ashoka, centrados en la generación de negocios inclusivos por parte de grandes empresas; o el *Intrapreneurship Lab*, impartido en Saïd Business School y que está enfocado hacia el intraemprendimiento social.

- **Impulsar los procesos de transformación** (consultores). Las CVES requieren a menudo un proceso de transformación de los agentes involucrados (organización, procesos, etc.). Las empresas de consultoría juegan un papel fundamental a la hora de apoyar y acelerar estos procesos de cambio. Por tanto, es crítico (i) que adquieran el *expertise* necesario para fomentar y acompañar estas transformaciones y (ii) que impulsen estos procesos en cualquier empresa, buscando nuevos caminos hacia el crecimiento, la innovación y el impacto social.

- Ayudar a identificar **oportunidades sostenibles** (consultores). En todas las empresas, cualquier decisión para lanzar una nueva iniciativa de negocio que necesite movilizar recursos financieros (CAPEX, OPEX) y/o humanos requiere de un profundo análisis, de un estudio de mercado que permita evaluar la oportunidad en términos objetivos y con datos. Las



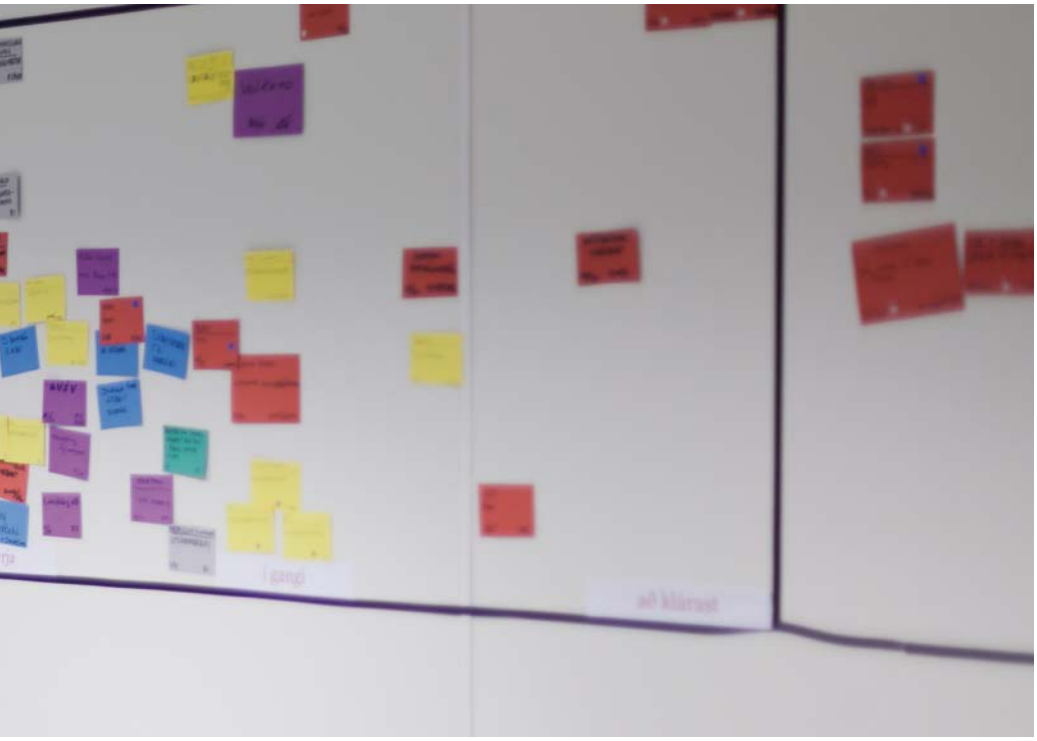
CVES no pueden quedar al margen de este ejercicio y las empresas que realizan estudios de mercado deben empezar a tenerlas en cuenta en sus análisis de mercados, sectores y segmentos, porque pueden suponer oportunidades en términos económicos.

- **Divulgar esta actividad** y sensibilizar a todos los actores económicos y sociales (medios). Los medios de comunicación, tanto especializados como generalistas, juegan un papel clave en la divulgación y el posicionamiento de las cadenas de valor económico-social como una nueva manera de hacer negocios.

  Colaboraciones como la de Jo Confino, redactor jefe de *The Guardian*, con Ashoka en el Reino Unido lideran una nueva conversación hacia una economía más inclusiva. Lo hacen a través de la sección *Sustainable Business*. Más allá de su influencia personal, Confino moviliza a su equipo y al periódico para generar contenido responsable y de calidad, e impulsa un cambio de percepción de este sector.

  La actividad de emprendedores sociales líderes en el sector de la comunicación también es clave, como ocurre con Chris Balme, emprendedor social de Ashoka en EEUU y creador de la plataforma de noticias de impacto social *Spark News*.

  Es necesario que periodistas influyentes formen alianzas con fundaciones y grupos punteros en innovación social y económica. Estas alianzas suponen para los medios una oportunidad única para posicionarse a la vanguardia de la innovación social y de negocio, abren puertas a distintos actores socioeconómicos y a la vez permiten alcanzar un nuevo nicho de seguidores mediante la generación de contenido innovador y de impacto social.



Agradecimientos

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de los siguientes expertos y profesionales que participaron en este estudio:

Lucía Chapa
Socia-fundadora de Accity maps

Stephanie Schmidt
Responsable de Ashoka

Valeria Budinich
Vicepresidenta de Ashoka

Ulrique Decoene
Directora de comunicación regional de Axa Mediterránea y Latinoamérica

Josep Miró
Director de proyectos de innovación social de Ayuntamiento de Barcelona

Sarah Jefferson
Directora global de *Making more Health* Boehringer Ingelheim-Ashoka

Sascha Haselmayer
Socio-fundador de Citymart

Miguel Neiva
Socio-fundador de ColorADD

Javier Fernández
Director general de Fundación COPADE

Daniel Martín
Director de estrategia de Correos

Francisco Soler y Luis Berruete
Coordinadores de Creas Inicia

Pablo Esteves
Socio-fundador de Emzingo

Isabel Echevarría Aburto
Responsable de relaciones internacionales de Fundación Entrecanales

Antonio Fuertes
Responsable de reputación y sostenibilidad de Gas natural

María Calvo
Responsable de responsabilidad corporativa de Grupo Vips

Iker Atxa
Área de transformación empresarial de Innobasque

Ignasi Carreras
Director del Instituto de Innovación Social de Esade

Juliana Mutis
Socia-fundadora de Minka Dev

José Fraile del Hoyo
Socio de Mundiverso

José María Vera
Director general de Oxfam Intermón

Javier Muñoz Calero
Dueño del restaurante Muñoz Calero

Pablo Sánchez
Socio-fundador de Roots for Sustainability

Sofía Fernández
Directora de innovación social y negocios inclusivos de Telefónica

Daniel Losada
Socio-fundador de Tripdrop

Braulio Pareja Cano
Investigador de la cátedra de ética económica y empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas

Marc le Menestrel
Socio-fundador de We Dream Business

Bibliografía

- Accenture (2014), Protecting Public Safety
- AEMET – MAGRAMA (2013), Resumen Anual Climatológico
- AEN-FADSP (2011), Crisis económica y repercusiones sobre la salud
- Alberta Innovates (2014), Food innovation plan 2014-17
- Alice Ishikawa Lariú y Lena Strandberg, Cátedra "la Caixa" RSC, IESE Business School (2009), Negocios Inclusivos: Creando Valor Para Las Empresas Y Para La Población De Bajos Ingresos
- Analysys Mason (2014), Wireless network traffic worldwide: forecasts and analysis 2014–2019
- Ashoka (2012), Inventing New Models at the Crossroads of the Social, Business and Public Sectors to Address Societal Challenges
- Ashoka, McKinsey (2012), Etude d'impact de l'entrepreneuriat social
- BMI (2014), Spain Water Report
- BP (2014), Energy Outlook 2035
- Cáritas - Fundación Foessa (2012), Exclusión y Desarrollo Social
- Carmen Calderón, El nuevo estado del bienestar en el marco de la globalización económica: el papel de la política fiscal
- CDP (2014), Global Water Report
- CISCO (2013), Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012–2017
- Club Español de la Energía (2007), El mundo en 2050: Crecimiento global y políticas de cambio climático
- CNE (2013), Informe marco sobre la demanda de energía eléctrica y gas natural, y su cobertura
- CNMC (2014), Informe marco sobre la demanda de energía eléctrica y gas natural, y su cobertura
- Comisión de las comunidades europeas (2000), Libro blanco sobre seguridad alimentaria
- Comisión Europea (2013), Proyecto de informe conjunto sobre el empleo que acompaña a la comunicación de la Comisión sobre el Estudio Prospectivo Anual sobre el Crecimiento
- Consejo Económico y Social de España (2013), Informe distribución de la renta en España: desigualdad, cambios estructurales y ciclos

- Credit Suisse (2014), Global Investment Returns Yearbook
- Credit Suisse (2014), Global Wealth Report
- DHS Office of Cybersecurity (2014), Cybersecurity Forecast
- ESEMeD (2000), The European Study of the Epidemiology
- Estadística española (2004), Dinámica de la pobreza a corto plazo en España y Reino Unido a través de los datos del Panel de Hogares Europeo
- European Commission (2010), EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth
- European Commission (2013), H2020 Opportunities in the Area of Security and Critical Infrastructure Protection
- European Commission (2013), How Companies Influence Our Society: Citizens' View
- European Commission Directorate General for Health and Consumers (2013), Delivering on EU food safety and nutrition in 2050 - Scenarios of future change and policy responses
- European Environment Agency (2014), Trends and projections in Europe
- Eurostat (2014), Eurostatistics Data for short-term economic analysis
- FAO-WFP-IFAD (2012), El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo
- FAO-WFP-IFAD (2013), The State of Food Insecurity in the World
- Fenim (2013), Perfil tecnológico hospitalario en España
- Foundation Center (2014), Key Facts on U.S Foundations
- Georgeson (2014), Expectativas de los inversores institucionales en material social, ambiental y de orden ético sobre las compañías cotizadas españolas
- Harvard Business Review (2010), A New Alliance for Global Change
- Helmut FÜHRER (1996), The story of official development assistance
- Heraad Sabeti, Fourth Sector Network, Aspen Institute, The Emerging Fourth Sector
- Hudson Institute Center for global prosperity (2013), The Index of Global Philanthropy and Remittances
- I.D.A.E. (2012), Informe marco sobre la demanda de energía eléctrica y gas natural, y su cobertura
- IDIS (2013), ¿Cuáles son los grandes retos de la sanidad española en el 2020?

- IEA (2013), World Energy Outlook
- Industry ARC (2013), Global Functional Food and Nutraceuticals Market (2013 – 2018)
- Instituto Nacional de Estadística
- Intermón oxfam (2012), Crisis, desigualdad y pobreza
- IPCC (2007), Cambio Climático 2007 Informe de Síntesis
- KPCB (2014), Internet trends 2014
- KPMG (2014), El desafío dela Seguridad Cibernética
- Mandiant (2014), Trends: Beyond the Breach
- Mar Cordobés y Beatriz Sanz, Fundación Telefónica (2012), TIC, Desarrollo y Negocios Inclusivos
- Mc Kinsey (2010), The decade ahead: Trends that will shape the consumer goods industry
- McKinsey (2004), Helping Nonprofits do Business
- Michael Green & Matthew Bishop (2009), Filantrocapitalismo: como los ricos pueden salvar el mundo
- Ministerio de Defensa (2010), Ciberseguridad, retos y amenazas a la seguridad nacional en el ciberespacio
- Ministerio de Sanidad
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004), Libro Blanco de la Dependencia en España
- Ministerio del Interior (2013), Balance de criminalidad
- Ministerio del Interior (2013), Lucha contra la inmigración irregular
- Ministerio del Interior (2014), Evolución del tráfico ilícito de drogas en España
- Naciones Unidas (2012), World Population Prospects
- OCDE (2011), Water: The Environmental Outlook to 2050
- OCDE (2013), A projection method for public health and long-term care expenditures economics department working papers
- OCDE (2014), Development Co-operation Report
- OCDE-FAO (2011), Agricultural Outlook 2011-2020
- OCDE-FAO (2014), Perspectivas Agrícolas 2014-2023
- Pablo Sánchez, Cátedra Mango RSC, Universitat Pompeu Fabra (2012), Los negocios inclusivos en España. Una visión participativa y colaborativa de la empresa
- PwC (2010), El modelo eléctrico español en 2030: Escenarios y alternativas

- PwC (2011), Informe 10 temas candentes Sanidad 2011
- Pwc (2012), Temas candentes de la sanidad
- Pwc (2013), Diez temas candentes de la sanidad
- PwC (2014), Business success beyond the short term: CEO perspectives on Sustainability
- PwC(2012), Inversión responsable: Guía para el sector de Private Equity en España
- Red Climática Clivar España (2010), Clima en España: Pasado, presente y futuro
- The World Bank (2010), The state of the poor
- UNDP (2013), Human Development Report: The Rise of the South
- Universidad de Almería (2007), Envejecimiento y demencia: Incidencia de la enfermedad del Alzhéimer en la población española
- Valeria Budinich, Founder, Ashoka Full Economic Citizenship (2012), Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value
- Vicente Cabedo Mallol, Desarrollo sostenible y políticas sociales en los países más avanzados de la Unión Europea
- WHO (2011), Impact of economic crises on mental health
- World Energy Council (2014), World Energy Issues Monitor
- World Water Council (2013), A pact for water security
- World Water Council (2013), Water, the key for global development

Índice de cuadros

Cuadro 1. Evolución de la AOD (miles de millones de USD$) 13
Cuadro 2. Expectativa de vida, PIB per cápita y población de los principales países del mundo 13
Cuadro 3. Evolución del coeficiente Gini 14
Cuadro 4. Comparativa de los flujos filantrópicos internacionales con los flujos oficiales de AOD (miles de millones de USD$) 15
Cuadro 5. Destino de las ayudas gestionadas por las fundaciones estadounidenses - 2012 17
Cuadro 6. Retos sociales identificados por la Estrategia 2020 de la Comisión Europea 22
Cuadro 7. Evolución de la población española por edad (millones) 23
Cuadro 8. Evolución del número de personas dependientes por tipo (miles) 23
Cuadro 9. Evolución de la prevalencia del alzhéimer (millones) 26
Cuadro 10. Ejemplos de algunos de los impactos generados por la crisis económica sobre la salud y el bienestar 26
Cuadro 11. Evolución del gasto público en salud (miles de millones €) 27
Cuadro 12. Dimensiones de la seguridad alimentaria y ejemplos de indicadores para cada una de las dimensiones 28
Cuadro 13. Evolución prevista del mercado europeo de alimentos funcionales (miles de millones de €) 31
Cuadro 14. Extracción hídrica de la Unión Europea por país 32
Cuadro 15. Mapa de la escasez de agua de los países europeos según el índice de escasez de agua 33
Cuadro 16. Evolución y proyección de la temperatura media en España (grados) 34
Cuadro 17. Evolución de energía final (ktep) 35
Cuadro 18. Fuentes de energía primaria y final en España - 2012 36
Cuadro 19. Comparativa de la evolución de AROPE en la UE y España (%) 39
Cuadro 20. Evolución del AROPE (millones de personas) 40
Cuadro 21. Proyección del consumo de datos móviles para el año 2033 (Petabytes) 46
Cuadro 22. Matriz de posicionamiento de los sectores social y privado 48
Cuadro 23. Evolución de la financiación del tercer sector en España 2010-12 (M€) 49
Cuadro 24. Exigencias sociales de los grupos de interés a las empresas 49
Cuadro 25. Evolución de los presupuestos de RSC de las empresas en España (M€) 50
Cuadro 26. Evolución en el número de búsquedas en Google del concepto de "emprendimiento social" 51
Cuadro 27. Características de una cadena de valor económico-social 52
Cuadro 28. Principales problemas sociales globales 55
Cuadro 29. Recursos y capacidades de una empresa 56
Cuadro 30. Ventajas de las cadenas de valor económico-social para grupos de interés de las empresas 57
Cuadro 31. Comportamiento de DJSI vs Ibex-35 58

Cuadro 32. Ilustración de la pirámide por renta familiar 65
Cuadro 33. Proceso de identificación de cadenas de valor económico-social realizado por PwC 69
Cuadro 34. Distribución de la población mundial por renta anual disponible 77
Cuadro 35. Distribución geográfica de las ventas de las empresas del Ibex-35 en 2013 (%) 78
Cuadro 36. Evolución de la renta anual neta media por hogar (€) y tasa de desempleo (%) en España 79
Cuadro 37. Posicionamiento de los sectores para desarrollar cadenas de valor económico-social 82
Cuadro 38. Complementariedad de los agentes sociales y sector privado 85
Cuadro 39. Comparativa del marco temporal y rentabilidad de objetivos de las empresas vs. cadenas de valor económico-social 88
Cuadro 40. Comparativa de la tasa de actividad emprendedora entre países (% de la población de 18 a 64 años que emprende una iniciativa que lleva entre 0 y 3,5 años en el mercado) 94
Cuadro 41. Distribución de los servicios de apoyo financiero por etapa (%) 95
Cuadro 42. Mecanismos actuales de financiación 96
Cuadro 43. Tipología de agentes que prestan apoyo financiero por etapa y nivel de financiación/ ticket 97
Cuadro 44. Modelo de creación de valor 102

Informes de la colección España 2033:

La Economía española en 2033
(diciembre 2013)

España en el mundo 2033
(abril 2014)

Clientes@2.033
(julio 2014)

Trabajar en 2033
(septiembre 2014)

Ciudades y ciudadanos en 2033
(septiembre 2014)

España 'goes global'
(octubre 2014)

El dinero en 2033
(marzo 2015)

Más valor social en 2033
(marzo 2015)

Administración 2033, administración invisible
(abril 2015)

Economía baja en carbono
(abril 2015)

Compitiendo en innovación
(abril 2015)

Descárgate los informes en http://www.pwc.es/es/publicaciones/españa-2033/index.jhtml

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la **innovación, la calidad, el talento y el valor añadido.**

Crecimiento Inteligente

El programa está coordinado por Jordi Sevilla, senior advisor de PwC.

Más información en www.pwc.es

Contactos

Estrategia y Operaciones

Antonio Martinez Dalmau
Socio de PwC
antonio.martinez.dalmau@es.pwc.com
+34 915 685 338

Pierre Buffet
Senior manager de PwC
pierre_patrick.buffet@es.pwc.com
+34 915 684 972

Equipo Crecimiento Inteligente

Jordi Sevilla Segura
Senior counsellor de PwC
jordi.sevilla@es.pwc.com
+34 915 684 119

Tecla Keller
Senior manager de PwC
Responsable de España 2033
tecla.keller@es.pwc.com
+34 915 685 058

Fundación de PwC

Enrique Fernández Miranda y Lozana
Presidente de la Fundación de PwC
fundacion.pwc@es.pwc.com
+34 915 684 250

Marta Colomina Casaus
Directora General de la Fundación de PwC
marta.colomina@es.pwc.com
+34 915 684 063

Contactos Club'33

Máximo Ibáñez Lucea
Socio de Clientes y Mercados de PwC
maximo.ibañez@es.pwc.com
+34 915 684 744

Gonzalo Sánchez Martínez
Socio de PwC
gonzalo.sanchez@es.pwc.com
+34 915 684 075

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.