



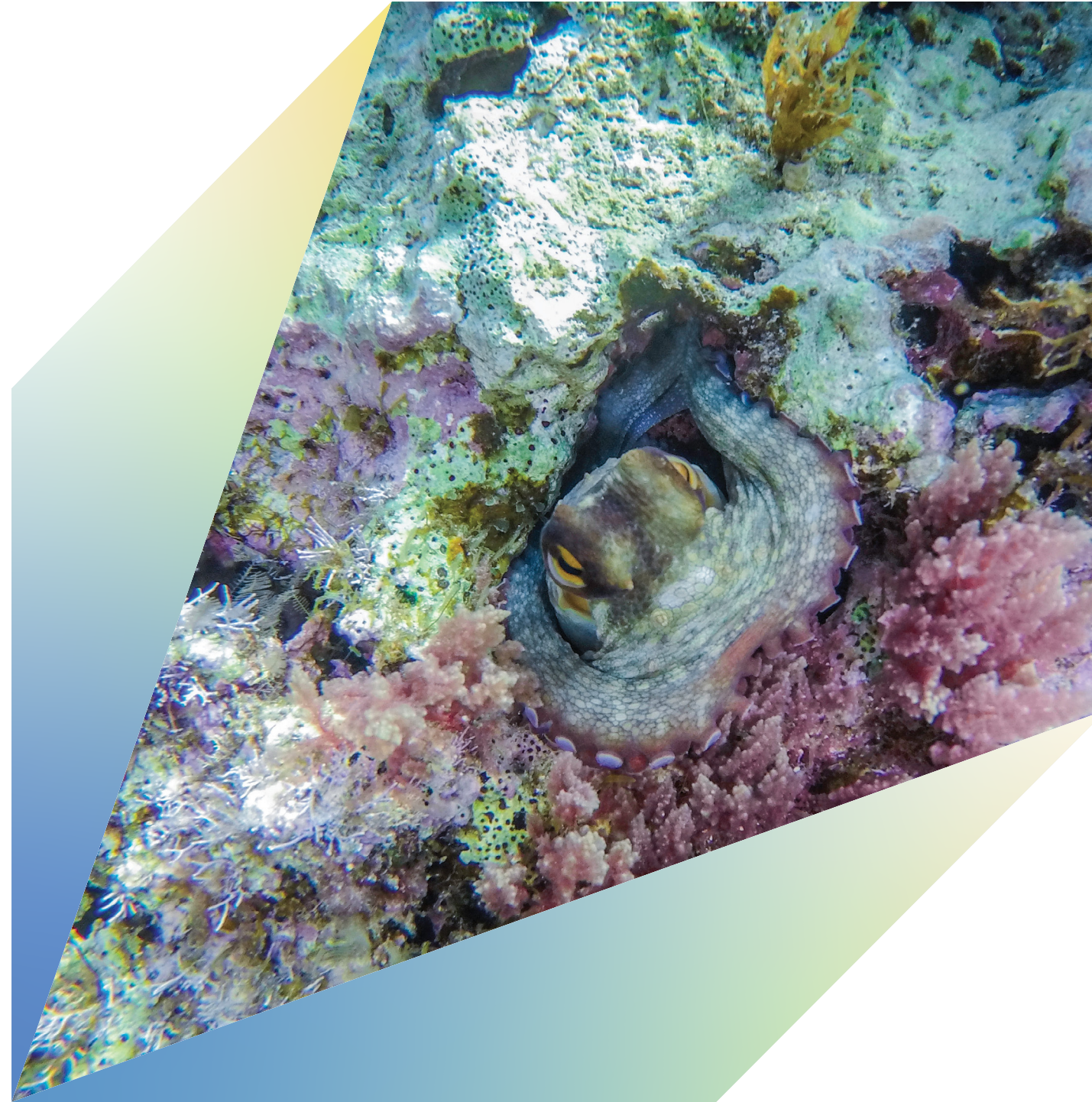
# Deep Green

Cómo los datos, la tecnología  
y la colaboración impulsarán la  
sostenibilidad en los negocios



# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Cinco recomendaciones</b>	
#1 Incrementa las inversiones en sostenibilidad	9
#2 Aumenta las iniciativas internas	15
#3 Amplía el área de influencia	20
#4 Investiga cómo aplicar la tecnología	28
#5 Evoluciona las estructuras de poder	32
<b>Conclusiones</b>	<b>37</b>
<b>Autores</b>	<b>39</b>
<b>Metodología</b>	<b>41</b>



## Resumen ejecutivo

A medida que el mundo se enfrenta a la urgente necesidad de combatir el cambio climático y el agotamiento de los recursos, un nuevo tipo de empresa emerge. Estas organizaciones serán 100% sostenibles y la preocupación por la sostenibilidad estará en su ADN.

La sostenibilidad estará presente en todo lo que hagan, desde cómo obtienen y utilizan la energía y los materiales, hasta cómo desarrollan los productos y servicios. Es más, este pensamiento de búsqueda de un mundo mejor contagiará a entidades que antes estaban fuera de su control, como proveedores, distribuidores, clientes y socios.

Lo que mueve a este nuevo tipo de organización es la convicción de que la sostenibilidad puede crear nuevas oportunidades para aquellos que respondan a las presiones medioambientales, sociales, regulatorias y empresariales con un planteamiento distinto y una visión de futuro de cómo operar.

No solo buscan la sostenibilidad interna, sino que las empresas realmente sostenibles buscarán formas completamente nuevas de colaborar con su cadena de valor, coordinando su visión, acciones y decisiones con otros actores y socios de su ecosistema. Al mismo tiempo, crearán productos y ofertas que irán más allá de mitigar los desafíos medioambientales. Ayudarán a resolverlos. Al trabajar de esta manera, estas empresas no solo reducirán su huella de carbono y la de sus grupos de interés, también descubrirán nuevas formas de garantizar el crecimiento futuro.

Ya existen algunos ejemplos de este nuevo tipo de organización: un fabricante de cerveza que, aparte de monitorizar el transporte de la cebada desde el campo hasta la botella utilizando el blockchain, ayuda a los agricultores a adoptar prácticas más sostenibles.



La fintech que ofrece un 10% de reembolso en efectivo a los clientes que compran a sus socios de negocio con un compromiso social.

La compañía textil que ha desarrollado nuevos vínculos con su proveedor y sus sistemas de producción y distribución, permitiendo a los clientes ver la ubicación de la fábrica en la que se produce una prenda, los materiales que se utilizan y

las condiciones de las instalaciones. Estas compañías están liderando el cambio hacia un futuro sostenible y lo están haciendo con urgencia, propósito y transparencia.

Pero este nivel de transparencia e interconexión requiere una comprensión más amplia de qué es ser sostenible. En una empresa preparada para el futuro, la sostenibilidad es posible gracias a la velocidad, la automatización y la inteligencia de tecnologías avanzadas, a formas modernas de operar y a nuevos modelos colaborativos internos y en toda la cadena de valor.

Es un gran esfuerzo, pero las oportunidades son tan grandes como graves son las consecuencias de no hacer nada. Por un lado están las oportunidades que pueden surgir de alianzas productivas, así como de productos y servicios pioneros o que ayudan a conservar el planeta. Y, por otro están las cadenas de suministro alteradas, clientes y empleados descontentos, las costosas sanciones regulatorias y una imagen pública negativa.

Mientras, las agujas del reloj avanzan inexorablemente. Con retos cada vez más evidentes a nivel económico, social y ambiental y en un momento de gran exposición pública, los líderes empresariales no pueden eludir su responsabilidad.

Para saber más sobre el futuro de la sostenibilidad en el negocio, realizamos junto con Oxford Economics una encuesta a 3.000 directivos de todos los mercados e industrias, preguntándoles cuáles eran sus planes de sostenibilidad, sus desafíos y visión. Sobre esta investigación, hemos desarrollado cinco recomendaciones de cómo las empresas líderes pueden superar a su competencia con un crecimiento duradero y diferenciado al integrar la sostenibilidad en su ADN.

## 1 Incrementa las inversiones en sostenibilidad para materializar el valor para el negocio

La sostenibilidad tiene dos caras: la necesidad de invertir y la de obtener beneficios financieros. La encuesta revela la voluntad de incrementar la inversión los próximos años. Entre 2020 y 2025, el porcentaje de encuestados que incrementará la partida de sostenibilidad en un 10% o más prácticamente se duplicará, pasando del 26% al 51%. Antes de 2030, este porcentaje crecerá de nuevo hasta el 62%.

Al mismo tiempo vinculan de manera firme el rendimiento financiero con los esfuerzos de sostenibilidad de las organizaciones. Esta idea se refuerza con el tiempo. El número de encuestados que espera que sus iniciativas de sostenibilidad impulsen un mayor rendimiento financiero se duplica de aquí a 2025, pasando del 31% al 65%. Y antes de 2030, la amplia mayoría (80%) está convencida de que las iniciativas de sostenibilidad impactarán de forma positiva o muy positiva en su rendimiento financiero.

## 2 Aumenta las iniciativas internas de sostenibilidad para un retorno aún mayor

Como era de esperar, las iniciativas de sostenibilidad de los participante se centran fundamentalmente en sus operaciones internas, que se incluyen en los que se conoce como emisiones de alcance 1, y menos en la cadena de suministro o en el impacto de sus productos y servicios una vez que se venden y se consumen.

Si bien, en última instancia, todos deberán ser más ambiciosos y ampliar el alcance de la sostenibilidad más allá de lo que está directamente bajo su control, pues todavía queda margen para mejorar la sostenibilidad de sus operaciones internas. Según el estudio, en los próximos dos años, las presiones por reducir las emisiones de carbono y por la adaptación climática provocarán un cambio hacia iniciativas más sofisticadas e impulsadas por los datos, como simulaciones virtuales o análisis avanzados, que serán más disruptivos para el status quo operativo que los esfuerzos anteriores.

Además, a medida que las empresas revisan sus estrategias de sostenibilidad, necesitarán mejorar la granularidad, la accesibilidad, la fiabilidad y la flexibilidad de los datos en los que se basan sus objetivos y planes. No son esfuerzos lineales. En un escenario complejo y en continuo cambio, la estrategia siempre debe ser orgánica. Las organizaciones deben estar continuamente redefiniendo sus objetivos y planes para dar respuesta a la nueva regulación y tecnología que surja y para abordar nuevos desafíos.

66%

De todos los encuestados se centra en la sostenibilidad de sus operaciones internas

### 3 Amplía tu área de influencia, tanto en sentido ascendente como descendente, para garantizar un mayor beneficio e impacto empresarial

Muchas empresas todavía no han asumido iniciativas de sostenibilidad en áreas ajenas a su control, incluyendo las emisiones de alcance 2 y 3. ¿Por qué? Porque es una tarea ingente incrementar la comunicación y la colaboración no solo dentro de la propia organización, sino también con los socios, proveedores, distribuidores, comunidades y clientes.

Para ser una organización sostenible, las organizaciones deberán estar de verdad conectadas con sus ecosistemas. Utilizarán los datos y la tecnología para reconocer, abordar y resolver retos medioambientales en toda la cadena de valor. Al aprovechar esta oportunidad, innovarán de manera diferente. Ese cambio permitirá nuevos servicios que aumenten los ingresos, creará nuevas oportunidades de negocio, generará alertas tempranas de mitigación de riesgos y establecerá nuevas relaciones para transformar la entrega y la producción.

Ampliar el área de influencia significa tratar a los proveedores como socios y ver la sostenibilidad como un viaje compartido. También significa mirar de una manera más creativa la cadena de valor para encontrar socios que ayuden a repensar los productos y servicios que se pueden crear, integrar y desplegar para un crecimiento sostenible.

### 4 Investiga cómo aplicar tecnologías emergentes y maduras, y crea formas comercialmente creativas de desplegarlas

Para ampliar las iniciativas de sostenibilidad más allá de lo que se puede medir, auditar y mejorar directamente, las empresas deben explorar soluciones impulsadas por la tecnología. En nuestra encuesta, tecnologías, como la nube, el IoT y la automatización, ocupan un lugar destacado tanto por el grado en que se implementan como por la eficacia percibida.

Ahora es el momento de sacar provecho de la tecnología que, al principio, puede no parecer relevante para tu industria.

La inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el análisis avanzado, los gemelos digitales y el blockchain son necesarios para extender la sostenibilidad en ecosistemas más amplios y crear productos y servicios que ayuden a resolver los desafíos medioambientales y no solo a mitigarlos. Únicamente la adopción de estas tecnologías acelerará el impacto y los resultados para las empresas.

### 5 Evoluciona las estructuras de poder para permitir los cambios necesarios en la cultura y la responsabilidad

Dado los desafíos organizativos mencionados por los participantes, solo se producirán avances cuando se ponga orden internamente. Esto significa desde ajustar las estrategias hasta invertir en talento y en la mejora de las competencias de la plantilla, y preparar el camino para el profundo cambio organizativo que se avecina.

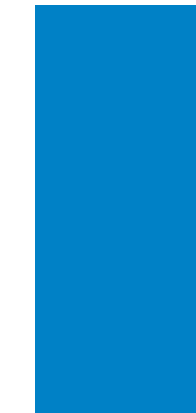
Lo más importante: los modelos de liderazgo deben evolucionar para corregir lo que el estudio revela como un desequilibrio entre el poder y la responsabilidad. Los participantes señalan que los CEOs suelen desarrollar estrategias de sostenibilidad y controlar la financiación de estas estrategias, mientras que el responsable de la sostenibilidad u otros directivos sénior son los que rinden cuentas de los avances o son recompensados por su éxito. Esta ecuación de poder debe equilibrarse si las compañías quieren conseguir los resultados esperados.

Además, la escasez de talento amenaza los avances en sostenibilidad. Convertirse en una empresa sostenible exige nuevo talento y capacidades que, a menudo, pueden conseguirse con el reciclaje profesional de la plantilla existente.

La demografía y las dinámicas de la fuerza laboral han cambiado para siempre. Incluso, con embajadores carismáticos y agentes de cambio que lideren la transformación, las organizaciones necesitan cerciorarse de que todos están motivados para contribuir a la sostenibilidad del negocio y para construir, compartir y monitorizar los puntos de partida, objetivos y planes.

#### Modelos de liderazgo desequilibrados

55%

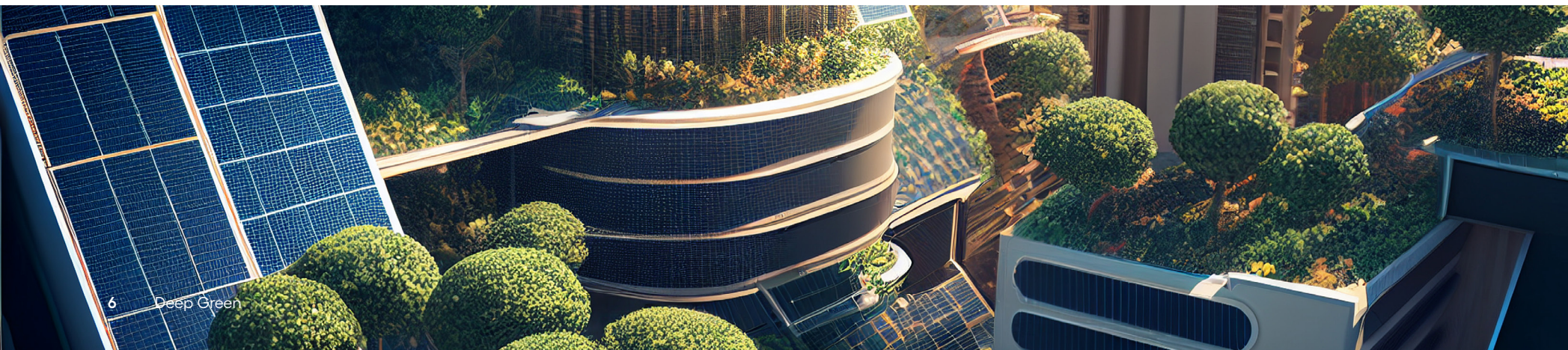


De los encuestados afirma que el CEO es el responsable de asignar el presupuesto para la sostenibilidad

8%



Dice que el CEO es el responsable de cumplir la estrategia de sostenibilidad



# Introducción

La sostenibilidad se está convirtiendo rápidamente no solo en una forma de hacer negocio, sino en una forma de ser empresa. A partir de la investigación realizada en los últimos tres años, podemos afirmar que las organizaciones de éxito en las próximas décadas serán aquellas que incorporen la sostenibilidad en su ADN y que ésta impregne todo lo que hace tanto dentro como fuera de la organización, su cadena de valor y los ciclos de vida de sus productos y servicios.

Estas empresas destacarán como líderes de sostenibilidad y establecerán el estándar de transparencia, autenticidad y resiliencia frente a las necesidades acuciantes del planeta y la humanidad.

En los últimos dos años, el informe recoge cómo se ha ampliado y reforzado el concepto de sostenibilidad.

Mientras que, el informe de 2021 desvelaba que los líderes sénior concebían la sostenibilidad no solo como un coste en el balance general, sino como un impulsor de los beneficios

2021

**70%**

afirma que las iniciativas de sostenibilidad incrementarían las ventas

2022

**90%**

asegura que el ESG es un elemento fundamental para ser una empresa moderna

2023

**95%**

sostiene que la sostenibilidad es un elemento vital de su estrategia corporativa

empresariales, como mayores ventas y una mejor reputación de marca; en el estudio [de 2022 sobre el nivel de preparación de las empresas para el futuro](#), el imperativo de la sostenibilidad es más evidente. Casi todos los ejecutivos afirmaron que atender los asuntos medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) es fundamental para ser una empresa moderna. Pero también puso de manifiesto el gap entre pensar en la sostenibilidad y actuar.

En el último estudio, observamos las acciones que los negocios están tomando o planean tomar en el corto plazo, así como los desafíos que les impiden alcanzar sus objetivos. Los resultados muestran lo que debe suceder, a nivel de estrategia, tecnología y liderazgo, para garantizar que las organizaciones están preparadas para ampliar su enfoque de sostenibilidad a todo su ecosistema. Al hacerlo, las empresas emergerán no solo como líderes en sus respectivos mercados, sino como ejemplo de cómo debe ser una organización sostenible para dar respuesta a las necesidades de un mundo en continuo cambio.

# Recomendación #1

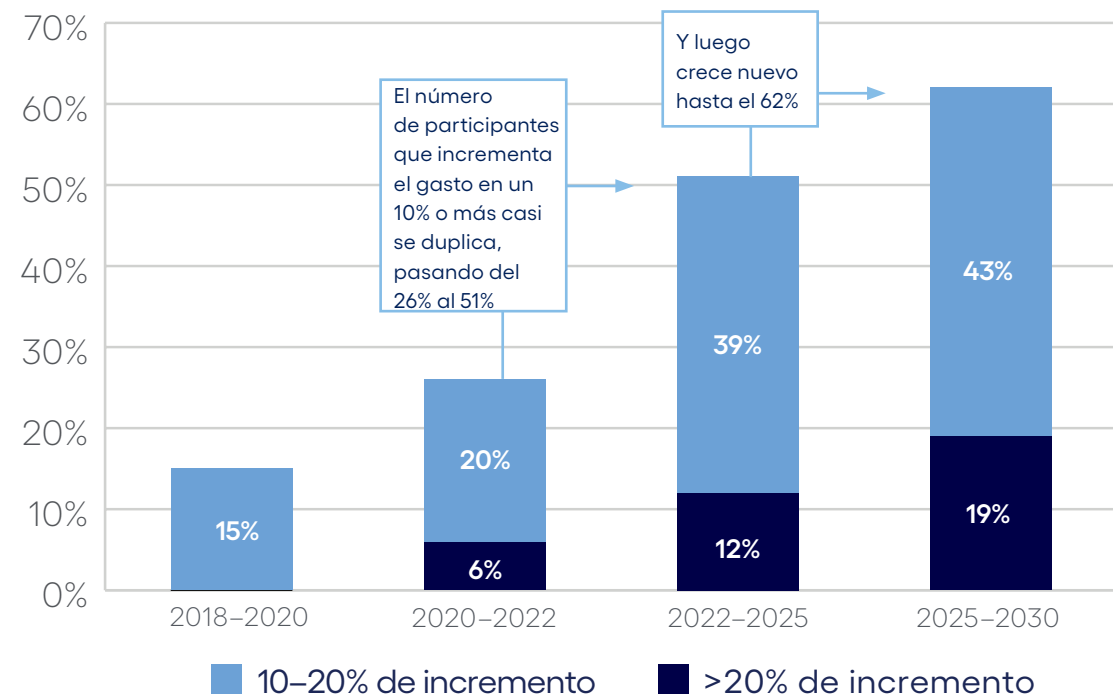
## Aumenta las inversiones en sostenibilidad para materializar el valor para el negocio

## 1 Incrementa las inversiones en sostenibilidad para materializar el valor para el negocio

El estudio revela la creencia inquebrantable de la sostenibilidad como una prioridad estratégica, con casi todos los participantes (95%) afirmando que es un elemento vital de su estrategia corporativa. Este acuerdo unánime viene acompañado de la voluntad de invertir en iniciativas de sostenibilidad que crecen con el paso del tiempo (ver ilustración 1). De hecho, entre 2020 y 2025, casi se duplica el porcentaje de participantes que incrementaron su partida en sostenibilidad un 10% o más, pasando de 26% de los encuestados al 51%. Antes de 2030, este porcentaje crecerá de nuevo hasta el 62%.

### Ilustración 1: La inversión se incrementará rápidamente

P: ¿Ha aumentado tu organización la inversión media anual en sostenibilidad ambiental en los siguientes períodos y cómo lo ha hecho?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

## #1 Incrementa las inversiones en sostenibilidad

Para los encuestados, invertir en sostenibilidad tiene sentido desde el punto de vista del negocio. De hecho, más de la mitad (57%) considera, como uno de los principales impulsores de los esfuerzos de sostenibilidad, un mejor rendimiento del negocio, seguido muy de cerca por la creencia en el imperativo moral de estar haciendo el bien social (59%). (Ver ilustración 2)

### Ilustración 2: La sostenibilidad es un imperativo moral y financiero

P: ¿Cuáles son los tres impulsores más importantes de tu sostenibilidad medioambiental (porcentaje que nombra cada uno como uno de los tres motores más importantes)?

59%

Hacer lo correcto para la sociedad y asegurar la sostenibilidad económica

37%

Reducir el riesgo para el negocio

57%

Mejorar el rendimiento del negocio

37%

Cumplir con las exigencias gubernamentales, normativas y de la industria actuales o futuras

45%

Demostrar a los inversores que se toman medidas

36%

Demostrar a los clientes que se toman medidas /mejorar la reputación de marca

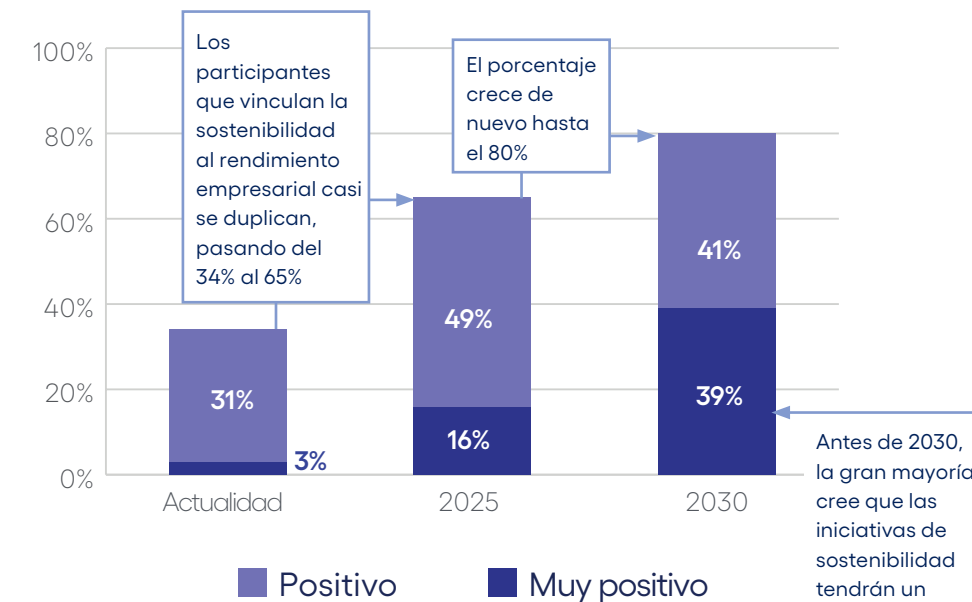
Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

No obstante, los encuestados parecen convencidos de que las inversiones en sostenibilidad están justificadas por los beneficios financieros que obtendrán con el tiempo.

Antes de 2025, el 65% de los encuestados cree que los esfuerzos de sostenibilidad tendrán un impacto positivo o muy positivo en el rendimiento financiero de la compañía. Esto significa casi el doble de las personas que hoy lo cree (34%). (Ver ilustración 3) Es más, antes de 2030, la amplia mayoría (80%) está convencida de que las iniciativas de sostenibilidad impactarán de forma positiva o muy positiva en su rendimiento financiero.

**Figura 3: Las recompensas financieras aumentan considerablemente**

P: ¿Cómo crees que impactarán los esfuerzos de la compañía por mejorar la sostenibilidad medioambiental en todas las áreas de negocio?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

Más de la mitad de los encuestados cita, entre otras, la reputación de marca, la retención de clientes y empleados o la reducción de riesgos empresariales como las áreas en las que la sostenibilidad tendrá un impacto positivo o muy positivo (ver ilustración 4).

**Ilustración 4: Impacto en el rendimiento empresarial**

P: ¿Cómo crees que impactarán los esfuerzos de sostenibilidad de tu organización en los siguientes indicadores de rendimiento empresarial en 2025?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

El escenario de la sostenibilidad ya está listo: ha cautivado a los corazones, las mentes y los bolsillos de los líderes sénior e, incluso, ahora las empresas están saliendo de su zona de confort para colaborar con socios, proveedores, distribuidores y, hasta competidores, para avanzar en la agenda de la sostenibilidad.

Como resultado, los intereses de las empresas en torno a la sostenibilidad han pasado del "por qué hacerlo" al "cómo hacerla efectiva", enfatizando la importancia de tomar decisiones informadas, asignar recursos y diseñar estrategias eficaces.

Por este motivo, y con los objetivos 2030 en la mano, las organizaciones necesitan desarrollar una estrategia ambiciosa que les lleve a engrosar las listas de una nueva clase de líderes profundamente comprometidos con la sostenibilidad. Como uno de los encuestados dice, "esto no es algo que esté bien, sino que es imprescindible y que tiene que estar incluso en nuestra propuesta o una licitación".

“ Esto no es algo que esté bien, sino que es imprescindible y que tiene que estar incluso en nuestra propuesta o en una licitación”. ”

Participante en la encuesta  
Ejecutivo sénior, fabricación

## Recomendación #2

Aumenta las iniciativas internas de sostenibilidad para un retorno aún mayor





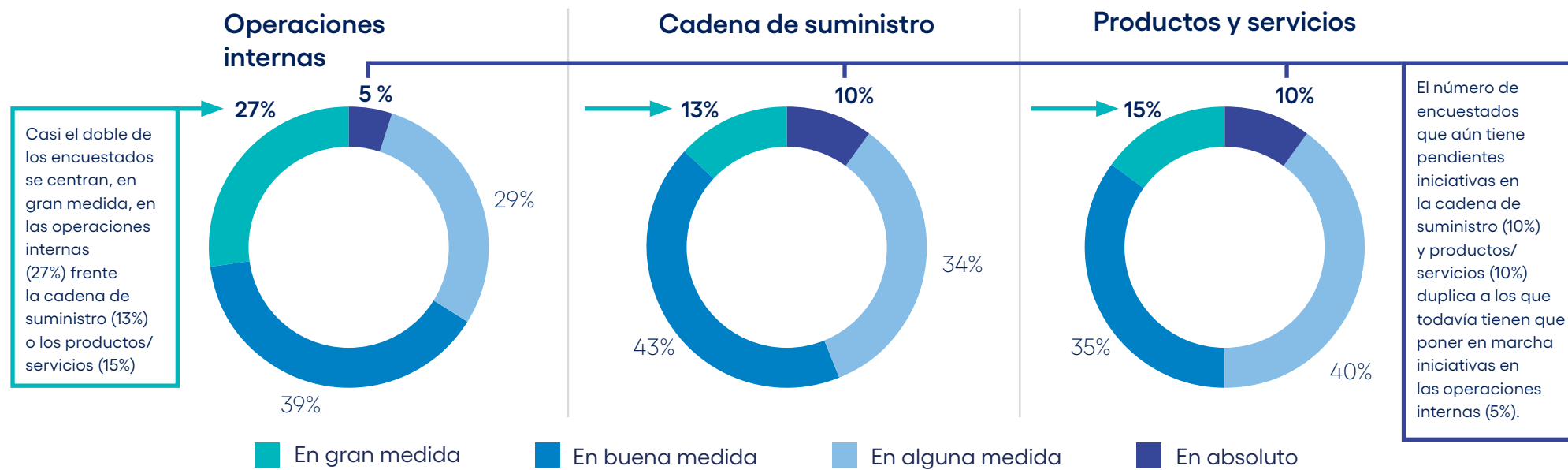
## 2 Aumenta las iniciativas internas de sostenibilidad para un retorno aún mayor

Incluso ahora, la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad se centra en las operaciones internas de la empresa, incluyendo lo que se conoce comúnmente como emisiones de alcance 1. En total, el 66% de los encuestados se centra en las operaciones internas- el 27% lo hace en gran medida-, frente al 59% que se focaliza en la cadena de suministro y el 50%, en los productos y servicios (ver ilustración 5). Además, el número de encuestados que todavía no ha puesto en marcha iniciativas en la cadena de suministro o en los productos/servicios duplica el que sí ha puesto en marcha iniciativas en las operaciones internas (10% vs 5%)

Este foco en las operaciones internas está completamente justificado, teniendo en cuenta la confianza y el control que las empresas puedan ejercer en este área. No obstante, se debe seguir trabajando de manera significativa para mejorar la sostenibilidad de las operaciones internas. En este punto, el estudio revela que las empresas están preparadas para aprovechar lo que ya han hecho para pasar a iniciativas internas de mayor impacto, más complejas y con un uso más intensivo de los datos.

Ilustración 5: Las operaciones internas son el foco principal

P: ¿En qué medida tus estrategias de sostenibilidad se centran en las operaciones internas, la cadena de suministro o los productos/servicios?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

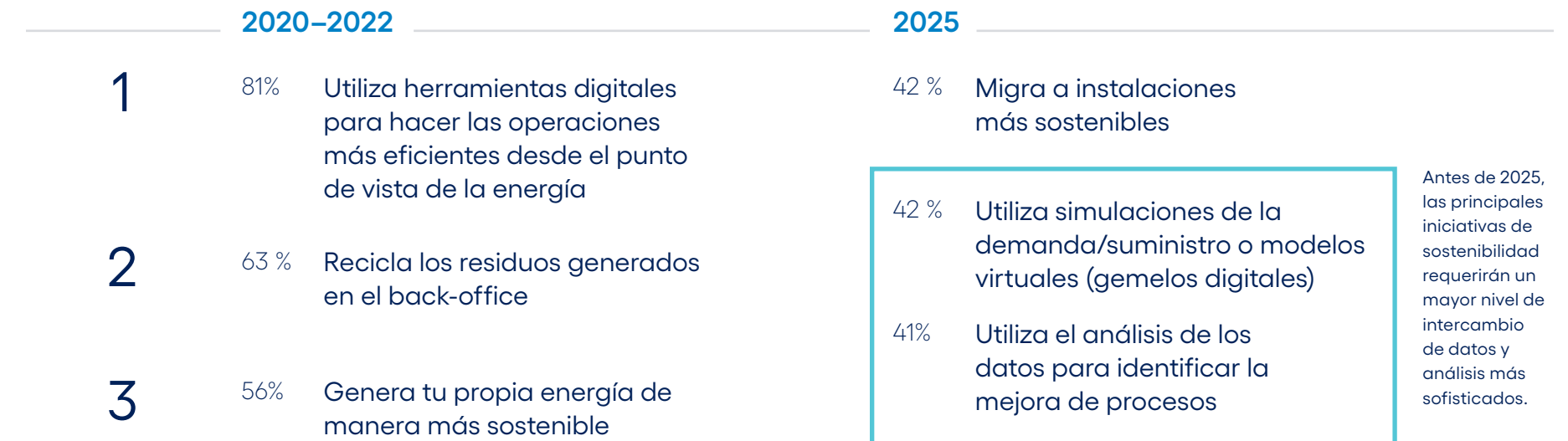
## #2 Incrementa las iniciativas internas de sostenibilidad

Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, el uso generalizado de herramientas digitales es, con diferencia, la principal iniciativa de sostenibilidad para hacer las operaciones internas más eficientes desde el punto de vista de la energía (ver ilustración 6).

Ilustración 6: Las iniciativas internas intensificarán el uso del análisis y los datos

P: ¿Cuándo empezaste o planeas empezar a implementar las siguientes iniciativas para mejorar la sostenibilidad de tus operaciones internas?

### Tres principales iniciativas



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

Un enfoque muy extendido es el despliegue de sensores del Internet de las cosas (IoT) para monitorizar las emisiones, el uso de agua y la eficiencia de activos físicos para cumplir con los objetivos de sostenibilidad corporativos.

Por ejemplo, las fábricas inteligentes equipadas con sensores pueden generar ingentes cantidades de datos que, a través de paneles de control, ofrecen información útil del gasto generado en la línea de producción. Además, los sensores de control del clima conectados a redes de IoT pueden ofrecer información relacionada con la huella de carbono de las oficinas con calefacción. Al aprovechar los datos recopilados por estos sensores y utilizar algoritmos de machine learning (aprendizaje automático) para identificar áreas de mejora, las organizaciones pueden conocer sus emisiones directas y trabajar para reducirlas.

Otra perspectiva muy extendida es el uso del cloud computing para dar soporte a la tendencia de modelos de trabajo híbridos. Uno de los beneficios es la reducción de las emisiones relacionadas con los desplazamientos al centro de trabajo, así como de las emisiones de los viajes corporativos con un claro impacto en el medioambiente.

No obstante, antes de 2025, las principales iniciativas de sostenibilidad requerirán un mayor intercambio de datos y análisis más sofisticados. Además de mudarse a instalaciones más sostenibles, el 42% de los encuestados, por ejemplo, planea crear simulaciones virtuales (p. ej. gemelos virtuales) de sus operaciones y sus activos físicos, que les permitan experimentar con prácticas más sostenibles sin interrupciones.

El uso de los gemelos digitales exigirá el uso avanzado de datos en tiempo real para visualizar, modelar y simular el entorno operativo o físico. Por ejemplo, las empresas podrían diseñar la disposición más eficiente de una línea de producción o podrían descubrir la mejor forma de garantizar la calidad de su aguas



En 2025, la segunda iniciativa centrada en operaciones internas será el uso de modelos virtuales (p. ej. gemelos digitales) para experimentar las opciones de sostenibilidad.

residuales tratadas en todas las operaciones de su planta. Al vincular los datos del sistema integrado de gestión de activos, podrán utilizar la visualización y el análisis de los datos para interpretar los datos que obtuvieron de múltiples sensores, bombas y detectores en la planta de tratamiento; y a través del análisis predictivo y prescriptivo, promover la mejora continua.

Los encuestados (41%) también quieren utilizar los mismos principios que usan para hacer sus activos físicos más eficientes y aplicarlos a sus procesos de negocio, empleando la minería de procesos para entender en profundidad qué procesos se deben automatizar para reducir el gasto operativo o eliminarlo por completo. Por ejemplo, las empresas están utilizando la automatización inteligente de procesos (IPA) para medir y reducir la huella ambiental de los trabajadores del conocimiento, al optimizar tareas repetitivas y recopilar otros datos en todas las operaciones.

La conclusión es que, si bien muchas compañías hoy han tomado el paso de evaluar los desafíos de sostenibilidad más apremiantes, a menudo no han invertido en crear una base de datos para entender su impacto real y gestionarlos de manera efectiva. En vez de monitorizar un único impacto, como las emisiones de carbono, también deben conocer el impacto en la diversidad, el uso del agua, el hábitat y otros recursos naturales. Esto significa ampliar

la estrategia de sostenibilidad con una estrategia de datos que haga seguimiento de varios impactos relevantes y ofrezca paneles de control personalizados a diferentes grupos de usuarios.

Estos dashboards deberían contener los KPIs relevantes y los métodos para medir los impactos más importantes y visualizar qué información se necesitaría para incentivar a diferentes grupos de usuarios a actuar. Cada responsable de la toma de decisiones, ya sea responsable de energía o de compras, debería tener su propio dashboard de sostenibilidad para orientar sus acciones e inclinar la aguja de los impactos en los que influye.

A medida que los datos y el conocimiento avanzan, las organizaciones necesitarán revisar de manera continua y regular sus bases de referencia, objetivos, planes e informes, así como la granularidad, la accesibilidad, la fiabilidad y la flexibilidad de los datos en los que se basan los objetivos y los planes.

Incluso a medida que se desarrollan iniciativas más complejas, las empresas también deben centrar su atención fuera de la organización. Es esencial utilizar el trabajo de operaciones internas y, sobre todo, los datos como una plataforma para ampliar el alcance e incrementar la sofisticación de las iniciativas de sostenibilidad para generar nuevas oportunidades e impulsar un impacto mayor y de más alcance.

Es esencial utilizar el trabajo de operaciones internas y, sobre todo, los datos como una plataforma para ampliar el alcance e incrementar la sofisticación de las iniciativas de sostenibilidad para generar nuevas oportunidades e impulsar un impacto mayor y de más alcance.

# Recomendación #3

Amplía el área de influencia para garantizar un mayor impacto y beneficio empresarial



## 3 Amplía el área de influencia, tanto en sentido ascendente como descendente, para garantizar un mayor beneficio e impacto empresarial

Es sencillo entender por qué tan pocos encuestados están en la actualidad comprometidos con las iniciativas de sostenibilidad centradas en su cadena de suministro, productos y servicios, y emisiones de alcance 3. Hacerlo exige a las organizaciones ampliar sus esfuerzos a áreas que, hasta la fecha, parecían estar completamente fuera de alcance.

Sin embargo, con una robusta base de datos y análisis avanzados junto con otras capacidades tecnológicas cada vez más sofisticadas y maduras, tienen las herramientas para traspasar los muros de la organización que les permiten ver y dar forma a los impactos ambientales, mitigar los riesgos y descubrir nuevas oportunidades en toda la cadena de valor.

No hay duda: la colaboración, la transparencia y el intercambio de información exigirá nuevas formas disruptivas de liderar y operar que pueden cambiar las estructuras de las organizaciones y los modelos de negocio. Si bien este desafío seguramente conllevará dificultades de crecimiento, también es una oportunidad de oro para que las organizaciones líderes avancen hacia relaciones potencialmente más beneficiosas con sus socios, proveedores, distribuidores, comunidades, competidores y clientes.

Hay dos categorías de iniciativas de sostenibilidad externas: ascendente y descendente. Las actividades descendentes abarcan el diseño de producto y lo que ocurre cuando el producto está en manos del cliente. Las iniciativas ascendentes se centran en las intrincadas y extensas cadenas de suministro, las operaciones logísticas y el ecosistema de socios que forman la columna vertebral de los negocios globales actuales.

La colaboración, la transparencia y el intercambio de información demandarán nuevas formas disruptivas de liderar y de operar que pueden cambiar las estructuras organizativas e, incluso, los modelos de negocio, pero son una oportunidad de oro para avanzar hacia relaciones más beneficiosas.

En el estudio, las tres principales medidas que los encuestados adoptan hoy en día para mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro contemplan trabajar para abastecerse de materias primas y componentes de forma responsable, y elegir proveedores comprometidos con métricas específicas de sostenibilidad (ver ilustración 7).

Más de la mitad de los encuestados (57%) mantiene que ya ha comenzado a trabajar en este tipo de iniciativas. Pero para que estas actividades sean de verdad efectivas, es necesario contar con que los propios proveedores monitoricen, midan e informen con precisión sobre su impacto ambiental.

**Ilustración 7: La transparencia será clave para alcanzar los objetivos de sostenibilidad**

P. ¿Cuándo empezaste o planeas empezar a implementar las siguientes iniciativas para mejorar la sostenibilidad de tu cadena de suministro?

**Tres principales iniciativas**

	2020-2022	2025
1	62% Consigue y compra activos, productos, componentes y materias primas que necesitan menos energía	42 % Elige proveedores que tengan un impacto neto positivo en el medioambiente
2	57% Elige proveedores comprometidos con el cumplimiento de métricas específicas de sostenibilidad	41% Escoge proveedores que ofrezcan una mayor transparencia y sostenibilidad integral
3	57% Consigue y compra activos, productos, componentes y materias primas procedentes de materiales reciclados	38% Consigue y compra activos, productos, componentes y materias primas que duren más

La transparencia será una de las principales iniciativas en 2025 cuando las organizaciones analicen en profundidad las comunicaciones de los proveedores

Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

“ Si hay emisiones residuales procedentes de los actores de tu cadena de suministro o en tu propia organización, y nos puedes eliminarlas, entonces tienes que crear conjuntamente proyectos que te permita hacerlo. ”

**Participante en la encuesta**  
Líder sénior, sector fabricación

En otras palabras, estas acciones no tienen en cuenta la capacidad para ver qué hay detrás de las afirmaciones de los proveedores: las evidencias basadas en datos que prueben cómo se llegó a estas métricas y conclusiones. Ese nivel de escrutinio requeriría una total transparencia del impacto ambiental del proveedor, algo que no está entre las tres primeras acciones mencionadas y en las que solo el 38% trabaja actualmente.

Esta inconsistencia podría ser un riesgo para las empresas, dejándolas expuesta a afirmaciones de lavado de imagen (ya sean intencionadas o no), revelaciones embarazosas y posibles sanciones económicas. Por ejemplo, la cadena de suministro de la industria de la moda está muy fragmentada, con numerosos puntos de contacto a partir de múltiples materiales y ubicaciones de abastecimiento, múltiples estados de facturación y una amplia variedad de productos cuya fabricación requiere muchos proveedores y subproveedores en todo el mundo.

Esta fragmentación crea silos y la ausencia de un lenguaje de datos común en la cadena de suministro. Varias organizaciones siguen diferentes procesos de recopilación de datos y unidades de medida que, sin duda, merman la credibilidad de los datos. Mejorar la precisión y la transparencia requerirá el gobierno y la estandarización de los datos, la supervisión continua de la cadena de suministro, un robusto sistema de generación de informes, la participación periódica de los grupos de interés y una cultura corporativa transparente.



En 2025, la transparencia del proveedor alcanza el puesto número dos en los esfuerzos de sostenibilidad de la cadena de suministro. Para obtener este conocimiento, las empresas necesitarán nuevos niveles de cooperación y coordinación con sus socios de la cadena de suministro, y nuevos mecanismos confiables y seguros, como los ledgers distribuidos (blockchain), tanto para compartir conocimiento y métricas basadas en los datos como para modelar posibles escenarios.

“ Las marcas se deben a sí mismas ser honestas y transparentes y compartir este viaje. He escuchado muchas veces a los clientes y consumidores decir: 'No esperamos que seas perfecto, pero sí que seas honesto' ”

**Participante en la encuesta**  
Líder sénior, fabricante de EE.UU.

Por ejemplo, las empresas combinan la automatización y el RFID (identificación por radio frecuencia), tecnologías de blockchain y análisis para hacer un seguimiento de los materiales y productos a lo largo de su ciclo de vida, desde la extracción y producción hasta su uso y eliminación. Para hacerlo, identifican oportunidades para reutilizar y reciclar materiales, y garantizar que los residuos se gestionan de manera adecuada.

La logística y el transporte es otra área donde se pueden lograr operaciones transparentes. Al utilizar tecnologías de localización, análisis e IA, las organizaciones pueden reducir los residuos al optimizar las rutas de entrega, reducir la necesidad de envasado y la huella de carbono del transporte.

Es vital involucrar a los proveedores, distribuidores y otros integrantes de la cadena de valor, como socios, colaborando con ellos y considerando la sostenibilidad como un viaje compartido. Las organizaciones con visión de futuro también estarán abiertas a asociaciones atípicas que les ayuden a repensar los productos y servicios que pueden desarrollar, integrar y desplegar para crecer con sostenibilidad.

“ Hemos comenzado un proyecto para colaborar con proveedores de servicio de blockchain, en el que el nodo de blockchain registrará nuestros datos de emisiones de CO2 y de consumo de energía de una forma segura y certificable. ”

**Participante en la encuesta**  
Líder sénior, empresa española de seguros

Las actividades descendentes abarcan el diseño de producto y lo que ocurre cuando el producto está en manos del cliente. El estudio muestra un grado de actividad relativamente menor en estas actividades si se comparan con las iniciativas centradas en las operaciones internas y en los esfuerzos externos ascendentes (ver ilustración 8).

De hecho, menos de la mitad de los encuestados está involucrado en las tres actividades descendentes citadas: uso de materiales reciclados (49%), ayudar a los clientes a ahorrar energía (43%) y garantizar un impacto neto positivo en el entorno (39%). Las iniciativas descendentes son particularmente difíciles cuando implican influir o controlar decisiones una vez que el producto o servicio ya está en manos del cliente.

**Ilustración 8: Los modelos circulares y XaaS favorecerán la sostenibilidad de producto/servicio**

P. ¿Cuándo empezaste o planeas empezar a implementar las siguientes iniciativas para mejorar la sostenibilidad de tus productos y servicios?

**Tres principales iniciativas**



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

“ Lanzamos nuestro primer préstamo vinculado a la sostenibilidad para ayudar a nuestros socios y a otros negocios de menor tamaño a aprovechar la oportunidad de reducir su huella de carbono. ”

Participante en la encuesta  
Líder sénior, servicios financieros

El creciente escrutinio público y normativo 'obliga' a los ejecutivos a tomar el control de los impactos descendentes. Como se vio en el [video](#) de hace unos años, el que unos investigadores intentaron rescatar a una tortuga que había ingerido plástico, es evidente que son los fabricantes y vendedores de productos los que tiene que rendir cuentas y no los consumidores que desechan el artículo de forma inadecuada.

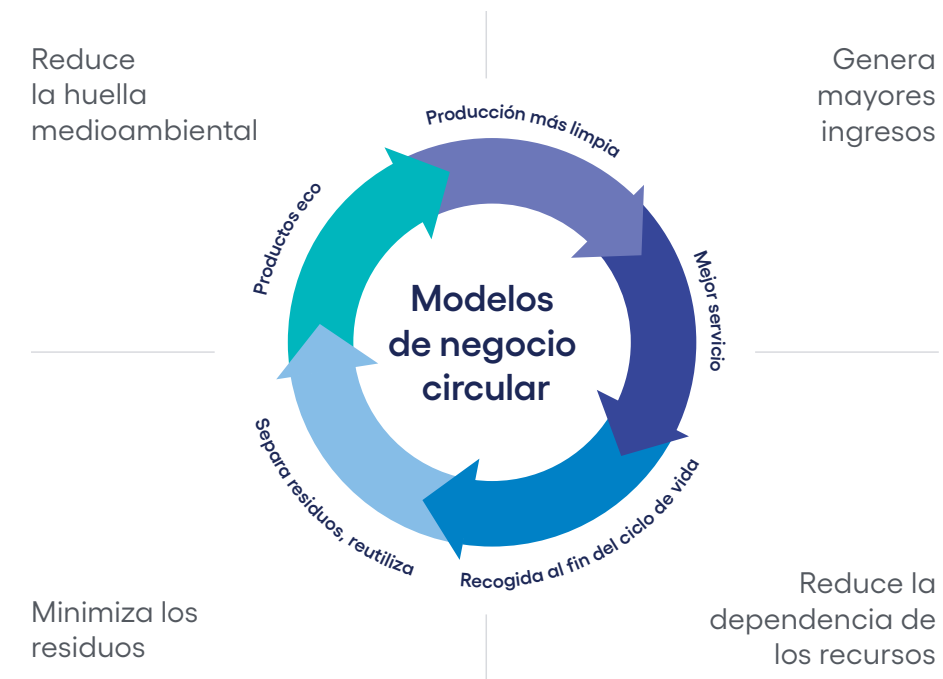
Desde ahora hasta 2025, la principal actividad descendente pasará de ser el uso de materiales reciclados en productos a repensar completamente el diseño del producto. Esto implica explorar soluciones innovadoras, como nuevos materiales y envases sostenibles, para crear un sistema de ciclo cerrado que elimina y reduce el impacto ambiental. Estos tipos de modelos de negocio circulares se enfocan en el diseño para eliminar los residuos, conservar el uso de productos y componentes, y devolver los materiales al ciclo de vida del producto, creando así capital económico, cultural y social. Por ejemplo, los residuos de un extremo de la cadena de suministro podrán ser insumo para otro (utilizar las llantas de automóvil desgastadas para suelos acolchados de parques infantiles).

Además, los encuestados se proponen trabajar directamente con los consumidores para educar, aconsejar e incentivarles a tener un impacto positivo en el ambiente. Para ello será necesario comprender mejor cómo se utilizan los productos equipándolos con tecnología que les permita transmitir esa información. Este conocimiento respaldará a su vez nuevos modelos operativos y de negocio, como el "todo como servicio" (XaaS) y modelos de negocio circulares.

Dado que los modelos XaaS permiten el seguimiento, la medida y los detalles de uso, abren la puerta a nuevos modelos comerciales basados en servicios proactivos y predictivos que mejoran el rendimiento del producto, amplían el ciclo de vida del activo y facilitan la colaboración con clientes y proveedores. Un fabricante de iluminación, por ejemplo, ofrece una oferta como servicio a través de la cual los clientes pagan por productos de iluminación solo cuando los utilizan. Al final del contrato, la compañía reutiliza y recicla los productos. Como resultado, los clientes tienen cero residuos y la compañía gana un nuevo canal de ingresos por servicio y mantenimiento.

Tanto en los modelos XaaS como en los modelos de negocio circulares, la expansión de la influencia establece prácticas sostenibles en toda la cadena de valor. Por suerte, las herramientas necesarias para conseguir estos enfoques innovadores son más accesibles de lo que muchos líderes creen.

En 2025, la principal actividad descendente será repensar completamente el diseño del producto.



# Recomendación #4

Investiga cómo aplicar tecnologías emergentes y maduras, y crea formas comercialmente creativas de desplegarlas



## 4 Investiga cómo aplicar tecnologías emergentes y maduras, y crea formas comercialmente creativas de desplegarlas

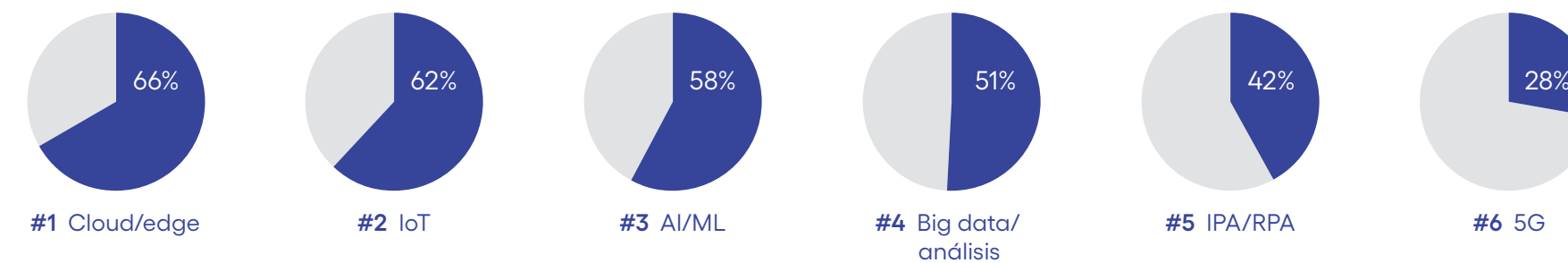
No hay duda de que la tecnología es clave para impulsar la sostenibilidad, tanto en las iniciativas internas como externas. Es justo decir que las necesidades y oportunidades de sostenibilidad actuales surgen justo cuando tecnologías claves, como la IA, el blockchain y los gemelos digitales, están alcanzado un uso más maduro y generalizado. Estas tecnologías avanzadas son esenciales tanto para extender la sostenibilidad a un ecosistema más amplio como para crear productos y servicios que ayuden a resolver los desafíos ambientales en lugar de solo mitigarlos.

En el estudio, los encuestados han implementado un amplio rango de tecnologías para soportar sus iniciativas de sostenibilidad (ver ilustración 9). Más de lo mitad de los participantes ha desplegado un conjunto básico de tecnologías- cloud/edge, IoT, inteligencia artificial/machine learning (IA/ML) y análisis de big data- que pueden ser consideradas como básicas.

### Ilustración 9: Las tecnologías básicas se están generalizando

P. ¿Cuál de las siguientes tecnologías has implementado para mejorar la sostenibilidad ambiental?

### Las 6 principales tecnologías implementadas en la actualidad



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

Por ejemplo, muchas empresas están migrando a entornos cloud más eficientes desde el punto de vista de la energía y huyendo de data centers on-premises, que, según algunas estimaciones, representan el 2% del total de las emisiones GHG. De hecho, es habitual ver cómo las organizaciones **reducen la huella del data center un 25%** al migrar a la nube. Los proveedores cloud líderes también trabajan para brindar a los clientes servicios en formas más sostenibles, haciendo que las cargas de trabajo migradas fuera del data center sean más respetuosas con el medio ambiente.

Otro ejemplo es el uso de tecnologías de análisis, basadas en la IA y el ML, para correlacionar las muchas y diferentes variables de sostenibilidad, y obtener conocimiento para dirigir las actuaciones, con el objetivo de maximizar los beneficios y reducir los costes. Con estas nuevas herramientas, no solo los CIO pueden entender y utilizar estas tecnologías sofisticadas, cualquiera, desde los responsables de productos a los directivos C-level, puede centrarse en los resultados del negocio, no solo en los ingresos.

Aún más revelador es conocer las tecnologías que los encuestados citan como más efectivas para impulsar la sostenibilidad ambiental (ver ilustración 10). No es de extrañar que cinco de las seis tecnologías más utilizadas por los encuestados estén entre las seis tecnologías más efectivas. Pero el estudio también revela dos resultados inesperados.

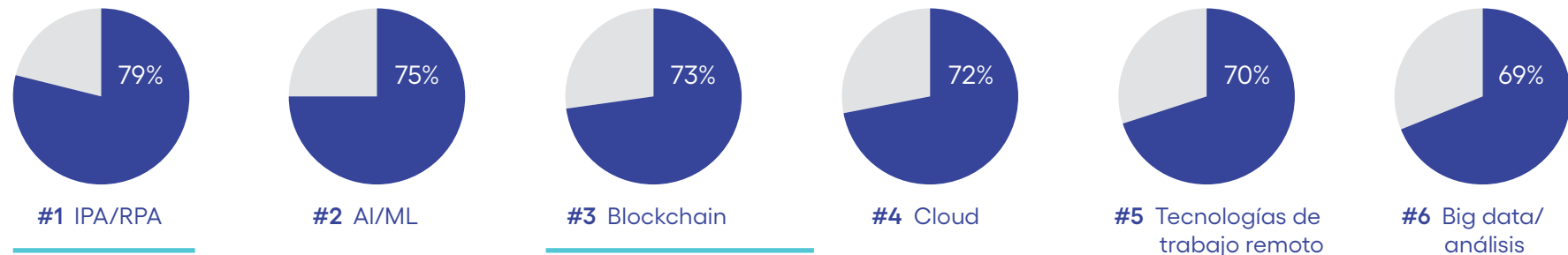
Uno es la amplia brecha entre el porcentaje de encuestados que utilizan la automatización inteligente de proceso y la automatización robótica de procesos (IPA/RPA) (42%) y el porcentaje que lo cita como eficaz o muy eficaz para avanzar en su estrategia de sostenibilidad (79%). De hecho, la IPA salta de estar entre las cinco tecnologías más utilizadas al ser la número uno en términos de eficacia.

Esto se debe principalmente a que las herramientas de automatización inteligente pueden mejorar en gran medida las operaciones internas, lo que lleva a una mayor eficiencia y, por ende, a una mayor sostenibilidad. Además, al aprovechar estos conocimientos sobre eficiencias internas y aplicarlos a procesos ascendentes y descendentes, las empresas también pueden recopilar y organizar datos de fuentes que antes eran inaccesibles o que requerían mucho trabajo de gestión. Entre los ejemplos se incluyen documentación escrita a mano de proveedores o la recopilación de datos relacionados con el comportamiento del cliente.

**Ilustración 10: Las decisiones tecnológicas valientes puntúan alto en efectividad**

P: ¿Qué eficacia ha tenido cada tecnología que has implementado para mejorar la sostenibilidad ambiental? (Porcentaje de encuestados que nombra cada una como eficaz o muy eficaz)

**Las 6 tecnologías más efectivas en la actualidad**



La IPA pasa de estar entre las cinco tecnologías más utilizadas al ser la número uno en términos de eficacia.

Si bien el blockchain no se ha hecho un hueco entre las seis tecnologías más utilizadas, el 73% de aquellos que la ha implementado está convencido de su eficacia.

Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

Una segunda tecnología destacada es blockchain. A pesar de que el blockchain no se encuentra en la lista de las seis principales tecnologías- solo el 26% de los encuestados ha implementado esta tecnología-, el 73% de quienes la han implementado está convencido de su eficacia, situándola en la tercera posición de la lista de las seis tecnologías más eficaces.

Un beneficio clave del blockchain es su ledger público de registros inmutables. Esta tecnología altamente segura y "sin confianza" brinda transparencia entre los proveedores y los clientes en cualquier asunto, desde el origen de los componentes e ingredientes utilizados en los productos a su recorrido en la cadena de suministro. Todo, sin revelar información sensible para la competencia. Las compañías de alimentación, desde Bumble Bee Foods a Nestle, utilizan tecnología de blockchain para compartir información sobre el abastecimiento ético y el impacto ambiental de producir el producto final.

**73%**  
De las que empresas que han implementado el blockchain está convencida de su eficacia

En parte, el bajo porcentaje de participantes que utiliza blockchain podría deberse a su aparición relativamente nueva en el mundo empresarial y, en algunos casos, a las connotaciones negativas derivadas de su asociación con las actividades "criptográficas". También es cierto que algunas formas de blockchain pueden ser perjudiciales para el medioambiente, debido a su uso de la energía, pero el impacto de las alternativas de baja potencia no es mayor que el de otras tecnologías que se basan en fuentes de energía renovable.

**62%**  
Piensa que son necesarios más avances tecnológicos. Pero, en realidad, la tecnología que se necesita para iniciativas sostenibles ya existe

Los gemelos digitales es otra tecnología destacada, en la que existe una gran diferencia entre su uso y eficacia. Los gemelos digitales son representaciones virtuales de objetos físicos, desde infraestructuras tecnológicas hasta fábricas. Aunque solo los usa el 8% de los participantes, el 40% considera que son eficaces o muy eficaces.

En concreto, los gemelos digitales son muy prometedores para soportar iniciativas de sostenibilidad ascendente y descendente. Al crearlos, las organizaciones pueden probar y reconfigurar sus cadenas de suministro o redes logísticas (reales) para reducir sus emisiones de carbono, rediseñar sus sistemas de gestión de residuos y materializar estrategias de aprovisionamiento más responsables. Con el desarrollo de ecosistemas de gemelos digitales, las organizaciones y otros grupos de interés pueden modelar los impactos de sus decisiones en áreas de la economía que van más allá de su cadena de valor inmediato.

En la encuesta, más de la mitad de los participantes (62%) cree que todavía se necesitan más avances tecnológicos para conseguir los objetivos 'cero-neto'. Sin embargo, por lo que estamos viendo, la tecnología ya existe.

De hecho, lo que se necesita son decisiones valientes para adoptar tecnología que ya muestren ratios más altos de efectividad y que pueden apoyar iniciativas más complejas relacionadas con la gestión de emisiones de alcance 3. De este modo, las organizaciones pueden ampliar su esfera de influencia y promover la colaboración y la transparencia a lo largo de toda la cadena de valor.



# Recomendación #5

Evolucionar las estructuras de poder para permitir los cambios necesarios en la cultura y responsabilidad



## 5 Evolucionar las estructuras de poder para permitir los cambios necesarios en la cultura y la responsabilidad

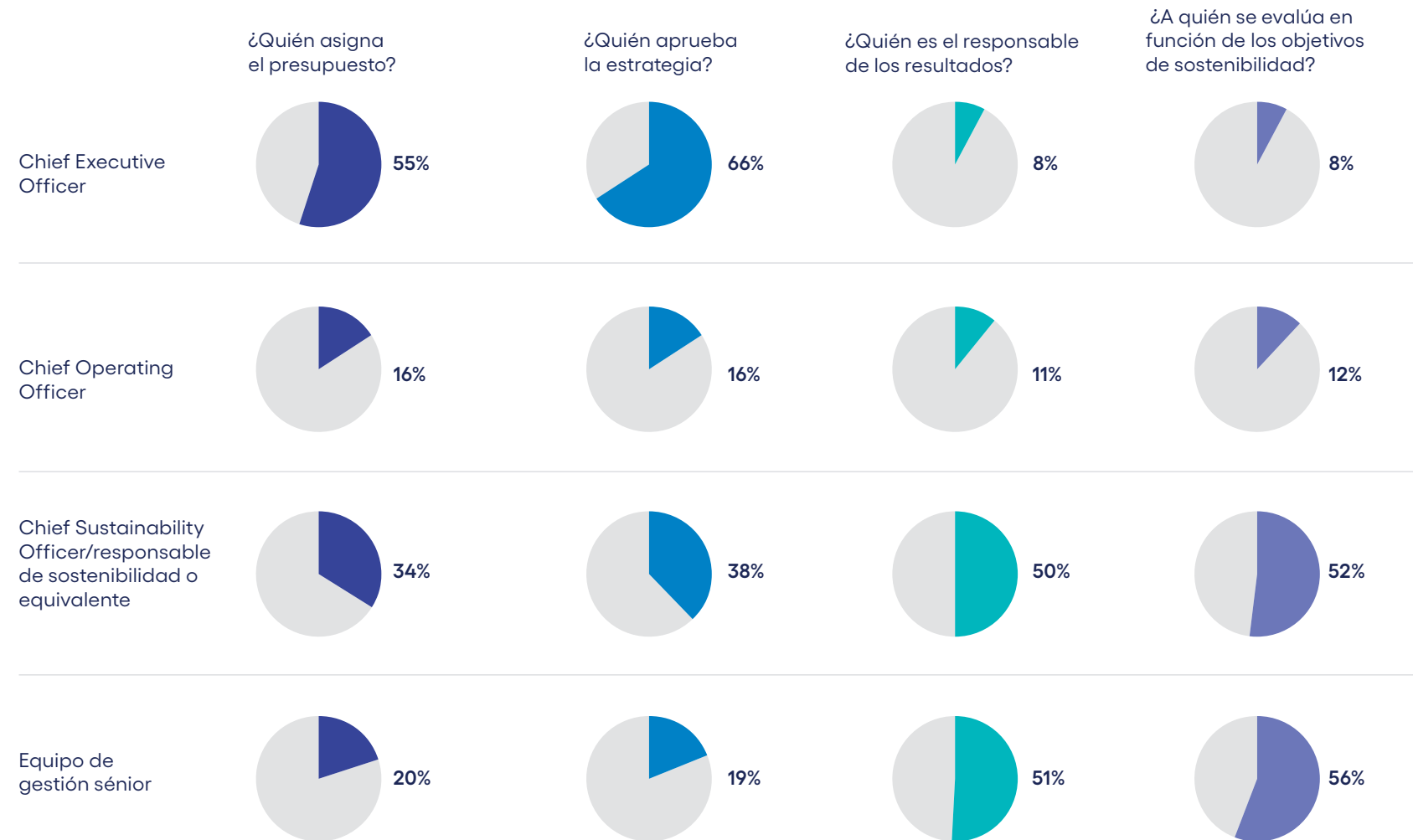
Convertirse en una empresa sostenible es un esfuerzo de toda la compañía que impactará en todos los niveles y áreas del negocio. Todos los aspectos del negocio se transformarán. Pasar de hacer negocios de una manera más sostenible a ser una empresa sostenible es transformar de arriba a abajo la organización.

No hace falta decirlo: Las estrategias de sostenibilidad son solo efectivas en virtud de la capacidad de la organización para implementarlas. Esto significa que las estrategias necesitan estar respaldadas económicamente y ser comunicadas con claridad. Significa que todos en la organización son conscientes de su rol y están motivados para cumplirlo. Significa invertir en el talento adecuado y preparar el camino para el profundo cambio organizativo que será necesario. Y también que los responsables de cumplir con los objetivos estratégicos de sostenibilidad son los que están capacitados para tomar las decisiones valientes y los cambios disruptivos necesarios para conseguir los resultados esperados.

Pero eso no es lo que reflejan los datos de la encuesta. Cuando preguntamos a los participantes que describieran las estructuras de responsabilidad y de rendición de cuentas en sus organizaciones, la ecuación de poder resultante parece estar desequilibrada. Para la mayoría de los participantes, es el máximo responsable de la organización, el CEO, quien crea y aprueba la estrategia, y asigna el presupuesto. Como era de esperar, la responsabilidad de ejecutar la estrategia cae en cascada hasta puestos más bajos en la jerarquía, como chief sustainability officer (CSO), directivos sénior y responsables de funciones o departamentos.

**Ilustración 11: Se necesitan nuevos modelos de liderazgo**

P: ¿Cómo se distribuye en la empresa la responsabilidad y la financiación de tu estrategia ambiental?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

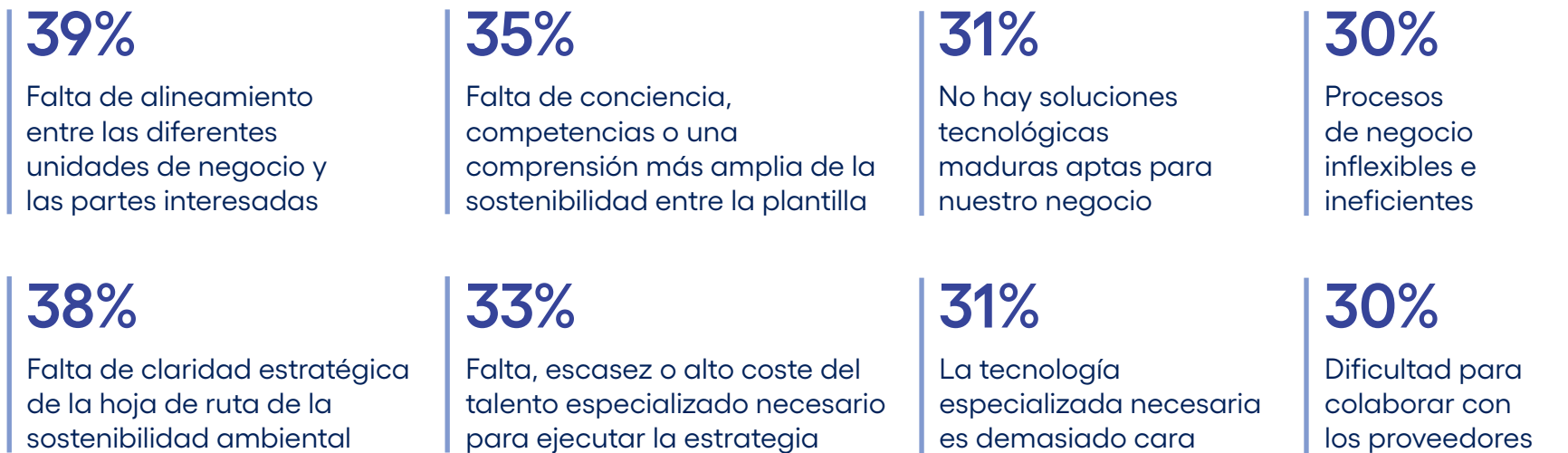
Lo que no está alineado es quién es el responsable de los avances dentro de la organización a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos de sostenibilidad. En lugar de que se responsabilicen de los resultados de la estrategia a los que la idean (generalmente el CEO) y los que aprueban los presupuestos (CEOs y CFOs), son los CSOs y los directivos sénior a los que se les evalúa en función del cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad. Solo una pequeña minoría vincula el rendimiento del creador de la estrategia a los objetivos de sostenibilidad (ver ilustración 11).

Esto no quiere decir que no haya que responsabilizar a los directivos sénior y CSO, sino que la responsabilidad debería repartirse de forma más equitativa. Esto requerirá que los modelos de liderazgo evolucionen.

Si bien la estructura de poder está más equilibrada en lo que respecta al rol del CSO, con una proporción más equitativa de responsabilidad

**Ilustración 12: La revisión de las estructuras de poder resolverá desafíos clave**

P: ¿Cuál de los siguientes desafíos internos inhiben más el progreso hacia el establecimiento y la consecución de tus objetivos de sostenibilidad?



Fuente: Cognizant Research  
Muestra: 3.000 ejecutivos sénior

por la creación y aprobación de la estrategia y la rendición de cuentas, el equilibrio aún parece estar desalineado. Dado que el 60% de los participantes en el estudio considera que hay una demanda por crear un rol dedicado de CSO en las organización, es lógico que el CSO deba tener la autoridad y los recursos para defender las iniciativas de sostenibilidad al mismo nivel que sus homólogos C-suite.

Con esta falta de alineamiento, no es de extrañar que cuando se les pidió que nombraran los principales desafíos para establecer y conseguir sus objetivos de sostenibilidad, las principales respuestas indicaban esta falta de equilibrio entre la estrategia y la responsabilidad. Un tercio de los encuestados mencionó como principales desafíos el no alineamiento entre las diferentes unidades de negocio y las partes interesadas, la ausencia de una claridad estratégica, así como la falta de concienciación, competencias o una comprensión más amplia de la sostenibilidad (ver ilustración 12).

## #5 Evolucionan las estructuras de poder

La falta de competencias, citada como uno de los tres principales desafíos, está emergiendo como una preocupación para la empresa que aspira a ser líder en sostenibilidad. En primer lugar, las empresas deben reconocer las competencias necesarias para crear una fuerza laboral climáticamente inteligente y, a continuación, poner la formación a disposición de cada empleado, puesto por puesto. Ya existe un buen plan de estudios para la alfabetización climática básica y la capacitación específica para el puesto, por lo que esto se puede hacer fácilmente.

El hecho es que toda la fuerza laboral necesita compartir la responsabilidad para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Las organizaciones necesitan garantizar que todos conocen los objetivos de sostenibilidad y están motivados para contribuir a conseguirlos. Si bien los embajadores de sostenibilidad son vitales, se necesitará una amplia variedad de personas en la organización para crear, compartir y supervisar las líneas base, los objetivos y los planes.

Por este motivo, los sistemas de incentivos son clave para recompensar a aquellos que cumplen con su responsabilidad en la consecución de los objetivos de sostenibilidad. En nuestro estudio, solo el 32% de los encuestados afirmó incentivar a los empleados a todos los niveles para mejorar la sostenibilidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, un significativo 71% de los encuestados considera los incentivos como el método más efectivo de promover un cambio cultural hacia prácticas más sostenibles.

Con un reequilibrio estructural de poder, el reciclaje profesional de la fuerza laboral y el empoderamiento de los empleados, los líderes sénior tendrán todas las piezas del puzle para inspirar al resto del negocio a adoptar una cultura que valora la incorporación de la sostenibilidad en todos los aspectos de las operaciones, alianzas y productos.



# Conclusión

# Conclusión

El mundo se ha despertado ante las necesidades acuciantes de nuestro planeta, sus recursos y las diversas formas de vida que lo habitan. Para las empresas, esto significa encontrar un camino, todavía sin definir, que vaya mucho más allá del "business-as-usual", de producir bienes y servicios que de respuesta tanto a las necesidades económicas como a la ambientales.

Estamos seguros de que lo conseguirán. Impulsados por el ingenio, un espíritu colaborativo y el coraje para cambiar, los líderes empresariales darán respuesta a la demanda de transparencia, autenticidad y resiliencia, en sintonía con los imperantes vientos de cambio.

En el nombre de la sostenibilidad, veremos a las organizaciones crear asociaciones atípicas, desplegar de manera creativa tecnologías emergentes y maduras, y promover la diferenciación comercial de su liderazgo en sostenibilidad. Las empresas que tengan éxito serán aquellas que sepan dar con la fórmula acertada.

Lo que hagas como líder es crítico. Cualquier camino que tomes exige humildad, apertura de mente y voluntad para asociarse con el objetivo de abordar los desafíos complejos e interconectados actuales. No pasará mucho tiempo antes de que las ideas de "sostenibilidad" y "empresa" se conviertan en lo mismo, ya que ambas se entrelazan en un mundo comprometido con el medioambiente.

# Autores



## Euan Davis

Associate Vice President,  
Head of Cognizant Research

Euan Davis es el responsable del liderazgo de pensamiento de Cognizant en todo el mundo. Decide los temas del liderazgo de pensamiento estratégico de la compañía, desde cambiar las dinámicas del cliente y la digitalización acelerada hasta la sostenibilidad y resiliencia corporativa.

Lidera un equipo de intelectuales y redactores.

Euan es un asesor y reconocido ponente en temas, tendencias y oportunidades emergentes. Se incorporó a Cognizant en 2013 para crear un think tank llamado el Centro para el futuro del trabajo (Europa). Ahora lidera Cognizant Research en todo el mundo.

Antes unirse a Cognizant, Euan trabajó como Principal Analyst para la consultora Forrester en Londres. Es licenciado por la Universidad de Portsmouth y reside en Cambridge (Reino Unido).

**Email:** [Euan.Davis@cognizant.com](mailto:Euan.Davis@cognizant.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/euandavis/](https://www.linkedin.com/in/euandavis/)



## Duncan Roberts

Senior Manager,  
Cognizant Research

Duncan Roberts es Senior Manager en Cognizant Research. Se incorporó a la compañía en 2019 en calidad de consultor de estrategia y transformación digital en industrias que van desde las comunicaciones por satélite a la evaluación educativa. Asesoró a clientes

en el uso de tecnología para cumplir sus objetivos estratégicos y descubrir el arte de lo posible a través de la innovación.

Antes de trabajar en Cognizant, Duncan formó parte de una de las editoriales más importantes de Europa, liderando la revolución de la publicación digital, ayudando a transformar sus operaciones y lanzando productos innovadores. Tiene un máster en Filosofía y Clásicas por la Universidad de St. Andrews.

**Email:** [Duncan.Roberts@cognizant.com](mailto:Duncan.Roberts@cognizant.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/duncan-roberts-16586022/](https://www.linkedin.com/in/duncan-roberts-16586022/)

**Philip Smith**

Global Head of Cognizant's Sustainability Advisory Practice

Philip Smith lleva más de 20 años dando soporte a clientes en múltiples industrias y geografías, y abordando sus desafíos de sostenibilidad desde el punto de vista político, normativo, estratégico, tecnológico y cambio organizativo.

**Email:** [Philip.Smith@cognizant.com](mailto:Philip.Smith@cognizant.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/philip-smith-52ba1528/](https://www.linkedin.com/in/philip-smith-52ba1528/)

**Manoj Mathew**

Vice President and Global Head of Cognizant's Sustainability Services and Engineering

Manoj Mathew atesora más de 22 años de experiencia en múltiples industrias a nivel mundial, asesorando a clientes y logrando la transformación al repensar los modelos operativos para cumplir con los objetivos de sostenibilidad. Le apasiona desarrollar un enfoque de sistemas para diseñar objetivos de sostenibilidad en la cadena de suministro.

**Email:** [m.mathew@cognizant.com](mailto:m.mathew@cognizant.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/simplymanoj/](https://www.linkedin.com/in/simplymanoj/)

**Reconocimientos**

Los autores agradecen la colaboración de Catrinel Bartolomeu, Director of Storytelling & Content at Cognizant, Sophia Mendelsohn, Chief Sustainability Officer at Cognizant, y Mary Brandel, editor, por sus aportaciones a este informe.



# Metodología

Cognizant encargó a Oxford Economics el diseño y la realización de una encuesta a 3.000 ejecutivos sénior y C-suite, incluidos los profesionales en niveles C-Suite y VP, de grandes compañías de todo el mundo. Nuestro foco se centró en aquellos que desempeñan un papel significativo en la definición, la contribución y/o la toma de decisiones finales en las operaciones sostenibles con el medioambiente. La encuesta se realizó entre el Q4 de 2022 y el Q1 de 2023 mediante entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI).

Los participantes se distribuyen uniformemente por las siguientes geografías e industrias:

**Geografías**

- Norteamérica (EE.UU. y Canadá)
- Europa (Reino Unido e Irlanda, Francia, Alemania, Suiza, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Suecia, Italia y España)
- Asia Pacífico (Singapur, Australia y EAU)

**Tamaño de compañía**

Todos los participantes trabajan en organizaciones con unos ingresos superiores a los más de 250 millones de USD.

- 10%: 250 millones de USD a 499 millones de USD
- 10%: 500 millones de USD a 999 millones de USD
- 80%: ingresos de 1.000 millones de USD o superiores

**Industrias**

- Banca y mercados de capitales
- Alimentación y agricultura
- Seguros
- Industria farmacéutica
- Fabricación y automoción
- Retail y bienes de consumo
- Telecomunicaciones y tecnología
- Transporte y logística
- Energía y utilities
- Medios y entretenimiento
- (Un grupo más pequeño trabaja en sector público)

Además de la encuesta cuantitativa, Oxford Economics realizó 24 entrevistas en profundidad a ejecutivos de los países e industrias participantes. La entrevista abarcó los principales temas de este informe, ofreciendo casos de uso reales sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas y las medidas que están tomando. El estudio aporta una amplia variedad de perspectivas sobre las iniciativas de sostenibilidad.



## Cognizant Research

En Cognizant Research, ayudamos a los líderes a dar sentido al clima socio-económico actual. Aportamos investigación y conocimiento de calidad arraigados en la profunda experiencia de la industria y de la tecnología de Cognizant que ayuda a los líderes a tomar decisiones que impulsan el éxito del negocio. Para más información [cognizant.com/es/es/insights/sustainability-resilience](https://www.cognizant.com/es/es/insights/sustainability-resilience).

## Acerca de Cognizant

Cognizant es una de las compañías líderes del mundo en servicios profesionales y transforma los modelos de negocio, operativos y tecnológicos de los clientes para la era digital. Nuestro exclusivo enfoque consultivo basado en la industria ayuda a los clientes a visualizar, crear y dirigir empresas de forma más innovadora y eficiente. Con sede en los Estados Unidos, Cognizant ocupa el puesto 185 en la lista de empresas Fortune 500 y figura constantemente entre las empresas más admiradas de todo mundo. Descubre cómo Cognizant ayuda a los clientes a lidiar con lo digital en [www.cognizant.es](http://www.cognizant.es) o sigue @Cognizant.

### Oficinas centrales mundiales

300 Frank W. Burr Blvd.  
Suite 36, 6th Floor  
Teaneck, NJ 07666 USA  
Teléfono: +1 201 801 0233  
Fax: +1 201 801 0243  
Nº gratuito: +1 888 937 3277

### Oficinas europeas

280 Bishopsgate  
Londres  
EC2M 4RB  
Inglaterra  
Tel: +44 (0)1 020 7297 7600

### Sedes de operaciones en Iberia y Sur de Europa

c/ María de Molina, 54 1ª planta  
28006 Madrid  
España  
Tel: +34 91 31 66 30  
Email: [inquiry@cognizant.com](mailto:inquiry@cognizant.com)

### Oficinas centrales en APAC

1 Fusionopolis Link, Level 5  
NEXUS@One-North,  
North Tower Singapore  
138542  
Teléfono: +65 6812 4000

© Copyright 2023, Cognizant. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este documento puede reproducirse ni almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación o cualquier otro, sin el permiso expreso por escrito de Cognizant. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso. Todas las demás marcas comerciales mencionadas en este documento son propiedad de sus respectivos dueños.