Documento del Grupo de Trabajo de Conama 10

Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de competitividad

ENTIDAD COORGANIZADORA:

Universidad de Santiago de Compostela

PARTICIPANTES

Coordinador:

- Juan Piñeiro Chousa, Profesor, Universidad de Santiago de Compostela

Relatores:

- Valentín Alfaya Arias, Director de Calidad y Medio Ambiente, Ferrovial S.A.
- Noelia Romero Castro, Profesora, Universidad de Santiago de Compostela

Colaboradores técnicos:

- Anna Esteve, Técnica del Servicio de Calificación Ambiental. Departamento de Medio Ambiente y Vivienda. Generalitat de Cataluña
- María José Sarrias, Jefa del Servicio de Calificación Ambiental. Dirección General de Calidad Ambiental. Generalitat de Cataluña
- Beatriz Serna Alonso, Técnico del Dpto. Responsabilidad Corporativa y Calidad, Red Eléctrica de España (REE)
- Víctor Navazo López, Técnico del Dpto. Relaciones Internacionales, Red Eléctrica de España (REE)
- Rosa Alberdi Gamazo, Reporting RSC, OHL
- Javier Juárez Alcalde, Técnico de Educación Ambiental, Junta de Castilla y León
- Eva Sánchez Pérez, Gerente de RSC, Grupo TRAGSA
- Jeremie Fosse, Presidente Eco-union
- Maricruz Molina Carnero, Técnico de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la Provincia de Málaga
- John Scade, Director Mas Business

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

RESUMEN 3

1. INTRODUCCIÓN 3

2. RSE, ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR 6

3. LA CONSIDERACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL 9

4. LA NECESIDAD DE ORIENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RSE A LA CREACIÓN DE VALOR 13

5. MARCO CONCEPTUAL Y DE MEDICIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RSE EN UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE 15

5.1. MARCO CONCEPTUAL 15

5.2. MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO 19

6. GESTIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA RSE Y LA CREACIÓN DE VALOR 23

7. EJEMPLOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR 35

8. CONCLUSIONES 36

BIBLIOGRAFÍA 37

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE PARA UNA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

RESUMEN

Las empresas deben preocuparse por planificar, gestionar y controlar sus procesos de creación de valor de un modo sostenible (en sus tres vertientes: económica, medioambiental y social), precisando nuevas herramientas de análisis y gestión que hagan compatibles el objetivo tradicional de creación de valor para el accionista con objetivos de protección medioambiental y justicia social. Proponemos un modelo que contribuya a una gestión estratégica de la Sostenibilidad basada en la innovación y orientada a la creación de valor para el accionista. Se precisa también una mejora sustancial de la información sobre Sostenibilidad que manejan las empresas en su gestión interna y que difunden hacia el exterior. Finalmente, ilustramos con diversos ejemplos de qué modos la RSE genera valor en las empresas.

1. INTRODUCCIÓN

La maximización del valor para el accionista ya no puede considerarse como un objetivo aislado en el marco del Desarrollo Sostenible. La Teoría Económica de la Empresa ha comenzado a integrar cuestiones relacionadas con la Sostenibilidad en sus diferentes áreas (Contabilidad, Finanzas, *Marketing*, etc.) y a desarrollar nuevas herramientas e instrumentos, así como adaptar los ya existentes, para permitir una gestión estratégica de la Sostenibilidad por parte de las empresas o, lo que es lo mismo, para desarrollar su Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Ha adquirido fuerza en los últimos años la idea de que la RSE es una fuente potencial de ventaja competitiva para las empresas, en la medida en que puede permitir procesos más eficientes, mejoras en la productividad, mayor innovación, menores costes de cumplimiento con la legislación y nuevas oportunidades de mercado. Evidentemente, no todas las acciones de RSE que ponen en marcha las empresas tienen este potencial. De ahí que resulte cada vez más importante gestionar la RSE desde una perspectiva estratégica que permita alinear sus objetivos con la creación de valor en la organización.

La labor del Grupo de Trabajo sobre Tendencias de la RSE en España en las pasadas ediciones del CONAMA se ha centrado en, en primer lugar, constatar la necesidad de formalizar el compromiso de las empresas con la responsabilidad social mediante la aplicación de los estándares y marcos de referencia existentes para la gestión y comunicación de la RSE (CONAMA 8) y, en segundo lugar, analizar la evolución e implantación más reciente del concepto de RSE en el tejido empresarial español (CONAMA 9). La filosofía subyacente en las conclusiones del Grupo de Trabajo ha girado siempre en torno a entender la RSE como un componente del capital intelectual de una empresa que condiciona la gestión de su riesgo de reputación y que debe hacerse compatible con la meta financiera tradicional de creación de valor para el accionista.

El hilo argumental de los trabajos se ha desarrollado en las pasadas ediciones con arreglo a los siguientes objetivos:

1. Recopilar toda la información disponible en el ámbito internacional sobre RSE y sostenibilidad empresarial, partiendo de la teoría económica y haciendo una evaluación crítica de las principales tendencias.
2. Discriminar aquellas tendencias e iniciativas que aportan valor a la empresa, de aquellas otras que no lo hacen, porque no se han integrado realmente en la estrategia de negocio de la compañía.
3. Analizar las tendencias regulatorias y las iniciativas institucionales que actúan como “palancas” de la RSC.

En la última edición del CONAMA se trabajó en identificar las tendencias analizadas en el plano teórico con casos prácticos extraídos de las empresas participantes en el grupo de trabajo. Para ello, fue de gran ayuda contar con el informe de Forética, que analizaba la penetración real de la RSE en el tejido empresarial y económico de nuestro país. También se analizó el papel actual de los mercados de capitales y de los consumidores como “palancas” para la implantación de estrategias de RSE en las empresas.

Asimismo, se llevó a cabo una recopilación de proyectos entre los participantes en el grupo y se les sugirió que, además de describirlos en detalle, analizaran el retorno de los mismos para sus empresas.

De forma muy sintética, el resultado de esta prospección podría resumirse en los siguientes hechos: (a) existe mucho “ruido” en torno a los proyectos vinculados a la RSE de la empresa; no siempre los objetivos de tales proyectos están claros en

términos de retorno de la inversión, creación de valor e impacto en la comunidad; (b) no siempre existe un vínculo inequívoco entre las acciones del proyecto y la estrategia de la compañía; (c) los proyectos con un mayor impacto, y con un retorno más obvio, resultaron ser aquéllos cuya concepción se incardinaba de manera más natural en la estrategia, objetivos e incluso el "core business" de las compañías.

Por último, se analizó también la comunicación externa de la RSE. Las conclusiones alcanzadas en torno a este trabajo ponen de manifiesto una evolución de la RSE en España bajo una perspectiva más bien cosmética, siguiendo una estrategia reactiva enfocada al cumplimento y la supervivencia. Si continuamos por este camino, la RSE aportará cada vez menos valor y pasará a ser un ejercicio de mero "reporting", quizás regulado, pero alejado del objetivo principal, que es el Desarrollo Sostenible.

El objetivo del grupo de trabajo en esta 10 edición del CONAMA es poner de manifiesto los vínculos existentes entre la RSE y la creación de valor empresarial sostenible y proponer una metodología que, bajo un enfoque estratégico, permita a las empresas centrarse en aquellas actividades medioambientales y sociales que realmente redundan en beneficios significativos, financieros y no financieros, así como integrar las consideraciones financieras en cualquier decisión importante relacionada con el Desarrollo Sostenible, y proporcionar a la comunidad financiera herramientas y pautas apropiadas para la toma de decisiones, de manera que puedan valorar el sistema de gestión de RSE de una empresa y apoyar sus objetivos medioambientales, sociales y financieros.

Bajo un marco conceptual que vincula la toma de decisiones de gestión con la consecución simultánea de objetivos financieros y de Sostenibilidad a través de diversos inductores financieros de valor sostenible, y bajo un marco de medición del desempeño basado en la definición de relaciones causa-efecto entre algunos ratios relevantes que reflejan el desempeño financiero, medioambiental y social de una empresa, proponemos un modelo que contribuya a una gestión estratégica de la Sostenibilidad basada en la innovación y orientada a la creación de valor para el accionista.

Nuestra principal aportación consiste en explicar cómo incorporar la gestión de la RSE en la estrategia global de la empresa y vincularla con la creación de valor para accionistas y restantes grupos de interés. Establecemos como objetivos fundamentales:

- Pasar del diagnóstico y la teoría, compilados en las ediciones anteriores del congreso, a propuestas concretas aplicables a todo tipo de organizaciones.
- Centrar el análisis del impacto de la RSE en el nivel estratégico de la empresa, por contraposición al estudio de proyectos concretos desarrollado en la edición anterior del CONAMA.
- Definir actuaciones sociales y medioambientales a desarrollar en la empresa que contribuyan de modo positivo a la creación de valor.
- Convertir la RSE en un instrumento más al servicio de las empresas para crear y gestionar sus ventajas competitivas y facilitar el mantenimiento de su licencia para operar.

2. RSE, ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

A pesar de que son muchas las señales que evidencian un cambio de paradigma basado en el concepto de Sostenibilidad, y de que pocos siguen defendiendo hoy que el único objetivo de las empresas debe ser la creación de valor para el accionista, se encuentran todavía visiones escépticas e incluso contrarias a la aceptación de este nuevo paradigma. Sin embargo, el concepto de Sostenibilidad no debe interpretarse como la exigencia de un sacrificio en el objetivo financiero en favor de objetivos sociales y medioambientales, sino como la búsqueda de un equilibrio entre las tres perspectivas que permita optimizar el objetivo clásico de creación de valor para el accionista sujeto a restricciones relacionadas con el cumplimiento de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa. Se trataría de maximizar el valor para el accionista sujeto a una restricción de “buen ciudadano”, según la cual la empresa intentaría minimizar o aliviar los costes sociales de su actividad, aún sin estar bajo la obligación legal de hacerlo.

Para lograr con éxito este equilibrio, en primer lugar es necesario reconocer que la RSE debe ser considerada como una forma de inversión estratégica (McWilliams *et al.*, 2006). De hecho, hoy en día existe un amplio consenso en entender la RSE como una estrategia empresarial mediante la que orientar la contribución de una empresa al proceso de Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo último es el logro de la Sostenibilidad.

Del mismo modo, actualmente resulta ampliamente aceptada la necesidad de realizar una gestión empresarial guiada por consideraciones estratégicas, lo que implica determinar y formalizar el modo en que la empresa se va a relacionar con su entorno

(Porter, 1982), aprovechando o haciendo frente a oportunidades y amenazas, y potenciando o corrigiendo sus fortalezas y debilidades. Parece, pues, lógico pensar que será también preciso definir qué actuaciones sociales y medioambientales, ofensivas o defensivas, van a ser desarrolladas en la empresa. En último término, se trata de convertir la RSE en un instrumento más al servicio de las empresas para crear y gestionar sus ventajas competitivas y garantizar el mantenimiento de su licencia para operar.

La vinculación entre RSE y estrategia debería resultar, por lo tanto, una obviedad. En este sentido, Porter y Kramer (2006, p.13) afirman que <<La estrategia está siempre relacionada con hacer elecciones, y el éxito en la responsabilidad social corporativa no es diferente. Tiene que ver con elegir en qué aspectos sociales centrar la atención>>. La RSE, por tanto, debería contemplarse como <<una inversión a largo plazo en la competitividad futura de la empresa>>.

Sin embargo, como admiten Porter y Kramer (2006), en general las acciones de RSE llevadas a cabo por las empresas no están integradas bajo una perspectiva estratégica que refuerce su competitividad en el largo plazo. Más bien al contrario, a menudo la responsabilidad social de las empresas se concreta en una serie de actividades descoordinadas y desconectadas de la estrategia, lo que impide que se optimicen sus resultados tanto sociales y medioambientales como financieros. Frente a esta tendencia, sugieren la integración de la RSE en todas y cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de un negocio, así como su incorporación en el análisis del contexto competitivo en el que se mueve la organización.

En segundo lugar, la búsqueda de un equilibrio entre los intereses económicos, sociales y medioambientales requiere superar el debate en torno a la dimensión ética de la RSE. Indudablemente la RSE nace de la integración de la ética en la economía en general y la actividad empresarial en particular, pero la adopción de compromisos de RSE por parte de las empresas no debe ser necesariamente analizada como una cuestión moral o ética, pues ello conduce normalmente a contemplarla como una obligación (contraviniendo de este modo su carácter esencialmente voluntario) y a desvincularla de la perspectiva económica (pasando de la RSE a la filantropía).

Además, la cuestión de si la RSE debe encontrar una justificación ética se responde también desde su dimensión económica, especialmente cuando se analizan realidades como las que hoy definen nuestro sistema económico y financiero, en el cual la elevada concentración del flujo financiero en las economías asiáticas pone de manifiesto qué papel ha jugado la ética en los procesos de toma de decisiones de los

agentes financieros y qué consecuencias en términos de exposición al riesgo se han derivado de dichas decisiones.

Dotando a la RSE de una dimensión estratégica, y matizando su dimensión ética bajo una perspectiva económica, el objetivo último es garantizar que las actuaciones sociales y medioambientales desarrolladas por una empresa contribuyen de forma positiva a su competitividad y a la creación de valor, o lo que es lo mismo, evitar que se lleven a cabo actuaciones que no lo hacen. Para Porter y Kramer (2006), en definitiva, cualquier actuación en materia de RSE que se enmarque bajo una estrategia concreta tiene un mayor potencial para cosechar buenos resultados, tanto sociales y medioambientales como financieros, que si se trata de una actuación aislada o desprovista de cualquier carácter estratégico. En este sentido, Hillman y Keim (2001) comprueban la existencia de una relación positiva entre una RSE estratégica y el desempeño financiero (utilizando como medida el valor de mercado añadido), que no se constata cuando se consideran actuaciones de RSE meramente altruistas.

Así, hoy día estrategia y creación de valor caminan de la mano. A ello han ayudado las teorías, cada día menos modernas, sobre la orientación del negocio hacia el consumidor, o hacia la creación de valor para el accionista. El propio Rappaport (1998, p.57) reconoce que <<el análisis del valor para el accionista es sólo tan bueno como el razonamiento estratégico que está detrás>>. Sin embargo, estas teorías, revolucionarias en su momento, hoy pecan de incompletas, en la medida en que cada vez se hace más patente la necesidad de adoptar un enfoque integrador que aglutine todas y cada una de las perspectivas (financiera, social y medioambiental) que contribuyen a la generación de valor sostenible en la empresa. Valor que se basa fundamentalmente en una orientación hacia el largo plazo, y que no se refiere exclusivamente al atribuible a los grupos más directamente vinculados con la organización (entiéndase accionistas y clientes), sino que comprende a todos los individuos o elementos englobados bajo el concepto de *stakeholders* y comprometidos con el concepto de responsabilidad social.

En consecuencia, la gestión estratégica de un negocio orientada a la creación de valor, y la valoración de una empresa, no pueden ignorar la existencia de otros factores que afectan a la actuación de la empresa o se derivan de ella, tales como la situación del sector y de la economía, los valores y actitudes de la sociedad, la calidad medioambiental, las decisiones gubernamentales, etc. Proponemos por ello la

integración de la RSE en la estrategia empresarial y su orientación a la creación de valor sostenible.

3. LA CONSIDERACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Se está produciendo una transformación gradual hacia la consideración de la RSE como un factor de éxito, éxito que puede ser alcanzado a través de medidas de eco-eficiencia y socio-eficiencia, de la diferenciación del producto o el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado. Para lograr una contribución positiva de la RSE a la creación de valor, la planificación estratégica y financiera en la empresa debe analizar tanto el riesgo como la rentabilidad asociados a su gestión, junto con el resto de factores que se precisan para poder emitir un juicio acerca de la situación económico-financiera de una empresa. Sin embargo, hasta ahora la ausencia de enfoques adecuados para orientar la vinculación de los objetivos financieros y los objetivos medioambientales y sociales en términos de rentabilidad y riesgo ha frenado la integración de la Sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones.

En los últimos años, numerosos estudios y trabajos de diversa índole (a nivel académico, profesional, institucional, etc.) han tratado de poner de manifiesto, con mayor o menor éxito, la existencia de una relación entre el desempeño financiero y el desempeño social de las empresas. Los resultados son variados y, por tanto, poco concluyentes.

A pesar de todo, pocos ponen hoy en duda que la Sostenibilidad constituye un factor estratégico que condiciona la capacidad de creación de valor de una empresa. Por ello, se nos plantea la necesidad de integrar la RSE en los sistemas de presupuestación, planificación, valoración de empresas e inversiones, medición del desempeño, etc. Como advierte Stahel (2004, p.61) <<los elementos financieros siguen siendo los elementos clave de la existencia de una empresa y la maximización de los resultados monetarios el objetivo central de toda gestión empresarial. Sin embargo, dichos resultados pueden y deben ser ponderados en función de los resultados sociales y ecológicos de la empresa, dándose, así, una imagen más precisa de su situación real y de sus posibilidades de éxito de cara al futuro>>.

Para ello, los modelos de diagnóstico financiero y de valoración de empresas e inversiones deben incorporar la RSE entre sus variables. Como señalan Epstein y Roy

(2003, p.94) <<para traducir la estrategia en acción se requieren sistemas, estructuras e indicadores que proporcionen a los gestores información sobre su desempeño presente y pasado así como sobre su capacidad para mejorar su posición competitiva en el futuro>>. Heemskerk *et al.* (2002, p.23) afirman que todavía nos enfrentamos al reto de <<demostrar la relación entre la Sostenibilidad y su efecto positivo sobre la rentabilidad financiera, es decir, convertir los parámetros de la Sostenibilidad en indicadores cuantificables que los analistas financieros puedan usar>>. En este mismo sentido, Epstein y Roy (2003, p.80) sostienen que <<para implantar sus estrategias de Sostenibilidad, las empresas se enfrentan a un enorme reto: el de cuantificar la relación entre las acciones corporativas y el desempeño social, medioambiental y financiero>>.

UNEP FI (2006, p.7) destaca que, a pesar de que cada vez son más las evidencias que apuntan hacia la necesidad de incorporar consideraciones relacionadas con la Sostenibilidad en la valoración de las compañías, <<(…) muchos analistas e inversores todavía no consideran de forma rutinaria las cuestiones ESG [medioambientales, sociales y de gobierno corporativo], y los mercados financieros no están moldeados de forma consistente por ellas. (…) la mayoría dirán que los aspectos ESG tienen poco que ver con el generar dinero y ganancias o potenciar el valor financiero. Aquí reside el obstáculo más evidente para la integración generalizada de los aspectos ESG, muchos inversores dominantes son escépticos acerca de su materialidad, y a menos que se encuentren claros vínculos con el valor financiero, será difícil convencer a muchos inversores para que los tengan en cuenta>>.

En general, los analistas financieros y los propios gestores empresariales han visto las preocupaciones sociales como cuestiones no financieras a las que, como tales, no han dado apenas prioridad. Desde una perspectiva negativa, el daño a la reputación de una empresa tras cualquier incidente que refleje un mal desempeño social o medioambiental ha sido entendido como una mala gestión más que como un coste. Desde una perspectiva positiva, el buen desempeño social y la buena gestión se han considerado como la misma cosa, sin un beneficio financiero específico atribuible a un comportamiento social superior. En consecuencia, la RSE ha tenido un escaso impacto sobre las valoraciones de las empresas por parte de los analistas, en comparación con los factores financieros de valoración tradicionales. La aparición del uso de indicadores de RSE en los modelos de análisis y formación de carteras de la ISR tan sólo sugiere una incipiente, aunque creciente, transformación en este sentido.

En realidad, hasta ahora los aspectos sociales no han sido incorporados, en general, en el análisis financiero más que como un criterio adicional para valorar si una empresa constituye una buena alternativa de inversión, y sólo hasta cierto punto. A menudo sólo se consideran factores negativos o de riesgo, por ejemplo, si la empresa tiene una mala reputación por su deficiente gestión que se podría traducir en costes y responsabilidades que afecten al valor para el accionista, pero no se adopta un enfoque positivo desde el cual analizar la posibilidad de que la gestión estratégica de la RSE permita crear valor sostenible en las organizaciones.

Además, la contabilidad tradicional se ha centrado exclusivamente en los aspectos cuantitativos y, sobre todo, monetarios, de las empresas, ignorando los aspectos intangibles y cualitativos que están en la base de toda organización económica y que cada vez más condicionan la creación de valor. Para Stahel (2004, p.60), <<esta visión se hace cada vez más insuficiente para permitir una gestión estratégica de la empresa que considere no sólo su rentabilidad económica inmediata, sino también las variaciones en sus fuerzas sociales (su capital humano), ecológicas (su capital natural y su funcionamiento desde el punto de vista físico) y sus dimensiones ambientales (las relaciones establecidas entre la empresa y su entorno)>>.

No obstante, en algunas ocasiones un marco regulatorio apropiado puede servir de eficaz palanca para aproximar la valoración económica de ciertos aspectos “tradicionalmente” intangibles, hacia una visión compatible con la actual normativa internacional de contabilidad. Así, por ejemplo, la nueva directiva europea de responsabilidad ambiental y, en particular, su transposición al derecho ambiental español, exige en la práctica la valoración económica de los recursos naturales y ecosistémicos potencialmente afectados por la actividad empresarial. En definitiva, este revolucionario esquema obliga a fijar un valor de mercado para el capital natural y a incluirlo en los balances de las empresas (Alfaya *et al.*, 2006)

En esta misma línea, Funk (2003) reconoce que las empresas que gestionan activamente un amplio rango de indicadores de Sostenibilidad están más capacitadas para crear valor a largo plazo para todos los *stakeholders*, puesto que muchos de los intangibles asociados a la responsabilidad social o medioambiental están muy relacionados con la satisfacción del consumidor y de las preferencias de otros *stakeholders*, de modo que cualquier mejora en estas áreas puede inducir ganancias financieras.

De hecho, en los últimos años han surgido propuestas para integrar los modelos de medición del desempeño basados en factores intangibles con los modelos de medición

del desempeño medioambiental y social. Así, Yongvanich y Guthrie (2006) proponen un marco "extendido" para la medición y el *reporting* de resultados que integra modelos de Capital Intelectual (CI)[1], el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la guía de la Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de informes de Sostenibilidad. En su marco de medición ponen de manifiesto las interrelaciones que existen entre las categorías habitualmente consideradas en los modelos de CI (capital humano, capital estructural y capital relacional, identificadas respectivamente con las perspectivas de formación y aprendizaje, procesos internos y clientes del CMI) y los indicadores de desempeño social y medioambiental, esencialmente bajo la categoría del capital relacional (encerrando pues el conjunto de recursos ligados a cómo se relaciona la empresa con el medio ambiente y la sociedad), pero también bajo la categoría del capital humano (GRI contempla indicadores sobre prácticas laborales) y del capital interno (sistemas de gestión medioambiental y de RSC, innovación en procesos o productos, etc.) .

Una inadecuada medición de estos intangibles por parte de los sistemas de información tradicionales[2] no sólo limita la integración de la Sostenibilidad en el análisis de la creación de valor empresarial, sino que, además, deriva en perjuicios privados y sociales, como un excesivo coste de capital para las empresas que hacen un uso intensivo de los intangibles, una volatilidad anormalmente alta de la cotización de sus acciones, sesgos sistemáticos en las decisiones de la dirección y unas ganancias excesivas de los directivos por información privilegiada que erosionan la confianza de los inversores.

Por lo tanto, la gestión de la creación de valor sostenible debe tratar de englobar todos los aspectos, tangibles o intangibles, que contribuyen tanto a la creación de valor para los accionistas como para el resto de *stakeholders*, pero muchos de los instrumentos de valoración, planificación y gestión estratégica y financiera utilizados por las empresas no han sido aún completamente adaptados a la agenda de la Sostenibilidad, debido a que sus necesidades de información (sobre los riesgos de Sostenibilidad a que está sometida la empresa, las necesidades y preferencias de sus recursos humanos e intelectuales, el impacto medioambiental y social de sus actividades y las

[1] Definido por Pérez-Carballo (2001, p.64) como <<el conjunto de conocimientos, habilidades, procesos e información que posee la empresa y su personal relativos a la tecnología, a los mercados y a su situación interna, que bien gestionados mejoran su situación competitiva, generan rentas futuras y se transforman en valor>>.

[2] Serrano Cinca y Chaparro García (1999) hablan de una "contabilidad de activos tangibles".

impresiones de los clientes sobre la calidad de sus productos) no son resueltas por los sistemas contables tradicionales, o no lo son suficientemente.

Es, por tanto, necesario adaptar los esquemas contables y de *reporting* y desarrollar herramientas que permitan evaluar el desempeño y el valor de la empresa en relación con el concepto de "triple cuenta de resultados" (en sus tres vertientes económica, medioambiental y social) y reconocer que no existe necesariamente una relación de intercambio entre la RSE y la rentabilidad empresarial. Para ello, la información sobre la Sostenibilidad empresarial deberá seguir evolucionando y tratando de dar respuesta a las nuevas necesidades de información derivadas de la gestión de la RSE, información tanto para la gestión interna como para el análisis externo de las empresas.

4. LA NECESIDAD DE ORIENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RSE A LA CREACIÓN DE VALOR

En concreto, las memorias de RSE, más que centrarse en la medición y gestión de los aspectos no financieros del desempeño social (tal y como propugnan modelos como el CMI) debería procurar proporcionar información de carácter fundamentalmente financiero para la toma de decisiones por parte de los gestores, dado que el objetivo empresarial último seguirá expresándose en dichos términos, permitiendo así facilitar la justificación de la gestión de la RSE mediante el análisis de su contribución a la creación de valor. En esta línea se están moviendo, de hecho, las últimas propuestas para la mejora de la información sobre Sostenibilidad, y la propia GRI ha destacado la necesidad de convergencia entre los informes financieros y los informes de RSE, estando prevista la creación de un Comité Internacional sobre informes integrados.

Sin embargo, y a pesar de este incipiente giro de GRI hacia las expectativas del sector financiero, nuestra impresión es que muchos analistas consideran que el esquema de *reporting* patrocinado por esta iniciativa no aporta un gran valor en el análisis ISR. Esta aseveración puede fácilmente confirmarse mediante un estudio crítico de los criterios valorados en los cuestionarios de las principales agencias de *research*; el valor de una memoria GRI certificada es prácticamente despreciable. A ello contribuye, sin duda, un esquema poco flexible, excesivamente exhaustivo, y amparado por un modelo de verificación en la práctica no muy robusto. Sin duda, ello contribuye a alejar la información publicada por las compañías de las expectativas del mundo financiero.

De este modo, todavía las empresas y los analistas encuentran difícil traducir los potenciales impactos y riesgos derivados de las cuestiones de RSE en los términos financieros necesarios para la planificación y valoración de los negocios. En este sentido, parece obligado reconocer que para que las consideraciones medioambientales y sociales tengan cabida en el análisis financiero, las empresas deben incrementar el rigor con el que miden sus resultados de forma que dichas mediciones sean relevantes para aquel.

Sin embargo, aunque muchas empresas han comenzado a publicar informes de Sostenibilidad y a discutir públicamente y cuantificar su desempeño medioambiental y social, muchos de esos informes resultan todavía anecdóticos o incluyen escasa información sobre los impactos financieros de dicho desempeño. La disponibilidad de información financiera relacionada con la gestión de la RSE está limitada por la capacidad de los gestores empresariales para recopilar y diseminar voluntariamente la información medioambiental, muchas veces salpicada por las diversas instalaciones y centros de la empresa y a la que se atribuye un escaso sentido financiero.

La mayoría de los enfoques actuales de *reporting* no proporcionan la información necesaria para dar respuesta a cuestiones cruciales como: ¿cómo la consideración o no de cuestiones medioambientales y sociales influye sobre el desempeño económico de las empresas?

Así, la evaluación de los impactos sociales y medioambientales sobre la situación financiera de la empresa requiere una mejora significativa de la medición y comunicación de la información sobre Sostenibilidad. La información sobre la Sostenibilidad empresarial debería sumarse a los esfuerzos para cambiar las reglas actuales del juego en la medición del desempeño financiero, pero para muchos las prácticas tradicionales de contabilidad financiera son defectuosas y parcialmente responsables de la creación de los negocios insostenibles de hoy en día. Se ha señalado, además, que la información sobre el desempeño social que revelan las empresas, incluso para dar cumplimiento a una exigencia legal, es muchas veces objeto de manipulación o maquillaje antes de llegar a los analistas financieros o inversores, lo cual resulta en una sobrevaloración del precio de la acción y constituye una forma de fraude a los inversores.

La información sobre Sostenibilidad relevante para el análisis financiero no sólo es escasa sino que, cuando existe, rara vez puede ser considerada fiable como base para la mejora de los procesos de toma de decisiones. Esto es debido, por una parte, a que los datos son habitualmente tomados de otros ámbitos o para otros usuarios

finales (caso, por ejemplo, de los datos sobre el cumplimiento con la legislación) y no han sido por tanto diseñados para ser usados por los mercados financieros. Por otra parte, la información suele ser difícilmente comparable, ya que los procedimientos utilizados para su medida y tratamiento pueden variar en el tiempo y entre empresas, y rara vez verificada, y hacerla útil puede precisar de una importante inversión de dinero y tiempo. Frente a estas deficiencias, lo que se necesita es información concisa y útil, que pueda ser usada por los analistas y proporcionada a los inversores como parte del proceso de evaluación de una empresa.

La estandarización y generalización del *reporting* sobre Sostenibilidad y la traducción de sus impactos en términos financieros son, por lo tanto, una premisa esencial para la integración del Desarrollo Sostenible en los procesos de toma de decisiones de empresas y mercados financieros, así como para el desarrollo de un modelo de análisis financiero que permita descubrir la situación medioambiental, social y económico-financiera real de una empresa y, en consecuencia, conducir a la consecución simultánea de objetivos financieros y de Sostenibilidad. Y sin duda es también necesario reconocer que sin la implicación del sector financiero y las instituciones contables en la creación de estándares de información válidos y universales, cualquier marco de información que se cree correrá el riesgo de seguir siendo irrelevante en términos financieros.

5. MARCO CONCEPTUAL Y DE MEDICIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RSE EN UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

5.1. MARCO CONCEPTUAL

Varios autores consideran que la gestión estratégica de la Sostenibilidad está limitada por la escasez de teorías y conocimiento empírico sobre su relación con el desempeño financiero. La ausencia de cimientos teóricos sólidos sobre la relación entre la RSE y el desempeño financiero pone de manifiesto la necesidad de un modelo causal que explique dicha relación. Se precisa, pues, un marco conceptual claro que vincule de manera sistemática los indicadores de desempeño financiero y social, contribuyendo a que las empresas integren la información sobre RSE en sus decisiones de gestión, operaciones e inversión de capital, y a que comuniquen sus riesgos y beneficios a todos sus *stakeholders* en el sector financiero. Así pues, para vincular las cuestiones

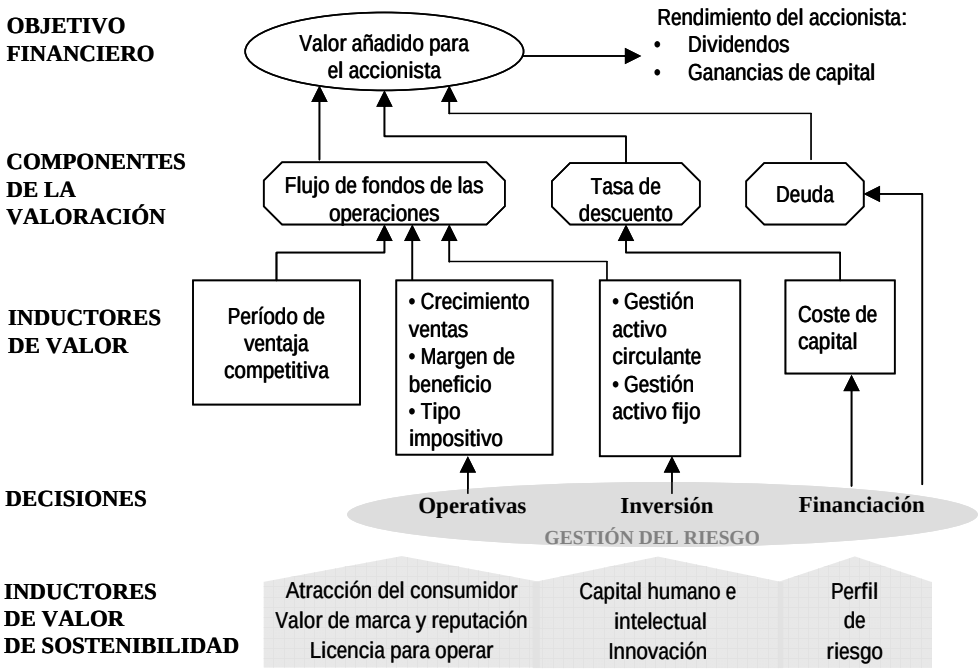
relacionadas con la Sostenibilidad con el valor para el accionista necesitamos definir algún tipo de marco teórico o conceptual que guíe el proceso.

SustainAbility y UNEP proponen una matriz, *The Sustainable Business Value Matrix*, que relaciona diez dimensiones del desempeño de Sostenibilidad (ética, valores y principios; rendición de cuentas y transparencia; compromiso con la triple cuenta de resultados; gestión medioambiental de procesos; gestión medioambiental del producto; desarrollo socio-económico; derechos humanos; condiciones laborales; implicación de socios comerciales; implicación de socios no comerciales) con diez medidas tradicionales de éxito empresarial (creación de valor; ingresos; eficiencia operativa; acceso al capital; atracción del consumidor; valor de marca y reputación; capital humano e intelectual; perfil de riesgo; innovación; licencia para operar). La investigación identifica qué aspectos de un desempeño responsable tienen el mayor impacto sobre las diversas medidas del éxito empresarial.

Nuestra propuesta de marco conceptual considera que la RSE condicionará el valor para el accionista mediante su influencia sobre los siete inductores de valor identificados por Rappaport (1986, 1998). Por otro lado, entendemos que el impacto último de la RSE sobre el valor para el accionista dependerá de las reacciones de los *stakeholders*, de manera que necesitamos identificar otro conjunto de inductores de valor que recoja dichas influencias.

En este sentido, de entre las diez medidas del éxito empresarial identificadas por SustainAbility y UNEP en su "matriz de valor empresarial sostenible", hemos seleccionado seis que consideramos que cumplen esa función. Así, nuestro marco conceptual propone seis indicadores o inductores financieros clave de cara a evaluar y gestionar la creación de valor medioambiental: la atracción del consumidor, el valor de marca y la reputación, el capital humano e intelectual, el perfil de riesgo, la capacidad de innovación y el derecho de la empresa a seguir desarrollando su actividad (licencia para operar). Estos seis indicadores son integrados en el modelo de creación de valor de Rappaport, tratando de poner de manifiesto las relaciones entre la gestión medioambiental y la capacidad de crear valor empresarial (figura 1).

Figura 1. Inductores de valor de Sostenibilidad.



Fuente: Adaptado de Piñeiro Chousa y Romero Castro (2006a, p.135), Piñeiro Chousa y Romero Castro (2006b, p.93) y Romero Castro y Piñeiro Chousa (2006, p.327).

Estos seis inductores de valor de la Sostenibilidad pueden ser entendidos como catalizadores de la toma de decisiones de Desarrollo Sostenible llevada a cabo por la gestión empresarial con el objeto de crear un valor sostenible para el accionista. Algunos trabajos incluso consideran que, frente a medidas no financieras representativas de valores intangibles de una empresa, los indicadores financieros son indicadores de causa y no de efecto. White (2003, p. 202), señala que <<los indicadores causales que se encuentran en la base de la información y el análisis financieros se están revelando inadecuados para predecir el desempeño financiero futuro. Los inductores de valor más poderosos – marca, reputación, capacidad para innovar, alianzas, capital humano, capital intelectual – no son sistemáticamente mostrados en los informes de las empresas>>. Sin llegar a este extremo, en nuestro marco de análisis estos seis indicadores deberían guiar las decisiones operativas, de inversión y de financiación de la empresa, las cuales, en último término, generarán un determinado valor de todas las medidas (ratios en nuestro modelo) que explican el desempeño financiero, social y medioambiental de una empresa, siendo el resultado final alguna medida del valor creado (valor para el accionista, precio de la acción, etc.).

Los seis indicadores (cuyas definiciones han sido tomadas del programa *The Business Case* de la organización SustainAbility), no sólo ejercen su influencia sobre las

decisiones de forma individual, sino también como consecuencia de sus interrelaciones. Su influencia sobre la toma de decisiones de Desarrollo Sostenible puede ser descrita de la siguiente manera:

- La atracción del consumidor se define como la habilidad de la empresa para atraer y retener a los clientes mediante productos interesantes, marcas atractivas, una reputación sólida, el servicio al cliente o actividades especiales de la empresa. Su influencia sobre las decisiones de gestión, desde una perspectiva de Sostenibilidad, requerirá la evaluación de cuestiones tales como las características y composición del producto (decisiones operativas) y requerirá también ser consciente de su impacto sobre la capacidad de la empresa para mantener su crecimiento.
- El valor de marca y la reputación se define como el valor de las marcas de la empresa y de sus productos. Desde un punto de vista de Sostenibilidad, la gestión necesita reconocer que cada decisión tomada (operativa, de inversión o de financiación) podría causar un daño duradero sobre su reputación, poniendo en peligro también su período de ventaja competitiva, del mismo modo que un buena actuación medioambiental podría fortalecer su reputación. Existe evidencia empírica acerca de la relación positiva entre la reputación corporativa y el valor financiero de la empresa debido a razones como que la reputación actúa como barrera de entrada, limita el margen de maniobra estratégico de los competidores, atrae inversión y constituye una fuente de diferenciación.
- El capital humano e intelectual se define como el conjunto acumulado de conocimiento y capacidades de los empleados de una empresa. De nuevo, cualquier decisión de gestión podría afectar a la habilidad de la empresa para atraer y retener a su capital humano y mejorar su satisfacción y. Las decisiones también deben tener en cuenta la necesidad de proporcionar a los empleados oportunidades de formación y promoción y un buen entorno laboral, todas ellas decisiones de inversión. Es también importante reconocer la relevancia del capital humano e intelectual de una empresa para su capacidad de innovación.
- El perfil de riesgo es el grado hasta el cual los activos tangibles e intangibles de una empresa están en riesgo debido a la exposición a potenciales “desastres” o a una erosión gradual derivada de un declive prolongado. Afectará de forma directa a las decisiones de financiación empresarial, en la medida en que el sistema financiero haya internalizado los riesgos de la Sostenibilidad en sus procesos de concesión de financiación. Las decisiones sobre cuestiones operativas y de

inversión deben prevenir acontecimientos negativos y minimizar el daño si tales sucesos ocurren, centrándose en el desempeño esperado o deseado de los otros cinco indicadores. La gestión de la RSE contribuye a la reducción del riesgo de la empresa. Por otra parte, una adecuada gestión de la RSE permitirá identificar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- La innovación se define como la habilidad de una empresa para mantener su ventaja competitiva mediante el diseño y desarrollo sistemático de nuevos y mejorados productos, servicios y modelos de negocio. Se ha destacado que existe una relación entre la presión de la legislación sobre la responsabilidad social y medioambiental de las empresas y sus actividades de innovación. Las decisiones de inversión estarán directamente vinculadas a la política de innovación de la empresa, y la innovación puede proporcionar a la empresa mejores aproximaciones a la Sostenibilidad (económica, social y medioambientalmente).
- La "licencia para operar" es el nivel de aceptación de la empresa por parte de sus *stakeholders*. La empresa debe asegurar que sus decisiones operativas, de inversión y financieras no ponen en peligro su licencia para operar, así como dar forma a dicha licencia mediante esas decisiones. La licencia para operar de una empresa mantiene un vínculo evidente con su período de ventaja competitiva y debe ser uno de los objetivos fundamentales de su gestión de riesgos.

El hecho de que el valor para el accionista no apoye ningún análisis explícito de la gestión de la RSE puede considerarse una importante desventaja. En concreto, el enfoque en el valor para el accionista constituye un obstáculo para el Desarrollo Sostenible si se utiliza para defender una redistribución de los recursos entre, por un lado, intereses sociales y medioambientales, y por otro, los intereses de los aportantes de capital. Por este motivo, en nuestro marco conceptual completamos el enfoque en el valor para el accionista con la consideración de cómo la gestión medioambiental puede entrar a formar parte de cualquier tipo de decisión empresarial (de inversión, financiación u operativa) mediante el análisis de los inductores de valor de la Sostenibilidad.

5.2. MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Como punto de partida de nuestro marco de medición del desempeño, vamos a centrarnos precisamente en el CMI. Los indicadores financieros han desviado tradicionalmente la atención respecto a otros indicadores clave para el éxito

estratégico y operativo, por lo que diversos autores han puesto de manifiesto la necesidad de crear un cuadro de mando integral compuesto por indicadores financieros y no financieros. El CMI se basa en el establecimiento de relaciones causa-efecto entre indicadores estratégicos clave en cuatro perspectivas de la gestión empresarial (financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento y procesos internos), con la perspectiva financiera como punto de encuentro. Se propone como una forma de hacer explícita, y en consecuencia controlable, la transformación de "factores blandos" y activos intangibles en un éxito financiero a largo plazo.

Sin embargo, en la especificación del CMI se dan dos omisiones notables: las cuestiones medioambientales y las cuestiones sociales. Varios autores han sugerido la aplicación del CMI a la Sostenibilidad de cara a seleccionar y desarrollar indicadores de desempeño medioambiental y social que podrían ser considerados en el CMI mediante su integración en las cuatro perspectivas estándar o mediante la creación de una perspectiva adicional (perspectiva de "no mercado"). Una tercera alternativa sería formular un cuadro de mando específicamente medioambiental o social, pero esto debería hacerse únicamente después del desarrollo de una, o ambas, de las alternativas anteriores.

Más tarde, se introdujo el concepto de "mapas estratégicos" para asignar una forma visual a las cadenas de causa y efecto que unen las diversas acciones a través de las tres perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes, con la perspectiva financiera. Sin embargo, que la cadena causal lineal que sus creadores asumen que une las cuatro perspectivas del CMI a través de mapas estratégicos es una excesiva simplificación de la realidad, ya que la población de todas las posibles relaciones entre fenómenos relacionados con el desempeño no puede ser representada por una cadena universal, lineal y de un solo sentido.

Además, la definición de una cadena jerárquica de relaciones causa-efecto que se propone en la metodología del CMI adolece de un procedimiento sistemático para la construcción de los indicadores primarios y secundarios a través de las distintas perspectivas y, pese a parecer indiscutible su utilidad para determinar qué indicadores resultan estratégicamente relevantes para la empresa, no es menos cierto que proporciona escasa orientación sobre cómo las medidas adecuadas pueden ser identificadas, introducidas y, finalmente, utilizadas para la gestión de los negocios. Aquí es donde el análisis financiero causa-efecto mediante ratios, tal y como lo hemos definido anteriormente, proporciona su contribución más valiosa para la gestión y valoración del impacto del Desarrollo Sostenible sobre el valor para el accionista.

El marco de medición del desempeño para el análisis financiero sostenible que proponemos en este capítulo se basa en el principio de la descomposición de ratios, ampliamente aplicado al análisis financiero y conocido también como el sistema Du Pont. El sistema Du Pont es usado para diseccionar los estados financieros de una empresa y evaluar su situación financiera, descomponiendo sucesivamente determinados ratios en otros más específicos. Fusiona el balance y la cuenta de resultados en dos medidas de rentabilidad, ROA (*return on assets* o rentabilidad económica) y ROE (*return on equity* o rentabilidad financiera), que se descomponen, a su vez, en otros ratios:

$$\mathrm{ROA} = \frac{\mathrm{BDT}}{\mathrm{V}} \times \frac{\mathrm{V}}{\mathrm{AT}}$$

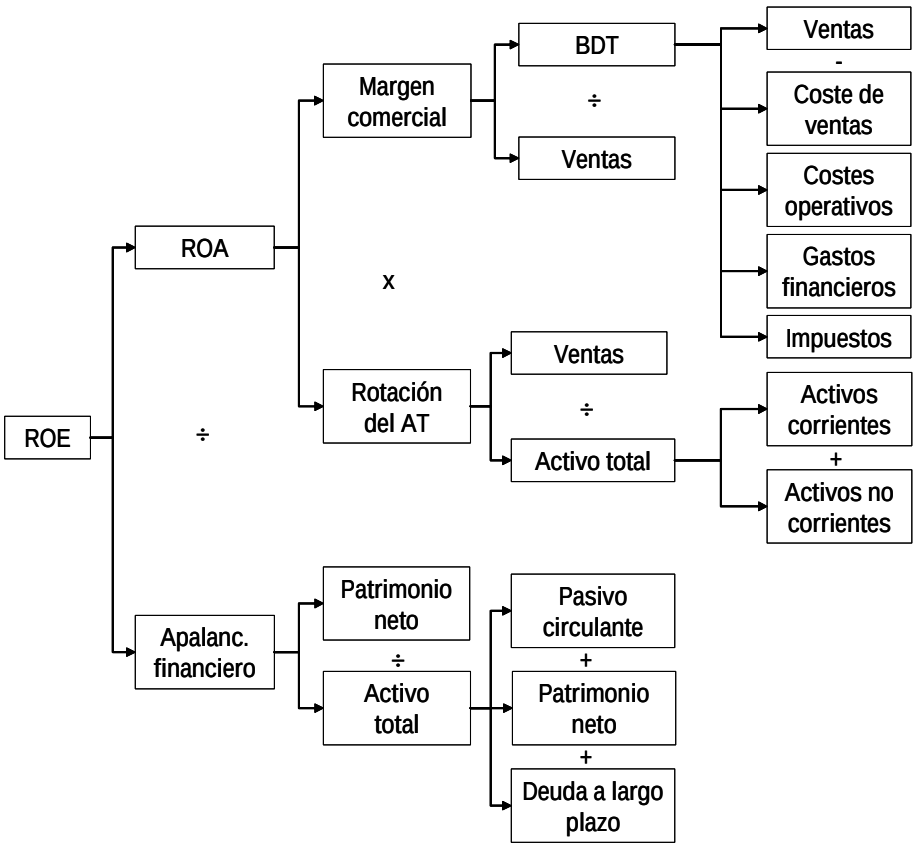
$$\mathrm{ROE} = \mathrm{ROA} \div \frac{\mathrm{PN}}{\mathrm{AT}} = \frac{\mathrm{BDT}}{\mathrm{V}} \times \frac{\mathrm{V}}{\mathrm{AT}} \div \frac{\mathrm{PN}}{\mathrm{AT}}$$

Siendo ROA la rentabilidad económica ("BDT / AT") [3], ROE la rentabilidad financiera ("BDT / PN"), BDT el beneficio neto (después de intereses e impuestos), AT el activo total, V las ventas y PN el patrimonio neto. De este modo, el ROA se descompone como el producto entre el margen de beneficio y la rotación del activo total, y el ROE como el cociente entre el ROA y el apalancamiento financiero.

Este proceso es utilizado para construir una pirámide de ratios financieros que muestra una estructura jerárquica explícita, vinculando indicadores de diferentes niveles organizativos (figura 2).

[3] En realidad el ROA suele calcularse como el cociente entre beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) y el activo total.

Figura 2. Pirámide Du Pont.



Fuente: Piñeiro Chousa y Romero Castro (2006a, p.133), Piñeiro Chousa y Romero Castro (2006b, p.96) y Romero Castro y Piñeiro Chousa (2006, p.325).

Dos de las principales contribuciones de esta metodología para el análisis financiero son que ayuda a identificar fuentes de debilidad y fortaleza en el desempeño actual de la empresa, y ayuda a centrar la atención en los inductores de valor. Sin embargo, sus críticos han argumentado en su contra que su enfoque en los costes proporciona una visión histórica, proporcionando poca información sobre el desempeño futuro y potenciando una visión "corto-placista". En cualquier caso, continua siendo hoy día uno de los modelos de análisis financiero más utilizado en multitud de empresas.

Siguiendo la misma dinámica de descomposición de ratios utilizada por el esquema Du Pont, nuestro marco de medición del desempeño, al igual que el CMI, no sólo comprenderá medidas financieras, sino también no financieras, que integrará información procedente tanto de los estados financieros tradicionales[4], como de otras

[4] Cuyo contenido resulta cada vez menos valioso para el análisis financiero, especialmente ante la falta de capacidad del modelo contable para proporcionar información fiable sobre la contribución de los activos intangibles al valor de la empresa.

fuentes de información, como las memorias de Sostenibilidad[5], y que combinará la perspectiva contable tradicional con las perspectivas del flujo de caja y del mercado, posibilitando así su utilización no sólo como herramienta de diagnóstico *ex-post*, sino también como instrumento de análisis y gestión orientados al futuro.

De este modo, bajo un marco conceptual que vincula la toma de decisiones de gestión con la consecución simultánea de objetivos financieros y de Sostenibilidad a través de seis inductores financieros de valor medioambiental, y bajo un marco de medición del desempeño basado en la definición de relaciones causa-efecto entre algunos ratios relevantes que reflejan el desempeño financiero y medioambiental de una empresa, en la siguiente sección explicamos como un modelo de gestión de la RSE basado en ellos puede contribuir de modo positivo a la creación de valor para el accionista.

6. GESTIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA RSE Y LA CREACIÓN DE VALOR

La gestión estratégica de la RSE orientada a la creación de valor sostenible sitúa el enfoque en la creación de un valor económico-financiero futuro que recoge, indudablemente, los mencionados objetivos de creación de valor para clientes y propietarios, e involucra a los restantes participantes en la actividad empresarial. Esta vocación integradora, orientada hacia el largo plazo, se consigue precisamente vinculando las metas financieras tradicionales (que propician un manejo miope de la planificación, excesivamente centrado en el corto plazo) con indicadores del desempeño medioambiental y social de la empresa, sin dejar por ello de reconocer el papel fundamental de los objetivos financieros, que siguen constituyendo, por tanto, el principal punto de referencia para evaluar en el largo plazo si se está creando valor, a la vez que en el corto plazo continúan siendo necesarios para evaluar la viabilidad y la correcta ejecución de la estrategia.

Este esfuerzo de medición financiera permitirá a la empresa y a los analistas e inversores hacer un diagnóstico de las posibilidades que la gestión de la RSE ofrece para crear valor empresarial y, más en concreto:

a) Demostrar la capacidad de la empresa socialmente responsable para crear valor: tanto comprobando el impacto de la estrategia de RSE desarrollada por la

[5] Que hasta la fecha no han sido capaces de abordar con éxito la relevancia económica de la gestión medioambiental y social.

empresa sobre las diversas medidas del desempeño financiero incluidas en el modelo, como evaluando el impacto de las actuaciones de RSE previstas sobre la capacidad y la intensidad de la creación de valor para el accionista. De este modo, será más sencillo para el gestor responsable formular sus planes a la alta dirección y a la junta de accionistas y ganarse su aprobación y apoyo.

b) Centrar la atención de la gestión en las actividades que generan beneficios sustanciales, financieros y no financieros: indudablemente, no todas las actuaciones de RSE son siempre capaces de mejorar el desempeño financiero y/o social de una empresa. Disponer de un modelo a través del cual se puedan identificar, *ex-post*, las actuaciones más rentables desde un punto de vista financiero y más eficaces desde la perspectiva social, y se pueda evaluar, *ex-ante*, el resultado de las estrategias y planes pendientes de implantación, puede contribuir a la reformulación y rediseño de dichos planes y estrategias para orientarlos hacia la creación de valor sostenible. De este modo, se consigue dotar a la gestión de la RSE de una dimensión estratégica, integrándola en la estrategia global de la empresa para contribuir no sólo al logro de sus objetivos sociales, sino también al cumplimiento de sus objetivos financieros.

c) Identificar las oportunidades más significativas para incrementar el valor empresarial (por ejemplo, el ahorro de costes mediante medidas de eco-eficiencia): a través del modelo no sólo se hace posible comprobar el impacto de una determinada actuación de RSE sobre la creación de valor para el accionista, sino también simular el impacto de otras actuaciones o de un distinto alcance de la actuación programada. Ello permite jerarquizar las alternativas de inversión disponibles, y facilita la identificación de nuevas actuaciones de gestión de la RSE.

d) Integrar las consideraciones financieras en todos los procesos de toma de decisiones relacionadas con la RSE: no olvidemos que uno de los principales obstáculos con los que se ha enfrentado la gestión de la RSE es la ausencia de un enfoque financiero, tanto a la hora de diseñar actuaciones como a la de evaluar resultados. A través del modelo que proponemos se hacen perfectamente visibles las interrelaciones existentes entre las actuaciones sociales y sus impactos económico-financieros, de modo que no hay excusa para no analizar cualquier decisión de gestión de la RSE bajo el prisma de su contribución a la creación de valor.

e) Proporcionar el soporte de información necesario para desarrollar una mejora continua: al disponer de un compendio de información *ex-post* que ofrece una

imagen fiel de lo logrado hasta un determinado momento, y una herramienta *ex-ante* que permite diseñar las actuaciones y estrategias futuras que mejor contribuyan a la creación de valor sostenible. De este modo, la mejora continua se convierte en un objetivo a controlar y gestionar, no sólo en relación con el desempeño financiero de la empresa, sino también con su desempeño medioambiental y social. El modelo constituye, así, un complemento ideal para cualquier sistema de gestión de la RSE[6].

En definitiva, nuestro modelo contribuye a orientar y reforzar los vínculos existentes entre la estrategia de RSE de una organización y su capacidad para crear valor sostenible. Y sin duda, entre todos los *stakeholders* para los que la empresa debe crear valor bajo este concepto de valor sostenible, especial importancia ha de darse al análisis de la relación entre la gestión de la RSE y la creación de valor para el accionista. Es por ello que consideramos oportuno concretar el modo en que el modelo puede guiar la toma de decisiones empresariales en general, y de gestión de la RSE en particular, de una forma compatible con el objetivo clásico de creación de valor para el accionista.

Para ello, tomaremos como referencia el esquema de análisis de la creación de valor para el accionista de Rappaport (1998). Recordemos que dicho esquema forma parte del marco conceptual de nuestro modelo. Tal y como ya hicieran Schaltegger y Figge (1998) con su propuesta de valor medioambiental para el accionista, y siguiendo a Romero Castro (2009) pretendemos analizar a continuación el modo en que las consideraciones de RSE pueden ser integradas en la gestión de los distintos inductores de valor identificados por Rappaport. Estos permiten orientar la estrategia de una empresa hacia la creación de valor para el accionista, o evaluar su capacidad para contribuir al logro de dicho objetivo.

Tabla 1. Criterios para la orientación de la estrategia de RSE hacia la creación de valor.

INDUCTORES DE VALOR	CRITERIOS	EJEMPLOS DE INDICADORES
Crecimiento de ventas	Liderazgo en costes: conseguir reducciones en los costes que puedan ser trasladadas al precio	Pv empresa / Pv competencia o sector % cuota de mercado

[6] Recordemos, por ejemplo, que en el ámbito medioambiental tanto la ISO 14001 como EMAS consideran el logro de la mejora continuada un requisito imprescindible para cualquier SGM.

	de venta para ganar cuota de mercado. - Liderazgo en diferenciación: dirigiéndose a segmentos del mercado donde se valoren positivamente criterios ecológicos y sociales.	% de crecimiento de ventas …
Margen de beneficio operativo	- Liderazgo en costes: hincapié en medidas de eco-eficiencia, que implican una optimización del consumo de materias primas y energía, y socio-eficiencia (crear más valor social con menor coste económico), gestión responsable de la cadena de proveedores, reducción del coste de utilización del producto para el consumidor final… - Liderazgo en diferenciación: dirigiéndose a segmentos del mercado donde los consumidores estén dispuestos a soportar un incremento en el precio de venta por un producto diferenciado en base a criterios sociales.	Gastos de RSE / Costes operativos Ahorros por RSE / Gastos de RSE Multas o propuestas de sanción / Costes operativosPv empresa / Pv competencia o sector Gastos en I+D para la RSE / Gastos de RSE Ingresos por venta de residuos, tecnología medio-ambiental, servicios de con-sultoría, etc. / Ingresos totales …
Inversión en fondo de maniobra (activos corrientes)	- Mejora de la eficiencia en la gestión de residuos (reducción del volumen generado, reducción del período de almacenamiento…). - Reducción del consumo de materias primas (reducción del volumen consumido, reducción del período de almacenamiento…) y modificaciones en su composición, carácter renovable o no, etc.	Ventas / Stock residuos (€) Ventas / Stock residuos (ton) Stock residuos (ton) / Stock residuos (€) Residuos valorizados (ton) / Stock residuos (ton) Consumo materias primas (€) / Ventas Consumo materias primas (€) / Consumo materias primas (ton) Consumo materias primas renovables (ton) / Consumo materias primas (ton) …
Inversión en activos no corrientes	- Evitar inversiones intensivas en capital (p.ej., tratamientos fin de línea). - Invertir en prevención. - Activos intangibles: formación y concienciación del personal, desarrollo de capacidades específicas, implantación de sistemas de gestión de la RSE y sistemas de comunicación.	Ventas / Activos contaminantes Ventas / Activos no contaminantes Ventas / Activos fin de línea Ventas / Activos prevención Horas formación en materia de RSE / Horas formación totales Ventas / Inversión en sistemas de gestión de la RSE …

Coste de capital	- Reducción del riesgo de Sostenibilidad (mediante decisiones operativas y de inversión). - Gestión de las relaciones con accionistas y deudores para evitar la denegación de capital y mejorar las condiciones de financiación.	Coste de la deuda Coste del capital propio Coste de capital medio ponderado Prima de riesgo de Sostenibilidad Deuda / Recursos Propios …
Tipo impositivo	- Inversiones en bienes destinados a la protección del medio ambiente, formación de empleados, I+D…	Tipo impositivo
Duración del período de ventaja competitiva	- Análisis de oportunidades y amenazas derivadas del comportamiento MA.. - Innovación. - Gestión del riesgo de Sostenibilidad. - Mejora de la gestión.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero Castro (2009).

De un modo similar al empleado por Rappaport (1998, pp.67-68) para mostrar qué tipo de decisiones tácticas, bajo distintas estrategias, pueden contribuir de forma positiva a la creación de valor para el accionista a través de los inductores de valor, en la tabla 1 trasladamos dicho planteamiento al diseño y evaluación de la estrategia de RSE de una empresa, en un intento por generalizar algunos de los criterios bajo los cuales se habría de articular una estrategia orientada a la creación de valor. Mostramos también algunos ejemplos de indicadores que podrían ser utilizados bajo el marco de nuestro modelo para evaluar y controlar el impacto de la estrategia de RSE de la organización sobre la creación de valor.

Tradicionalmente los siete inductores de valor de Rappaport (1998) se han considerado afectados en distinto grado por los tres tipos de decisiones de gestión tomadas en la empresa: operativas, de inversión y de financiación. Así, las decisiones operativas afectan principalmente al crecimiento de las ventas, el margen de beneficio operativo y el tipo impositivo. Las decisiones de inversión se ven obviamente reflejadas de forma directa en la inversión en fondo de maniobra y en activos no corrientes. Las decisiones de financiación, por su parte, afectan al coste de capital. Finalmente, la duración del período de ventaja competitiva tiene un carácter transversal, en la media en que los tres tipos de decisiones influyen sobre él.

Siguiendo este esquema, explicamos a continuación cómo la toma de decisiones de inversión, operativas y de financiación que afectan a los distintos inductores de valor puede verse condicionada por la estrategia de RSE de la empresa:

1. Decisiones de inversión: gestión de circulante e inmovilizado. Las decisiones de inversión son extremadamente importantes en el contexto de la gestión de la RSE, pues comprometen una gran cantidad de capital, e incorporan un condicionante estructural a largo plazo en lo que se refiere a los métodos de producción y, por tanto, en los procedimientos de trabajo, habilidades de los trabajadores, etc. Además, las inversiones en inmovilizado siempre reflejan la valoración que hace la empresa de las oportunidades y amenazas futuras que se asocian con la evolución de las cuestiones sociales y medioambientales. Algunos autores identifican distintas bases de recursos y capacidades en empresas orientadas al mero cumplimiento con la regulación y en empresas orientadas a la prevención de impactos. Por ejemplo, en el ámbito medioambiental, inversiones intensivas en tecnologías o procesos fin de línea (propias de las estrategias de cumplimiento) reducen, en general, el valor para el accionista, pues requieren una gran inversión de capital y normalmente conllevan elevados costes operativos y no suelen generar ningún ingreso (aunque reducen el riesgo de perder la licencia para operar), mientras que la inversión en tecnologías de prevención puede contribuir de forma positiva, o menos negativa, al valor para el accionista, pues suelen ir acompañadas de reducciones en los costes operativos e incluso de la posibilidad de incrementar los ingresos.

En este sentido, la inversión en elementos de inmovilizado material medioambientalmente apropiados puede reducir los costes de explotación al hacer las operaciones más eficientes (por ejemplo mediante el uso de menos materias primas o la minimización de los residuos), así como mejorar el perfil medioambiental de la empresa, de forma que la empresa se encuentre con un posicionamiento más favorable tanto para diferenciarse de la competencia como para cumplir con las nuevas leyes medioambientales y poder agotar la vida útil de dichos activos sin necesidad de un reemplazamiento anticipado. Así mismo, existirá una probabilidad menor de que la empresa genere incidentes medioambientales que den lugar a costes de limpieza o a multas o indemnizaciones legales. Este aspecto se ha enfatizado con el cambio del entorno regulatorio mencionado en anteriores ocasiones; desde que el régimen de responsabilidad ambiental exige valorar económicamente el potencial impacto de la empresa en los recursos naturales y en los ecosistemas, las inversiones en activos medioambientales pueden perfectamente correlacionarse con una reducción en términos económicos del perfil de riesgo, un menor coste del capital, un menor coste de las primas de seguros, etc.

Por otro lado, es preciso hacer también mención a los activos intangibles. Sabemos que hoy día es sobre estos recursos sobre los que se sustenta buena parte de la capacidad de una empresa para crear ventajas competitivas. Según la teoría de los recursos y capacidades, y la visión de la empresa basada en recursos naturales, las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo de capacidades sociales y medioambientales que se apoyan en la posesión de determinados recursos (Rodríguez y Ricart, 2000), siempre que dichas capacidades:

- Hayan dado respuesta a los requerimientos y necesidades del entorno.
- Dicho entorno les haya conferido un valor por el que los clientes hayan estado dispuestos a pagar.
- No hayan estado uniforme o mayoritariamente distribuidas en su sector.
- Sus competidores no hayan podido imitarlas.

Siguiendo la clasificación habitual del capital intelectual en tres bloques fundamentales, sugerimos algunas de las actuaciones a desarrollar en el ámbito de la estrategia de RSE de una empresa para contribuir a la creación de valor:

- En relación con el capital humano: actividades de formación, capacitación y concienciación en materia de Sostenibilidad de los empleados.
- En relación con el capital estructural: diseño e implantación de sistemas de gestión medioambiental y social perfectamente formalizados e integrados en el sistema de gestión global de la organización.
- En relación con el capital relacional: articulación de un efectivo sistema de comunicación para la gestión de las relaciones externas con clientes, proveedores, socios, etc., que permita a estos conocer la estrategia de RSE de la empresa, y a esta promover la participación de aquellos en su formulación.

En lo que se refiere al activo circulante, es una partida especialmente importante cuando se aplican procesos de prevención integral de la contaminación: si se puede obtener un incremento en la productividad mediante una reducción en el consumo de materias primas, se estará incrementando la eficiencia medioambiental y la económica. Habitualmente, sin embargo, esta posibilidad depende de los activos fijos empleados en el proceso productivo, como señalábamos antes. Y viceversa, la tecnología empleada puede estar condicionada también por el tipo de materias primas disponibles.

Otros aspectos relacionados con el impacto del medio ambiente en la toma de decisiones relativas al activo circulante se derivan de tener en cuenta la composición de dichos activos. Así, por ejemplo, la empresa se puede plantear la utilización de materias primas renovables en lugar de no renovables, o tratar de evitar la presencia de determinados componentes en los materiales que entran en el proceso de producción. Se trata muchas veces de un aspecto relacionado con la gestión de la cadena de proveedores, exigiendo de estos el cumplimiento de determinados requisitos medioambientales.

En la composición del activo circulante habría que incluir también los subproductos y residuos generados en el proceso de producción o prestación del servicio. El volumen y composición de estos depende también del tipo de tecnología, así como de la composición y volumen de las materias primas consumidas. Aunque los residuos no son habitualmente considerados en la cuantificación del fondo de maniobra, cada vez tiene más sentido hacerlo, en la medida en que el incremento de las exigencias legales en relación con su gestión obliga a menudo a que dichos residuos sean clasificados, separados y almacenados hasta su entrega a un gestor autorizado o su valorización (reutilización en el proceso productivo, venta a terceros, etc.). De este modo, la gestión de los residuos supone un incremento del período medio de maduración y, en consecuencia, de las necesidades de fondo de maniobra. Cabe mencionar también que, aunque por un lado la gestión de residuos puede suponer un incremento de los costes operativos, por otro la posibilidad de valorización puede reportar ingresos por la venta o generar un ahorro derivado de su reutilización, lo cual redunda en una mejora no sólo del resultado sino también de la eficiencia medioambiental de la empresa.

Así pues, las inversiones más atractivas de acuerdo con el enfoque en el valor para el accionista son aquellas que no son intensivas en capital pero permiten incrementar la eficiencia o productividad de los procesos de producción, reduciendo el consumo de materias primas y la generación de residuos. Por otro lado, en la gestión del capital circulante cobra especial importancia la gestión de las materias primas tanto por su relación directa con el impacto medioambiental de la empresa (contaminación, agotamiento de recursos no renovables, generación de residuos, etc.) como por su repercusión sobre el margen de beneficio.

2. Gestión operativa: crecimiento de ventas, margen de beneficio operativo y tipo impositivo. En relación con el crecimiento en las ventas y el margen de beneficio operativo, ambos están condicionados por el desarrollo general del sector y la posición

competitiva de la compañía. Tradicionalmente se han distinguido dos estrategias competitivas fundamentales:

- Liderazgo en costes: centrada en lograr la mayor eficiencia en todas las fases de la cadena de valor mediante el control de los costes. Con la creciente internalización de los costes sociales y medioambientales externos y la tendencia hacia la equiparación de los costes totales de la sociedad con los costes de la empresa, el objetivo de reducción de costes se va alineando con la meta de reducir la carga sobre la sociedad y el medio ambiente (mejora de la seguridad y salud en el trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral, motivación, formación y promoción del personal, minimización de residuos, ahorro de energía, agua…). Muchos impactos medioambientales y sociales son, de hecho, el resultado del despilfarro de recursos. De este modo, las empresas han descubierto múltiples oportunidades de reducción de costes derivadas de o compatibles con la gestión responsable de sus operaciones. Las estrategias de RSE enmarcadas bajo estrategias globales de liderazgo en costes deben, por lo tanto, hacer hincapié en la implantación de medidas de eco-eficiencia y socio-eficiencia.

  Por otro lado, la gestión de la RSE puede suponer también que se eviten los costes derivados del incumplimiento con la normativa o de incidentes o accidentes (responsabilidades e indemnizaciones, multas y sanciones, pérdida de imagen y reputación, etc.), y que llegue a comprometerse la capacidad para operar. Debe tenerse en cuenta que las infracciones no solo implican multas y sanciones, sino también muy habitualmente paralización de la actividad o la pérdida de la capacidad para contratar con las administraciones pública, p.ej..

  Se revela también como fundamental la gestión responsable de la cadena de proveedores, en la medida en que cuanto mejor sea la calidad de los materiales procedentes de ella, menores serán los costes en que la empresa debe incurrir (mejor reputación, menor generación de residuos y de los consiguientes gastos de gestión, menor pago de impuestos, etc.).

  La empresa puede también tratar de minimizar el coste que pueda correr por cuenta del consumidor que adquiere el producto o servicio[7]. Se trata de una actuación que se encuentra a medio camino entre la estrategia de liderazgo en

[7] Como ocurre, por ejemplo, en el sector del automóvil, en el que los fabricantes están tratando de reducir los niveles de emisiones de los vehículos por debajo de determinados límites, lo que permite, en España, eximir al comprador del pago del impuesto de matriculación o reducir el tipo impositivo aplicado.

costes y la de liderazgo en diferenciación, si bien la incluimos bajo la primera, ya que el argumento competitivo central reside en la variable coste más que en los atributos o cualidades del producto o servicio.

- Liderazgo en diferenciación: algunos segmentos de consumidores están cada vez más preparados para pagar más por productos socialmente responsables, y demandan cada vez más información sobre el desempeño social de las empresas. La diferenciación a través de la RSE es, así pues, una estrategia viable en algunos mercados. Un enfoque centrado en el diseño de productos ecológicos o socialmente "correctos" puede redefinir mercados existentes o incluso crear nuevos mercados, especialmente si la gestión de la RSE se basa en la innovación, posicionando a la empresa para obtener ventajas comerciales, tanto en forma de mayores ingresos como de una mejorada imagen de marca. La RSE puede contribuir, por lo tanto, a la entrada en nuevos mercados, al diseño de nuevos productos o a la captación de nuevos clientes.

  La diferenciación en base a un desempeño social mejorado puede contribuir a un incremento en los ingresos no sólo como consecuencia del crecimiento en las ventas y/o en la cuota de mercado o del incremento en el precio que los clientes están dispuestos a pagar, sino también debido a:

  - Un mejor acceso a determinados mercados o proyectos: las empresas con una buena gestión de la RSE pueden encontrar menores barreras para entrar en mercados sometidos a regulaciones sociales y medioambientales estrictas, o ser objeto de discriminación positiva en procesos de contratación pública.
  - La posibilidad de obtener ingresos adicionales (venta de residuos, venta de tecnología medioambiental, venta del *know-how* en materia de RSE…).

Por otro lado, evidentemente la gestión de la RSE conlleva incurrir en costes no sólo de inversión, sino también operativos. Estos costes, aún pudiendo ser inevitables, deben ser correctamente gestionados bajo un enfoque orientado a la creación de valor. Siguiendo la llamada hipótesis Porter, las empresas deben centrarse en el desarrollo de innovaciones que compensen estos costes. La innovación se convierte así en un instrumento fundamental para lograr que la integración de la Sostenibilidad en la gestión empresarial sea compatible con la

creación de valor para el accionista, tanto bajo estrategias de liderazgo en costes como bajo estrategias de diferenciación.

Por último, los aspectos sociales pueden tener un impacto sustancial sobre la carga fiscal de las empresas cuando su impacto ha sido considerado un hecho imponible (impuestos sobre emisiones, cánones de vertido, tasas por consumo y depuración de aguas, etc.). En relación con el tipo del impuesto sobre sociedades, en España existen algunas medidas fiscales que permiten a las empresas reducir su tipo impositivo efectivo mediante la inversión en bienes destinados a la protección del medio ambiente, la formación medioambiental de empleados o la I+D medioambiental. Así pues, las empresas deben tener en cuenta esta posibilidad a la hora de definir su estrategia de RSE, tratando de aprovechar un ahorro fiscal que puede contribuir de forma positiva a la creación de valor.

3. Coste de capital medio ponderado: la consideración del riesgo de Sostenibilidad por parte de los mercados financieros afectará al coste de la financiación de la empresa, tanto al coste del capital propio como al coste de la deuda. El sentido del impacto podrá ser positivo si se exige una menor prima de riesgo como consecuencia del compromiso de la empresa con la RSE, o negativo cuando el mal desempeño social incrementa la prima de riesgo.

En relación con la financiación bancaria, en ocasiones las entidades de crédito podrían percibir el riesgo como demasiado elevado y denegar la concesión de crédito. Esta reticencia por parte de las instituciones financieras puede coartar las posibilidades de expansión empresarial y, por lo tanto, la creación de valor para el accionista. En cualquier caso, la denegación de crédito no siempre constituye la mejor alternativa para las instituciones de crédito, en la medida en que limita sus posibilidades de negocio. También la financiación con recursos propios puede verse afectada por el desempeño social de una empresa, tal y como demuestra la expansión de la ISR y el incremento del activismo accionarial en materia de Sostenibilidad.

El acceso a los mercados de capitales empieza a verse seriamente condicionado por el desempeño de la empresa en términos de sostenibilidad. No sólo porque facilita el acceso a inversores de un perfil determinado (p.ej., la presencia en los rating de sostenibilidad facilita la inversión por parte de fondos de pensiones), sino porque muchos de los inversores en proyectos (p.ej., fondos soberanos, fondos de infraestructuras…) consideran de forma creciente los criterios de sostenibilidad como una variable en la elección de la cartera de activos sobre los que se invierte.

Es importante no olvidar que el nivel de riesgo de Sostenibilidad de la empresa dependerá de sus decisiones de inversión y operativas. Una estrategia de RSE orientada hacia la creación de valor debe tener en cuenta las interrelaciones entre los tres tipos de decisiones.

4. Período de ventaja competitiva: entendido como el número de años durante los cuales la empresa podrá seguir ganando un rendimiento sobre sus inversiones superior al coste de capital (Rappaport, 1998). Su duración dependerá de las decisiones de inversión, operativas y de financiación, así como del carácter único, difícil de imitar, valioso y oportuno de las ventajas competitivas de la empresa. Así pues, la estrategia de RSE afectará a la duración del período de ventaja competitiva mediante el desarrollo de las actuaciones derivadas de los tres tipos de decisiones de gestión empresarial y a través de las características de los recursos y capacidades sociales y medioambientales de la empresa. Puede verse afectada también de modo directo por cuestiones sociales, como la posibilidad de que productos que hoy permiten a una empresa alcanzar rendimientos por encima de la media del sector pueden estar creando problemas sociales y medioambientales que les impidan seguir contribuyendo a la creación de valor en el futuro[8]. Del mismo modo, no sólo un producto puede verse afectado por su inadecuado desempeño social, sino que todas las actividades de una empresa pueden verse comprometidas, poniendo en peligro de modo general su licencia para operar[9].

Nuevamente el énfasis en la innovación en la definición de la estrategia de RSE, así como el análisis constante de las oportunidades y amenazas derivadas de su comportamiento social, pueden ayudar a la empresa a prolongar este período de ventaja competitiva.

Evidentemente, la gestión del período de ventaja competitiva se relaciona de modo directo con la gestión del riesgo de Sostenibilidad. A través de las estrategias de RSE la empresa contribuirá a mitigar su exposición a riesgos regulatorios y de reputación y a garantizar el mantenimiento de su licencia para operar

[8] Algo que está ocurriendo en la actualidad en el sector de fabricación de bombillas: en España la Comisión de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino aprobó en junio de 2008 una proposición no de Ley para la aprobación por parte del Gobierno de un plan para la sustitución progresiva y definitiva, en el plazo de tres años, de las bombillas de filamento incandescente por las de bajo consumo.

[9] Caso, por ejemplo de la industria nuclear en España, donde el gobierno socialista anunció en su programa electoral de 2008 la aprobación de una moratoria nuclear que supondría el desmantelamiento de todas las centrales nucleares ubicadas en el territorio español al final de su vida útil, si bien la utilización del concepto de vida útil, intencionadamente vago e impreciso, impide fijar un horizonte temporal claro para el cierre de cada central. La industria nuclear, por su parte, defiende la necesidad de que el peso de la energía nuclear se incremente en el *mix* de generación eléctrica nacional.

Por último, el período de ventaja competitiva dependerá también de la calidad de la gestión. La RSE puede contribuir a configurar equipos de gestión más comprometidos y a desarrollar habilidades y capacidades esenciales para una buena gestión, del mismo modo que permitir una gestión más flexible y adaptativa, capaz de responder de modo rápido y dinámico a los cambios en las expectativas y exigencias de la sociedad, y con una mayor visión de largo plazo.

De este modo, hemos comprobado como el modelo puede ser un instrumento eficaz para orientar la estrategia de RSE de la empresa hacia la creación de valor para el accionista mediante el enfoque en sus principales inductores.

7. EJEMPLOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR

Siguiendo el marco conceptual presentado, mediante el cual las decisiones operativas, de inversión y de financiación bajo la estrategia general de RSE deben ser analizadas en función de su contribución a la creación de valor sostenible, podemos revisar algunos ejemplos de empresas que han puesto en práctica diferentes acciones de RSE que han actuado sobre algunos de los inductores de creación de valor de Rapapport (tabla 2).

Tabla 2. Ejemplos de estrategias de RSE orientadas hacia la creación de valor.

INDUCTORES DE VALOR	EJEMPLOS DE EMPRESAS
Crecimiento de ventas	- IBM ha utilizado la RSE para desarrollar nuevos mercados (como los servicios de asesoría empresarial on-line a PYMES en países en vías de desarrollo) y nuevos productos (software y hardware para la gestión de recursos naturales). - Telefónica ha desarrollado una nueva línea de productos y servicios para personas de más de 60 años, colaborando con asociaciones de la tercera edad para impartir formación sobre su utilización. También ha desarrollado nuevos equipos de videoconferencia adaptados a personas con deficiencias auditivas.
Margen de beneficio operativo	- Liderazgo en costes: Dow Chemical y Novo Nordisk han reducido de un modo radical sus costes energéticos. General Mills y Best Buy han puesto en marcha iniciativas de voluntariado y de promoción de la mujer que han conseguido incrementar la productividad de los empleados y reducir la rotación (mayor tasa de retención de empleados). - Liderazgo en diferenciación: Aveda comercializa productos de belleza a partir de ingredientes totalmente naturales, con un sobreprecio frente a sus competidoras.

Inversión en fondo de maniobra (activos corrientes)	- Nestlé trabaja directamente con sus proveedores de productos agrícolas y ganaderos, garantizándose el suministro just-in-time, pactando precios justos, y colaborando en el desarrollo de sus infraestructuras. - McDonald's gestiona sus aprovisionamientos de pescado de un modo sostenible en colaboración con la ONG Sustainable Fisheries Partnership. - Best-Buy ha implementado un programa para gestionar y reciclar los residuos electrónicos de sus clientes.
Inversión en activos no corrientes	- Coca-Cola ha diseñado dispensadoras y equipos de refrigeración de alta eficiencia energética que reducen el consumo de sus distribuidores, a cambio de los cual solicita mejores ubicaciones en sus establecimientos. - Activos intangibles: Intel, Nestlé, Verizon o IBM han desarrollado intensos programas de formación y concienciación del personal, desarrollo de capacidades específicas, implantación de sistemas de gestión de la RSE y sistemas de comunicación. Intel incluso ha vinculado las pagas extras de sus empleados con el desempeño medioambiental.
Coste de capital	- Telefónica es una de las empresas incluidas y destacadas en varios índices de Sostenibilidad (encabeza el Dow Jones Sustainability Index), y su menor riesgo de Sostenibilidad le permite soportar menores rentabilidades exigidas.
Tipo impositivo	- Intel ha construido una sólida red de relaciones con las comunidades locales en las que opera, consiguiendo en ocasiones un tratamiento fiscal ventajoso.
Duración del período de ventaja competitiva	- Innovación: Dow Chemical se ha comprometido a desarrollar, en el horizonte de 2015, al menos tres grandes innovaciones para responder a la necesidad de mejorar el suministro de alimentos, acceder a una vivienda digna, garantizar el suministro de agua, o mejorar la salud y seguridad de las personas. - Gestión del riesgo de Sostenibilidad: Coca-Cola utiliza modelos de valoración de riesgos para gestionar el riesgo de acceso al suministro de agua, lo cual le ha permitido minimizar su exposición y mejorar sus relaciones con las comunidades en las que opera. - Mejora de la gestión: la consultora KPMG ha aprovechado su compromiso con la RSE para generar nuevas habilidades y capacidades entre sus directivos y empleados que les han permitido mejorar tanto la gestión interna como sus servicios de asesoramiento y auditoría.

Fuente: elaboración propia a partir de Romero Castro (2009) y Mirvis y Ryu (2009).

Se ofrecen en los anexos descripciones detalladas de casos prácticos en diversas empresas e instituciones españolas que han colaborado con el Grupo de Trabajo.

8. CONCLUSIONES

El reconocimiento de la RSE como herramienta estratégica apunta a la necesidad de desarrollar nuevos modelos de valoración y toma de decisiones que incorporen la consideración de aspectos sociales y medioambientales, muchas veces de carácter

intangible, en el diseño y evaluación de las estrategias empresariales. Dichos modelos deben ser capaces de ayudar a las empresas a integrar la gestión de la RSE en sus estrategias y optimizar su contribución a la creación de valor para el accionista, y de ayudar a los analistas financieros a descubrir el potencial de creación de valor encerrado en las actuaciones de gestión responsable y sostenible desarrolladas por una empresa.

Bajo el objetivo de creación de valor sostenible en las empresas, continúa manteniendo su vigencia el objetivo tradicional de creación de valor para el accionista. Orientar la gestión de la RSE hacia la creación de valor para los accionistas requiere tanto centrar la atención en los principales inductores de valor como emplear herramientas de valoración y análisis que faciliten la sincronización de la estrategia de RSE con la estrategia global de la empresa.

Mediante el modelo de gestión propuesto en este documento, las empresas y los analistas financieros pueden evaluar, seleccionar y gestionar las actuaciones de gestión responsable a implantar, determinando su impacto sobre la creación de valor para el accionista y diseñando una estrategia de RSE basada en el análisis de los inductores de valor. El modelo se convierte así en un instrumento para mejorar y perfeccionar las decisiones estratégicas adoptadas por la empresa, permitiendo simular y conocer *a priori* sus resultados, tanto financieros como sociales, y plantear modificaciones o correcciones sobre ellos mediante la reformulación de planes y estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaya, V. et al. (2006): Riesgos Ambientales: implicaciones en la gestión empresarial. *Ecosostenible*, pp. 18-19.

Epstein, M.J., y Roy, M.J. (2003). Making the Business Case for Sustainability: Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *Journal of Corporate Citizenship*, (9), 79-96.

Funk, K. (2003). Sustainability and Performance. *MIT Sloan Management Review*, *44*(2), 65–70.

Heemskerk, B., Pistorio, P., y Scicluna, M. (2002). *Sustainable Development Reporting: Striking the Balance*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

Hillman, A., y Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, *22*(2), 125-39.

McWilliams, A., Siegel, D.S., y Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, *43*(1), 1-18.

Mirvis, P. y Ryu, K. (2009): How Virtue Creates Value for Business and Society: Investigating the value of environmental, social and governance activities, Boston College Center for Corporate Citizenship, Chestnut Hill, MA.

Pérez-Carballo Veiga, J. (2001). *Del valor de la empresa a la creación de valor*. Madrid: Civitas.

Piñeiro Chousa, J., y Romero Castro, N. (2006a): "A model of financial analysis at the service of sustainability". En Schaltegger, S. y Wagner, M. (Eds.): Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf Publishing, Sheffield UK. Pp. 127-145.

Piñeiro Chousa, J., y Romero Castro, N. (2006b): "Integrating Sustainability into Traditional Financial Analysis". En Schaltegger, S., Bennet, M. y Burrit, R. (Eds.): Sustainability Accounting and Reporting. Springer, Dordrecht. Pp. 83-108.

Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitive. Técnicas para el análisis de los secretos industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78-92.

Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.

Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors*. New York: The Free Press.

Rodríguez, M.A, y Ricart, J.E. (2000). *Environmental Strategy and Value Creation* (Research Paper no. 408 BIS, January). Barcelona: IESE, University of Navarra.

Romero Castro, N. (2009): *Financial Implications of Sustainability for Companies and Capital Markets*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.

Romero Castro, N., y Piñeiro Chousa, J. (2006). An Integrated Framework for the Financial Analysis of Sustainability. *Journal of Business Strategy and the Environment*, *15*(5), 322-333.

Schaltegger, S., y Figge, F. (1998). *Environmental Shareholder Value* (Sarasin Basic Report Nr 54). Basel: Sarasin/Center of Economics and Business Administration (WWZ).

Serrano Cinca, C., y Chaparro García, F. (1999). Los activos intangibles de las empresas, más allá de las normas contables. *Finanzas y Contabilidad*, *27*, 18-22.

Stahel, A.W. (2004). La Contabilidad Global (CG): elementos para un cambio de paradigma. In ACCID (Ed.), *Medición, Control y Gestión de los Intangibles* (pp. 59-72). Barcelona: Ediciones Deusto.

UNEP FI (United Nations Environment Programme Finance Initiatives) (2006). *Show Me The Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value*. Geneva: UNEP.

White, A.L. (2003). Improving Sustainability Disclosure. The Global Reporting Initiative Guidelines. In S. Waage (Ed.), *Ants, Galileo and Gandhi. Designing the Future of Business through Nature, Genius and Compassion* (pp. 202-212). Sheffiled UK: Greenleaf Publishing.

Yongvanich, K., y Guthrie, J. (2006). An Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting. *Business Strategy and the Environment*, *15*(5), 309-321.

ANEXOS: ESTUDIOS DE CASO

CONTRIBUCIÓN DE ECO-UNION

Jérémie Fosse

Presentación del estudio "El Giro hacia la empresa verde", Esade, 2010.

eco-union en colaboración con el Instituto de Innovación Social de Esade, ha desarrollado entre 2009 y 2010 un estudio teórico y empírico sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad ambiental integrada en su modelo de negocio.

Las cuatro empresas analizadas son:

- Acciona, una constructora española transformada en pionero en el desarrollo sostenible en energía, agua e infrastructuras.
- Scandic Hotel, una de las primearas cadenas de hotel del Norte de Europa a incorporar el medioambiente en sus operaciones y estrategia de comunicación.
- Havas, un grupo de comunicación global desarrollando metodologías para medir y reenforzar al capital social y ambiental de las marcas (Proyecto *Sustainables Futures*)
- Desso, un fabricante de moquetas holandés líder en eco-innovación basado en el concepto "Cradle To Cradle"

El objetivo inicial de este estudio era analizar qué tipo de cambio llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad ambiental en sus estrategias y políticas. Durante este ejercicio nos hemos interesado por la gestión del mismo proceso de cambio: ¿cómo empiezan a transformarse las empresas una vez han decidido trabajar por la sostenibilidad ambiental?

El repaso a la literatura sobre la cuestión que hemos hecho ha revelado tres ejes especialmente interesantes a la hora de adaptar las actividades de una compañía a los retos ambientales: **la cultura, la colaboración y la ecoinnovación**. El análisis de los cuatro casos de estudio seleccionados ha confirmado la importancia de estos elementos. En cada uno de los casos hemos extraído algunas lecciones concretas, organizadas según las tres categorías anteriores. Podemos ahora pasar a resumir los temas recurrentes en forma de lista de recomendaciones provisionales, siempre teniendo en cuenta que tales recomendaciones no han sido comprobadas en términos cuantitativos. En todo caso, lo que hemos hecho es presentar empresas que han llevado a cabo un cambio estratégico para incorporar la sostenibilidad ambiental desde

un punto de vista interno. Hemos escogido empresas de distintos sectores y ubicaciones con la finalidad de enriquecer el abanico de lecciones aprendidas y de mostrar dos cosas: que este tipo de transformación está incluido en la agenda de empresas muy distintas y que puede ejecutarse de modos muy distintos. En estos casos concretos han sido recurrentes los siguientes temas.

A- CAMBIO CULTURAL - Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía

Es importante observar que en los cuatro estudios de caso se ha tenido en cuenta la cultura de la organización durante el proceso de transformación. Aunque seguramente no es la cultura el primer elemento que nos viene a la cabeza cuando pensamos en la sostenibilidad y la adaptación a los desafíos del medio ambiente, lo cierto es que es uno de los factores clave para el éxito de un proceso de cambio hacia la sostenibilidad y una de las áreas en las que nos hemos encontrado más dificultades.

El análisis del cambio producido en Scandic y Havas nos indica que la cultura es absolutamente fundamental para que las compañías de servicios transformen sus actividades hacia la sostenibilidad ambiental. Tras 15 años de iniciativas encaminadas a hacer una empresa «más verde», Scandic Hotels llegó a la conclusión de que en realidad lo más difícil era mantener el impulso inicial del cambio ante sus 6.600 empleados. De hecho, aunque puede haber políticas y procedimientos que acompañen a los empleados en sus tareas, lo cierto es que las actividades propias de una industria de los servicios dependen de las creencias y la voluntad de dichos empleados para incorporar nuevos valores. En el caso de Havas, la resistencia interna al cambio y la voluntad de mantener unas concepciones de la comunicación y la publicidad más «tradicionales» constituyen una seria amenaza para el éxito de la «aventura verde» emprendida por la compañía.

A partir del análisis de la literatura llevado a cabo en la primera parte de este estudio, podemos hablar de cuatro medidas fundamentales que pueden adoptarse para lograr el cambio de cultura en la organización: diseñar una visión; reforzar la comunicación durante el proceso de cambio; desarrollar programas formativos con objeto de potenciar el papel de los empleados; y, finalmente, garantizar la integración por medio del liderazgo. Combinando estas cuatro medidas con el estudio de Scandic, Desso, Havas y Acciona, pueden destacarse cuatro áreas principales como métodos particularmente relevantes para la transformación de la cultura organizativa.

1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa

En las cuatro compañías analizadas hemos podido constatar una serie de ambiciones, metas y objetivos en relación con la sostenibilidad. En algunos casos, esta visión positiva y ambiciosa fue creada mediante asesoramiento externo y con el respaldo de métodos innovadores.

-Desso, que partía de una situación de crisis, escogió la filosofía y método Cradle to Cradle para apoyar su visión. En su estrategia fue decisiva la visión, audaz y ambiciosa, de transformarse en una empresa 100% certificada Cradle to Cradle. La decisión implicaba una gran inversión y una planificación a largo plazo, pero también resultaba fundamental para transmitir un compromiso que fuera lo bastante sólido para ejecutar los cambios necesarios hacia la sostenibilidad.

Scandic optó por diseñar su visión de sostenibilidad en colaboración con sus empleados. El hecho de implicar a todo el personal desde el inicio del proceso sirvió para concienciarlo de los retos que había en juego, así como de las oportunidades que la nueva dirección representaba. Organizar una serie de diálogos con los empleados también resultó decisivo para generar ideas más cercanas a la realidad de la compañía.

Trabajar en colaboración con asesores externos (EPEA y The Natural Step, respectivamente) supuso para Desso y Scandic una garantía de que sus pretensiones estaban en la línea de los retos ambientales que afrontaban sus industrias y de los temas ecológicos en general.

Desde un planteamiento distinto, tanto Havas como Acciona desarrollaron su visión verde en forma de estrategia proactiva con la que anticipar los cambios que podían perturbar la actividad de su sector (en el caso de Havas, el aumento de las expectativas de los consumidores en materia ambiental; en el de Acciona, la crisis económica). Una visión que permitió a ambas compañías diferenciarse radicalmente de sus competidores y diversificarse en nuevos mercados de crecimiento futuro, así como movilizar a sus empleados hacia la consecución de nuevos objetivos.

2. Involucrar y potenciar el papel de los empleados

Las cuatro empresas han elaborado materiales específicos con la idea de involucrar a los empleados y potenciar su papel en los procesos de cambio. Acciona elaboró manuales de buenas prácticas, organizó cursos *on line* y

desarrolló software de evaluación del desempeño. Scandic acompañó el lanzamiento de su estrategia de una amplia acción formativa seguida de programas de iniciación automática y formación continua. Havas está estudiando la elaboración de un plan estructurado en tres pasos y concebido para implicar, formar y orientar a los colaboradores. Desso evalúa el desempeño de los equipos en relación con los objetivos definidos en el método De la cuna a la cuna.

Aunque formar a los empleados durante el proceso de cambio es importante, todo apunta a que esta formación también debería llevarse a cabo en el proceso de iniciación. Asimismo, habría que reforzarla y actualizarla regularmente una vez la compañía recuperara su funcionamiento habitual.

Por otro lado, se están empezando a introducir indicadores clave de desempeño para evaluar la actuación de los empleados y departamentos y alinear la visión de la compañía con el comportamiento individual de la plantilla.

3. Asegurarse el apoyo e implicación del líder

Aunque es decisiva en todos los procesos de cambio importantes, el apoyo e implicación del líder lo es especialmente a la hora de conseguir el éxito de una estrategia de sostenibilidad ambiental. De hecho, las percepciones ideológicas que giran en torno a los problemas ambientales son tan personales y están tan ligadas a los valores y las creencias que solo mediante el ejercicio del liderazgo puede convencerse a las organizaciones de la necesidad de cambiar e inspirar a sus empleados para que sigan el impulso.

Los consejeros delegados de Acciona, Desso y Havas utilizaron su carisma y su poder personal para impulsar la integración de la sostenibilidad ambiental en sus estrategias, una iniciativa en la que han llegado a asumir riesgos personales como accionistas importantes de las compañías que dirigen. Es la prueba definitiva del compromiso profundo e irreversible con la sostenibilidad al que han llegado ante los accionistas, los empleados y la sociedad.

Otro aspecto inusual de este tipo de gestión del cambio es que, en realidad, los líderes visionarios antes citados no tenían conocimientos específicos de sostenibilidad ambiental al inicio del proceso; posteriormente los adquirieron a base de lecturas, conferencias, formación o reuniones con expertos medioambientales. Entendieron que la sostenibilidad era esencial para el futuro de su empresa y se arriesgaron a hacer de la compañía un laboratorio en el

que poner en práctica estrategias ad hoc y situarse al frente del proceso de cambio.

4. Mantener nuevos valores a través de la estructura

Con más de 15 años de experiencia en el ámbito de la sostenibilidad, Scandic es, de las compañías analizadas en este proyecto, la que aporta más datos sobre el proceso de cambio hacia la sostenibilidad. En Scandic, los agentes del cambio (denominados *líderes en sostenibilidad*) son decisivos para mantener el impulso inicial y priorizar las acciones en materia ambiental en toda la organización. Se trata de personal especializado en otras áreas técnicas (desde las finanzas hasta los servicios de mantenimiento) que de forma voluntaria asumen responsabilidades vinculadas con el medio ambiente. Esta iniciativa demuestra que una ligera adaptación en la estructura de la organización para incorporar en cada equipo criterios y responsabilidades ambientales puede resultar especialmente eficaz.

Otras compañías como Desso, Havas y Acciona modificaron su estructura operativa con objeto de afianzar los temas medioambientales en su organigrama. Los directores de Calidad y Medio Ambiente se convirtieron en gestores de Sostenibilidad y, a veces, Innovación, con funciones más amplias y de mayor calado. Esta situación ayudó a despertar conciencias y a fraguar compromisos tanto a nivel interno como externo.

B- COLABORACIÓN - Convenios con grupos estratégicos de interés

Frente al alcance del desafío ambiental, cualquier iniciativa aislada de una compañía o de un individuo, aunque sea importante y encomiable, difícilmente surtirá efecto por sí sola. La sostenibilidad ambiental exige medidas conjuntas. Esta colaboración podría abordarse de cuatro formas distintas: influencia en el conjunto de la cadena de suministro; establecimiento de una red de contactos con grupos de influencia como ONG, científicos y especialistas del mundo académico; desarrollo de planes de comunicación multilateral con los clientes; y la creación de clústers sectoriales mediante la colaboración con los competidores.

Del análisis conjunto de la literatura y de las cuatro empresas se infieren cinco métodos de colaboración potencialmente complementarios para la búsqueda de la sostenibilidad ambiental.

1. Utilizar el poder de negociación para influir en la cadena de valor

Tanto Scandic como Desso recurrieron a su poder de negociación para arrancar un mayor compromiso a sus proveedores. Ambas compañías tuvieron que dar por finalizadas sus relaciones comerciales con algunos de estos proveedores, pero a cambio obtuvieron el compromiso renovado de casi todos los que habían aprobado sus nuevas políticas. La experiencia de Scandic pone de relieve que, aunque la cadena de suministro pueda llegar a limitar los resultados de una compañía, si las políticas de aprovisionamiento están bien diseñadas la cadena de suministro también puede representar una gran oportunidad. Las otras dos compañías también han hecho algunos avances en este ámbito.

2. Invertir en la comunicación con los clientes

Sin duda, invertir en comunicación ofrece una doble ventaja: por un lado, la de ejercer presión para lograr un cambio social más amplio, y, por otro, la de mejorar la imagen de la compañía. Con ello las empresas esperan conseguir una base de clientes más amplia y atraer la empatía de los reguladores y la administración pública, que pueden ser clientes y grupos de interés relevantes. Acciona supo ver las posibilidades que ofrecía una estrategia como esta e hizo una inversión considerable en una campaña de comunicación. Igualmente, Desso dedica no pocos esfuerzos a comunicar el concepto de Cradle to Cradle en sus redes de clientes.

3. Asociarse con consultores expertos

Scandic y Desso han trabajado muy estrechamente con organizaciones que se dedican a acompañar a las empresas en el proceso de cambio hacia la sostenibilidad ambiental. Así, trabajar con la ONG The Natural Step ayudó a la cadena hotelera escandinava a entender los retos ambientales planteados a escala mundial y a diseñar una nueva estrategia en la que recoger esos mismos retos..

Desso adquirió una nueva identidad tras vincularse estrechamente con el método Cradle to Cradle desarrollado por la consultoría EPEA. Por su parte, Acciona constituyó, junto con algunas organizaciones no gubernamentales, un comité de expertos independiente con la finalidad de mejorar su política en materia de sostenibilidad.

4. Ejercer presión sobre otros socios comerciales

Las cuatro compañías estudiadas afirmaron que su visión en materia de sostenibilidad ha influido en la relación que mantienen con sus principales socios comerciales. Scandic Hotels ejerce una presión continua sobre los propietarios de inmuebles para que tomen decisiones más respetuosas con el medio ambiente. Desso se une a otras compañías que han adoptado el método Cradle To Cradle para fusionar sus iniciativas en comunicación, y tiene previsto influir en nuevas empresas para que se adhieran a la iniciativa. Havas, por su parte, trata de lograr la implicación de sus socios en el proceso de cambio. Por último, Acciona está presente en distintos grupos de trabajo trans-sectoriales que se dedican a reflexionar sobre temas ambientales como la energía y el cambio climático.

C- ECOINNOVACIÓN - Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos

Cuando se trata de abordar problemas medioambientales como el cambio climático, la escasez de agua o la pérdida de biodiversidad, no basta con dar pequeños pasos: hacen falta cambios estructurales profundos. Cualquier empresa que se plantee seriamente iniciar una transformación para mitigar los efectos de su actividad sobre el medio ambiente deberá ir más allá del análisis de la huella de carbono —aunque no sea este un mal punto de partida. El Camino de la sostenibilidad (*The sustainable pathway*), es un concepto que pone de relieve tres pasos necesarios para llegar a la sostenibilidad: planificar victorias rápidas, formular proyectos de ecoinnovación con nuevos productos y servicios verdes y cambiar estratégicamente los sistemas mediante la reestructuración del proceso.

Las cuatro compañías analizadas no han seguido necesariamente este orden, pero sí que han ido más allá de las meras iniciativas de carácter simbólico y han puesto en marcha cambios más profundos en la estructura de sus actividades.

1. Utilizar estratégicamente la sostenibilidad para posicionar la compañía

Las compañías aquí analizadas han utilizado la sostenibilidad para posicionarse estratégicamente en su sector. Acciona ha desarrollado nuevos mercados y ha modificado eficazmente el núcleo de sus actividades, un cambio que ha consolidado en parte a través de adquisiciones empresariales. Desso recurrió a la sostenibilidad como vía de reposicionamiento de la empresa tras un cambio de equipo directivo. Scandic hizo uso de valores de sostenibilidad ambiental para crear una cultura coherente que implicara tanto a clientes como

a empleados. Havas adquirió el compromiso de ayudar a los clientes a entender y aprovechar las oportunidades que surgen de prácticas más sostenibles para así lograr un posicionamiento estratégico.

2. Promociar el cambio gracias a las certificaciones

Las certificaciones resultan útiles a algunas compañías para obtener una ventaja competitiva, una transparencia y una confianza auténticas y duraderas. Desso logró una certificación Cradle To Cradle para algunas gamas de productos; Scandic obtuvo la concesión de ecoetiquetas europeas; y Acciona posee la certificación ISO 14001. Los certificados ambientales ayudan a racionalizar la política interna, a poner en práctica estrategias de *benchmarking* y a implicar a toda la empresa en la consecución de un objetivo común.

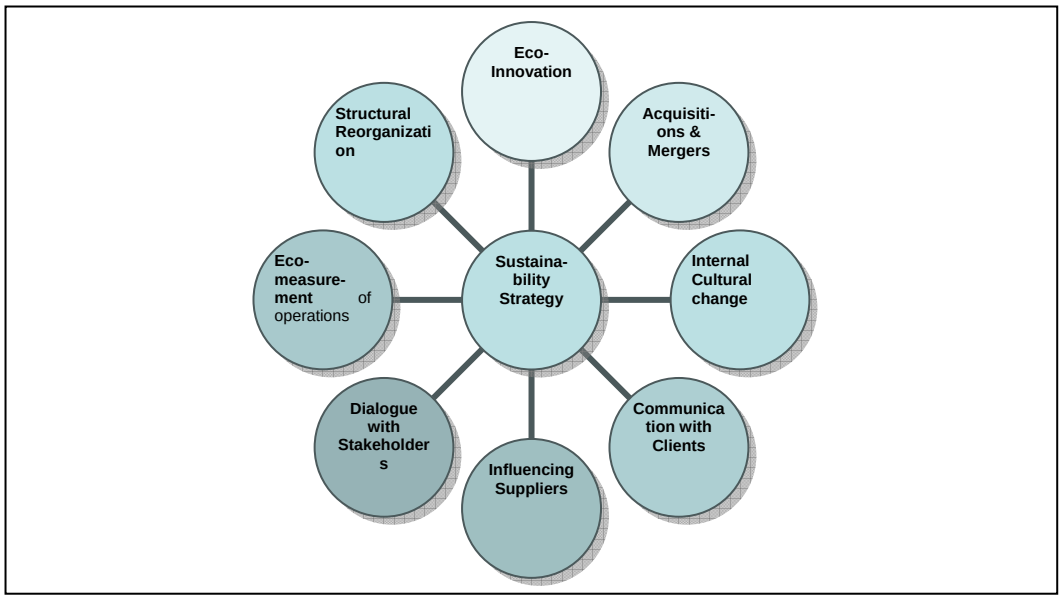
3. Asegurar victorias rápidas como primer paso para lograr el cambio sistémico

El cambio integral no se consigue de la noche al día. Las victorias rápidas allanan el terreno para la consecución de un cambio sistémico más amplio en la empresa. Havas puso en marcha una estrategia de reducción de la huella de carbono como primer paso para involucrar a los empleados y obtener datos concretos con los que trabajar. Desso, por su parte, elaboró un plan estructurado en dos fases cuyo primer estadio consistía en eliminar una contaminación muy costosa y en mejorar la eficacia de las principales actividades desarrolladas por la compañía.

4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos

La evaluación es fundamental y ayuda a centrar los esfuerzos en aquellos ámbitos que presentan más puntos débiles. Scandic, Acciona y Desso han puesto en marcha planes de evaluación. Los principales indicadores de desempeño ambiental —eficacia energética, utilización de recursos hídricos, residuos generados, etc.— suelen publicarse en el informe de sostenibilidad junto con algunos objetivos establecidos a medio y largo plazo.

Esquema del proceso de transformación hacia la sostenibilidad:



Recomendaciones para transformar la empresa hacia la sostenibilidad

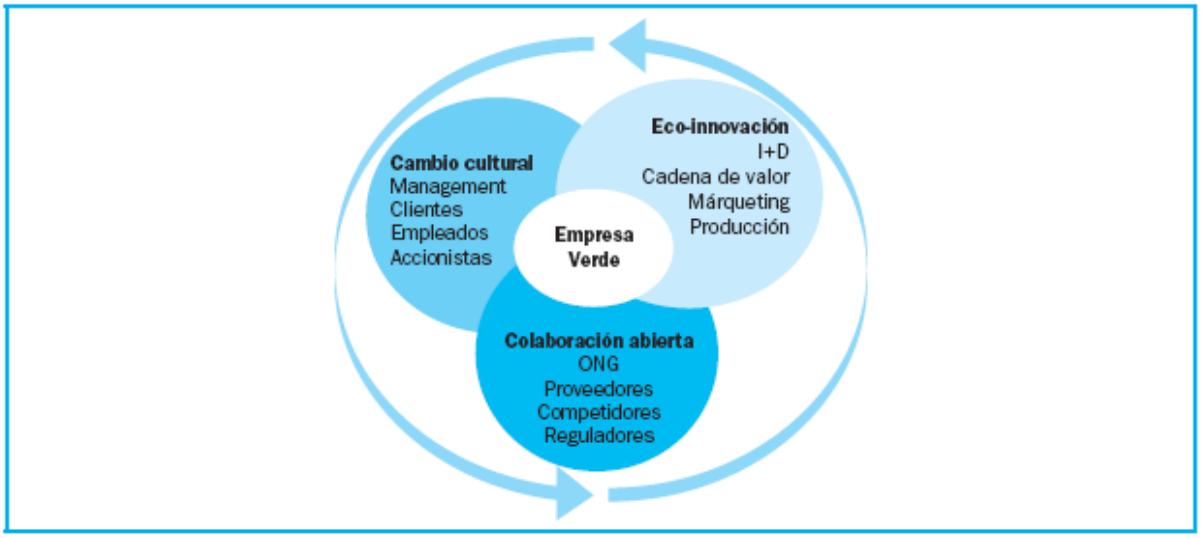
Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía:
1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa.
2. Involucrar y potenciar el papel de los empleados.
3. Asegurarse el apoyo e implicación del líder.

Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés:
1. Influir en la cadena de valor.
2. Invertir en la comunicación con los clientes.
3. Asociarse con consultores expertos.
4. Ejercer presión sobre otros socios comerciales.

Ecoinnovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos:
1. Posicionar estratégicamente la compañía.
2. Promocionar el cambio gracias a reconocimientos externos.
3. Asegurar victorias rápidas.
4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos.

Fuente: autores.

Paradigma de la empresa verde



Fuente: autores.

Biblio:

Videos de la presentación en público del estudio en Esade (septiembre 2010): http://www.esade.edu/isocial/modules.php?name=news&idnew=578&idissue=71

Descarga del estudio "El Giro hacia la empresa verde": http://www.esade.edu/research/esp/socialinnovation/publications/books

Latinoamérica: Programa Aliados

Telefónica impulsa activamente la responsabilidad en su cadena de suministro. En 2008, lanzó un programa para garantizar el cumplimiento de estándares sociolaborales y fomentar el desarrollo de las empresas colaboradoras*, ubicadas en Latinoamérica en los aspectos de selección, formación, compensación y mejora de clima.

A finales de 2009 el programa estaba en marcha en todos los países de la región y contaba con:

- Más de 170.000 personas de empresas colaboradoras con formación comercial (tanto presencial como *e-learning*).
- Más de 12.000 personas de empresas colaboradoras certificadas en ESTELA** desde 2007.
- Plataforma iCampus para formación e-learning con más de 6.000 personas.
- Más de 900 personas de Telefónica y gestores de las empresas aliadas, formados en la correcta gestión de las empresas colaboradoras.
- Más de 200 participantes en los talleres de Responsabilidad Corporativa.
- Más de 800 auditorías externas.

Asimismo, como resultado de la estandarización se dispone de herramientas regionales que facilitarán el asentamiento de este programa en 2010:

- Manual de externalización de actividad.
- Manual para administradores de contratos.

*Empresas cuya actividad tiene origen en la descentralización productiva.

**Escuela Técnica de Latinoamérica: Iniciativa pionera en la región en colaboración con proveedores, liderada por el área de Servicio al Cliente de Telefónica e integrada dentro del programa Aliados.

Proyectos 4.0

Los proyectos 4.0 son iniciativas de colaboración público-privada entre Telefónica y un Gobierno autonómico con el objetivo de situar a la tecnología en el centro de la solución de los grandes temas que afectan a los ciudadanos, así como promover acciones para aumentar y mejorar el impacto que su uso tiene en la sociedad.

Se desarrollan mediante un proceso dialogado e inclusivo que parte de un análisis de la situación actual de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en una serie de ámbitos: Sanidad, Educación, Administración/Justicia, y Competitividad/Empresa.

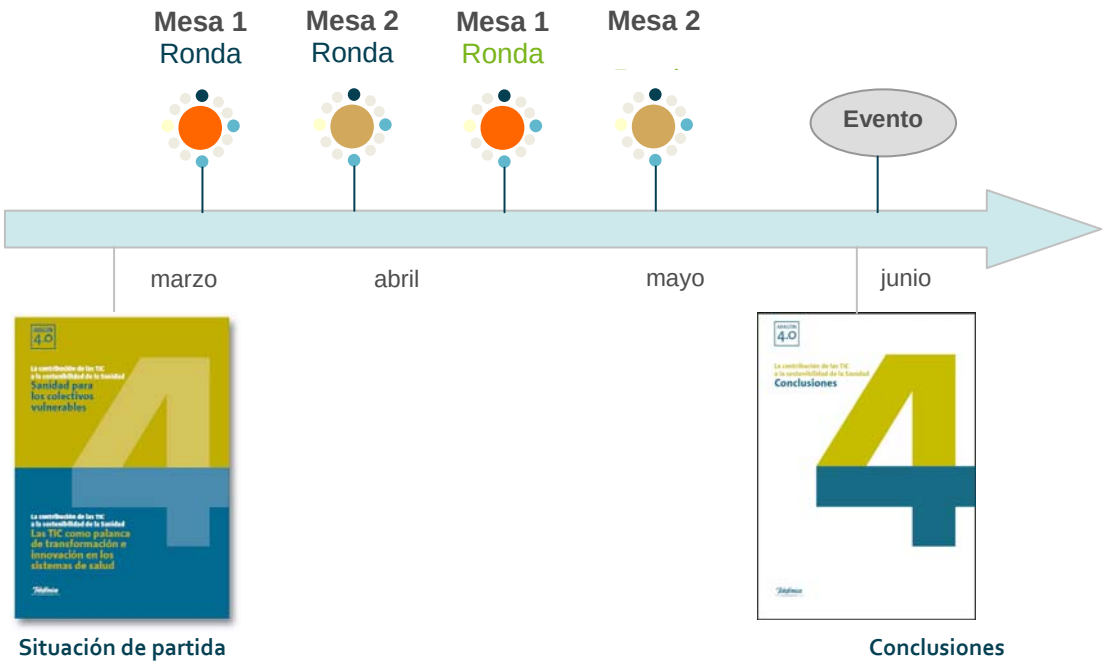
Para cada una de estas áreas se constituye una Mesa de Trabajo formada por algunos de los mejores expertos en cada ámbito, que aportan una visión y conocimientos amplios e innovadores. El objetivo es identificar y promover propuestas de actuación cuya puesta en práctica ayude a provocar un cambio de ritmo en el progreso de las TIC en cada territorio. Se trata por tanto de definir conjuntamente proyectos basados en estas tecnologías con impacto en la vida cotidiana de personas y empresas.

El proceso de diálogo –en el que Telefónica y la Administración actúan en definitiva de facilitadores - suele desarrollarse a lo largo de más de 6 meses, con más de 100 personas.

Los proyectos 4.0 también aprovechan los nuevos medios sociales (blogs, Twitter) para fomentar la conversación entre los participantes a lo largo del proceso.

- Cataluña 4.0: en 2009, Telefónica en colaboración con la Generalitat de Cataluña puso en marcha el proyecto Catalunya 4.0, con el objetivo principal de acelerar la implantación de las TIC en Cataluña en cuatro áreas fundamentales: **Administración/Justicia, Educación, Sanidad y Competitividad/Empresa.** Tras un proceso dialogado e inclusivo, se obtuvieron acciones de mejora concretas para impulsar la competitividad y productividad. Ahora “el impulso continua”. Más información en: www.catalunya40.es

- **Aragón 4.0:** puesto en marcha por la Consejería de Salud y Consumo del Gobierno de Aragón y Telefónica, Aragón 4.0 constituyó un punto de encuentro y un foro para la reflexión sobre el papel que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) están llamadas a tener en el futuro más inmediato como herramientas imprescindibles para la **innovación y la modernización de la sanidad** de la región aragonesa, y para garantizar su sostenibilidad.



- eCLM2012: iniciativa que parte de una alianza público-privada entre el Gobierno de Castilla-La Mancha y Telefónica y que, mediante un proceso dialogado e inclusivo en el que participan más de 100 expertos, pretende identificar las líneas estratégicas que definirán la contribución de las TIC a la competitividad de Castilla-La Mancha, centrándose en cuatro líneas de trabajo fundamentales: **educación, sanidad, productividad y eficiencia energética.**

eCLM2012 arrancó en octubre de 2010 con la presentación del presidente de Telefónica, César Alierta y el presidente de Castilla-La Mancha, José María Barreda.

Más información en http://eclm2012.jccm.es/ y en www.twitter.com/eclm2012

Oficina de Cambio Climático y Eficiencia Energética

Órgano de gestión transversal de la eficiencia energética en toda la compañía con proyectos en **5 ejes de actuación**:

- Operaciones: iniciativas para aumentar la eficiencia energética internamente, en las redes, los equipos, las oficinas, etc.
- Proveedores: acciones para incorporar criterios de eficiencia energética en la compra de equipos

- Empleados: proyectos para crear una cultura de respeto al medio ambiente y buen uso de los recursos
- Clientes: productos y servicios que ayuden a los clientes a aumentar su eficiencia energética
- Sociedad: iniciativas para posicionar al sector TIC como parte de la solución al cambio climático

En la actualidad hay **101 medidas de ahorro energético** identificadas como mejores prácticas que se aplican en las diferentes operadoras del Grupo, y otras tanto de servicios que permiten a nuestros clientes ser más eficientes.

Hay alrededor de **75 personas** de Telefónica trabajando en los diferentes proyectos. Para impulsar las iniciativas, en la Oficina están los **máximos responsables de Operaciones, Proveedores, Empleados, Clientes y Sociedad.**

Los proyectos se están realizando en todo el Grupo Telefónica, tanto en Europa como en Latinoamérica. Algunos ejemplos: en Latinoamérica se trabaja para desplegar redes renovables, la primera iniciativa homogénea multipaís de una empresa de telecomunicaciones en esta materia en la región. En el apartado de servicios para clientes la compañía ofrece soluciones de telepresencia, inmótica y gestión de flotas, entre otras.

Los objetivos son: asegurar la reducción del consumo energético y de CO2 en las operaciones de Telefónica; potenciar el desarrollo de servicios que permitan ser más eficientes a los clientes y a otros sectores; y posicionar al sector de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en el centro de la solución de este problema global.

En concreto, la Oficina se ha fijado dos objetivos cuantitativos: reducir en un 30% el consumo eléctrico de la red (kWh/acceso equivalente) y en un 10% el de sus oficinas (kWh/empleados) de cara a 2015.

En la compañía los temas de eficiencia energética está dentro de los procesos, forman parte del negocio tanto por los ahorros que pueden producir como por su capacidad para generar ingresos: se estima que las soluciones TIC permitirían ayudar a reducir costes en sectores estratégicos de la economía como el eléctrico, el industrial y el transporte en cerca de 600.000 millones de euros hasta el 2020* de modo que las empresas como Telefónica tienen mucho por ofrecer a los clientes para que puedan

aprovechar este potencial-. Como dicen algunos analistas de la industria TIC, lo *green*, la sostenibilidad no van de *ecology* sino de *economy.*

* Fuente: Informe “Smart 2020: Hacia una economía baja en carbono en la Era de la Información”.

Infraestructuras funcionales y sostenibles. El emisario submarino de Berria.
PREMIO EUROPEO DE MEDIO AMBIENTE A LA EMPRESA. 2009-2010

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La tecnología desarrollada por OHL para las infraestructuras submarinas ha tenido su máximo exponente con la construcción del Emisario Submarino de Berria, obra aparentemente sencilla y que queda oculta bajo el mar, pero que supone la aplicación de las mejores y más innovadoras tecnologías, no invasivas y con mínimos impactos.

El proyecto se ha desarrollado en las siguientes etapas:

- Túnel mediante hinca
- Fabricación, transporte e instalación del emisario
- Instalación de los difusores
- Restauración paisajística

CIRCUNSTANCIAS QUE IMPULSARON EL DESARROLLO DE LA NUEVA TECNOLOGÍA

Los procesos tecnológicos innovadores empleados en la ejecución del emisario submarino de Berria tienen su impulso en dos pilares fundamentales:

- la presencia de un medio natural con valores ecológicos excepcionales como es la playa de Trengandín muy próxima a las marismas de Santoña que exige el máximo cuidado en su preservación
- el compromiso decidido por parte de OHL en seguir una política medioambiental y social escrupulosa en todas las fases de ejecución del proyecto, desde su diseño inicial, pasando por la ejecución de las obras y entrega de la misma con el fin de obtener una obra funcional, de una alta durabilidad y que exija un mínimo mantenimiento. En definitiva, proporcionar al cliente una obra fundamentada en criterios tecnológicos sostenibles.

Tanto el diseño como la construcción del emisario fueron concebidos bajo la premisa de asegurar en todo momento la conservación de la turbera y bosque fósil de tocones de la playa, y evitar la afección sobre las playas, la calidad de las aguas de baño y el fondo marino. Las condiciones marítimas extremas, propias de la costa donde se

desarrolló el proyecto, también condicionaron las características de la infraestructura y las técnicas constructivas empleadas.

BENEFICIOS OBTENIDOS

Innovación tecnológica y sus beneficios ambientales

El aspecto diferenciador del proceso que utiliza OHL es su visión integradora en las distintas etapas de la infraestructura (diseño, construcción y explotación) lo que lleva a la búsqueda de tecnologías innovadoras y alternativas ingeniosas para encontrar la solución óptima y sostenible.

A. **Hinca de tubería con escudo cerrado** en sustitución de la técnica convencional de zanja a cielo abierto, con mayor afección al medio ambiente. Asegurar la conservación de la turbera y bosque fósil, así como el complejo dunar y la franja intermareal de la Playa de Trengandín, preservando un entorno natural que posee un importante valor ecológico y paisajístico.

B. **Balsas de decantación y filtros prensa** para la depuración de los lodos bentónicos, procedentes de la ejecución del túnel, controlando la calidad del agua antes de su vertido y evitar la contaminación del medio acuático y se reduciendo el volumen de residuos al reciclarse la bentonita.

C. **Retroexcavadora submarina / Tecnología GPS / Buque de vertido lateral / Dosificación del hormigón**. Estos elementos han incidido notablemente en la calidad y precisión de las operaciones llevadas a cabo, así como en la optimización de los recursos empleados, minimizando la zona de afección del fondo marino y optimizando la cantidad y localización del hormigón, escollera y gravas vertidos.

D. **Planta de hormigón** dispuesta sobre una pontona flotante que evita el transporte del hormigón por barco.

E. **Tubería de polietileno** en seis tramos continuos de 500 m, fabricados en Suecia y remolcados por mar hasta Santander. La solución convencional hubiese implicado el fondeo de un mayor número de tramos de menor longitud y con mayor plazo de ejecución.

F. **Modelización del diseño del tramo difusor** para expulsar de manera uniforme el vertido sin permitir la entrada de agua de mar, minimizando la posible afección a los ecosistemas marinos.

G. **Emisario de emergencia**. La ejecución de un emisario de emergencia, que solo entrará en funcionamiento en circunstancias excepcionales (avería o reparación y

mantenimiento del emisario principal) garantiza la posibilidad de un vertido indeseado al medio natural.

H. **Restauración Paisajística**. La restauración paisajística realizada consiguió integrar en el entorno natural los elementos artificialmente creados, de manera que no se apreciase ninguna afección en esta zona altamente protegida. Los materiales excedentes de la construcción del túnel se emplearon en la restauración de la Cantera "El Serval", en el Término Municipal de Santoña.

Beneficios económicos

Los beneficios económicos obtenidos con la tecnología y procesos innovadores se obtienen fundamentalmente por la reducción de los plazos de construcción, los recursos empleados y de los futuros costes de mantenimiento.

- La reducción del tiempo (y por tanto también de costes) de ejecución es al menos dos veces menor.

- El aporte de gravas y escolleras de protección mediante embarcación de vertido lateral representa un ahorro considerable de recursos materiales, permitiendo reducir del orden de tres veces los áridos empleados.

- Por último la probabilidad de rotura o averías en un emisario de tecnología convencional es muy superior (del orden de 40 a 1) con la consiguiente disminución de gastos de mantenimiento y reparación.

Beneficios de carácter social

La tecnología aplicada implica también importantes ventajas de carácter social, principalmente derivada de la preservación de un entorno litoral de elevado valor ambiental y máxima protección, que le confiere un relevante papel socioeconómico como zonas turística, de ocio y de pesca.

Por otra parte, la reducción en el plazo de ejecución de las obras y la utilización de métodos no invasivos, como la hinca en el tramo costero y el transporte por mar de tuberías, han minimizado la afección a la actividad económica y social del entorno.

Por último, la durabilidad y funcionalidad conseguidas se traducen en beneficios sociales relacionados con la reducción de los costes de mantenimiento y reparación y con la disminución de la exposición de trabajadores a operaciones submarinas de alto riesgo para reparaciones. Y el diseño, que cuenta con un emisario de emergencia garantiza la prestación de un servicio sin interrupciones.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

OHL, a través de su división OHL Desarrollos, ha desarrollado el complejo ecoturístico Mayakoba en la Riviera Maya del Caribe Mexicano.

La visión del Proyecto de Desarrollo Turístico Mayakoba (DTM) es establecer un nuevo modelo de desarrollo turístico diferente a los tradicionales, en el que prevalece la búsqueda de la compatibilidad del negocio con la preservación del medio ambiente. Se trata de aprovechar, de manera racional, inteligente y sostenible, los bienes y servicios ambientales de los ecosistemas involucrados, para atender la demanda de un turismo de elevado poder económico y con sensibilidad para apreciar la calidad ecológica.

Principios rectores del Desarrollo Turístico Mayakoba (DTM):

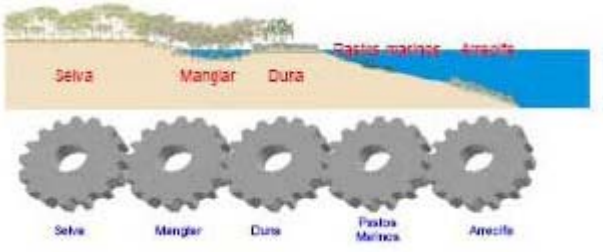
- Sostenibilidad económica: Mediante la participación de operadores de hoteles y campos de golf comprometidos con la misión de integrar el diseño de las infraestructuras a los ecosistemas y procesos ecológicos del predio y dependiendo por tanto de la preservación de mismos. Actualmente, los participantes en este reto son el Hotel Fairmont, el Hotel Rosewood y el Hotel Banyan Tree ; que tienen en común el gran prestigio y alta calidad, y el grado de compromiso de tornar en realidad el paradigma del desarrollo sostenible. Los dos hoteles adicionales que se ubicarán en el futuro en el Desarrollo Turístico Mayakoba deberán ser diseñados bajo los mismos principios de integración con el medio.
- Sostenibilidad ambiental: Dotando al proyecto DTM de un carácter ecológico de alta calidad como ventaja competitiva y valor propio; manteniendo la identidad de los ecosistemas originales del predio y de los procesos ecológicos críticos, tanto de los que forma parte el predio como de aquellos que puedan verse afectados por estar dinámicamente vinculados; y realizando un uso racional y

efectivo de los servicios ambientales tanto para apoyar la actividad turística como para incrementar la biodiversidad.

El reto de Mayakoba consistía en crear un modelo de diseño diferente y original, sobre bases científicas y ajustado a la legislación ambiental, realizado mediante el trabajo interdisciplinario y el esfuerzo innovador de inversores, arquitectos, ingenieros y científicos.

PRÁCTICAS INNOVADORAS EMPRENDIDAS EN EL DESARROLLO TURÍSTICO DE MAYAKOBA

En la región donde se ubica el Desarrollo Turístico Mayakoba, con una superficie de 650 hectáreas, existen ecosistemas de gran valor y en excelente estado de conservación: arrecifes, pastos marinos, dunas, manglares y selva; cuya estabilidad depende directamente del funcionamiento de su conjunto.



La innovadora distribución del complejo, comprobada técnicamente, mantiene el equilibrio de las unidades ambientales.

- La infraestructura pesada, los alojamientos, los servicios, los comercios, etc. se ubican a más de 500 metros de la línea de costa, en la parte posterior de los ecosistemas más críticos, como el manglar, la duna y la playa, cuyo funcionamiento natural queda salvaguardado.
- Por su parte, las infraestructuras localizadas en el manglar facilitan los movimientos de agua, mareas y flujos superficiales, por medio de tuberías, puentes y pasos elevados.
- Los 20 ha de canales y lagunas, con más de 9 km de longitud, constituyen la principal vía de transporte dentro del Desarrollo. La flota de Mayakoba incluye 40 barcas y lanchas accionadas con motores eléctricos silenciosos y su diseño está inspirado en las góndolas de Venecia y en las “trajineras” de Xochimilco.
- Además, un sistema de humedales de agua dulce de 11 ha, integrado en el paisaje, complementa a la planta de tratamiento de aguas residuales para la recuperación de la calidad de las aguas y la disminución del riesgo de contaminación al manto freático y zona marina adyacente.

- El programa maestro de gestión de Mayakoba se fundamenta en el mantenimiento de los ecosistemas y de los procesos ecológicos existentes en los terrenos de actuación. Incluye también aquellos ecosistemas que puedan verse afectados por estar dinámicamente vinculados a los posibles efectos que deriven del proyecto. El proyecto dispone de un sistema de gestión ambiental específico para el control y seguimiento en cada una de las etapas. Se compone de distintos programas que permiten gestionar integralmente la vegetación, la fauna, los canales y lagos, los residuos y la seguridad y atención de emergencias ambientales.
- Desde la concepción del proyecto, en el Desarrollo Turístico Mayakoba se aplica un Código de Actuación que permite asegurar la sostenibilidad ambiental.

BENEFICIOS GLOBALES OBTENIDOS

- Preservación de la estabilidad estructural y funcional básica de los ecosistemas presentes (selva, manglar, duna y arrecife) y de los ambientes creados para complementarlos. Implantación de un nuevo ecosistema acuático.
- Incorporación de escenarios naturales perdurables de alta calidad ambiental dentro de los hoteles y la integración de todas las infraestructuras del Desarrollo a la matriz ecológica general del predio.
- Viabilidad financiera del proyecto global y de cada hotel, dependiendo directamente de la calidad, estructura y funcionamiento de los ecosistemas existentes en la propiedad, añadiendo valor a los mismos y asegurando el respeto y protección necesarios.
- Posibilidad de diseños ecosensibles originales, acordes con fines turísticos para clientes de alto nivel económico.
- Beneficios ambientales y económicos en particular para cada lote y en general para todo el desarrollo.
- Incorporación de firmas hoteleras comprometidas con la sostenibilidad del ecosistema como premisa de lujo natural.
- Convivencia de ecosistemas sanos que sirven como escenario para el disfrute de un destino turístico de alto nivel.

Ejemplo de interdependencia directa entre el mantenimiento de la calidad del entorno natural y de la infraestructura del desarrollo Turístico Mayakoba

LABORATORIO DE SOSTENIBILIDAD

El Laboratorio de sostenibilidad de Red Eléctrica de España es un espacio de diseño y desarrollo de proyectos sostenibles en colaboración con las comunidades locales, para potenciar la integración de la compañía y el beneficio de la sociedad.

Contexto de oportunidad:

• Contribuir a la implantación de la sostenibilidad en la gestión y actividades de la compañía.

• Favorecer la participación social como base para el progreso y la sostenibilidad del desarrollo.

• Propiciar que los acuerdos de la compañía con los grupos de interés contemplen e incluyan las vertientes social, ambiental y económica de la sostenibilidad.

• Desarrollar un sistema de gestión que mida el impacto y el rendimiento de los compromisos acordados con los grupos de interés.

El Laboratorio es una herramienta transversal que favorece la sinergia de las diferentes áreas de la compañía en su relación con los grupos de interés y facilita la identificación, selección y desarrollo de aquellas acciones, programas y proyectos que puedan facilitar la integración de la compañía con el entorno social y mejorar su reputación.

El Laboratorio permite establecer una colaboración continua a través de una presencia permanente en el territorio. Asimismo, los proyectos representan una contribución de la empresa al fomento del desarrollo sostenible en el marco de su política de responsabilidad corporativa. De igual modo, promueven una cultura corporativa de colaboración con los actores sociales, ambientales e institucionales del territorio en el seno de la compañía. Otro valor añadido, de importancia, es la integración y la participación de las áreas económicas, sociales y ambientales de la empresa con un solo enfoque, a través de equipos de trabajo, que permiten desarrollar proyectos de mayor potencia y valor.

Proyecto puesto en marcha en el Laboratorio: "Fomento a la agricultura de montaña; apicultura y plantación de frutales en el Parque Natural de Redes (Asturias)"

Proyecto desarrollado en un territorio rural, en abandono, con envejecimiento poblacional y productividad primaria. Lo que ha dado lugar a la generación de empleo verde directo (6 operarios y 2 becarios ayudantes). El público objetivo de este proyecto han sido propietarios de fincas en altitud y semi‐abandonadas. Asociación de jóvenes apicultores asturianos. Como socios locales, se mantuvo relación con los Concejos de Sobrescobio y Campo de Caso, Agentes de desarrollo Rural de Comarca del Alto Nalón y FAPAS. La divulgación del proyecto se ha realizado a través de: la web de FAPAS, presentaciones en los distintos municipios, elaboración de un folleto divulgativo y un manual de apicultura, creación de un Aula taller y el fomento de los recursos endógenos como el oso y el urogallo para el desarrollo de ecoturismo local.

Áreas de la compañía implicadas:

• Dpto. Relaciones Institucionales

• Dpto. Medio Ambiente

• Delegado Regional

• Voluntariado corporativo.

Acciones realizadas:

• Construcción de una estación de polinización con 30 colmenas.

• Instalación de sistemas de protección de colmenas para evitar ataques del oso.

• Plantaciones: (1000 unidades) frutales silvestres, cerezo, castaño y (500 unidades) manzano de sidra.

La mejora de las relaciones con los grupos de interés, el incremento positivo en la reputación de la compañía y la posibilidad de transmitir las necesidades de la empresa a esos agentes sociales, son los grandes beneficios del Laboratorio, aparte de apoyar el desarrollo sostenible.

AUTO SALAMANCA – RENAULT

Empresa/Organización	AUTO SALAMANCA (concesionario Renault)			
Orientación de la RSE				
	Crecimiento	Rentabilidad	Riesgo	Estrategia
Accionistas				x
Clientes				x
Proveedores				x
Comunidad Local				
Otros				Administración

Nuestras acciones de Responsabilidad Social, dirigidas esencialmente al ámbito del MEDIO AMBIENTE, nos han supuesto un mayor reconocimiento por parte de nuestros clientes, proveedores y Administraciones.

No es fácil de determinar si los esfuerzos realizados en este ámbito, han conllevado un crecimiento en la actividad, pero nuestra estrategia en el futuro es continuar e incluso potenciar cualquier actuación que nos permita conseguir nuestros objetivos en la política medioambiental. Todos los años marcamos nuevos objetivos, que como es lógico, cada vez son más ambiciosos.

Por otra parte, los accionistas han entendido que no hay otro camino que invertir en estos aspectos, por un concepto de responsabilidad y también de diferenciación con otras empresas de nuestro sector.

NOTA del miembro del Grupo de Trabajo: estas y otras medidas adoptadas en materia de RSE han permitido a la empresa incorporarse al “Club de la Excelencia” de Cruz Roja Española-Salamanca (con lo que ello supone de mejora de imagen como beneficio más inmediato, aparte de otros beneficios en la misma línea alcanzables a corto-medio plazo)

PORSIETE, SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL

Empresa/Organización	PORSIETE, SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL			
Orientación de la RSE				
	Crecimiento	Rentabilidad	Riesgo	Estrategia
Accionistas	x	x	x	
Clientes				
Proveedores	x	x	x	
Comunidad Local	x			
Otros				

Porsiete es una pequeña cooperativa dedicada al reciclado de aceite vegetal usado, que a la vez es Centro Especial de Empleo: su naturaleza es por tanto dual, doblemente implicada dentro de la economía social. Su compromiso con la RSE está por tanto en su misma razón de ser, y es una apuesta estratégica básica para Porsiete.

La incorporación al Club de la Excelencia ha supuesto un acicate más en esa línea, y una implicación mayor, si cabe. En ese sentido, el número de socios ha pasado de tres a cuatro, y en medio de una crisis profunda se ha conseguido durante los años 2009 y 2010 mantener la rentabilidad e incrementar la plantilla hasta las diez personas (los discapacitados intelectuales, por su especial idiosincrasia, no son socios).

Nuestra relación con los proveedores (establecimientos colaboradores) y con la comunidad local (administraciones públicas, otras entidades de economía social) se ha visto favorecida.

Todo ello ha supuesto una mayor estabilidad para nuestra actividad económica y, por tanto, una minimización de los riesgos asumidos.

Grupo Tragsa

Estrategia en Responsabilidad Social Corporativa

El Grupo Tragsa ha establecido como uno de los objetivos de su Plan Estratégico 2010-2013, la consolidación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la cultura corporativa del Grupo.

En esta línea, con la finalidad de conocer la situación del Grupo en materia de RSC y trazar las líneas de actuación necesarias para liderar el compromiso con el desarrollo sostenible, se ha realizado en 2009 un diagnóstico en responsabilidad social corporativa, así como una evaluación del grado de implantación de la misma en los sistemas de gestión de la empresa; para que, a partir de los resultados obtenidos, se pudiera definir con mayor acierto la hoja de ruta en materia de sostenibilidad para los próximos años.

El diagnóstico ha ido dirigido**,** principalmente**,** a conocer el posicionamiento del Grupo Tragsa en materia de RSC, así como su grado de implantación y desempeño en la empresa. Una parte significativa del trabajo ha consistido en verificar y validar con algunos de sus principales grupos de interés, determinados aspectos de la RSC del Grupo en sus variables económica, ética, estructural, social y medioambiental.

A raíz de las conclusiones obtenidas, el Grupo Tragsa ha apostado por la implantación de un sistema de gestión eficiente de la RSC que genere valor en la empresa, la oriente a su permanencia en el medio y largo plazo, mejore las relaciones con sus empleados, minimice el impacto medioambiental, establezca lazos más eficientes con los grupos de interés y las comunidades en las que opera y refuerce su gestión ética y reputación.

En este sentido, se han definido los siguientes ejes estratégicos sobre los que se articula el nuevo Plan Director de RSC del Grupo Tragsa para el periodo 2010-2012:

- Desarrollar la planificación estratégica del posicionamiento de la empresa en RSC
- Hacer de la RSC cultura empresarial
- Diseñar un sistema integral de gestión de la RSC
- Desarrollar proyectos de valor
- Evaluar la gestión realizada

Para su consecución se han establecido los siguientes planes plurianuales:

- **Plan Integra-RSC**: con el objetivo de redefinir el marco estratégico, reforzando el modelo organizativo, evitando ineficiencias, evaluando mejor nuestros impactos a través de indicadores más precisos de cumplimiento de los objetivos; así como, la integración de la RSC en la cultura corporativa de la empresa.
- **Plan Actúa-RSC:** dirigido a la gestión integral del diálogo con los grupos de interés de la empresa.
- **Plan Lidera-RSC:** cuya finalidad es poner en valor las acciones que la empresa realiza en los distintos ámbitos de la RSC**,** tanto a nivel interno como externo.
- **Plan Gobierna-RSC**: su objetivo es trasladar a toda la organización el estilo de gestión responsable y sustentar las actuaciones de la compañía en un sólido comportamiento ético.

Nuestros retos en sostenibilidad:

En la actualidad los retos del Grupo Tragsa se han definido entorno a los compromisos concretados en la política de sostenibilidad del Grupo, las expectativas de sus grupos de interés, así como los objetivos establecidos en la estrategia para el periodo 2010-2013 y el plan director de RSC.

Conscientes de lo que los grupos de interés les están demandando, sus expectativas se han convertido para el Grupo Tragsa en cada uno de los retos (creación de valor, Administraciones, nuestra gente, sociedad, medio ambiente y comportamiento ético) que se describen a continuación:

Reto	Descripción del reto	Principales Grupos de Interés implicados
Creación de valor	Uno de nuestros retos es seguir desarrollando nuestra actividad de manera eficiente y competitiva, optimizando los recursos de los que disponemos, siendo capaces de crecer y ser rentables, bajo el principio de una gestión transparente Consolidar al Grupo Tragsa como medio instrumental de referencia del sector público español en desarrollo rural, conservación del medio ambiente, atención de emergencias y cooperación internacional	Accionistas Consejos de Administración Equipo humano Proveedores Sociedad
Administraciones	Como empresa pública, en nuestra condición de medio propio y servicio técnico de la Administración, nuestro reto es proporcionar rigor y eficacia en los trabajos que se nos encomienden por parte de las Administraciones,	Administración Accionistas Consejos de Administración

	materializando las expectativas y requisitos en soluciones óptimas de desarrollo para el futuro y el progreso	Equipo Humano Proveedores Sociedad
Nuestra Gente	Somos conscientes de que uno de los pilares fundamentales son y deben ser las personas. Por eso nuestro reto es continuar trabajando para crear un entorno que garantice la igualdad de oportunidades y la no discriminación, fomentar la formación y el desarrollo profesional de nuestros empleados, y aplicar las medidas necesarias para alcanzar el más alto nivel de seguridad y salud en todos los puestos de trabajo. Siendo garantes del respeto a los derechos humanos, rechazando el trabajo infantil, el trabajo forzoso u obligado y cualquier práctica que vulnere la dignidad individual y colectiva	Consejos de Administración Equipo Humano Sociedad Accionistas Administración
Medio ambiente	Trabajar para preservar, cuidar y proteger el entorno, los recursos naturales y la biodiversidad. Ofreciendo respuestas a lo que la sociedad y nuestro medio ambiente necesita. Trabajando para el desarrollo del medio rural y marino, con una mejora constante en nuestros parámetros de calidad y minimización de los impactos medioambientales.	Administración Sociedad Proveedores Equipo Humano
Sociedad	Conscientes de nuestra vocación de servicio a la sociedad, apostamos por la mejora del diálogo con nuestros grupos de interés, que ayude a establecer lazos más estables, sólidos y de valor para ambas partes. Continuar con nuestra contribución al desarrollo socio-económico de las comunidades donde actuamos, a través de la generación de empleo y contratación de proveedores locales; potenciando sinergias con otras organizaciones y empresas de los sectores donde operemos	Sociedad Proveedores Equipo Humano
Gobierno responsable y comportamiento ético	La integración de nuestros valores y principios en todos los niveles de la empresa constituye el mejor garante para el desarrollo de una conducta ética, haciéndonos capaces de generar valor y cumplir con nuestros retos y compromisos. Fortalecer las pautas de comportamiento, decisión y actuación de nuestros empleados con nuestros grupos de interés.	Accionistas Consejos de Administración Equipo humano Proveedores Sociedad

Este año se ha elaborado la quinta memoria de sostenibilidad del Grupo Tragsa correspondiente al ejercicio 2009, realizada de acuerdo al estándar GRI G3 y verificada por un experto independiente. En dicha memoria se refleja el desempeño del Grupo en materia económica, social, medioambiental y ética. www.tragsa.es

Como otros años, el Grupo Tragsa ha continuado con el compromiso adquirido en el año 2005 con el Pacto Mundial y su adhesión a los Diez Principios que conforman esta iniciativa, los cuales se basan en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

El Grupo Tragsa presenta cada año el informe de progreso. Estos informes pueden consultarse en la página web del Pacto Mundial: www.pactomundial.org

Premio Grupo Tragsa para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural

Breve descripción

Como empresa pública que trabaja en el ámbito ambiental y rural, el Grupo Tragsa considera importante incentivar entre las Administraciones locales, las políticas y proyectos de desarrollo rural sostenible. "El Premio Grupo Tragsa para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural" es una iniciativa que reconoce a los Ayuntamientos, Diputaciones Provinciales, Consejos o Cabildos Insulares, Mancomunidades de municipios y Comarcas que destaquen por su implicación y gestión sostenible con el medio ambiente o con el desarrollo rural. El Grupo lleva a cabo la ejecución directa de los proyectos ganadores por un importe que en la III Edición (año 2010) alcanzó los 240.000 euros.

Grupos de interés implicados

- Grupo Tragsa
  - Alta Dirección (Implicación de la Presidencia y la Dirección de Relaciones Institucionales), encargada del correcto despliegue y gestión de la iniciativa, y participación en el Tribunal del Jurado del Premio.
  - Dirección Técnica de Tragsa. Encargada de la ejecución de la obras.
- Administración Pública.
  - Administraciones participantes en cada convocatoria. Aportación de proyectos para el desarrollo sostenible del medio rural.
  - Participación de un representante del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en el Tribunal del Jurado del Premio.
- Medios de comunicación. Difusión de la iniciativa. Cobertura mediática de la entrega de premios.
- Otros. Federación Española de Municipios y Povincias (FEMP). Colaboración en la interlocución con las distintas administraciones locales. También hay dos representantes de la FEMP en el Tribunal del Jurado del Premio.

Beneficios principales

- Contribución a la creación de una cultura y valores corporativos asentados en la sostenibilidad.
- Beneficio para el medio ambiente. Contribución a la recuperación y conservación del patrimonio natural/ambiental.
- Beneficio para la comunidad: vecinos y visitantes de los municipios premiados y de las zonas colindantes.
- Mejora del diálogo con los grupos de interés implicados en el desarrollo de la iniciativa.
- Mejora de la reputación.
- Elevada repercusión mediática.

Fondo Solidario del Grupo Tragsa

Breve descripción

En 2004 surge en el Grupo Tragsa la idea de su participación activa en iniciativas sociales no gubernamentales tendentes a satisfacer necesidades vitales en poblaciones desfavorecidas de países en desarrollo. Con este objetivo se crea el Comité Solidario, constituido por representantes sindicales y representantes de la Dirección del Grupo. Dicho Comité se encarga de promover y gestionar los proyectos de cooperación al desarrollo presentados por diversas ONGs, administrar el fondo (Fondo Solidario) destinado a tal fin procedente de la actividad anual del Grupo Tragsa, y realizar el control de la ejecución material de los proyectos.

Se trata de una línea de acción social plenamente alineada con la propia actividad del Grupo, ya que su presencia en el exterior se concreta, fundamentalmente, mediante el requerimiento de diferentes organismos de la Administración General del Estado y Administraciones Autonómicas en el ámbito de la cooperación institucional al desarrollo.

Grupos de interés implicados

- Grupo Tragsa

- Alta dirección. Desde la Alta Dirección se impulsó la creación del Fondo Solidario, para lo cual se perfiló la constitución del Comité Solidario, figura canalizadora de la acción social del Grupo.
- Existen tres representantes de la Dirección del Grupo Tragsa en la composición del Comité Solidario.
- Sindicatos. Existen siete representantes sindicales, en función de la representación sindical de las empresas del Grupo (Tragsa, Tragsatec y Tragsega), en la composición del Comité Solidario.
- Dirección Técnica de Tragsa. Se encarga del seguimiento de las obras de los proyectos financiados por el Fondo Solidario, a lo largo de todas sus fases, hasta su completa ejecución.

- ONG. Se encargan de la ejecución material de los proyectos financiados por el Grupo

Beneficios principales

- Beneficio para la comunidad. La iniciativa supone una importante labor de integración y apoyo a las comunidades locales. El número de beneficiarios directos y potenciales de la iniciativa es muy elevado en cada una de sus convocatorias (un total de 9.250 beneficiarios directos y más de 21.000 indirectos en los proyectos financiados en 2010)
- Mejora del diálogo con los beneficiarios y con los agentes implicados en el desarrollo de la iniciativa. Cada año se ha tratado de ir mejorando la iniciativa, adaptando y perfeccionando el funcionamiento del Comité Solidario y las bases de las convocatorias de los proyectos de cooperación, a partir de las experiencias acumuladas y el diálogo con las ONG y beneficiarios de los proyectos. Toda la experiencia y la tecnología adquirida por el Grupo en los sectores propios de su objeto social, se ponen a disposición de la supervisión de las distintas fases de los proyectos solidarios.
- Elevada participación y repercusión mediática, como demuestra el gran número de propuestas de ONGD recibidas en 2010 (36 proyectos, 14 más que en 2009).
- Se trata de una iniciativa de acción social perfectamente alineada con la misión de la empresa en el ámbito internacional: la cooperación institucional al desarrollo, mejorando la reputación corporativa del Grupo.

Fomento del uso de biocombustibles (biodiesel B20) frente a combustibles fósiles tradicionales

Breve descripción

El empleo de biodiesel en vehículos de transporte y parques de maquinaria del Grupo Tragsa se enmarca dentro de los objetivos fijados anualmente en su sistema integrado de calidad y medio ambiente. La iniciativa surgió en el año 2006 y tiene continuidad en la actualidad. Concretamente en 2009 se planteó el objetivo de alcanzar en dicho ejercicio el 10% de consumo de biodiesel comercial de automoción con respecto al consumo de gasóleo-A, en los vehículos propios de transporte de los parques de maquinaria del Grupo Tragsa y camiones de Tragsega.

Grupos de interés implicados

- Grupo Tragsa
  - Dirección de Producción. Se trata de la dirección que asume, entre otras competencias, la gestión de calidad y gestión ambiental en el Grupo.
  - Todos los parques de maquinaria del Grupo: Madrid, Sevilla, Santiago de Compostela, Zaragoza, Valencia, Valladolid Canarias (éstos dos últimos han quedado fuera del objetivo en 2009)
- Proveedor de servicios de auditoría/certificación. Anualmente se tienen que superar las pertinentes auditorías externas de certificación y/o seguimiento del sistema de calidad y medio ambiente (de acuerdo con las norma ISO 14.001:2004 e ISO 9001:2008), lo que garantiza un óptimo seguimiento de los objetivos fijados.

Beneficios principales

- Beneficio para el medio ambiente. A lo largo del ejercicio 2009 se ha seguido ampliando el uso del biodiesel comercial de automoción (B20) en los parques de maquinaria del Grupo, como combustible sustituto del gasóleo A, pasando de los 129.089 litros en 2008 a los 243.086 litros, triplicando en dicho ejercicio el objetivo del 10% sustitución. Ello ha supuesto una reducción el consumo de combustibles fósiles por el equivalente a 2.805 Gigajulios (Gj), lo que supone una reducción de emisiones a la atmósfera de 217 t de CO2.

CÁMARA DE COMERCIO DE MÁLAGA

Maricruz Molina Carnero

Coordinadora de Empleo y RSE

1. RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga es una Corporación de Derecho Público que tiene como finalidad la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria y la navegación, y la prestación de servicios a las empresas que ejerzan las indicadas actividades, sin perjuicio de la libertad sindical y de asociación empresarial y de las actuaciones de otras organizaciones sociales que legalmente se constituyan.

2. OBJETIVO.

La Cámara de Comercio es una entidad que trabaja principalmente al servicio del empresariado de Málaga y su provincia, por lo que las acciones que se desarrollan en la entidad se constituyen en ejemplo para estas empresas. Hemos iniciado por ello acciones hacia la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social, con la intención de convertirnos en un referente para las empresas de su demarcación y contribuir a la difusión de la RSE y su implantación.

Una vez que se ha realizado la evaluación y se toman medidas, el siguiente paso será elaborar una memoria de sostenibilidad para comunicar nuestra posición. Creemos que esta memoria no puede ser lo primero que haga una entidad o empresa, ya que, si bien, es muy importante la comunicación, se queda vacía de contenido y/o en puro marketing si no está bien sustentada por un análisis previo y la asunción de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social por parte de la organización.

3. ACTUACIONES DESARROLLADAS.

La Cámara de Comercio de Málaga ha iniciado su camino hacia la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social, para ello nos planteamos:

- Describir los pasos a desarrollar en la Cámara de Comercio de Málaga, para el despliegue de una estrategia de RSE
- Definir los proyectos y actuaciones relevantes, en materia de RSE, en los próximos meses

- Establecer un marco de trabajo claro y continuado, basado en la consecución de hitos y resultados

4. RATING DE SOSTENIBILIDAD

Tras un estudio detallado, consideramos que la mejor manera de trabajar la sostenibilidad es realizando una **evaluación** previa y objetiva realizada por una entidad externa de nuestro nivel de **sostenibilidad** que nos indique los riesgos en los diferentes grupos de interés a través de **una evaluación sistemática de la sostenibilidad de la empresa, basada en la gestión de los riesgos de los intangibles, y su impacto en los generadores de valor**

Con el fin de identificar los riesgos RSE de la Cámara de Málaga se llevó a cabo un análisis independiente en la que se clasificaron 10 áreas de impacto en función de sus consecuencias. Posteriormente se estimó la probabilidad de que cada una de estas áreas afectara a los cinco generadores de valor:

Área de impacto	Subárea de impacto
Ética de negocio	Ética de negocio
Medioambiente	Uso de recursos Emisiones Ecosistemas
Social	Comunidad Derechos Humanos Clientes , Consumidores y Usuarios
Laboral	Diversidad e igualdad Condiciones y relaciones laborales Contratación y retención

Generadores de Valor:

- Reputación e Imagen (Marca)
- Eficiencia Organizativa
- Capital Humano
- Cumplimiento Legal
- Compromiso con la Comunidad

Un rating de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta usada para cuantificar y medir la efectividad de la estrategia y sistemas de la empresa. Precisamente, el rating:

- Identifica los riesgos de RSE de la empresa en los siguientes áreas: medio ambiente, sociedad, empleo y ética empresarial
- Analiza cómo los riesgos de RSE afectan a los generadores de valor de la empresa, p.e. la marca, el cumplimiento legal, acceso a mercados
- Prioriza los riesgos de RSE e identifica donde enfocar los recursos
- Audita el nivel de la comunicación de los riesgos de RSE
- Mide el progreso de la gestión de RSE a través de evaluaciones anuales y sus puntuaciones

Alguna de las razones por qué someterse a un rating de RSE:

- Identifica oportunidades de mejora además de las fortalezas, a través de informes de RSE, p.e. medición de datos, sistemas internos de comunicación
- Establece el vínculo entre los generadores de valor de la empresa (p.e. marca) y los riesgos de RSE.
- Facilita la comunicación de la RSE. Por ejemplo, puede ayudar en la identificación de temas a informar y ofrece validación de sus procesos
- Genera mayor credibilidad con los grupos de interés tanto externos como internos
- Contribuye al valor de la marca o la reputación de la organización

Resultados

En la Cámara el SME Rating© pretende identificar los riesgos de RSE más importantes del sector de actividad a evaluar (en este caso *Procesos de información, formación, participación en proyectos y venta de servicios. En general, todos los servicios que presta la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga*) y su relevancia para la Cámara de Málaga, además de analizar cómo la Cámara de Málaga identifica y gestiona sus riesgos RSE a nivel estratégico.

Los pasos seguidos en esta evaluación han sido:

El análisis y evaluación incluyen a:

- La identificación y clasificación de riesgos RSE de la Cámara de Málaga a nivel estratégico.
- Identificación de generadores que influyen los riesgos a nivel estratégico.
- Evaluación del enfoque de gestión a los riesgos identificados.

Tras el análisis hemos obtenido una Calificación de la Sostenibilidad de la Organización: **B** (de entre A+, A, B+, B, C+, C) que nos indica los aspectos que tenemos positivos y aquellos en los que tenemos que trabajar para seguir mejorando.

Una vez realizada la evaluación estamos en condiciones tanto de elaborar una memoria de sostenibilidad como de iniciar acciones para mejorar nuestros procesos y actuaciones.

De igual forma hemos elaborado nuestra **huella de carbono**, aún sabiendo que nuestra actividad no es de las que más incidencia tienen en el medioambiente, sí nos servirá para tomar medidas, incluirlas en nuestros eventos y como modelo a seguir para el resto del empresariado de nuestra demarcación: la provincia de Málaga.

5. HUELLA DE CARBONO

Esta actuación pretende identificar y conocer el inventario de emisiones de CO2, directas e indirectas, provocadas por las actividades de la Cámara de Comercio, así como la elaboración de buenas prácticas para su reducción, y de acciones para su compensación

Mediante esta herramienta se pretende identificar y cuantificar la cantidad de emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI), medidas en emisiones de

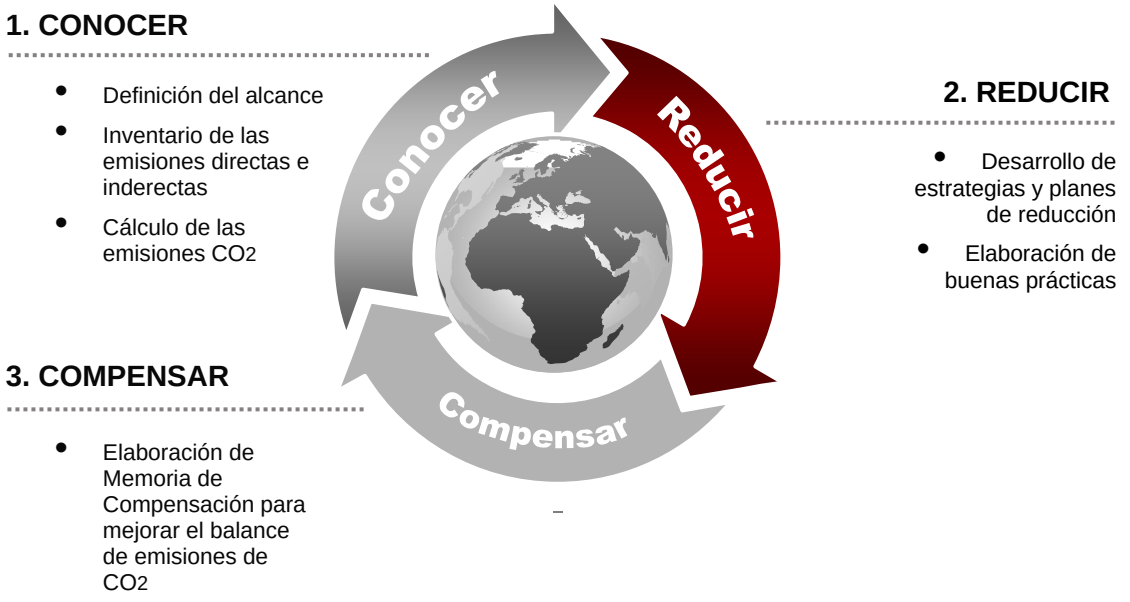
CO_2 equivalente, emitidas de forma directa o indirecta por la Cámara de Comercio como consecuencia de las actividades o servicios que lleva a cabo.

Una vez conocido el tamaño de la huella, es posible identificar oportunidades de reducción, impulsando aquellas actuaciones que permitan disminuir la cantidad de gases emitidos, y desarrollar acciones de compensación.

La medición de la Huella de Carbono representa un verdadero beneficio para la Cámara de Comercio. Mediante la identificación, medición y reducción de las emisiones de GEI, la Cámara de Comercio pueden: ser parte activa en la mejora de las condiciones ambientales, conseguir un ahorro económico por el uso de equipos y dispositivos más eficiente y una reducción en el uso de materias primas y energía, y lograr el reconocimiento público como una organización socialmente responsable.

Tiene un doble impacto:

1. Interno: por su contribución al desarrollo sostenible
2. Externo: por su efecto de promoción de la reducción de emisiones entre las empresas y sociedad malagueñas



Resultados

Este primer inventario de GEI corresponde al año 2009. La cantidad final calculada de gases emitidos por la Cámara de Comercio serán, por tanto, los correspondientes a dicho año.

La metodología utilizada para el cálculo de la Huella de Carbono ha sido la desarrollada por la Iniciativa del Protocolo de Gases Efecto Invernadero, un estándar voluntario llamado Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte.

Las emisiones han sido determinadas a partir de los datos de actividad de las fuentes de GEI identificadas, multiplicados por los factores de emisión correspondientes.

Las emisiones se dividen en tres tipos de alcances. El alcance 1 corresponde a fuentes de emisión que son propiedad o están controladas por la organización. Este tipo de emisiones son directas. El alcance 2 engloba a las emisiones derivadas de la producción de energía eléctrica adquirida y consumida por la Cámara de Comercio. Este tipo de emisiones son indirectas. Por último, en el alcance 3, se incluyen el resto de emisiones indirectas, es decir, todas aquellas emisiones que son consecuencia de la actividad de la organización pero que ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la misma.

En el siguiente cuadro se reflejan las fuentes de emisión que forman parte del inventario de GEI de la Cámara de Comercio:

Emisiones directas	Alcance 1	Emisión de gases refrigerantes (HFC) de equipos de climatización propiedad de la organización
Emisiones indirectas	Alcance 2	Consumo eléctrico
	Alcance 3	• Viajes institucionales y comerciales en vehículos que no son propiedad de la organización • Traslado de empleados/as al trabajo y del trabajo a casa en vehículos que no son propiedad de la organización • Producción de papel utilizado por la organización • Publicaciones impresas: boletín mensual, Memoria de actividades 2008, libro La licitación pública en la provincia de Málaga, y tarjetas de visita

6. CONCLUSIONES

La Cámara de Comercio está implicada en el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social, desde 2008 está realizando acciones para su divulgación e implantación en las empresas, además de las acciones propias para su desarrollo dentro de la entidad.

Consideramos que todo el conjunto de la sociedad, incluidas las empresas deben de trabajar por un desarrollo sostenible, poniendo todos las medidas necesarias para que éste se dé, si queremos seguir disfrutando de un medio que es favorecedor pero también agotable.

Queremos comunicar nuestras acciones y nuestra intención de trabajar cada vez más por la sostenibilidad nuestra, de todos y del planeta para que sirva de ejemplo a la sociedad, las personas y las empresas.

Generalitat de Catalunya
Departamento de Medio Ambiente
y Vivienda
Dirección General de Calidad Ambiental

RSGencat. Plan de medidas de Responsabilidad social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012

El Plan RSGencat incluye 80 medidas para fomentar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y cuenta con un presupuesto de 646 millones de euros.

Los ámbitos de las actuaciones son la sostenibilidad, las políticas de igualdad, la conciliación, la innovación, la cooperación empresarial, la calificación de las personas y el fomento de la cultura del esfuerzo, entre otros.

La misión del Plan de medidas es impulsar el comportamiento socialmente responsable de todos los agentes sociales, promoviendo especialmente la competitividad responsable y sostenible en las empresas y organizaciones, incluida la Administración pública.

El Plan RSGencat se estructura en cuatro ejes. El primero hace referencia a las actuaciones que des de la Generalitat se llevan a cabo con el objetivo de potenciar la educación, el conocimiento y la difusión de la responsabilidad social entre la ciudadanía. El segundo eje tiene el objetivo de incrementar el número de empresas socialmente responsables. El tercer eje se focaliza en impulsar las finanzas socialmente responsables (FSR). El objetivo de este eje es doble, contempla medidas para difundir, dar a conocer e impulsar el uso de las FSR en la sociedad, y recoge también medidas dirigidas a potenciar las inversiones socialmente responsables en la Generalitat. El último pretende difundir el comportamiento socialmente responsable en los departamentos de la Generalitat y sus empresas públicas.

El Plan ha sido elaborado siguiendo los principios de gestión de resultados. Por este motivo contiene actuaciones detalladas con calendarios de aplicación y asigna responsables para cada medida. Además, cada actuación cuenta con unos indicadores de seguimiento y un presupuesto asignado.

Semestralmente se realiza un seguimiento del estado del cumplimiento del Plan RSGencat, los resultados del cual, anualmente, se pueden consultar en la página web:

http://www.acordestrategic.cat/mesures_acord/bloc6/m98/pla_rsgencat/

Entre los resultados destacados del primer semestre de 2010 citar que la empresa pública Aigües Ter Llobregar ha obtenido la certificación GRI A+.