

Términos de Referencia

Consultoría para la X investigación del
Observatorio Empresarial para el Crecimiento
Inclusivo

Empresa y migración en España

Madrid, marzo de 2026

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL OBSERVATORIO EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO INCLUSIVO
2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN
 - 2.1. Contexto y justificación
 - 2.2. Objetivos de la investigación
 - 2.3. Enfoque metodológico
3. METODOLOGÍA, ACTORES IMPLICADOS Y ALCANCE DEL TRABAJO
 - 3.1. Productos entregables y actividades
4. PERFIL REQUERIDO
5. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
6. CONDICIONES, PLAZO Y FORMA DE PAGO

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL OBSERVATORIO EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO INCLUSIVO

El [Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo](#) es una plataforma formada por un grupo de empresas y fundaciones empresariales que quieren poner sus capacidades y liderazgo para contribuir a una economía inclusiva y sostenible, que beneficie a toda la sociedad. Se trata de un acelerador de soluciones eficaces e innovadoras a problemas sociales de nuestro tiempo, basado en la investigación, el conocimiento y la colaboración.

El Observatorio fue creado en 2015 por [Fundación CODESPA](#) y contó desde el principio con el apoyo y compromiso de The Boston Consulting Group e IESE Business School. Actualmente, forman parte del Observatorio, Fundación “la Caixa”, Grupo DÍA, Open Value Foundation, Arquia Banca, Repsol, Fundación KPMG, Mahou San Miguel, Fundación Impactun, Reale Seguros, ILUNION, Sqrups, Sabico y Europ Assistance. Todas ellas, líderes en la promoción de una economía inclusiva.

El Observatorio cuenta con tres áreas de trabajo:

- 1) **THINK TANK** — Investiga y genera conocimiento sobre el papel de las empresas en la promoción de una economía inclusiva.
- 2) **ACCIÓN** — Difunde modelos de innovación social, colabora en proyectos que benefician a empresas y sociedad, y ofrece formación y asesoría para negocios inclusivos.
- 3) **MEDICIÓN** — Ayuda a las empresas a evaluar su compromiso con el crecimiento inclusivo mediante la herramienta [Prosper4ALL](#), enfocada en medir el impacto social y la inclusión de personas vulnerables.

1.1. *Think Tank* — área de investigación

El área de investigación del Observatorio analiza cada año un reto social para generar conocimiento práctico sobre soluciones empresariales que creen oportunidades para personas en situación de vulnerabilidad. Para ello estudia tendencias, casos de éxito y recoge la visión de empresas, expertos del tercer sector, la administración pública y el ámbito académico.

Además, organiza talleres de trabajo con empresas y organizaciones para debatir retos y proponer líneas de acción para el sector privado. Los resultados se recogen en un informe público, presentado en una conferencia anual que fomenta el debate sobre el papel de las empresas en una economía inclusiva.

El observatorio ha desarrollado hasta la fecha, siete publicaciones, accesibles en su [portal](#):

- Acción social empresarial. Estrategias con impacto en la comunidad (2025)
- Medir para transformar. Indicadores de inclusión social para las empresas (2024)
- La empresa y los derechos humanos. Entender las claves para pasar a la acción (2023)
- Diseño de productos y servicios inclusivos. Una respuesta empresarial a la vulnerabilidad en España (2022)
- Guía empresarial para el crecimiento inclusivo. Grupos de interés y valor compartido (2021)
- Crecimiento Inclusivo. En busca de una prosperidad compartida (2020)
- Tecnología con propósito. El impacto social de la empresa en la era digital (2019)
- Negocios Inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás (2018)
- El camino hacia el empleo juvenil. Qué puede hacer la empresa (2017)



2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Contexto y justificación:

En 2026, las empresas socias del Observatorio, en su compromiso por seguir profundizando en la dimensión social ("S") de los criterios ESG y promover una economía más inclusiva, han decidido centrar su nuevo esfuerzo de investigación en el **análisis de la migración en España y su impacto en la empresa**.

En los últimos años, España ha recibido una importante llegada de población migrante, lo que está transformando su composición social, territorial y cultural. Esta mayor diversidad genera oportunidades sociales y económicas, pero también desafíos de integración y cohesión, por lo que es clave analizar el fenómeno con una perspectiva basada en datos.

España se encuentra en un momento clave marcado por:

- El **aumento en la llegada de personas migradas**, que está transformando de manera acelerada la composición demográfica, social y cultural del país. La llegada de población migrante está configurando una sociedad más diversa, plural y dinámica, con implicaciones directas para el mercado laboral, los territorios, la cohesión social y la actividad empresarial.
- Un **reto demográfico estructural** (envejecimiento, baja natalidad y falta de relevo generacional en muchas profesiones).
- **Necesidades crecientes de talento en determinados sectores y territorios** (especialmente en zonas rurales o despobladas).
- Un **contexto social y político polarizado** en torno al fenómeno migratorio.
- A nivel empresarial, **nuevas exigencias regulatorias** y de reporte en el marco de la sostenibilidad (dimensión social).

En este contexto, la migración se presenta no solo como un fenómeno social, sino también como un factor clave para la competitividad empresarial, la cohesión territorial y la sostenibilidad económica. El informe busca ofrecer un análisis basado en datos, desmontar mitos y proponer líneas de acción para una gestión eficaz de la migración mediante la colaboración entre empresas, administraciones y sociedad civil.

2.2 Objetivos de la investigación

La publicación tendrá los siguientes objetivos:

- **Ofrecer una radiografía actualizada de la migración en España**, basada en datos y evidencias, que permita comprender su magnitud, tipologías, distribución territorial, perfiles y tendencias futuras.
- **Generar argumentario basado en datos**, mostrando los efectos económicos y sociales de la migración en España, tanto desde la perspectiva macro (demografía, empleo, contribución económica) como micro (integración, condiciones de vida, acceso a servicios).
- **Analizar el papel de la migración en el mercado laboral**, con especial atención a:
 - El relevo generacional.
 - La escasez de mano de obra en sectores estratégicos.
 - La competitividad empresarial.
 - La revitalización de territorios rurales.
- **Identificar retos y oportunidades de la migración en la empresa, por grupos de interés:**
 - Empleados (atracción, integración, retención de talento).
 - Clientes/ consumidores y cambios en la demanda.
 - Cadena de suministro.
 - Comunidades locales y sociedad en su conjunto
- **Sistematizar buenas prácticas empresariales y modelos de éxito de integración de personas migrantes en una sociedad**, tanto en España como en otros países europeos (como, por ejemplo, la integración de población turca en Alemania) identificando factores clave de éxito.
- **Aportar claves para la acción**, proponiendo recomendaciones prácticas para empresas y señalando la importancia del trabajo conjunto entre administraciones públicas, empresas y ONG para una gestión eficaz y sostenible de la migración.

2.3 Enfoque metodológico

El informe deberá combinar:

- **Análisis cuantitativo:** revisión y explotación de fuentes estadísticas oficiales (INE, Eurostat, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, etc.) y literatura académica.
- **Revisión documental y comparada:** análisis de modelos de integración europeos exitosos y experiencias internacionales relevantes.
- **Trabajo cualitativo** (a definir): entrevistas a expertos, empresas, entidades sociales y/o administraciones públicas (entre 5 y 10 entrevistas).
- **Identificación de casos prácticos y buenas prácticas empresariales**, con especial foco en iniciativas que generen valor compartido.

El enfoque deberá ser:

- **Divulgativo pero riguroso**, con datos claros y bien argumentados.

En primer lugar, la publicación tendrá un enfoque divulgativo, con el objetivo de presentar de forma clara y rigurosa la relevancia estratégica de la migración para la sociedad y, especialmente para la empresa, en España. Se busca ofrecer a las empresas un marco de comprensión basado en datos y evidencias que les permita entender el fenómeno migratorio más allá del debate público, analizando tanto su impacto social como sus implicaciones económicas y empresariales.

Asimismo, el informe introducirá las distintas formas en que las empresas pueden abordar la gestión de la migración desde su actividad, ya sea a través de estrategias de atracción e

integración de talento diverso, adaptación a nuevos perfiles de consumidores, fortalecimiento de la cadena de suministro o colaboración con administraciones públicas y entidades sociales.

- **Pragmático y orientado a la acción**, ofreciendo herramientas y claves útiles para las empresas.

El informe tendrá un enfoque claramente pragmático y orientado a la acción. Por un lado, se busca identificar las oportunidades y los retos que implica la gestión de la migración para las empresas, tanto desde la perspectiva del talento como desde su impacto en otros grupos de interés (por ejemplo, desde el punto de vista de los clientes y consumidores, ya que el modelo de consumo también cambia), traduciendo el análisis de datos y tendencias en implicaciones concretas para la toma de decisiones empresariales.

Se busca desarrollar un informe práctico que inspire y guíe a las empresas a integrar de manera estratégica la gestión de la migración en su actividad, proporcionando herramientas, recomendaciones y pautas claras aplicables en ámbitos como la atracción e integración de talento, la gestión de la diversidad, la relación con comunidades locales y la colaboración con otros actores clave.

Para ello, la publicación recogerá casos de éxito y buenas prácticas de empresas que estén desarrollando estrategias eficaces de integración y gestión de talento migrante, así como iniciativas orientadas a generar cohesión social y competitividad empresarial. Se prestará especial atención a aquellas experiencias que estén generando oportunidades de valor compartido y, cuando corresponda, también impacto positivo y sostenible en el negocio.

- **Equilibrado y prospectivo**, abordando el fenómeno migratorio desde una visión integral.

Se analizarán tanto las oportunidades como las limitaciones y retos, evitando aproximaciones simplistas o polarizadas.

El informe combinará el análisis de la realidad actual con una mirada histórica –España como país de emigrantes– y una visión a medio y largo plazo, incorporando tendencias demográficas, laborales y sociales, así como posibles escenarios futuros que permitan anticipar implicaciones para las empresas, los territorios y la cohesión social. De este modo, no solo se describirá la situación presente, sino que se ofrecerán claves para la planificación estratégica a futuro y la toma de decisiones en un contexto de transformación estructural.

3. METODOLOGÍA, ACTORES IMPLICADOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Para el desarrollo de la investigación se conformará un **equipo de trabajo** integrado por el consultor o equipo consultor contratado y el equipo del Observatorio, formado por personal del Departamento de Investigación, Innovación Social y Consultoría de CODESPA. Ambas partes colaborarán estrechamente en la definición metodológica, el desarrollo de contenidos, la identificación de fuentes y la elaboración final del informe.

La **metodología combinará análisis cuantitativo y cualitativo**. Se revisarán fuentes estadísticas y literatura especializada para analizar las tendencias y el impacto socioeconómico de la migración en España. Además, se realizarán entrevistas a empresas, expertos, administraciones públicas y entidades sociales para identificar retos, oportunidades y buenas prácticas.

También se **recopilarán casos y modelos de integración exitosos** a nivel nacional e internacional para extraer aprendizajes aplicables al contexto empresarial español.

En cuanto al **alcance geográfico**, la investigación tendrá como foco principal España, incorporando referencias comparadas a modelos y experiencias internacionales que puedan aportar claves de éxito y marcos de actuación replicables.

Para el levantamiento de información y contraste de resultados, **se desarrollarán tres talleres de trabajo presenciales** con empresas socias del Observatorio y otros profesionales de referencia en el ámbito empresarial, social y académico vinculados a la migración y el mercado laboral. **Los talleres se celebrarán en Madrid, con posibilidad de conexión online, y tendrán lugar en los meses de mayo, junio y julio de 2026.**

En estos talleres de expertos participarán:

- Empresas **socias del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo**, especialmente aquellas con experiencia en la incorporación, integración y gestión de talento migrante o con iniciativas relevantes vinculadas a diversidad, cohesión social y desarrollo territorial.
- **Otras empresas españolas de referencia** que estén desarrollando estrategias innovadoras en la gestión de la migración, la atracción de talento internacional o la adaptación a entornos sociales y demográficos diversos.
- **Profesionales y expertos de ONG, Administraciones públicas, universidades y centros de investigación**, con experiencia relevante en migración, mercado laboral, demografía, cohesión social y políticas públicas vinculadas a la integración y gestión de flujos migratorios.

El **alcance temporal** de la investigación será del **15 de abril a 15 de diciembre de 2026** fecha en la cual el consultor deberá entregar el informe a CODESPA.

3.1 Productos entregables y actividades

El consultor o equipo consultor deberá proporcionar el siguiente producto y subproductos:

- **Desarrollo de determinados apartados de la publicación.** La publicación en su totalidad tendrá una extensión de aproximadamente 45–50 páginas en formato Word¹, con un lenguaje directo y dirigido al público empresarial.
- **Resumen ejecutivo en español.** Este resumen recogerá los hallazgos y conclusiones clave de la investigación y aquellos elementos que nos permitirán posteriormente realizar las labores de comunicación y difusión.
- **3 talleres de trabajo presenciales con empresas del Observatorio** y otras empresas de referencia y organizaciones, con informes resumidos de las principales conclusiones y buenas prácticas a incorporar en la investigación.

Como parte del trabajo, se compartirá la bibliografía de referencia y las bases de datos de las organizaciones contactadas.

4. PERFIL REQUERIDO

Se busca consultor/a o empresa consultora con experiencia demostrable en:

- **Investigación aplicada en sostenibilidad y dimensión social** (“S” de los ESG), especialmente en temáticas relacionadas con migración, mercado laboral, demografía, diversidad e inclusión o

¹ Los gráficos y tablas se entregarán a su vez en formato editable para su posterior maquetación.

cohesión social. Se valorarán trabajos previos de investigación y publicación, especialmente aquellos centrados en el fenómeno migratorio y su impacto en el entorno empresarial, así como excelentes habilidades de redacción y comunicación escrita.

- **Conocimiento específico en migración y su impacto socioeconómico y empresarial,** incluyendo dinámicas de integración laboral, atracción y retención de talento migrante, impacto en la competitividad, revitalización territorial y gestión de la diversidad en entornos corporativos.
- **Análisis socioeconómico y demográfico,** con capacidad para interpretar datos estadísticos (INE, Eurostat, ministerios, organismos internacionales) y traducirlos en implicaciones estratégicas para el ámbito empresarial.
- **Conocimiento del marco normativo nacional e internacional en materia de sostenibilidad y dimensión social,** incluyendo normativa y legislación vinculada a migración, extranjería, empleo y tendencias regulatorias y de *reporting* asociadas a la “S”.
- **Capacidad de investigación,** análisis y sistematización, con habilidades analíticas y críticas para identificar tendencias, riesgos, oportunidades y buenas prácticas tanto a nivel nacional como internacional.
- **Experiencia en trabajo con empresas y/o diálogo multiactor,** valorándose especialmente la facilitación de talleres y entrevistas con compañías, administraciones públicas y entidades sociales.
- Capacidad de **trabajo en equipo** y coordinación con equipos técnicos.
- **Nivel alto de inglés,** que permita la revisión de literatura internacional y el análisis comparado de modelos europeos u otros contextos relevantes.
- **Buen manejo de herramientas ofimáticas** (PPT, Word y Excel) para la elaboración de informes y presentaciones ejecutivas.

5. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

Para la realización del presente trabajo, se solicita que el equipo consultor presente una **propuesta técnica y económica** que contemple los siguientes aspectos:

1. **Propuesta técnica:** se requiere presentar una metodología y plan de trabajo para responder al enfoque y alcance de la presente investigación (máximo 10 páginas). La propuesta debe presentar una propuesta de contenidos. También se requiere incorporar en el **cronograma o plan de trabajo, los tres talleres de trabajo**, así como los **procesos de revisión** de la entrega de los diferentes borradores del informe y el tratamiento de la retroalimentación para alcanzar de forma eficaz la fecha final.
2. **En relación a los talleres de trabajo;** CODESPA se encargará de la invitación a las organizaciones y de la organización logística de los mismos. El consultor hará una propuesta de enfoque y contenido para dirigir dichos talleres y para el levantamiento de información para la publicación, así como propuesta de las empresas u organizaciones a considerar o invitar.
3. Con respecto al equipo, se requiere **aportar CV** detallados del equipo consultor, indicando el papel que tendrán en la presente investigación, y destacando las experiencias o trabajos previos relevantes para el desarrollo del trabajo. Se recomienda adjuntar ejemplos de otras investigaciones o publicaciones de temática similar.
4. **Propuesta económica:** deberá considerar los honorarios profesionales y demás gastos asociados de acuerdo a la metodología propuesta y para el desarrollo del trabajo (p.ej. Medios

informáticos, materiales, suministros o desplazamientos). La propuesta debe incorporar los impuestos que apliquen al equipo consultor.

Las propuestas técnicas y económicas deberán presentarse electrónicamente a Fundación CODESPA, el **lunes 30 de marzo de 2025**, a la siguiente información de contacto:

Carmen Sánchez Sanz
Email : cssanz@codespa.org
Teléfono: 91 7444240 (extensión 27).

Para resolver dudas sobre el proceso, los consultores/entidades interesadas podrán igualmente dirigirse a dicha información de contacto.

6. CONDICIONES, PLAZO Y FORMA DE PAGO

El proceso de investigación comenzará una vez firmado el contrato entre el consultor y Fundación CODESPA, según el cronograma o plan de trabajo acordado.

El presupuesto orientativo para el desarrollo de la investigación es de 11.500 euros (IVA no incluido).

Se abonará un 40% a la firma del contrato, y un 60% al finalizar y aprobación del cierre de la investigación por parte de CODESPA.