

# **La doble apuesta europea:**

## **Una estrategia doble para impulsar la competitividad**

**¿Por qué combinar sostenibilidad y tecnologías digitales es clave para impulsar la competitividad de los países europeos?**



# 2021: el año de la doble transformación

Cada vez se genera más valor en la intersección de las tecnologías digitales y la sostenibilidad. Las empresas que aprovechan este valor, a las que hemos denominado “transformadores dobles”, tienen 2,5 veces más probabilidades de posicionarse entre las compañías con mayor rendimiento.

El liderazgo precoz que han demostrado las compañías europeas en materia de sostenibilidad debería convertirlas en candidatas naturales para llevar a cabo esta doble transformación, pero pocas han iniciado ya este viaje. Mientras tanto, muchas expresan dudas sobre el ritmo al que se producirá la recuperación económica tras la pandemia.

¿Qué tiene que ocurrir para que más empresas europeas aprovechen esta oportunidad? Deben conocer su potencial y aplicar las mismas estrategias que han llevado al éxito a los “transformadores dobles”. Este estudio examina el contexto, las oportunidades y las acciones que diferencian a los “transformadores dobles”.

## Transformadores dobles:

- **Fomentan modelos de negocio basados en la sostenibilidad** e impulsados por la tecnología. No ven la sostenibilidad solo como una oportunidad de negocio, sino también como una respuesta a las necesidades de la sociedad.
- **Combinan recursos para evolucionar de aplicaciones tecnológicas a prácticas sostenibles.** También reconocen que la sostenibilidad y la tecnología son prioridades que no deben abordarse por separado.
- **Fomentan el sentimiento de responsabilidad en toda la organización** combinando KPIs financieros y no financieros.
- **Se alinean a los partners del ecosistema** para lograr ciclos de vida sostenibles y mejorar la trazabilidad.
- **Lideran, empoderan y fomentan el talento** para sostener la doble transformación y aprovechar las nuevas fuentes de valor.

Los desafíos derivados de la pandemia en Europa persisten y muchos directivos están preocupados por el ritmo de la recuperación.

Tras una caída del 4,2 % en 2020, la OCDE prevé que el PIB mundial aumente un 4,2 % en 2021, impulsado por las campañas de vacunación contra la COVID-19, las políticas de salud coordinadas y el apoyo financiero de los gobiernos<sup>1</sup>.

Sin embargo, la encuesta realizada por Accenture a 4.050 altos directivos de grandes compañías a nivel mundial revela cierta preocupación por el ritmo al que se producirá la recuperación<sup>2</sup>.

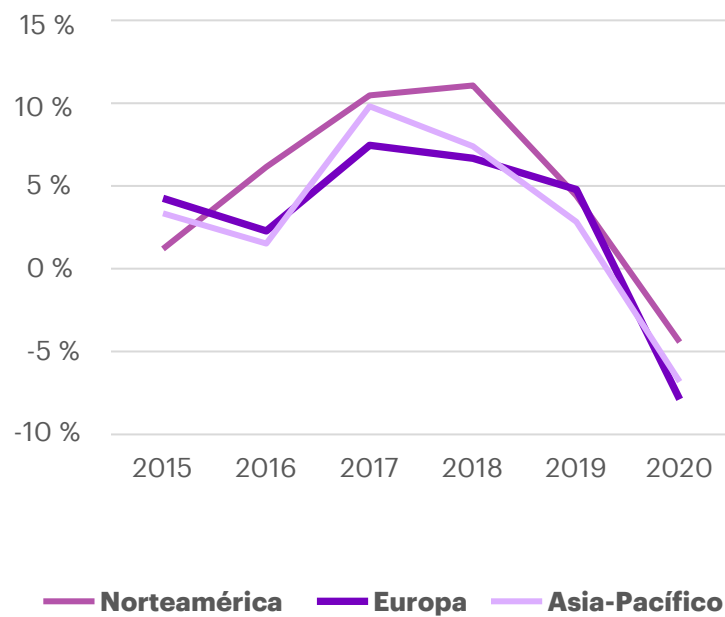
Los encuestados de Asia-Pacífico son los únicos que anticipan un repunte en solo 12 meses, mientras que los demás prevén una recuperación más lenta.

En Europa, solamente cuatro sectores económicos anticipan una vuelta a los niveles de crecimiento anteriores a la COVID-19 antes de 12 meses: el sector sanitario, la industria farmacéutica, y los sectores de software y plataformas, y comunicación, medios y entretenimiento.

Por otro lado, cuatro industrias prevén que los beneficios operativos se mantendrán bajos en 2021: líneas aéreas y viajes, equipamiento industrial, productos químicos y utilities.

# Los directivos de Europa y Norteamérica prevén una recuperación de la curva en forma de U que puede tardar hasta 18 meses. El repunte llegará antes a Asia-Pacífico.

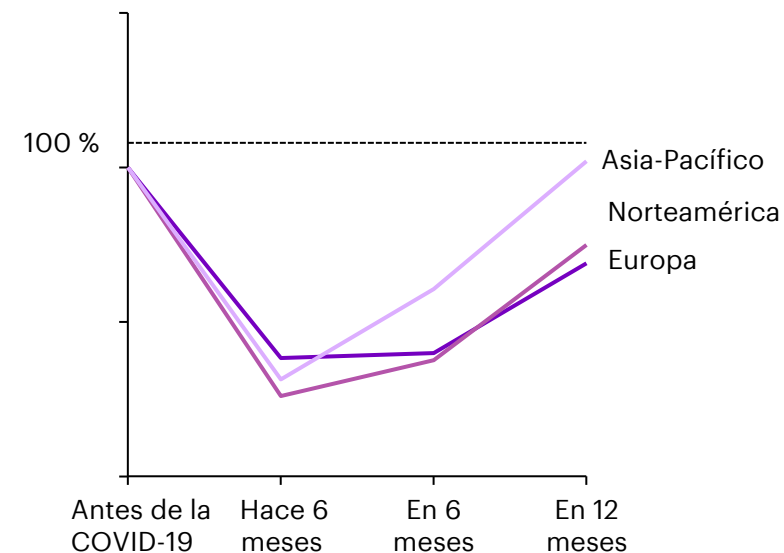
**Aumento medio de los ingresos de las 500 principales empresas en la región**  
(Ingresos en moneda local, 2015-2020)



Fuente: Análisis de Accenture Research basado en CapIQ

**Evolución del beneficio operativo a largo plazo**

Beneficio operativo\* relativo e indexado al nivel de los tres últimos años<sup>2</sup>



\*Beneficio operativo = Ingresos \* (1 + Aumento de ingresos) \* Margen operativo

Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

De hecho, los altos directivos de Asia-Pacífico confían más en su capacidad de cumplir los objetivos de crecimiento en 2021 que los de Europa y Estados Unidos. De hecho, el 45 % de los altos directivos europeos y el 48 % de los estadounidenses creen que cumplirán sus objetivos de crecimiento en 2021, frente al 60 % de los encuestados en Asia-Pacífico<sup>2</sup>.

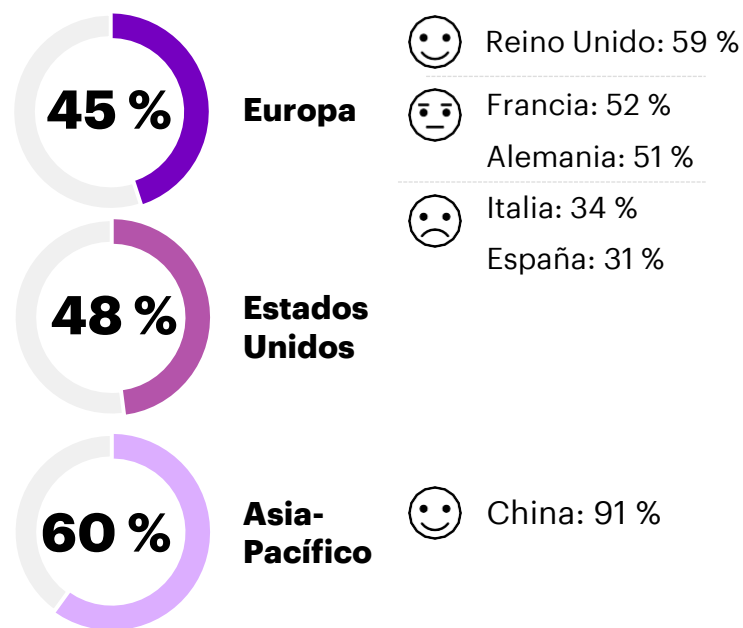
La heterogeneidad de Europa se refleja en las respuestas de los directivos, que varían entre el 30 % y el 60 %. Los directivos en países del sur, como Italia y España, se muestran más pesimistas en general.

Además, muchos altos directivos europeos consideran que sus organizaciones perdieron terreno frente a sus competidores en China entre mayo y noviembre de 2020.

Ha llegado la hora de actuar.

# Los altos directivos europeos creen que están perdiendo terreno frente a Asia-Pacífico, sobre todo con China.

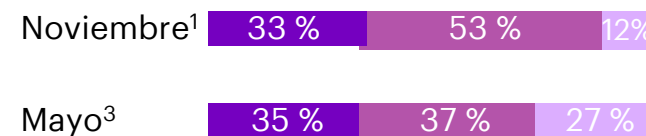
## Confianza de los altos directivos en cumplir sus objetivos de crecimiento para 2021 (% que espera cumplir sus objetivos para 2021)



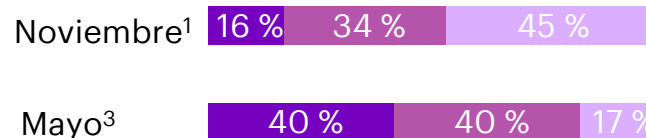
Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

## Percepción de los altos directivos europeos sobre la competitividad relativa de Europa...

### ... frente a Estados Unidos




### ... frente a China



■ Más competitiva que antes  
■ Igual de competitiva que antes  
■ Menos competitiva que antes



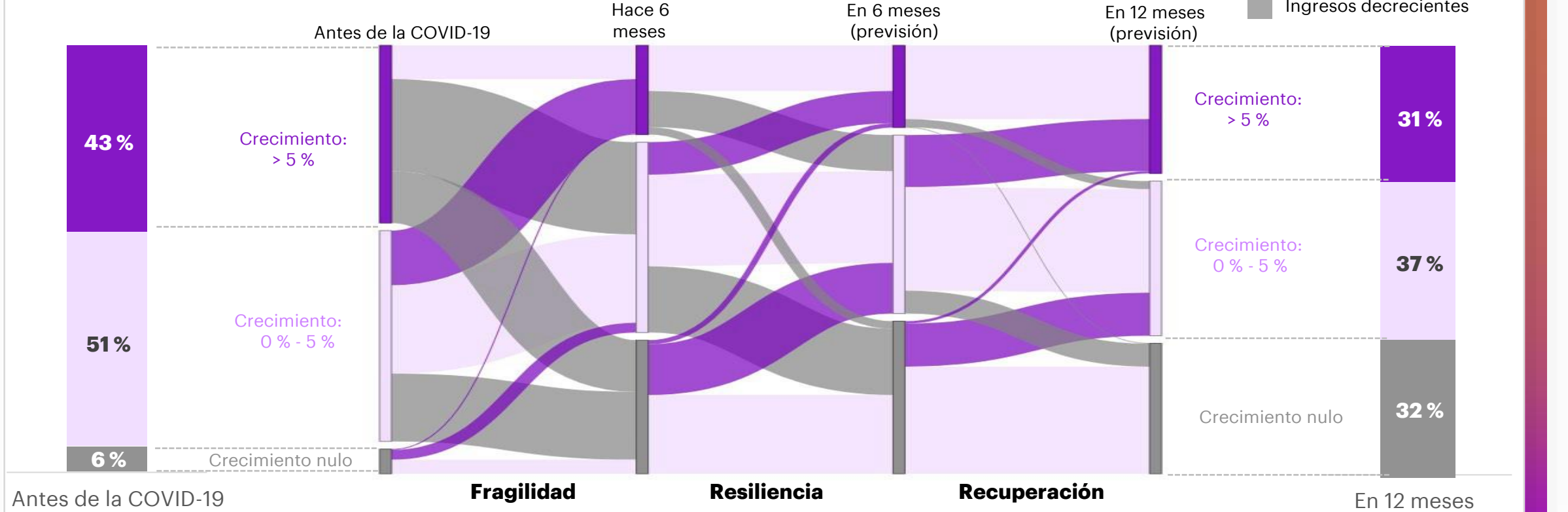
A woman in a black jumpsuit stands in profile on the left, facing right. She is in a room with a white wall and floor. A bright yellow light source from the left casts a long, dark shadow of her onto the wall. The wall is also covered in large, vibrant projections of yellow, green, blue, and pink light. The floor is dark and reflective, showing the woman's silhouette and the colorful light patterns.

Los resultados  
divergen mientras los  
ganadores emergen

# Desde que comenzó la crisis de la COVID-19, las empresas han seguido trayectorias de crecimiento divergentes.

**La crisis de la COVID-19 ha alterado las trayectorias de crecimiento.** Cada fase de esta crisis sin precedentes ha dejado ganadores y perdedores. Los resultados en el periodo de resiliencia (próximos 6 meses) serán críticos para iniciar una trayectoria ascendente en la fase de recuperación (próximos 12 meses). Hay que actuar ya para reducir la divergencia.

## Crecimiento anual de ingresos de las empresas durante la crisis de la COVID-19



Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

Solo el 32 % de los encuestados europeos espera obtener un crecimiento rentable en la próxima fase de recuperación tras la crisis de la COVID-19. Estas empresas se convertirán en los líderes del mañana\*2.

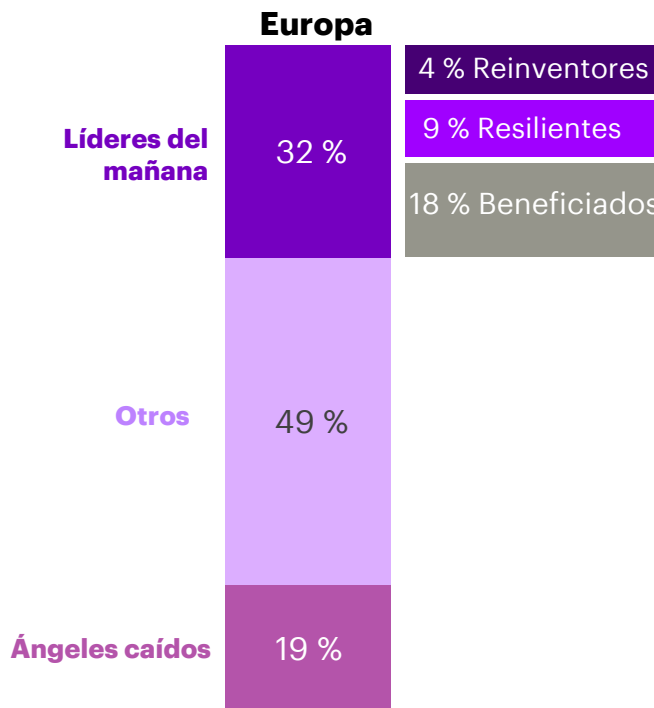
Algunas parten con ventaja simplemente por competir en un determinado sector, pero existen empresas bien posicionadas para convertirse en líderes en cualquier mercado.

Sin embargo, muy pocas compañías (9%) fuera de esas industrias han logrado mantener su ventaja anterior y ser resilientes durante la crisis.

Y aún son menos (4 %) las que, más allá de estos sectores, han sabido reinventarse durante la crisis y están consiguiendo mejores resultados que antes de la pandemia.

Por último, el 19 % de las empresas en nuestro estudio son “ángeles caídos” que luchan por recuperarse de los estragos que ha generado la crisis en sus negocios.

# Un tercio de las empresas europeas alcanzará un crecimiento rentable, pero una de cada cinco corre el riesgo de convertirse en un “ángel caído”.



## Los seis sectores con más líderes del mañana (> 30 %)

Sanidad  
Farmacia, Biotecnología y Ciencias Naturales  
Software y Plataformas  
Comunicaciones y Medios  
Productos y Servicios de consumo  
Alta Tecnología

## Los seis sectores con más “ángeles caídos” (> 25 %)

Retail  
Mercados de Capitales  
Energía  
Recursos naturales  
Automoción  
Líneas aéreas, Viajes y Transporte

Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

\*La sección Metodología incluye una definición detallada de estas empresas con gran potencial de rendimiento, así como de la categoría intermedia y los ángeles caídos. La encuesta también incluyó empresas de servicios públicos, pero no aparecen en este gráfico por falta de métricas financieras comparables.

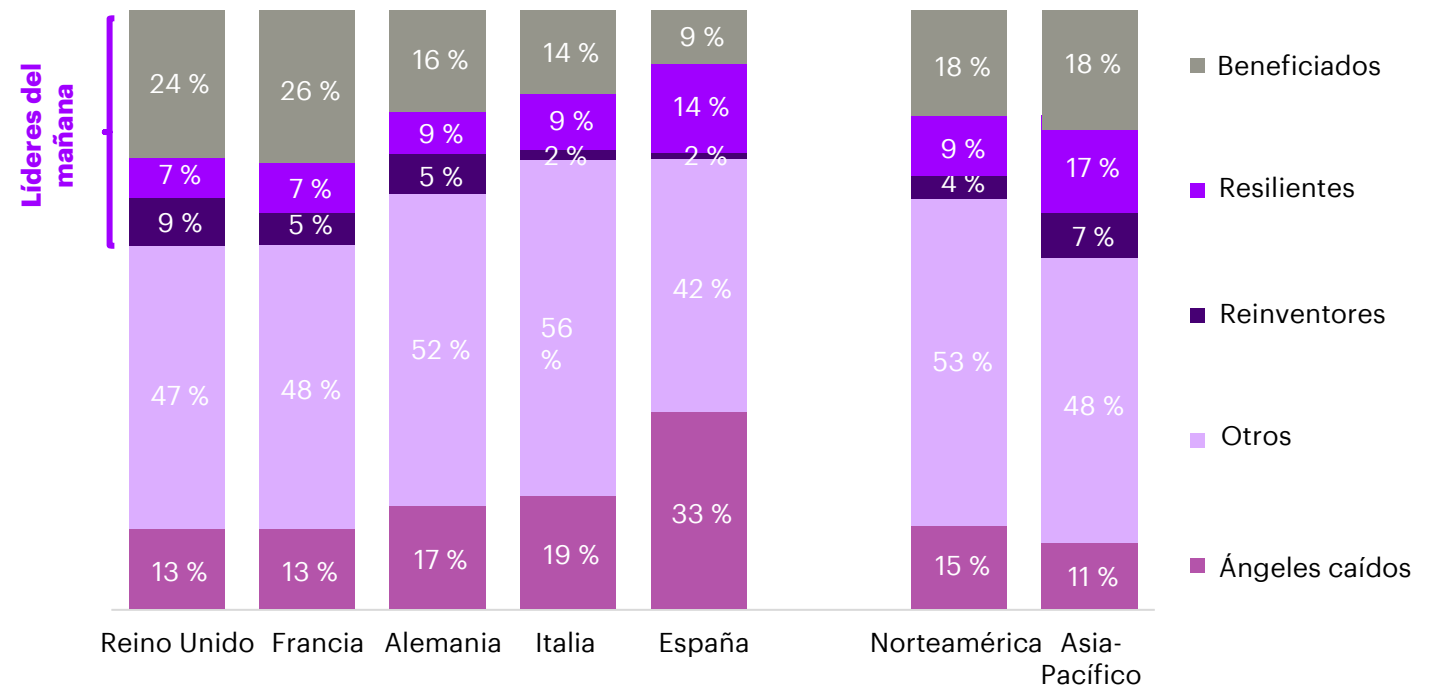


En promedio, Europa y Norteamérica tienen porcentajes similares de empresas que pueden convertirse en líderes del mañana (32 %), pero menos que Asia-Pacífico donde se eleva al 41 %. De las tres regiones, Europa cuenta con el mayor número de “ángeles caídos” (19 %)².

Solamente el 4 % de las empresas europeas, de media, se sitúan entre las que apuestan por reinventarse. Reino Unido destaca por tener el porcentaje más alto de compañías que se reinventan, superior incluso al de Asia-Pacífico. Pese a su confianza en el crecimiento futuro, los directivos alemanes están por detrás de los franceses en porcentaje de líderes del mañana debido a que sus márgenes operativos son inferiores a los previstos antes de la COVID-19 como consecuencia del aumento de costes.

# En Europa, abundan las empresas en sectores resilientes y bien posicionadas, pero faltan aquellas que apuestan por reinventarse.

**Porcentaje de perfil financiero por país en Europa:** Reino Unido y Francia cuentan con más empresas en industrias bien posicionadas, mientras que los países del sur cuentan con menos líderes del mañana y más “ángeles caídos”.



Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

Las empresas con un mayor potencial de crecimiento rentable en el futuro (los líderes del mañana) no han perdido terreno en términos de agilidad desde el inicio de la pandemia.

Incluso han mejorado en algunos aspectos, como la velocidad a la hora de tomar decisiones<sup>2</sup>.

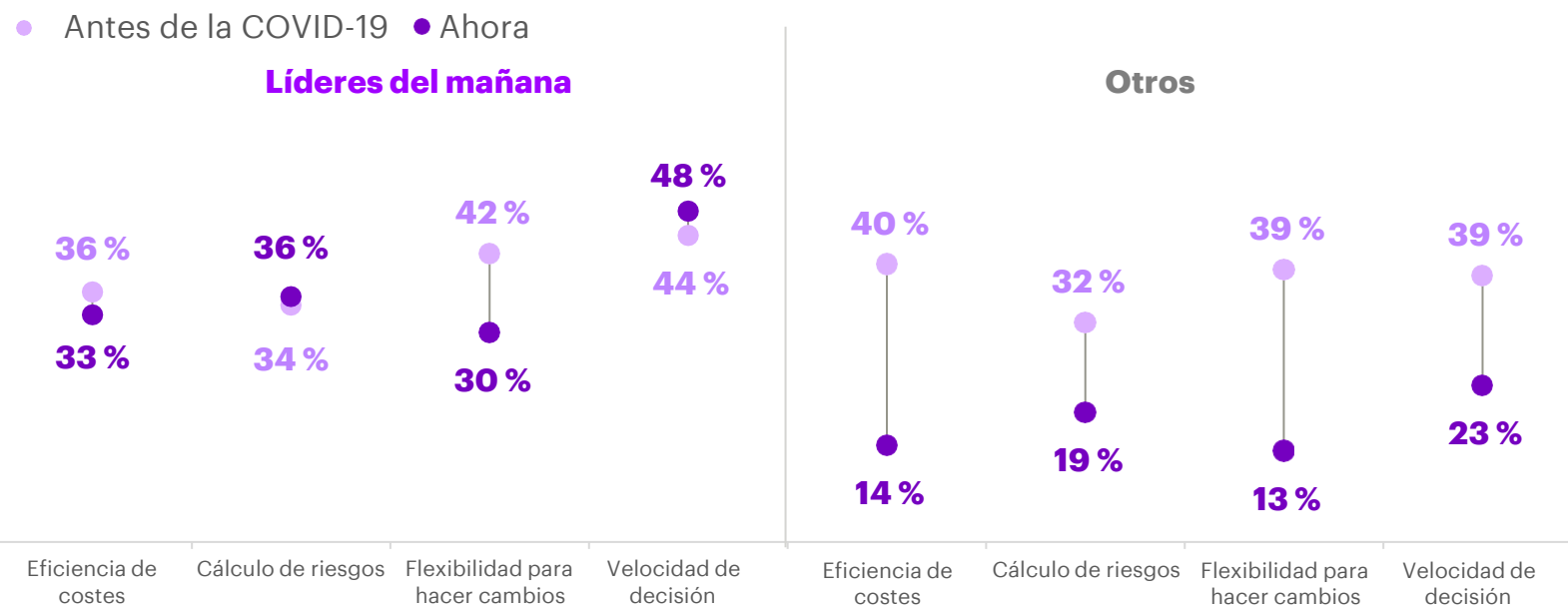
Otras empresas no han tenido tanto éxito, pese a que en los primeros momentos de la crisis parecían tan ágiles como el grupo de los líderes.

Algunas han sufrido una enorme pérdida de agilidad y ya no son ni la mitad de ágiles que el grupo de los líderes.

# Evidentemente, los líderes del mañana son empresas con gran agilidad y lo han demostrado durante la crisis.

**Gracias a la agilidad de todas sus capacidades, los líderes del mañana han demostrado más resiliencia que otras empresas durante la crisis.**

% de agilidad de alto nivel



Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)



x2,5

Las empresas con una estrategia de transformación doble tienen 2,5 veces más probabilidades de estar entre los líderes del mañana.

La transformación digital definió el panorama empresarial en la década de 2010. Nuestros estudios y experiencia indican que los próximos 10 años estarán marcados por la transición sostenible.

Unas pocas empresas ya han empezado a vincular la transformación digital y la transformación sostenible, a las que hemos denominado “transformadores dobles”. Estas organizaciones tienen muchas más probabilidades de haber demostrado su resiliencia durante la crisis de la COVID-19.

Solo uno de cada cinco pioneros\* en sostenibilidad o tecnología en Europa son también “transformadores dobles”. El porcentaje es el mismo en Norteamérica, pero en Asia-Pacífico encontramos más “transformadores dobles”.

“Tenemos que aprender de esta crisis. La tecnología, la resiliencia y la confianza son claves para construir un mundo sostenible.”<sup>4</sup>

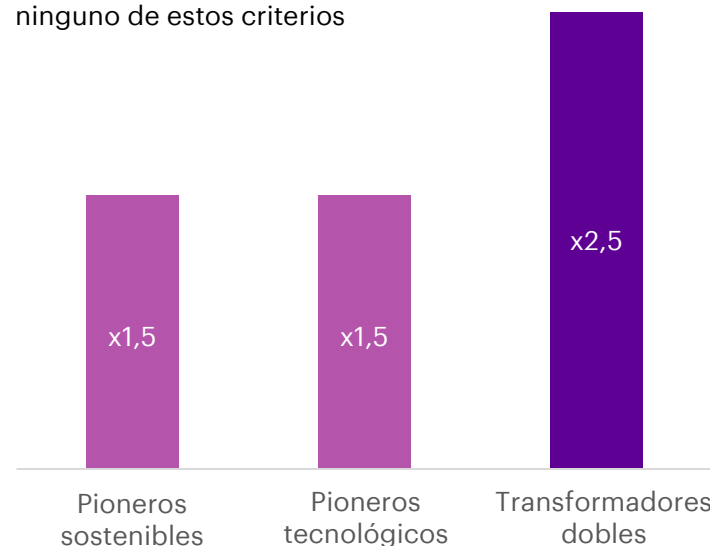
Jean-Pascal Tricoire, Chairman & Chief Executive Officer, Schneider Electric

# Los transformadores dobles tienen más probabilidades de convertirse en los líderes del mañana, pero encontramos más en Asia que en Europa.

Las empresas **pioneras** son aquellas que se posicionan en el cuantil superior por su transformación sostenible o su adopción de tecnologías\*. Los **“transformadores dobles”** son pioneros en tecnología **Y** en prácticas sostenibles.

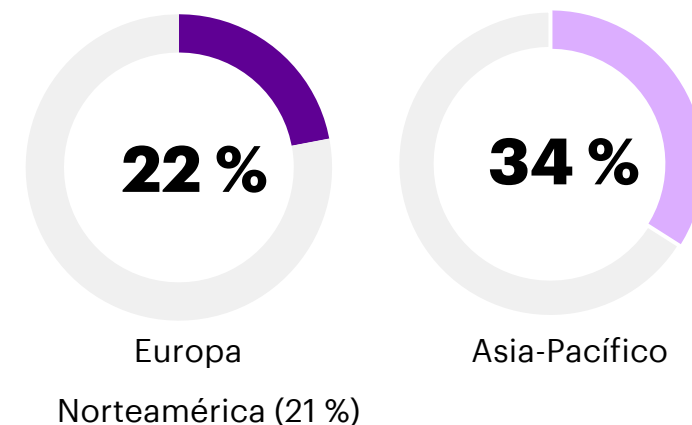
## Probabilidad de estar entre los líderes del mañana

Probabilidad de que haya líderes del mañana entre las compañías pioneras en transformación sostenible o adopción de tecnologías, frente a los que no cumplen ninguno de estos criterios



## Porcentaje de “transformadores dobles” entre los pioneros en sostenibilidad o tecnología en Europa, Norteamérica y Asia-Pacífico<sup>1</sup>

Promedio = 26 %



Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

\*Los pioneros se definen en el apéndice.

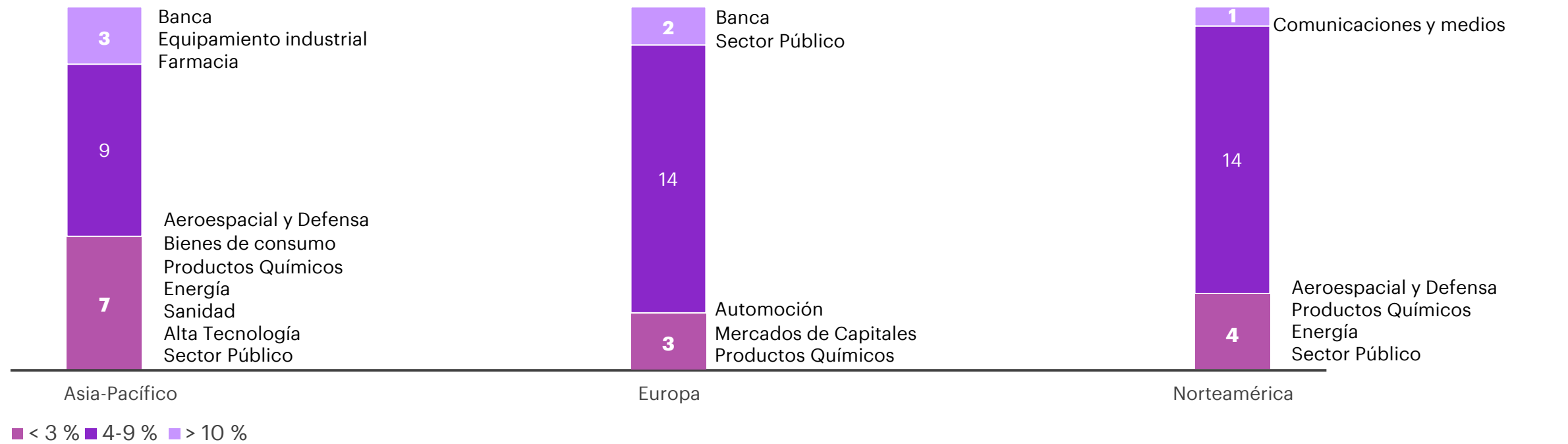




# La doble transformación ya está en marcha en la mayor parte de las industrias europeas. En Asia-Pacífico, sin embargo, se concentra en un menor número de sectores.

En Europa, la doble transformación ya se ha iniciado en casi todas las industrias, mientras que en Asia-Pacífico hay siete industrias que van por detrás.

Número de industrias en cada categoría según su porcentaje de “transformadores dobles”:



Contribución de las 19 industrias al grupo de “transformadores dobles”

Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)



Las empresas europeas están  
bien posicionadas para  
realizar una doble  
transformación.

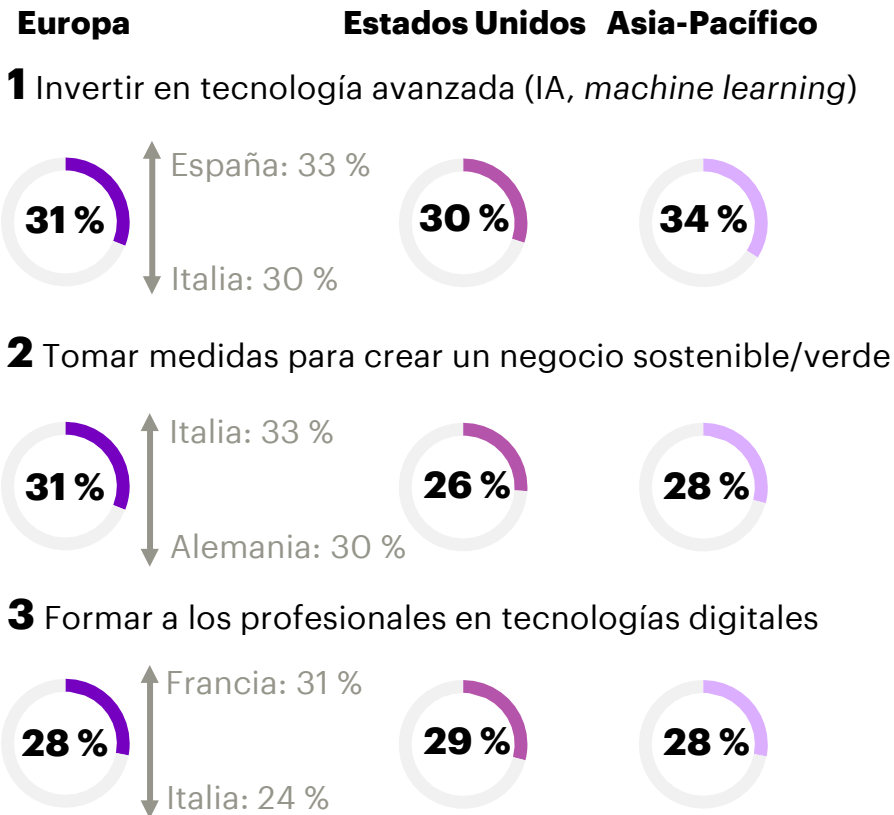
# Las empresas europeas ya dan prioridad a la sostenibilidad y la tecnología en sus estrategias de recuperación a corto plazo y de competitividad a medio plazo.

## Resiliencia

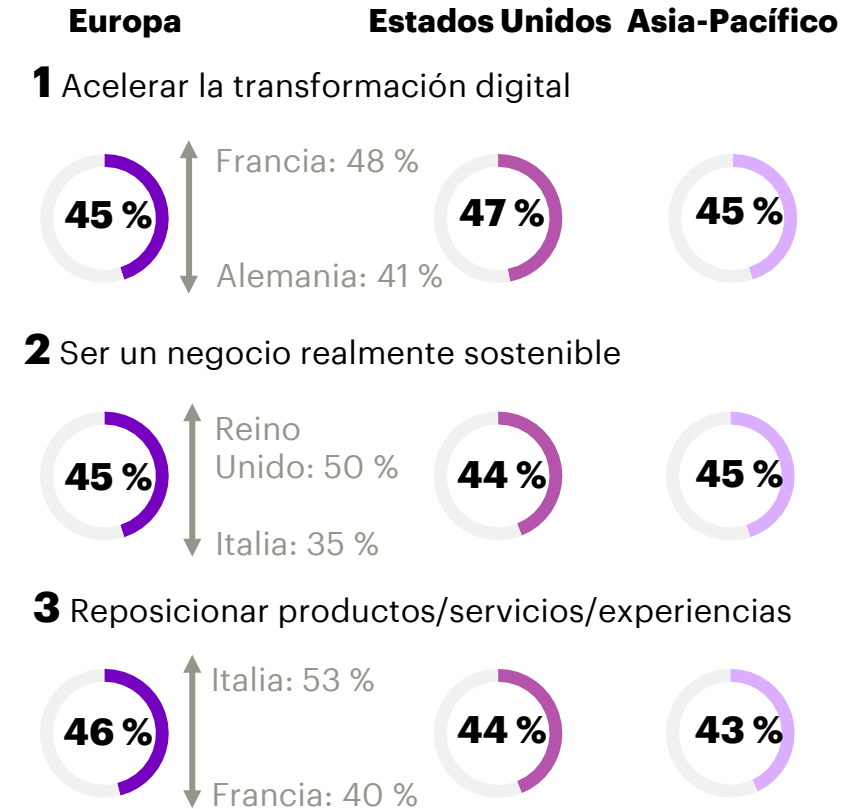
## Recuperación

## Medio plazo

Las tres acciones más importantes en los próximos **6 meses** para cumplir los objetivos de 2021<sup>2</sup>



Las tres máximas prioridades para adquirir ventaja competitiva en un plazo de **3 años**<sup>2</sup>



Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

Las empresas cada vez hablan más sobre tecnología y sostenibilidad con sus accionistas, mientras los inversores siguen con creciente interés los resultados que van más allá de lo financiero.

En 2020, el 47 % de las empresas europeas entre las 2.000 compañías más grandes del mundo incluyeron temas relacionados con la sostenibilidad en sus informes de resultados (frente al 27 % en 2018), 20 puntos porcentuales por encima de las norteamericanas<sup>5</sup>.

El mismo año, el 52 % de esas empresas trataron también temas relacionados con la tecnología en sus informes de resultados, con un porcentaje similar en Norteamérica y Asia-Pacífico.

“Europa cree que cuenta con ventaja en lo relativo a tecnologías verdes. Necesita y desea preservarla. En definitiva, el movimiento verde se alzaría como vencedor en esta crisis.”<sup>6</sup>

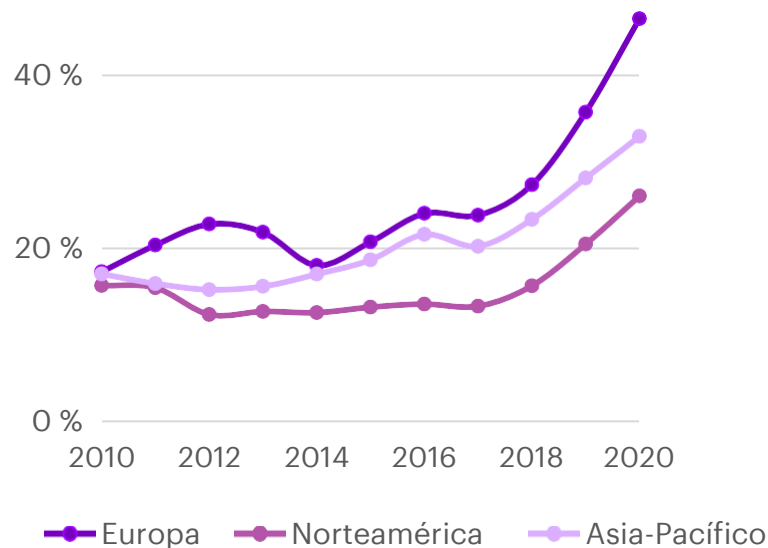
Neil Richardson, Investment Director,  
Aberdeen Standard

# Los inversores están muy interesados en el compromiso de las empresas con estas prioridades.

**La sostenibilidad está mucho más presente en los informes de resultados en Europa que en otras regiones, con un fuerte aumento en 2020.**

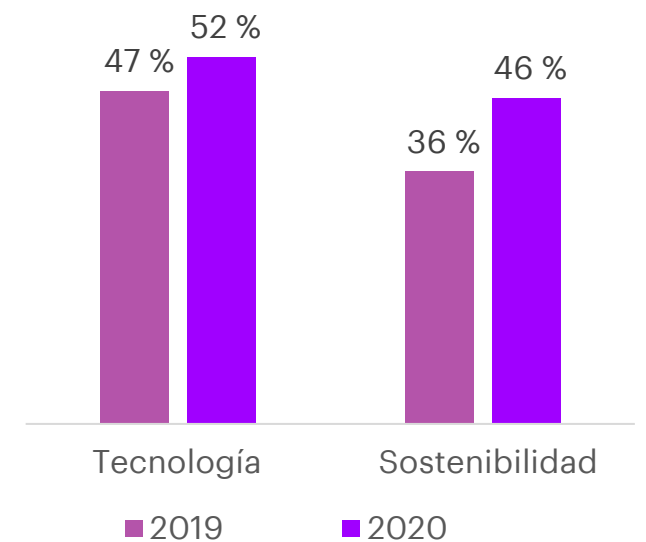
**La sostenibilidad se menciona cada vez más en los informes de resultados, sobre todo en Europa desde 2014.**

Porcentaje de las 2.000 mayores empresas que mencionan la sostenibilidad en sus informes de resultados.



**El alcance de la tecnología y la sostenibilidad ha crecido con fuerza durante la crisis de la COVID-19.**

Porcentaje de las 2.000 mayores empresas con sede en Europa que mencionan la tecnología y la sostenibilidad en informes de resultados



Fuente: Análisis de Accenture Research de los informes de resultados de las 2.000 empresas más grandes en términos de ingresos



Las empresas europeas suelen estar a la cabeza en índices de sostenibilidad o temas medioambientales, sociales y de gobierno (ESG). A menudo tienen peores resultados en adopción de tecnologías, pero actualmente la “carrera” está igualada en ambos frentes.

Muchas empresas europeas son pioneras en prácticas de sostenibilidad, como reducción de emisiones de carbono, reducción de recursos, residuos o consumo de agua.

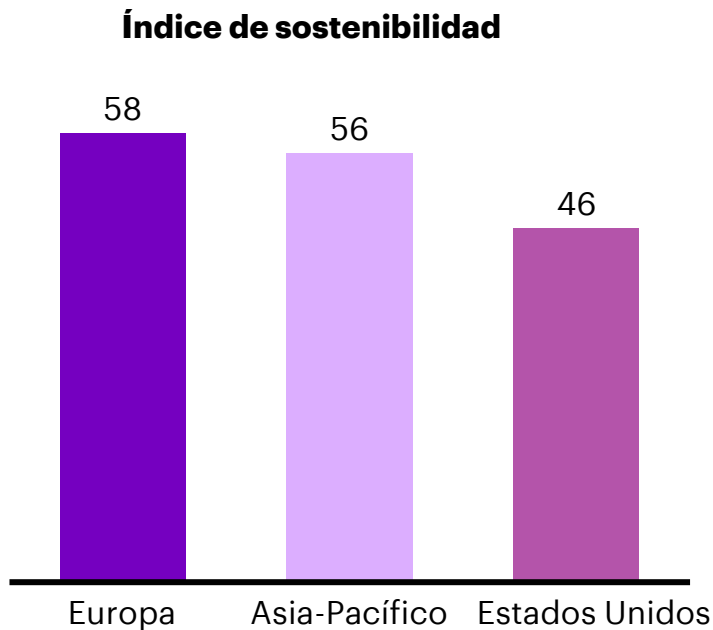
Cada vez es más frecuente que los planes de sostenibilidad de las empresas europeas incluyan medidas para usar energías renovables, aumentar la eficiencia energética (también en el ámbito tecnológico) y aplicar criterios de sostenibilidad en sus cadenas de suministro.

Europa estaba por detrás de otras regiones en adopción de tecnologías antes de la COVID-19<sup>3</sup>. El pasado mes de julio, tres de cada cuatro empresas europeas reconocían la necesidad de acelerar la transformación digital, especialmente a través de cloud. A día de hoy, cerca del 40% de los encuestados europeos está realizando grandes inversiones en tecnologías como inteligencia artificial o cloud.

Sin embargo, las empresas en Estados Unidos y Asia-Pacífico no se han quedado esperando a que las europeas se pongan al día con la tecnología.

# Ya con ventaja en medioambiente, las empresas europeas quieren acelerar la adopción de tecnologías como IA, cloud y 5G.

**En promedio, las empresas europeas tienen puntuaciones de sostenibilidad más altas en las calificaciones de ESG.**  
Índice medio de sostenibilidad de Arabesque S-Ray® por continente (0-100) (2015-2019)<sup>7</sup>



Fuente: Arabesque S-Ray®, 2020

**Las empresas europeas tienen previsto realizar grandes inversiones en tecnologías avanzadas, pero no son las únicas.**  
% de encuestados en Europa y fuera de Europa<sup>2</sup>

	Europa	Otros
1- Inteligencia artificial	40 %	44 %
2- ERP en la nube	37 %	39 %
3- 5G	36 %	35 %
4- Internet de las cosas	35 %	39 %
5- Big Data	35 %	35 %

Fuente: Encuesta de Accenture a CEOs: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

Muchas empresas corren  
el riesgo de quedarse fuera  
del “juego de los valores”.

Empresas de todo el mundo dan cada vez más importancia a la sostenibilidad, aunque por motivos distintos.

Las industrias orientadas al consumo tienen que hacer frente a las demandas de sus clientes, mientras que otras industrias están más motivadas por la presión de los organismos reguladores o los inversores.

Las empresas europeas adoptan prácticas sostenibles por convicción personal y por las fuertes presiones medioambientales y sociales. Están menos motivadas que las empresas de otras regiones por las oportunidades de negocio que ofrece la sostenibilidad, como el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

No ocurre lo mismo en Norteamérica o Asia-Pacífico. <sup>2</sup>

# Las empresas europeas aún no han aprovechado las oportunidades de negocio que ofrece la sostenibilidad.

## Principales motivos para adoptar prácticas de negocio sostenibles

### Oportunidad de negocio

Potencial de ingresos y crecimiento

Demanda de los consumidores

Marca y reputación

Riesgos de seguridad/físicos

Requisitos regulatorios

Presiones medioambientales y sociales

### Convicción personal

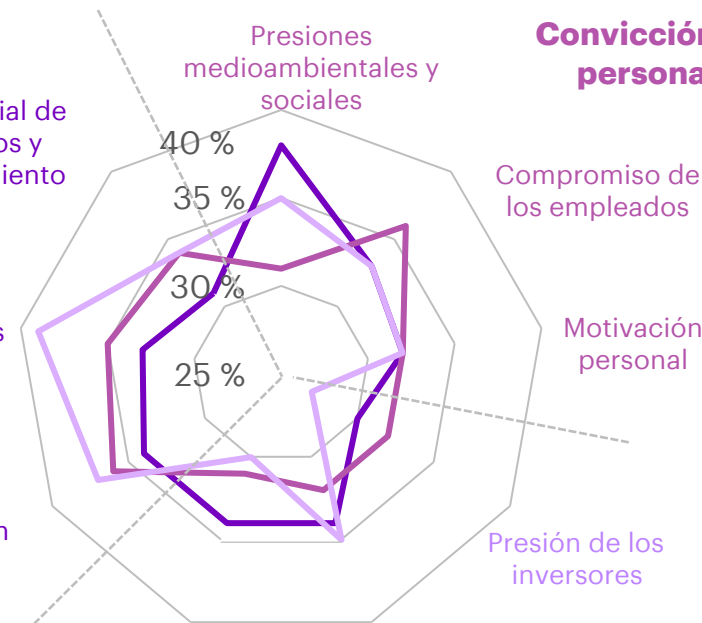
Compromiso de los empleados

Motivación personal

Presión de los inversores

### Presiones externas

Europa  
Norteamérica  
Asia-Pacífico



Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

“La responsabilidad con el planeta y la sociedad es parte de nuestro ADN. Estoy convencido de que es la mejor forma de generar más valor a largo plazo para los accionistas de Philips.”

Frans van Houten, CEO, Philips<sup>8</sup>

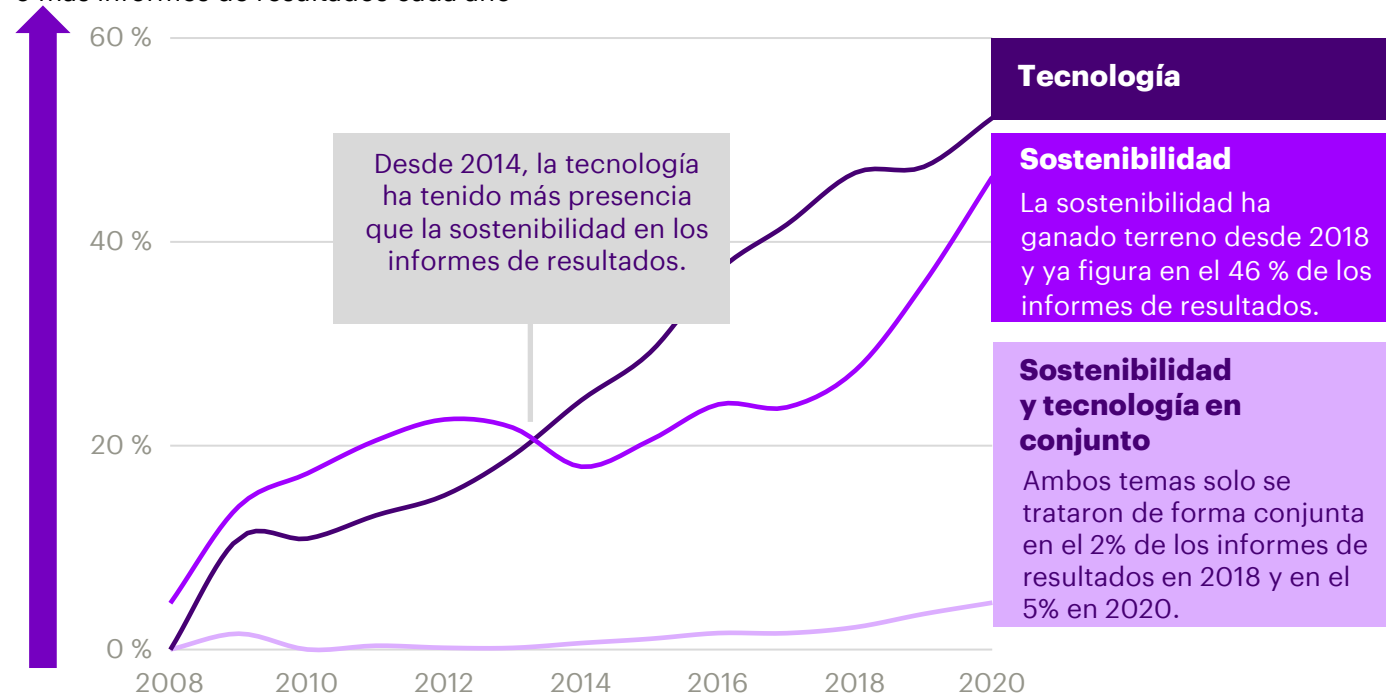
“Somos una de las pocas empresas que incorpora la sostenibilidad a su modelo de negocio, como demuestra el hecho de que llevemos la sostenibilidad al nivel de los productos.”

Kasper Rorsted, CEO, Adidas<sup>9</sup>

# Pocas se centran en el poder de las tecnologías digitales para impulsar la sostenibilidad.

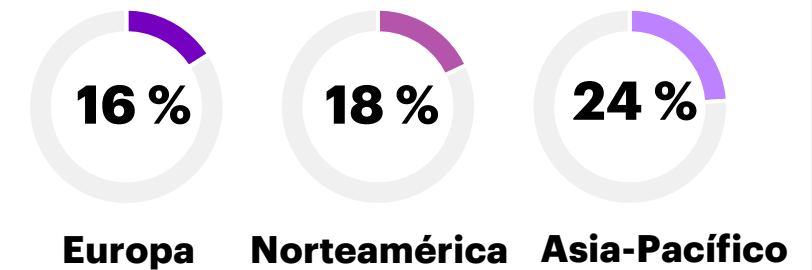
**La sostenibilidad y la tecnología están presentes en los informes de resultados de alrededor del 50% de las empresas más grandes de Europa\*, pero solo el 5% los aborda de forma conjunta.**

Porcentaje de empresas que tratan temas relacionados con la sostenibilidad y la tecnología en una o más informes de resultados cada año<sup>5</sup>



**En Asia-Pacífico hay un porcentaje mayor de empresas que creen en el poder de la tecnología para transformar sus prácticas de negocio sostenibles.**


“¿Cree que las tecnologías digitales le ayudarán en sus iniciativas para adoptar prácticas de negocio sostenibles?” (% de encuestados que respondieron afirmativamente<sup>2</sup>)



Fuente: Análisis de Accenture de los informes de resultados de las empresas europeas entre las 2000 compañías más grandes del mundo  
Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

\*Empresas más grandes de Europa en términos de ingresos entre las 2000 compañías más grandes del mundo



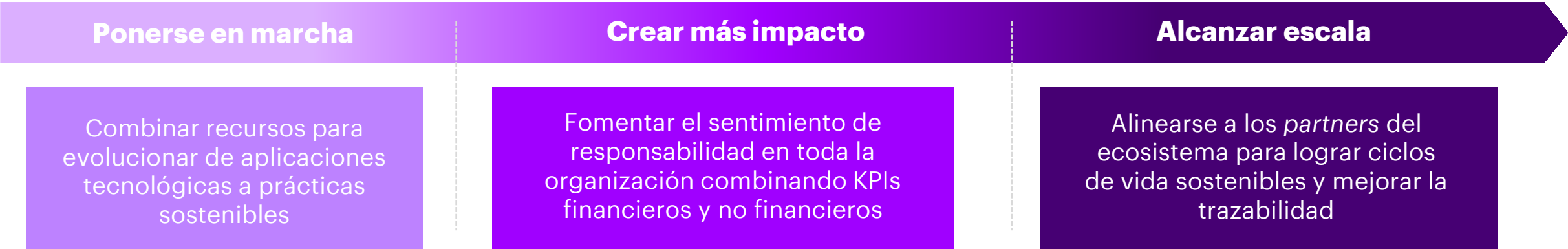


¿Cómo será el futuro  
para los nuevos  
“transformadores  
dobles” y para los  
existentes?




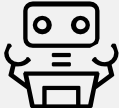
# Acciones concretas enfocadas a la transformación de las empresas


**Marcar el rumbo**  
Buscar modelos de negocio basados en la sostenibilidad e impulsados por la tecnología



**Las seis tecnologías disruptivas más usadas<sup>10</sup>**

**Digitales**  
*Machine Learning, IoT*

**Físicas**  
Robótica, generación de energía

**Biológicas**  
Biomateriales, bioenergía

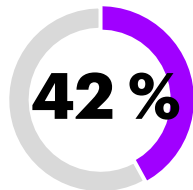
**Sostener la transformación**  
**Liderar, empoderar y fomentar el talento** para aprovechar nuevas fuentes de valor

# Marcar el rumbo: buscar modelos de negocio basados en la sostenibilidad e impulsados por la tecnología

Los modelos basados en la sostenibilidad pueden ser una importante fuente de crecimiento. Las estrategias de sostenibilidad\* ofrecen la posibilidad de adoptar con más rapidez esos modelos de negocio y aumentar el impacto de la sostenibilidad. La mayoría de los “transformadores dobles” (61 %) ya genera así más del 10% de sus ingresos y casi el 80 % espera lograrlo en 3 años<sup>1</sup>.

Los “transformadores dobles” saben cómo identificar nuevos modelos de negocio y definir su rol dentro de esos modelos. Usan el diseño de escenarios para prever la demanda de soluciones que ayudan a otros a reducir el consumo de recursos o a mejorar la seguridad y generar confianza, y saben utilizar tecnologías como IA y cloud para conseguirlo.

Buscan huecos por cubrir en las cadenas de valor circulares del futuro y coordinan ecosistemas para generar ideas, probarlas y aplicar sus modelos.

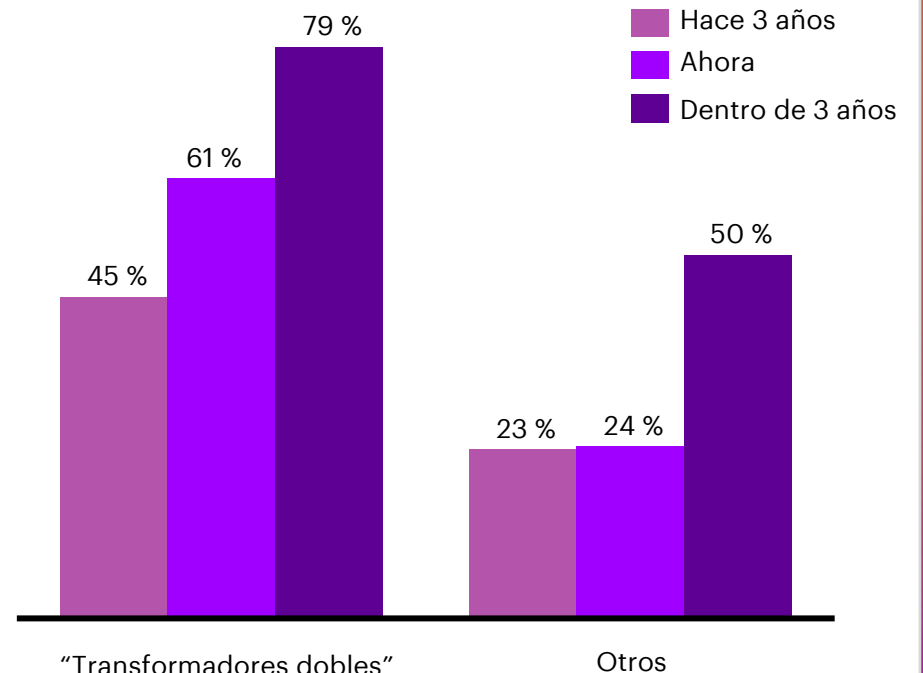


**de los “transformadores dobles” reconoce la enorme importancia de un modelo de negocio sostenible para su futuro (frente al 18 % de otros).**

Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N: 4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

\*Las empresas que siguen una estrategia de sostenibilidad se definen como compañías que han transformado o están transformando sus cadenas de valor lineales y jerarquizadas en redes mucho más amplias y flexibles de alianzas estratégicas con partes externas usando una arquitectura tecnológica abierta.

**Las “transformadores dobles” van 3 años por delante.**  
Porcentaje de “transformadores dobles” que generan más del 10 % de sus ingresos con estrategias de sostenibilidad<sup>2</sup>



Todos los encuestados: 4.050

# Ejemplos:



## Ørsted: Pensar por adelantado

Inteligencia artificial | Cloud

Ørsted cambió su modelo de negocio cuando intuyó el auge de las energías renovables. En 2009, anunció un vuelco en su cartera, que era “negra” en un 85% (basada en carbón, petróleo y gas) y verde en un 15% (basada en fuentes renovables), con la intención de invertir la relación en el lapso de una generación. En 2018, el 75 % de la energía generada por Ørsted era verde. Al mismo tiempo anunció unos resultados financieros récord, con un beneficio de explotación de 3.200 millones de dólares<sup>11</sup>.

Ørsted fue el primer operador de una granja eólica (en 1991) y hoy es ya el mayor productor de energía eólica offshore en el mundo. La empresa ha instalado más del 25% de la capacidad eólica offshore mundial<sup>9</sup>. Utiliza analítica avanzada, inteligencia artificial y cloud para optimizar su potfolio eólico offshore, ahorrando tiempo y recursos y ayudando a sus empleados a ser más eficientes.

## Schneider Electric: Construir el ecosistema

Plataforma de marketing digital

Schneider Electric creó New Energy Opportunities (NEO) Network™, una plataforma de mercado online con una comunidad global de más de 300 compradores y proveedores de servicios de energías renovables.

Ahora, Schneider Electric y Walmart están colaborando para usar NEO Network™ en el proyecto Gigaton, que pretende reducir en un gigatón las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas en la cadena de valor de Walmart hasta 2030. Más de 2.300 proveedores de 50 países participan en el proyecto, que ya ha evitado la emisión de un total de 230 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> desde 2017 (más del 20 % del objetivo) con un uso más eficiente de recursos energéticos, agrícolas y forestales, así como con envases reciclables, reducción de residuos o diseño y uso de productos<sup>2</sup>.

## Imperativos:

Integrar el diseño de escenarios en la estrategia de negocio para prever la demanda de soluciones sostenibles

Aprender con un programa de incubación, pero adoptar rápidamente soluciones tecnológicas para aumentar el impacto de la sostenibilidad

Crear un ecosistema de colaboración para crear, probar y aplicar modelos que dejen huella en la sociedad



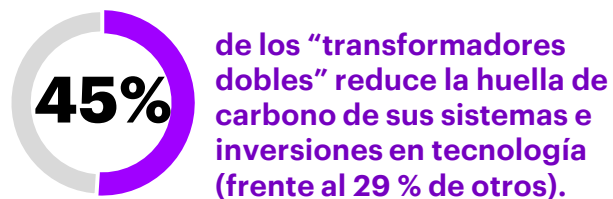
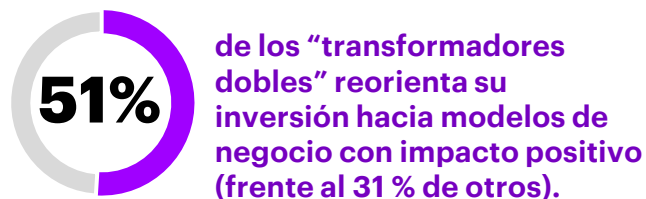
# Ponerse en marcha: combinar recursos para evolucionar de aplicaciones tecnológicas a prácticas sostenibles

Aumentar la inversión en innovación será fundamental para generar crecimiento, sobre todo teniendo en cuenta el histórico déficit de inversión europeo. Los fondos de recuperación de la UE son una invitación a invertir en innovación orientada a la sostenibilidad y a la adopción de tecnologías.

Los “transformadores dobles” invierten más en innovación. Un 45% invertía más del 10% de sus ingresos anuales antes de la COVID-19, una cifra que aumentará hasta el 57% en la fase de recuperación prevista el próximo año<sup>2</sup>.

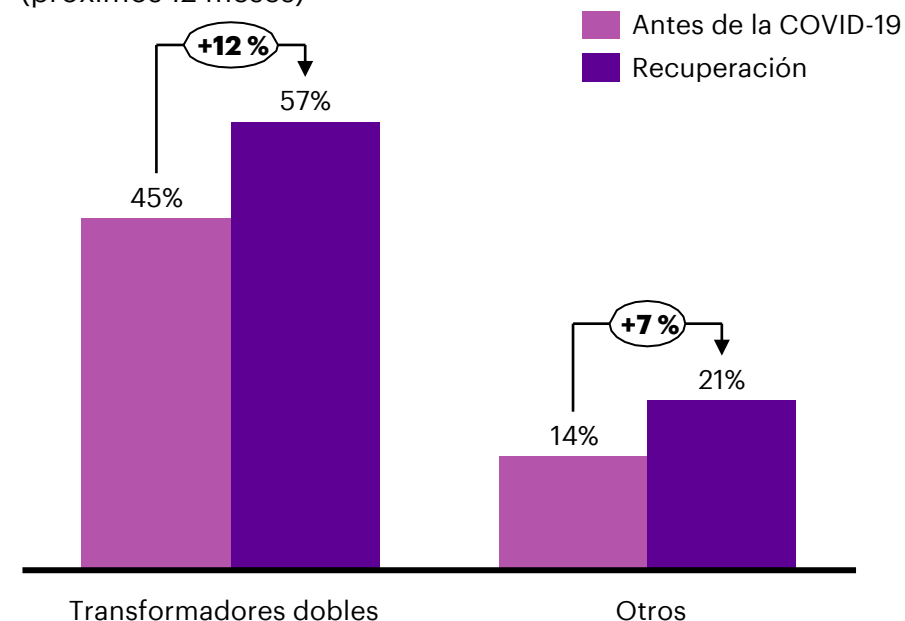
Los “transformadores dobles” no se limitan a gastar más. Comprenden que la sostenibilidad y la tecnología son prioridades que no deben abordarse por separado. Destinan conscientemente su inversión en innovación a iniciativas que combinan el impacto de la sostenibilidad y el poder de la tecnología, en lugar de dividir recursos entre sostenibilidad y tecnología. Algunos reservan un porcentaje de su inversión en I+D para proyectos conjuntos de sostenibilidad y tecnología. Otros crean entidades especializadas en la innovación para desarrollar, probar y aplicar ideas que usan la tecnología para aumentar el impacto en términos de sostenibilidad.

Las empresas que se embarcan en la doble transformación son conscientes de los aspectos ambientales relacionados con un mayor uso de tecnologías (como posibles aumentos en la demanda energética) y actúan para minimizar y mitigar las consecuencias negativas (con tecnología Green Cloud, por ejemplo).



**Los “transformadores dobles” tienen dos veces más probabilidades de invertir más del 10% de sus ingresos en innovación y tecnología.**

Porcentaje de empresas con una inversión de más del 10% de sus ingresos en innovación (nuevas tecnologías, I+D) antes de la COVID-19 (el año pasado) y en la fase de recuperación (próximos 12 meses)



Todos los encuestados: 4.050

# Ejemplos:



## Christian Hansen: I+D con impacto positivo

Inteligencia artificial | Bioingeniería

La estrategia de negocio de los centros Christian Hansen se basa en fomentar la salud, la reducción de residuos alimentarios y las prácticas agrícolas sostenibles. El 82% de sus ingresos en 2020 estuvo vinculado a estas actividades.

La empresa destinará el 75% de su inversión en I+D a soluciones innovadoras de nutrición natural y microbiana, usando tecnologías digitales como IA, *machine learning*, gemelos digitales y automatización. Se pueden aprovechar éxitos como el de SweetYR Y-1, el primer cultivo patentado que puede reducir los azúcares añadidos en el yogur. Esta innovación mereció el World Innovation Award al mejor nuevo ingrediente lácteo en el Congreso Mundial de Lácteos de 2019, que se celebró en Lisboa<sup>13</sup>.

## Siemens: Simular para llegar a resultados sostenibles

Gemelo digital

Siemens invierte en tecnologías de simulación y gemelos digitales para optimizar el impacto ambiental de sus productos y servicios en todo su ciclo de vida. Los gemelos digitales no solo permiten concebir, simular y fabricar productos con más rapidez, sino también diseñarlos para que ofrezcan mayores niveles de rendimiento, resistencia y compatibilidad ambiental. Siemens ha incluido la simulación y los gemelos digitales entre las tecnologías básicas de la empresa. Además no se limita a aplicar la tecnología, sino que quiere contribuir de manera decisiva a su desarrollo.

Los ingresos generados por el portfolio ambiental de Siemens (productos, sistemas, soluciones y servicios que fomentan la eficiencia energética y las energías renovables) ascendieron a 38.400 millones de euros en el año fiscal 2019, un 44 % de los ingresos totales de la empresa. Los elementos del portfolio ambiental instalados ese mismo año permitieron a los usuarios reducir en 48 toneladas de CO<sub>2</sub> las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>14</sup>.

## Imperativos:

Mantener la inversión en innovación y reservar recursos para soluciones tecnológicas con un impacto positivo en la sostenibilidad

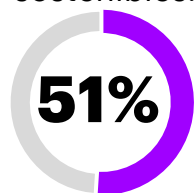
Crear equipos de innovación diversos que combinen experiencia en tecnología y sostenibilidad

Evaluar y mitigar el impacto ambiental de las inversiones en tecnología

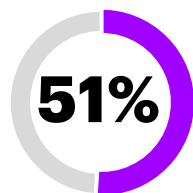
# Crear más impacto: fomentar el sentimiento de responsabilidad en toda la organización combinando KPIs financieros y no financieros

Por su propia naturaleza, las transformaciones implican un cambio en las organizaciones. Solo pueden ser exitosas cuando las iniciativas de sostenibilidad impulsadas por la tecnología se producen en todos los departamentos y cuentan con el compromiso de los profesionales en todos los niveles.

Los “transformadores dobles” crean un sentimiento de responsabilidad hacia las iniciativas de sostenibilidad en todos los departamentos y a todos los niveles, asignando KPIs que van más allá de los resultados financieros y suelen estar vinculados a la remuneración. De este modo, las oportunidades de aumentar el impacto positivo o reducir los efectos negativos se tienen sistemáticamente en cuenta al tomar decisiones. Por ejemplo, establecen KPIs relacionados con la reducción de emisiones, la proporción de productos con impacto social positivo y los recursos obtenidos a través de fuentes sostenibles. Los “transformadores dobles” también miden el progreso en múltiples dimensiones, teniendo en cuenta impactos no financieros en factores como el bienestar, el ambiente y la experiencia del consumidor, además del valor para el negocio. Eso crea una visión unificada del rendimiento que permite tomar decisiones equilibradas. Muchos han desarrollado metodologías y herramientas propias que complementan las métricas de ESG tradicionales con medidas del impacto de prácticas sostenibles.



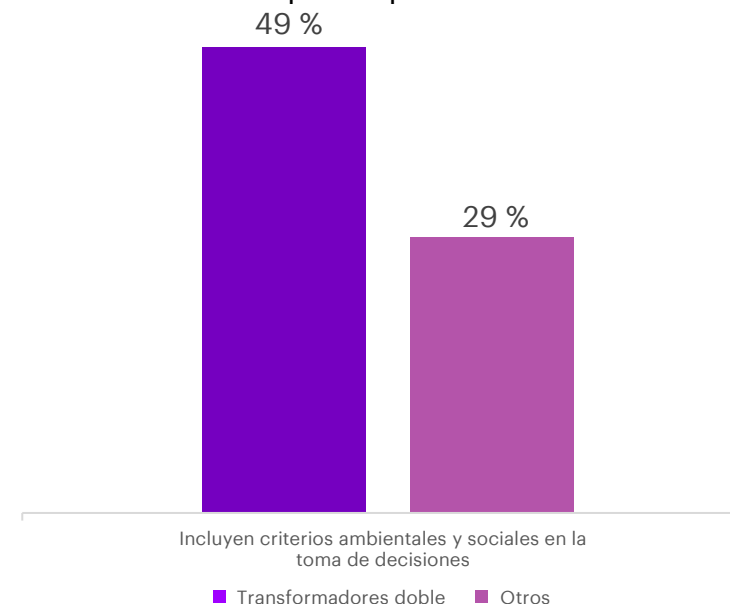
de los “transformadores dobles” vinculan la remuneración de sus ejecutivos a KPIs de impacto ambiental y social (frente al 29% de otros)<sup>2</sup>.



de los “transformadores dobles” comunican resultados no financieros junto a los financieros (frente al 31% de otros)<sup>2</sup>.

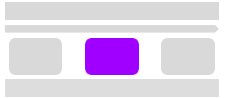
**Casi la mitad de los “transformadores dobles” tiene en cuenta criterios de impacto ambiental y social en la toma de decisiones y la remuneración.**

(% de encuestados que respondieron afirmativamente<sup>2</sup>)



Todos los encuestados: 4.050

# Ejemplos:



## Merck: Valor de negocio sostenible

Analítica avanzada

Merck quiere contribuir al progreso de más de 1.000 millones de personas con sus soluciones sostenibles de ciencia y tecnología.

A fin de medir el progreso, la empresa desarrolló una metodología propia denominada Sustainable Business Value, que cuantifica todos los impactos en términos monetarios teniendo en cuenta seis aspectos (que complementan parámetros estándar de ESG con medidas de valor económico, ética, consumo y bienestar). Un séptimo aspecto, la digitalización, estaba en desarrollo en el momento de redactar este estudio y refleja el impacto de los nuevos modelos de negocio digital en la sociedad<sup>15</sup>.

Merck también evalúa el impacto de sus productos con la conocida herramienta web DOZN™, que cubre uso de recursos, eficiencia energética y riesgos para las personas y el medioambiente.

## Kering: Cuenta de resultados ambientales

Datos abiertos

Kering mide y cuantifica su impacto ambiental con una cuenta de resultados ambientales<sup>14</sup> que facilita la adopción de un modelo de negocio sostenible, haciendo que los impactos sean visibles, cuantificables y comparables. Los impactos se convierten luego en valores monetarios para mejorar la toma de decisiones.

Kering pretende convertir la cuenta de resultados en un nuevo referente en su industria. Da acceso a una cantidad sin precedente de datos abiertos a través de una plataforma digital. También organiza *hackatones* con desarrolladores, expertos en tecnología y especialistas en sostenibilidad para crear una nueva generación de apps y soluciones digitales que reduzcan el impacto de la moda sobre el ambiente. El objetivo final es mejorar la calidad en la industria del lujo y la moda<sup>16</sup>.

## Imperativos:

Asignar responsabilidades mediante KPIs sin relación con los resultados financieros

Adaptar los marcos de toma de decisiones (como business cases) para incluir criterios no financieros

Medir el progreso de forma sistemática en múltiples dimensiones financieras y no financieras

# Alcanzar escala: alinearse a los *partners* del ecosistema para lograr ciclos de vida sostenibles y mejorar la trazabilidad

Muchos impactos de la sostenibilidad superan los límites organizativos. También las oportunidades de crear un impacto positivo se pueden aprovechar con el esfuerzo concertado de distintas partes.

Las iniciativas para crear cadenas de suministro circulares, por ejemplo, obligan a invertir para recuperar y reciclar materiales al final de su vida útil, así como para generar demanda de recursos secundarios en producción. Sin embargo, estas inversiones solo son viables si se realizan juntas. El éxito depende de que múltiples partes coordinen sus esfuerzos en los dos extremos de la cadena de valor.

Una vez optimizada la sostenibilidad de sus propias actividades, los “transformadores dobles” que desean dar el siguiente paso suelen encontrar problemas para convencer a sus *partners* en la cadena de suministro. Por ello, involucran a sus proveedores en su estrategia de sostenibilidad, incorporando criterios relevantes a la hora de contratar y ofreciendo formación que permita impulsar la sostenibilidad en toda la cadena de valor.

Los “transformadores dobles” también colaboran con sus *partners* en la cadena de suministro para mejorar la visibilidad y trazabilidad de recursos y productos, usando tecnología blockchain y plataformas de suministro digital. Eso no solo crea una plataforma de lanzamiento para nuevos modelos de negocio circulares, sino que también genera confianza al ayudar a los clientes a saber de dónde procede lo que compran.

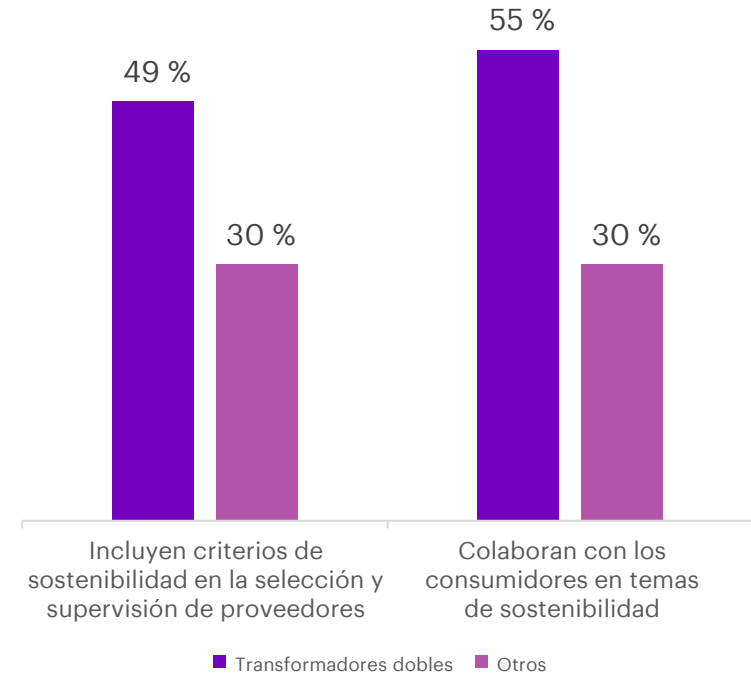
1

La principal barrera en materia de sostenibilidad de los “transformadores dobles” es la dificultad de extender la estrategia a toda la cadena de suministro.

Fuente: Encuesta de Accenture a CEO: todos los encuestados (N:4050), Norteamérica (N: 1450), Europa (N: 1300), Asia-Pacífico (N: 1300)

Casi la mitad de los “transformadores dobles” adopta prácticas para involucrar a sus *partners* de la cadena de valor en su estrategia de sostenibilidad.

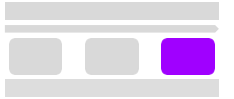
(% de encuestados que respondieron afirmativamente<sup>2</sup>)



Todos los encuestados: 4.050



# Ejemplos:



## **L'Oréal: Trazabilidad y certificación de contenidos**

Analítica avanzada

En colaboración con sus proveedores, L'Oréal ha puesto en marcha un ambicioso programa de trazabilidad desde las materias primas hasta el producto. Por ejemplo, el 100 % del aceite de palma que usa la empresa está ahora certificado por un modelo de trazabilidad RSPO muy exigente.

Para medir los resultados, L'Oréal ha diseñado la herramienta Sustainable Palm Oil and Traceability (SPOT), que evalúa el impacto ambiental y social de todos sus productos. Cuantifica todos los aspectos del ciclo de vida del producto y mide el progreso en cuatro áreas de mejora: el envase, el espacio que ocupa la fórmula, el origen de los ingredientes y el beneficio social del producto. De este modo es posible simular diversas opciones de diseño para evaluar su impacto en el ambiente y la sociedad, así como para identificar posibles oportunidades de mejora<sup>17</sup>.

Además, L'Oréal colabora con ONGs para ayudar a pequeños propietarios independientes a conectar con la demanda del mercado, adquiriendo lo que producen para fomentar prácticas sostenibles.

## **Deutsche Post DHL: Ofrecer transparencia**

Analítica avanzada

Con el objetivo de ayudar a los consumidores a elegir opciones de envío con bajo contenido en carbono, el grupo Deutsche Post DHL ha desarrollado la herramienta GoGreen Carbon. Con esta herramienta, las empresas que utilizan servicios logísticos pueden ver análisis de las emisiones de carbono asociadas con sus envíos en toda su cadena de valor. Este nivel de transparencia permite a los usuarios comparar y fijar objetivos, identificar fuentes de carbono y desarrollar estrategias para reducir las emisiones<sup>18</sup>.

## Imperativos:

Implicar a los proveedores para fomentar prácticas sostenibles en la contratación y en la adquisición de capacidades

Desarrollar soluciones tecnológicas para la trazabilidad de recursos y productos en toda la cadena de suministro en colaboración con los *partners* del ecosistema

Crear herramientas y canales que ofrezcan transparencia a los consumidores sobre el origen de lo que compran

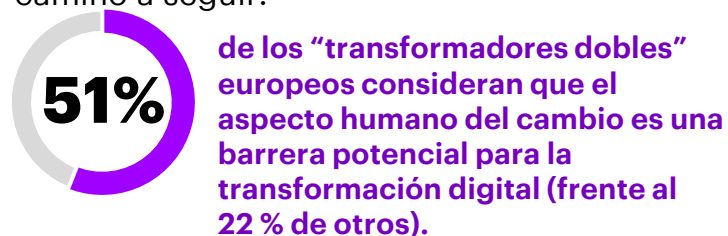
# Sostener la transformación: liderar, empoderar y fomentar el talento

Las transformaciones se basan en las decisiones tomadas al principio del proceso, sobre todo cuando las empresas empiezan a alcanzar escala y, además, el éxito del negocio ya no depende de la pasión de unos pocos, sino del trabajo de personas en todos los departamentos y a todos los niveles.

Los “transformadores dobles” son más conscientes de la importancia del factor humano en la transformación y se esfuerzan más para que todo vaya bien. Más de la mitad cita el aspecto humano del cambio como una posible barrera, frente a menos de una cuarta parte de las otras empresas. Los “transformadores dobles” también aseguran que tienen dificultades para acceder a los conocimientos y el talento adecuados para su transformación.

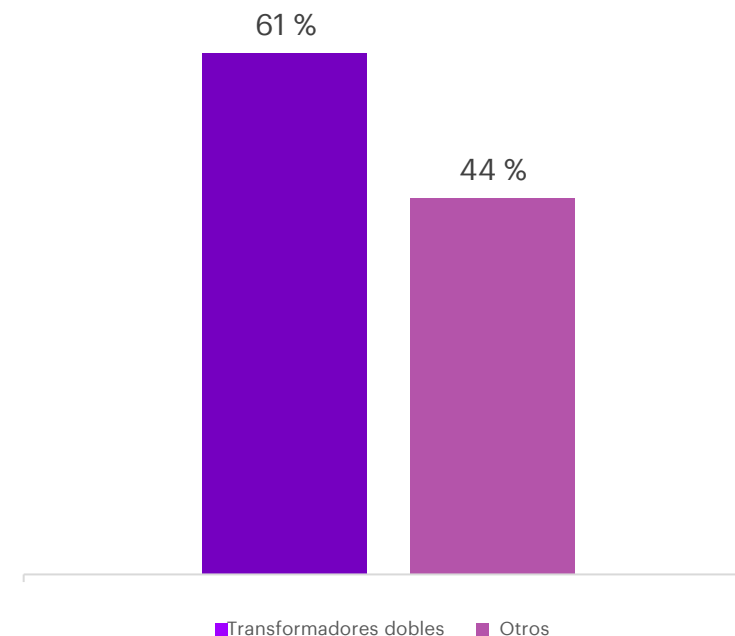
Como resultado, los “transformadores dobles” se centran más en desarrollar y fomentar el talento. Estos tienen más probabilidades de hacerse responsables de la capacitación continua de sus profesionales: el 61 % de los “transformadores dobles” admite encargarse de seguir formando a sus empleados, frente al 44 % de otras empresas<sup>1</sup>. ¿Cómo lo hacen? Aplicando la analítica para escuchar y entender lo que necesitan sus profesionales y desarrollando los programas de formación necesarios (sobre tecnologías digitales, por ejemplo).

Los “transformadores dobles” también tienen más probabilidades de hacer que el CEO se responsabilice de su estrategia de sostenibilidad, lo que garantiza que el tema reciba la atención necesaria y que el resto de empleados tenga claro cuál es el camino a seguir.



**Más de la mitad de los “transformadores dobles” reconoce la responsabilidad de la organización hacia sus profesionales.**

(% de encuestados que respondieron afirmativamente<sup>2</sup>)



Todos los encuestados: 4.050



# Ejemplos:



## **Oxford Medical Simulation: Formación en tecnologías digitales**

Realidad extendida

Oxford Medical Simulation introdujo una plataforma que permite a los estudiantes relacionarse con pacientes en coma usando ordenadores estándar o gafas de realidad virtual. Tratan al paciente como lo harían en la vida real, emitiendo un diagnóstico junto con otros miembros del equipo. También ofreció un sistema gratuito de formación médica durante la pandemia de la COVID-19 para ayudar a hospitales y facultades de medicina a facilitar la formación digital de enfermeros y médicos jubilados que han vuelto al trabajo para echar una mano<sup>19</sup>.

## **ABN AMRO: Escuchar y aprender**

Analítica avanzada

ABN AMRO utiliza analítica centrada en los profesionales a través de distintas encuestas para estudiar factores de comportamiento, entender mejor las necesidades de cada empleado y ayudar al departamento de RR.HH. a controlar los efectos de las ayudas introducidas. ¿A quién van dirigidas esas encuestas? A los nuevos empleados, que tienen que descargar una app y responder preguntas como “¿Tienes claro lo que esperamos de ti?”<sup>20</sup>.

## **Imperativos:**

Establecer programas de formación continua para ayudar a los profesionales a adquirir conocimientos digitales

---

Combinar canales humanos y tecnológicos para detectar cambios en las necesidades de los empleados

---

Garantizar el compromiso de la dirección para que los profesionales se sientan responsables de la transformación

# Un nuevo y valiente camino hacia adelante

Los líderes empresariales europeos deben actuar con valentía y rapidez para afrontar este momento: corren el riesgo de quedarse fuera del “juego de los valores” y, con ello, no explotar el potencial de dar forma al mundo pospandémico.

Para competir con éxito, deben apartarse de los caminos estratégicos y operativos ya transitados. Deben comprometerse a avanzar en la implantación de tecnologías avanzadas e innovaciones aplicadas para facilitar soluciones sostenibles, en línea con las tradicionales fortalezas europeas. Esto implica confiar en el poder de los ecosistemas para lograr un impacto positivo en la competitividad y en el conjunto de la sociedad.

La intersección de las tecnologías digitales con la sostenibilidad tiene un tremendo valor para los ‘transformadores dobles’, no solo para acelerar la recuperación económica tras la pandemia, sino también para posicionarse de cara al crecimiento futuro.

Es el momento de que Europa aproveche esta oportunidad de impulsar la resiliencia y lograr un mayor crecimiento con un futuro financieramente sólido.

# Apéndice metodológico



# Acerca de la encuesta

**Entrevistamos a 4.051 altos directivos** de 19 industrias y más de 13 países mediante encuestas online realizadas en noviembre de 2020. Cada entrevista tuvo una duración de 30 minutos.

País	Número	%
Alemania	260	6 %
Arabia Saudí y EAU	150	4 %
Australia	350	9 %
Canadá	150	4 %
China	320	8 %
España	260	6 %
Estados Unidos	1.300	32 %
Francia	261	6 %
Italia	260	6 %
Japón	370	9 %
Reino Unido	260	6 %
Singapur	110	3 %
<b>Total</b>	<b>4.051</b>	<b>100 %</b>

Industria	Global		Europa	
	Número	%	Número	%
Aeroespacial y defensa	147	4 %	52	4 %
Alta tecnología	163	4 %	50	4 %
Automoción	170	4 %	50	4 %
Banca	293	7 %	99	8 %
Bienes de consumo	186	5 %	51	4 %
Comunicación, medios y entretenimiento	315	8 %	103	8 %
Energía	176	4 %	50	4 %
Equipamiento industrial	328	8 %	101	8 %
Farmacia, biotecnología y ciencias naturales	308	8 %	100	8 %
Líneas aéreas, viajes y transporte	179	4 %	49	4 %
Mercados de capitales	154	4 %	49	4 %
Productos químicos	166	4 %	50	4 %
Recursos naturales	160	4 %	50	4 %
Retail	176	4 %	49	4 %
Sanidad	267	7 %	97	8 %
Seguros	291	7 %	103	8 %
Sector público	143	4 %	47	4 %
Software y plataformas	264	7 %	101	8 %
Utilities	165	4 %	50	4 %
<b>Total</b>	<b>4.051</b>	<b>100 %</b>	<b>1.301</b>	<b>100 %</b>

# Definición de los líderes del mañana

## Metodología

- Basándonos en nuestra encuesta de CXO, hemos analizado los resultados financieros y las perspectivas de las empresas con dos indicadores clave: el crecimiento interanual de ingresos y el beneficio operativo (EBIT) durante cuatro fases de la crisis:
  - Antes de la COVID-19, que corresponde al nivel medio en los últimos 3 años
  - Fase de fragilidad, que corresponde a los últimos 6 meses
  - Fase de resiliencia, que corresponde a los próximos 6 meses
  - Fase de recuperación, que corresponde a los próximos 12 meses
- Hemos calculado el beneficio operativo de cada empresa en nuestra encuesta durante estas fases. Analizando la evolución de este indicador en el tiempo, podemos identificar las empresas que son más resilientes a la crisis y pueden recuperarse con más fuerza en un futuro próximo.

## Líderes del mañana

1. Empresas que tienen un beneficio operativo positivo (estable o mejorado) entre las fases de fragilidad y recuperación, con beneficio operativo estable o mejorado entre cada fase.
2. Empresas que sufrieron pérdidas durante la fase de fragilidad, pero lograron recuperarse de la crisis; empresas con beneficio operativo positivo desde la fase de resiliencia; más beneficio operativo durante la fase de resiliencia; y un beneficio operativo estable o mejorado durante la fase de recuperación.

Condiciones de los líderes del mañana		Antes de la COVID-19	Fragilidad	Resiliencia	Recuperación
1	Beneficio operativo (\$)	-	> 0	> 0	> 0
	Cambio en el beneficio operativo con respecto a la fase anterior	-	>= 0	>= 0	>= 0
2	Beneficio operativo (\$)	-	-	> 0	> 0
	Cambio en el beneficio operativo con respecto a la fase anterior	-	< 0	> 0	>= 0

### Hemos definido otros tres subsegmentos dentro de los líderes del mañana:

- **Beneficiados:** Líderes del mañana en industrias beneficiadas por la crisis (sanidad, ciencias naturales, medios y comunicación, software y plataformas, y seguros). Estas industrias sufren menos los impactos de la crisis, por lo que los resultados son más homogéneos que en otros casos.
- **Resilientes:** Líderes del mañana con buenos resultados antes de la COVID-19, caracterizados por más de un 5 % de aumento de ingresos o más de un 5 % de margen operativo.
- **Reinventores:** Líderes del mañana sin buenos resultados antes de la COVID-19.

### Entre otros, definimos también el subsegmento de “ángeles caídos”:

- Empresas con buenos resultados antes de la COVID-19, pero que tendrán un aumento de ingresos negativo o un margen operativo negativo en los próximos 12 meses.

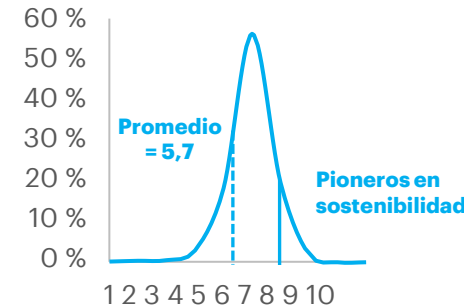
# Definición de pioneros y transformadores dobles

## Metodología

- Basándonos en nuestra encuesta de CXO, hemos definido dos índices que miden la madurez de las empresas en prácticas sostenibles y adopción de tecnologías, respectivamente.
- El **índice de sostenibilidad** tiene dos componentes. El primero de ellos mide el **alcance y madurez de las prácticas sostenibles de una empresa**, teniendo en cuentas las fases de cada iniciativa de la empresa (sin empezar, primeras fases, piloto, escala) y su nivel de prioridad (mínimo, moderado, alto). También se considera el tipo de la iniciativa en el nivel de madurez sostenible (optimización, incorporación, transformación); la transformación tiene más peso, seguida por la incorporación y la optimización. El segundo componente mide **el uso que hace una empresa de distintas medidas para impulsar una práctica sostenible**. Se clasifican diferentes elementos en tres niveles de madurez (optimización, incorporación, transformación) con los mismos pesos que en iniciativas sostenibles.
- El **índice de tecnología** mide la **madurez en la adopción de tecnologías** de una empresa, teniendo en cuenta la fase de desarrollo o adopción de cada tecnología (sin empezar, primeras fases, piloto, escala) y su nivel de inversión (mínimo, moderado, alto). También se considera **lo avanzada que es cada tecnología**, dando más peso a las que tienen menos líderes.
- Identificación de pioneros y transformadores dobles:** Examinamos el cuantil superior para cada índice para identificar a los **pioneros** en sostenibilidad y tecnología. Las empresas en la intersección de ambas listas son **transformadores dobles**.

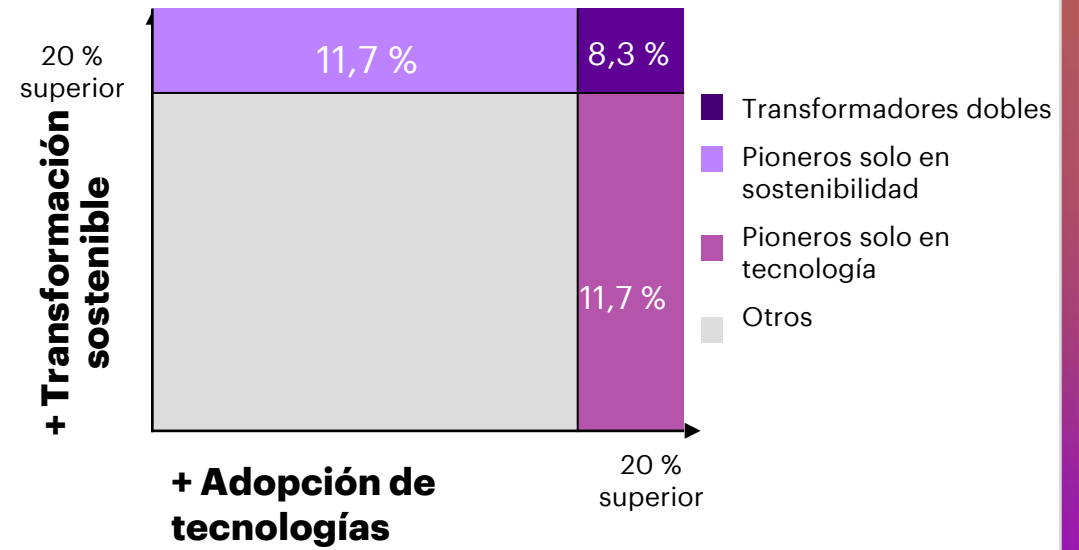
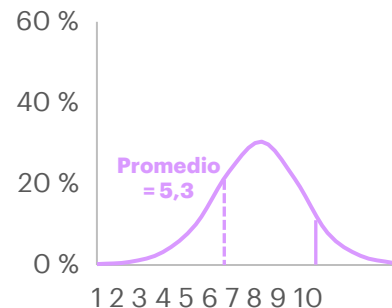
### Índice de sostenibilidad

Un índice de 1 a 10 que mide la madurez de una empresa en prácticas sostenibles  
Las empresas con un índice de sostenibilidad en el **cuantil superior** en cada industria se consideran **Pioneros en sostenibilidad**.



### Índice de tecnología

Un índice de 1 a 10 que mide la madurez de una empresa en adopción de tecnologías\*  
Las empresas con un índice de tecnología en el **cuantil superior** en cada industria se consideran **Pioneros en tecnología**.



# Contacto



**Jean Marc Ollagnier**  
CEO, Europa



**Michael Brueckner**  
Senior Managing Director,  
Growth & Strategy Lead,  
Europa



**Sybille Berjoan**  
Managing Director para  
Europa, Accenture  
Research



**Sytze Dijkstra**  
Thought Leadership  
Senior Principal,  
Accenture Research

## Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a Jacques Bughin, nuestros asesor externo principal para asuntos europeos, y a Yuhui Xiong, Regina Maruca, Marnus Witte y Krish Jhaveri por su inestimable colaboración.

Contacto para más información sobre este tema:

**[CVThoughtLeadership@accenture.com](mailto:CVThoughtLeadership@accenture.com)** (incluir el título del documento en el asunto del mensaje)

# Referencias

<sup>1</sup> OCDE, diciembre de 2020, Economic Outlook; <https://www.oecd.org/economic-outlook/>

<sup>2</sup> Encuesta de Accenture a CEOs, todos los encuestados (N:4050), América del Norte (N: 1450), Europa (N: 1300) y Asia-Pacífico (N: 1300)

<sup>3</sup> Accenture, [Bold Moves](#), julio de 2020

<sup>4</sup> Schneider Electric Sustainability Report 2019-2020

<sup>5</sup> Análisis de Accenture Research de las 2.000 empresas más grandes en términos de ingresos

<sup>6</sup> S&P Global, [US risks green tech leadership as Europe makes play with COVID-19 stimulus](#), 27 de octubre de 2020.

<sup>7</sup> Arabesque S-Ray®, 2020

<sup>8</sup> Philips, [Doing Business responsibly and sustainably](#)

<sup>9</sup> Adidas, [Sustainability Progress Report 2016](#), 2017

<sup>10</sup> Accenture Circular Economy Handbook

<sup>11</sup> Orsted, [Orsted Business transformation](#)

<sup>12</sup> Schneider Electric, [Renewables Now](#)

<sup>13</sup> Christian Hansen, [Christian Hansen 2025 Strategy](#)

<sup>14</sup> Siemens, [Siemens Digital Twin](#)

<sup>15</sup> MDPI (2020), Forward Thinking for Sustainable Business Value: A New Method for Impact Valuation; <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8420/htm>

<sup>16</sup> Kering, [Kering Environmental Profit & Loss](#)

<sup>17</sup> L'Oréal, [Achieving zero deforestation](#)

<sup>18</sup> Deutsche Post DHL, [DHL Sustainability Report 2019](#)

<sup>19</sup> Oxford Medical Simulation, [Helping you transform healthcare training](#)

<sup>20</sup> ABN AMRO, [Employee Experience 2020](#)



## Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 514.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, *partners* y la sociedad. [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y propone soluciones basadas en datos para los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Combinando el poder de innovadoras técnicas de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas está presente en 20 países y publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por datos propios y colaboraciones con organizaciones líderes como el MIT y Harvard, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar teorías y nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes.

Más información en [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)

**NOTA LEGAL:** Este documento presenta exclusivamente información de carácter general; no tiene en cuenta las circunstancias específicas de cada lector y es posible que no refleje los datos más recientes. En la medida permitida por la ley, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales. Este documento hace referencia a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas registradas no supone ninguna reivindicación de titularidad de las mismas por parte de Accenture y en ningún caso implica la existencia de una asociación entre Accenture y los legítimos propietarios de dichas marcas registradas.

Copyright © 2021 Accenture. Todos los derechos reservados.

Accenture, su logo y New Applied Now son marcas registradas de Accenture.