

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

**CORPORATIVA
ESTRATÉGICA**

**APLICACIÓN AL CASO
RED ELÉCTRICA
DE ESPAÑA**

ÍNDICE

I.	Introducción	4
	II.1. Contexto del Proyecto	5
	II.2. Objetivos y estructura	6
II.	Marco teórico	8
	II.1. El contexto de la RSC	9
	II.1.1. Definiciones	9
	II.1.2. Elementos	11
	II.1.3. Evolución histórica	12
	II.1.4. El porqué de la RSC	14
	II.1.5. Herramientas	15
	II.1.6. Perspectivas	20
	II.2. Hacia un nuevo sistema de valor	23
	II.2.1. Interacción de valor empresa-clientes	30
	II.2.2. Interacción de valor empresa-proveedores	33
	II.2.3. Interacción de valor empresa-empleados	36
	II.2.4. Interacción de valor empresa-accionistas	39
	II.2.5. Interacción de valor empresa-AAPP	41
	II.2.6. Interacción de valor empresa-sociedad	43
	II.2.7. Elementos de valor en el interior de la empresa	45
	II.2.8. Generación de valor	47
	II.3. Diseñando la RSC de una empresa según su sistema de valor	50
	II.3.1. RSC en la interacción empresa-clientes	52
	II.3.2. RSC en la interacción empresa-proveedores	55
	II.3.3. RSC en la interacción empresa-empleados	58
	II.3.4. RSC en la interacción empresa- accionistas	61

II.3.5. RSC en la interacción empresa- AAPP	64
II.3.6. RSC en la interacción empresa- sociedad	66
II.3.7. Proceso para definir RSC estratégica en la empresa	69
III. El caso Red Eléctrica de España	72
III.1. La empresa y sus actividades	73
III.1.1. El sistema eléctrico español	73
III.1.2. Las actividades de Red Eléctrica	75
III.1.3. Misión, principios y políticas de gestión	78
III.2. El sistema de valor de REE	80
III.2.1. Interacción REE-empleados	81
III.2.2. Interacción REE-clientes	83
III.2.3. Interacción REE-proveedores	84
III.2.4. Interacción REE-accionistas	87
III.2.5. Interacción REE-sociales	89
III.3. Consideraciones sobre RSC estratégica para REE	92
III.3.1. RSC en la interacción REE-empleados	92
III.3.2. RSC en la interacción REE- clientes	95
III.3.3. RSC en la interacción REE- proveedores	96
III.3.4. RSC en la interacción REE- accionistas	97
III.3.5. RSC en la interacción REE- sociales	98
III.3.6. RSC en filiales internacionales	100
IV. Conclusiones	102
IV.1. Resultados y conclusiones	103
IV.1.1. Relativos a RSC y valor	103
IV.1.2. Sobre el caso REE	105
IV.2. Aportaciones	106
IV.3. Futuros desarrollos	107
Bibliografía	108

ÍNDICE DE FIGURAS

II.1.	Cobertura de dimensiones RSC por herramientas	19
II.2.	Grado de prioridad asignado a responsabilidad corporativa	21
II.3.	Red de interacciones de valor	28
II.4.	Interacciones de valor de la empresa	29
II.5.	Interacción de valor empresa-clientes	30
II.6.	Interacción de valor empresa-proveedores	33
II.7.	Interacción de valor empresa-empleados	36
II.8.	Interacción de valor empresa-accionistas	39
II.9.	Interacción de valor empresa-AAPP	41
II.10.	Interacción de valor empresa-sociedad	43
II.11.	Impacto de las interacciones de valor sobre la empresa	45
II.12.	Generación de valor según cadena de valor	47
II.13.	Ejemplo de generación de valor en sistema de valor	49
II.14.	RSC en interacción con clientes	52
II.15.	RSC en interacción con proveedores	55
II.16.	RSC en interacción con empleados	58
II.17.	RSC en interacción con accionistas	61
II.18.	Evolución del DJSI frente al DJGI	63
II.19.	RSC en interacción con AAPP	64
II.20.	RSC en interacción con sociedad	66
II.21.	Pirámide económica mundial	68
II.22.	Aplicación del <i>framework</i> en la empresa	71
III.1.	El sistema eléctrico español	73
III.2.	Sistema eléctrico peninsular	76
III.3.	Centros de control eléctrico	77
III.4.	Grupos de interés de REE	80
III.5.	Interacciones de valor de REE	81
III.6.	Corrección de trazado de línea de transporte eléctrico tras EIA	99

I.

INTRODUCCIÓN

I.1. Contexto del Proyecto

I.2. Objetivos y estructura

I.1. CONTEXTO DEL PROYECTO

La Red de RSC es un grupo multidisciplinar de profesionales pertenecientes a diversas organizaciones (universidad, empresas y ONG) que trabajan juntos y en red para investigar sobre Responsabilidad Social Corporativa, desarrollar proyectos entre actores, e impulsar acciones de formación para el cambio. Así, la Red lleva a cabo actividades de investigación con la idea de constituirse en un *think-tank* en la materia, implementa proyectos de acción directa para la integración de la RSC en organizaciones que lo soliciten, impulsa encuentros para el intercambio de información y el debate, y desarrolla actividades docentes. La estructuración en red facilita la interrelación entre estas líneas de acción, lo que conduce al enriquecimiento de las acciones desarrolladas y de los resultados alcanzados. En la primera etapa de la Red RSC, las organizaciones participantes son: la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales (ETSII) de la Universidad Politécnica de Madrid, Red Eléctrica de España (REE), Caja de Ahorros del Mediterráneo, Aula de Solidaridad, Energía Sin Fronteras, Foro de Investigación y Acción Participativa para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, e Ingeniería Sin Fronteras.

Dentro de la ETSII, las actividades para la Red se desarrollan desde la Unidad de Ingeniería de Organización y Logística del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. En concreto, se constituye a tal fin el Grupo de Proyecto RSC, del que la autora de este Proyecto Fin de Carrera entra a formar parte como becaria en Octubre de 2007. A través de un convenio de colaboración entre REE y la ETSII se lanzan tres líneas de investigación para 2007/08: "Voluntariado Corporativo", "Relaciones con Grupos de Interés", y "RSC y Cadena de Valor". Esta última es de la que yo me responsabilizo y da origen al presente Proyecto Fin de Carrera.

La motivación de los miembros de la Red, desde un punto de vista más amplio, tiene que ver con la innovación organizativa, con la importancia de impulsar el cambio para incorporar valores en las empresas, y con el compromiso para el desarrollo y la lucha contra la desigualdad y la pobreza. Es en este sentido que la RSC se presenta como una potente herramienta.

I.2. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

En el contexto antes presentado, de colaboración entre REE y la ETSII, para la línea de investigación que da origen a este Proyecto se han establecido tres objetivos relacionados:

- El primer objetivo es relativo a la investigación sobre Responsabilidad Social Corporativa: entender el concepto, su desarrollo histórico, los diversos enfoques que contiene, analizar el estado del arte del tema y su posible evolución en los próximos años.
- A partir de este conocimiento, se pretende elaborar un marco de referencia (*framework*) que facilite a las empresas la fundamentación teórica y el establecimiento en cada caso de políticas de RSC de carácter estratégico. Es decir, con un enfoque superador de la filantropía o el marketing social, determinar acciones RSC que se alineen con el negocio principal, que enlacen con las distintas actividades de su cadena de valor y la de otros actores de su sistema logístico (empresa extendida), de manera que generen valor compartido, tanto para la empresa como para los distintos actores relacionados con ésta y para la sociedad.
- Un último objetivo es asistir a Red Eléctrica en la mejora de su estrategia de RSC aplicando el modelo anterior.

Tras esta introducción y de acuerdo con los objetivos planteados, este Proyecto se compone de dos Partes diferenciadas, una teórica y otra práctica. La Parte II, marco teórico, comienza con la presentación del contexto de la RSC, incluyendo su definición, la relación de sus componentes, una breve historia y sus perspectivas de futuro. En el siguiente capítulo de esa Parte, se exponen los principales hallazgos de una amplia revisión sobre el concepto de valor, su percepción por parte de distintos actores, y su generación a través de interacciones. En base a todo esto se desarrolla un modelo denominado “sistema de valor” que conceptualiza las interacciones entre la empresa y sus grupos de interés. Este nuevo modelo sirve de herramienta para diseñar las políticas de RSC estratégica de las empresas, según se muestra en el capítulo II.3.

En la Parte III, de carácter práctico, se aplica el sistema anterior a la empresa Red Eléctrica de España. Para ello, se analizan las actividades actuales de REE y se caracterizan las interacciones de valor con sus grupos de interés. Considerando las oportunidades de emprender acciones RSC estratégicas enunciadas en la Parte II, se examinan los programas ya puestos en marcha por REE y se proponen mejoras y novedades.

Para finalizar, en la Parte IV, se recogen las principales aportaciones y conclusiones alcanzadas durante este proyecto de investigación, relacionadas tanto con aspectos conceptuales como con el caso concreto de REE. Además, se enuncian las futuras líneas de investigación de la Red de RSC.

II.

MARCO TEÓRICO

II.1. El contexto de la RSC

II.2. Hacia un nuevo sistema de valor

II.3. Diseñando la RSC de una empresa
según su sistema de valor

II.1. EL CONTEXTO DE LA RSC

En este capítulo se presenta el contexto de la Responsabilidad Social Corporativa sobre el que se construye este Proyecto, empezando por su definición y la exposición de los elementos que la componen. A continuación, se ofrece una breve descripción de su evolución histórica, se introducen algunas de las herramientas actualmente disponibles para su gestión, y se apuntan las perspectivas de futuro en la materia.

II.1.1 – DEFINICIONES

A día de hoy, aún no se ha logrado una definición única de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, RSC o RSE, que sea aceptada por los diversos agentes implicados. Entre las más extendidas, destacan las siguientes:

- En el Libro Verde de la Comisión Europea *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* (2001), se define RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.
- De acuerdo con el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 1998), “la RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.
- Según el *Prince of Wales International Business Leaders Forum* (IBLF, 1999), “la RSC es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.

Como se puede observar, al margen de algunos matices diferenciadores, todas las definiciones propuestas incluyen ciertos elementos comunes; son la integración de valores en las prácticas empresariales, el

enfoque a largo plazo, la doble vertiente social y medioambiental, y la consideración de los llamados grupos de interés. En cuanto a que el compromiso deba ser voluntario, no existe una posición unánime en este punto. De cualquier modo, al hablar de RSC se está tratando con un concepto dinámico, que si bien no es nuevo, se encuentra en constante desarrollo.

Como se ha visto, el concepto RSC está intrínsecamente ligado al de grupos de interés o *stakeholders*. Conviene, pues, aclarar este término. Quizá la traducción más correcta sea “parte interesada”, es decir, cualquiera que es afectado por, o puede afectar a, las actividades de una empresa. Típicamente se mencionan:

- Propietarios, accionistas, inversores
- Bancos, obligacionistas, acreedores
- Socios y proveedores
- Clientes actuales y potenciales, consumidores finales
- Empleados y sindicatos
- Asociaciones empresariales, sectoriales o profesionales
- Competidores
- Gobierno y agencias reguladoras
- Comunidad local, ayuntamientos, asociaciones vecinales
- Organizaciones No Gubernamentales
- Medios de comunicación

Ciertos autores diferencian entre *stakeholders* internos (accionistas, empleados) y externos (proveedores, clientes, gobiernos, comunidades locales, medios de comunicación, competidores). Otros distinguen tres categorías: accionistas, aquéllos con una relación contractual con la empresa (clientes, proveedores y empleados), y aquéllos sin vínculo contractual (gobiernos, sociedad). La consideración de los *stakeholders* es tema central de este proyecto, de manera que se pretende aquí únicamente introducir el término, sobre el que se volverá extensamente más adelante.

Un concepto íntimamente ligado a todo lo anterior es el de Ciudadanía Corporativa, según el cual las empresas son ciudadanos de los países en que operan, y, por extensión, del mundo a consecuencia de la globalización. Como tales, tienen responsabilidades para con todas las personas, y no únicamente hacia sus propietarios, y deben comportarse de acuerdo con una función social, además de su tradicional función económica. De nuevo, no existe una

definición única, y, de hecho, son muchos los que consideran Ciudadanía Corporativa un sinónimo de RSC.

II.1.2 – ELEMENTOS

Como se puede deducir de la amplitud y apertura de la propia definición del término RSC, no resulta sencillo decidir qué aspectos pueden considerarse integrantes del mismo y cuáles no. En cualquier caso, está claro que éstos variarán de una región del mundo a otra, y que su importancia relativa dependerá, entre otros factores, del sector y del tamaño de la empresa. La siguiente clasificación se estructura siguiendo el enfoque de la “triple cuenta de resultados” (del inglés *Triple Bottom Line*) y pretende cubrir con la mayor extensión posible las múltiples dimensiones de la RSC:

A. Económicos:

- Impactos económicos directos sobre clientes, proveedores, empleados, inversores y sector público (pago de impuestos, recepción de subvenciones).
- Aportación al desarrollo económico local, política de contratación de trabajadores locales, política de compras a proveedores locales, inversiones en la comunidad, etc.
- Contribución al desarrollo tecnológico a través de inversiones en I+D+i.
- Donaciones, oferta de servicios gratuitos,...

B. Sociales:

Incluye un gran número de elementos, que se pueden agrupar en cuatro grandes bloques:

- Respeto y promoción de los Derechos Humanos: erradicación del trabajo infantil y del trabajo forzoso, libertad de asociación y negociación colectiva, no discriminación (de minorías étnicas, de la mujer,...), etc.
- Prácticas laborales adecuadas: buena gestión de las relaciones empresa-empleados, garantía de Seguridad y Salud Laboral, políticas de formación, programas de promoción de la igualdad de oportunidades, la diversidad y la integración social, etc.
- Impactos sobre la estructura socioeconómica: respeto de leyes y regulaciones, fomento de la gobernanza, la transparencia y rechazo de la corrupción; ética empresarial para comportamiento competitivo

- Relacionados con consumidores: responsabilidad por impactos de los productos sobre salud y seguridad del cliente, conducta ética en relación a publicidad engañosa o dirigida a menores, respeto a la privacidad del cliente en gestión de datos.

C. Medioambientales:

Se trata de buscar la sostenibilidad controlando los impactos que provoca la empresa tanto por sus *inputs* como por sus *outputs*, entre los que destacan:

- Uso de materias primas y reciclaje.
- Consumo de energía.
- Consumo de agua.
- Emisiones de gases, efluentes contaminados y vertido de residuos sólidos.
- Afectación a la biodiversidad y destrucción ecológica.

II.1.3 – EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa es tan antiguo como la actividad empresarial en sí misma, si bien el enfoque ha evolucionado notablemente a lo largo de los años.

Tras la Revolución Industrial, la miseria de los obreros que desencadena los movimientos sociales, propicia también la aparición de acciones paternalistas por parte de los empresarios. Éstas responden tanto a razones morales y religiosas, como a estrategias de protección de la paz social y de sus privilegiadas situaciones. Durante el siglo XIX y principios del XX, especialmente en Estados Unidos y Gran Bretaña, grandes empresarios como G. Cadbury o A. Carnegie deciden dedicar parte de su riqueza a inversiones en la comunidad, y a mejorar las condiciones laborales y los lugares de trabajo (reducción de jornada, asistencia médica, zonas comunes, etc.). En general, estas actuaciones tienen más de caridad que de RSC, y en cualquier caso, no se relacionan en manera alguna con la estrategia de negocio. Únicamente algunos empresarios visionarios son capaces de enlazar ambos aspectos, como es el caso de Henry Ford, que afirma que “para que mi negocio triunfe, los empleados han de tener un sueldo lo suficientemente alto para comprar mis coches”.

En 1953 se publica en EEUU la obra “Social Responsibilities of the Businessman” (Responsabilidades sociales del hombre de negocios), de H. Bowen, considerado por muchos el padre de la RSC. En este libro se indica la obligación de los empresarios de aplicar políticas y adoptar decisiones deseables desde la perspectiva de los objetivos y valores de la sociedad, e incluso se anticipa lo que más tarde se conocerá como desarrollo sostenible.

Hacia mediados del siglo pasado surgen las primeras auditorías sociales a empresas privadas. Originariamente una investigación universitaria, la práctica se extiende durante los años 60 y 70. Uno de sus promotores es Ralph Nader (posteriormente candidato independiente a la presidencia de EEUU), líder de un movimiento de consumidores que promueve la auditoría social y publica informes sobre la acción social y la ética de las empresas. Para finales de los 70, la RSC se ha difundido hasta considerarse una práctica común en el mundo empresarial, en las esferas políticas y entre los ciudadanos. Llegados a este punto, se plantea la posibilidad de legislar al respecto, pero únicamente Francia, y más adelante los países nórdicos, introducen leyes que obligan a informar sobre una serie de indicadores de Seguridad y Salud Laboral, relaciones con los trabajadores y medioambiente.

En la década de los 80 se produce un freno significativo al avance de la RSC por el triunfo de la ideología del capitalismo liberal, propugnada por el premio Nobel de Economía Milton Friedman, e implantada por líderes como M. Thatcher y R. Reagan. Tras la caída de la Unión Soviética, la era de la globalización, con las empresas centradas en los conceptos de multinacional y competitividad, no parece dejar espacio para temas sociales y medioambientales. Nos encontramos ante un punto al que J.M. Rodríguez Fernández (2007) se refiere como “del fin de la historia al volver a empezar”: Lo que parecía el triunfo definitivo del modelo de empresa accionarial, desregulación pública y *laissez faire*, desencadena una gran preocupación ciudadana por las responsabilidades de las empresas

Así, según avanzan los años 90, el interés por la Responsabilidad Social Corporativa experimenta un nuevo impulso, al que contribuyen todas las razones que se esgrimen en el siguiente apartado. Aparecen multitud de nuevas entidades e iniciativas dedicadas al tema, se desarrollan herramientas de gestión (ver II.1.5), y prácticamente todas las grandes empresas incorporan la RSC en mayor o menor medida. En las principales cumbres de Naciones Unidas se enfatiza la importancia de que las empresas privadas asuman una

responsabilidad en el desarrollo humano y la sostenibilidad. En 2001, la Comisión Europea publica un Libro Verde para iniciar el debate sobre cómo fomentar la RSC en la Unión Europea.

II.1.4 – EL PORQUÉ DE LA RSC

Los principales factores que han llevado a las empresas a implantar políticas de RSC, contribuyendo al auge de los últimos años, son:

- Escándalos relacionados con malas prácticas empresariales: la contabilidad fraudulenta de Enron, la explotación de mano de obra infantil por parte de Nike y Disney, o la indignación popular por el vertido del petrolero Exxon Valdez son sólo algunos ejemplos de casos denunciados públicamente que han dañado la reputación de las empresas, propiciando la toma de conciencia sobre el valor de ésta y la necesidad de protegerla. Las empresas se ven obligadas a gestionar cómo son percibidas y a esforzarse por recuperar la confianza de la sociedad.
- Globalización, que fomenta en la opinión pública una forma de “conciencia global” preocupada por el desarrollo humano y la justicia universal. Además, la globalización está muy relacionada con el siguiente factor.
- Crecimiento de los movimientos sociales, de las organizaciones del Tercer Sector. Fortalecimiento de las ONG preparadas para denunciar y luchar contra las empresas que tengan un comportamiento inadecuado.
- Generalización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente Internet, que permiten comunicar las actitudes de las empresas en cualquier lugar del mundo, y que son la base de redes creadas por la sociedad civil.
- Preocupación creciente por el deterioro medioambiental, en especial en relación al Cambio Climático. Desde que en 1987 la Comisión Brundtland pusiera sobre la mesa el término desarrollo sostenible (definido como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender las suyas”), la inquietud y movilización por parte tanto de la clase política como de la opinión pública en general ha ido en constante aumento.

- Presión de diversos grupos de interés (clientes, empleados, accionistas,...) para la implicación de sus empresas en temas RSC.
- Proliferación de *rankings*, clasificaciones e índices de RSC, que obligan a las empresas a actuar de forma responsable y publicar informes al respecto.
- Incremento del poder de las empresas, combinado con el debilitamiento de los Estados y la ausencia de organismos multilaterales de contrapeso real. Siendo actualmente 51 (o 37 según se haga la comparación) de las 100 mayores economías del mundo corporaciones, éstas se convierten en protagonistas del desarrollo socio-económico y de la sostenibilidad.

Así, se puede considerar que en la motivación de la RSC confluyen tres ámbitos bien diferenciados: la filantropía (referida a dar algo a cambio a la sociedad en la que opera, y a la moral de la dirección de la empresa, de sus empleados, clientes o accionistas), la gestión de riesgos (relacionada con la protección de la reputación y con disminuir la incertidumbre en un entorno turbulento a través de las relaciones con los grupos de interés), y la oportunidad de negocio (mejorando la imagen de la empresa, aumentando el rendimiento de los empleados, etc.).

II.1.5 – HERRAMIENTAS

El reciente auge de la RSC ha dado lugar al desarrollo en paralelo y de manera independiente de una amplia gama de herramientas para la gestión, control, evaluación, mejora y comunicación de la responsabilidad social en la empresa. Siendo algunas de ellas de RSC en general, otras de campos más concretos como medioambiente o condiciones laborales, aquí se recogen algunas de las más extendidas. De acuerdo con la Comisión Europea, éstas se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: sistemas de certificación, códigos éticos, guías de informes sociales, e índices para inversión socialmente responsable.

A. Sistemas de certificación social:

Son sistemas de gestión socialmente responsable que pueden ser verificados y certificados a través de un estándar, otorgando credibilidad ante empresas relacionadas y consumidores finales.

- EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*): normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un Sistema de Gestión Medioambiental para la mejora continua, a verificar a través de auditorías.
- SA 8.000: certificación creada en 1996 por la organización estadounidense *Social Accountability International* con el propósito de promover mejoras en las condiciones laborales, es una norma uniforme y auditable mediante un sistema de verificación por terceras partes. Se basa en las convenciones de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y otros acuerdos internacionales sobre el tema, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derecho del Niño o la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda Discriminación contra la Mujer. Así, evalúa los siguientes elementos: trabajo infantil y forzado, salud y seguridad laboral, libertad de asociación y negociación colectiva, lucha contra la discriminación, duración de la jornada laboral, y salarios.
- ISO 26.000: a imagen y semejanza de las célebres normas ISO 9.000 de calidad e ISO 14.000 de medioambiente, se encuentra en desarrollo una norma específica de Responsabilidad Social, que se publicará a comienzos de 2009 (aunque en principio no será certificable). Pretende servir como guía para que las empresas hagan operativa su RSC, identifiquen y comprometan a sus *stakeholders*, e incrementen la credibilidad de sus informes en esta materia.

B. Códigos éticos:

Se trata de un conjunto de principios con los que las empresas se pueden comprometer de manera voluntaria, no legalmente vinculante, y que generalmente carecen de un sistema externo de monitoreo.

- Pacto Mundial de Naciones Unidas (*UN Global Compact*): iniciativa que surge en la Cumbre Económica Mundial de Davos de 1999 con el objetivo de conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social. Se compone de Diez Principios relacionados con derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente y anticorrupción. A día de hoy cuenta con casi 5.000 participantes (3.700 empresas, además de universidades, sindicatos, ONG, etc.) que se

reúnen en foros de diálogo y de aprendizaje, establecen alianzas estratégicas, y crean redes locales o sectoriales.

- Líneas Directrices de la OCDE (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*): enunciada originalmente en 1976 y revisada en 2000, esta guía contiene recomendaciones gubernamentales para empresas multinacionales en materia de RSC, abarcando desde la relación con empleados al desarrollo sostenible o la transparencia informativa. La idea es que las empresas de los países adheridos las respeten en cualquier territorio en que operen, aún cuando sean más ambiciosas que la legislación nacional.
- Principios de Sullivan (*Global Sullivan Principles of CSR*): desarrollados por el reverendo Leon Sullivan en 1977 como código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para empresas que operaban en Sudáfrica. En la actualidad, sus firmantes se ofrecen a apoyar iniciativas de responsabilidad empresarial relativas a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la ética comercial y la protección del medioambiente.

C. Guías de informes sociales:

Son guías prácticas que persiguen la estandarización de la información mostrada en informes corporativos y la incorporación de sistemas de “contabilidad social”, de cara a facilitar la comunicación con los *stakeholders*.

- GRI (*Global Reporting Initiative*): convocada en 1997 por la ONG CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) junto con el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), pretende proporcionar un marco estándar para la elaboración de memorias de sostenibilidad, según las tres dimensiones fundamentales: económica, ambiental y social, que agrupan los más de 50 indicadores a considerar. Su objetivo es que los informes sean rigurosos y útiles, y que permitan la comparación entre empresas y en cualquier país. Además, el GRI incorpora la participación activa de empresas, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales, agencias de Naciones Unidas, consultoras, asociaciones empresariales, universidades y otros *stakeholders*. Más de 1.000 empresas se han sumado a esta iniciativa en su tercera edición (G3, 2006).

- AA.1000 (*Assurance Standard*): diseñado por el ISEA (*Institute for Social and Ethical Accountability*) en 1999, el modelo de gestión AccountAbility 1000 describe los principios y procesos que debe seguir una empresa para asegurar la calidad y credibilidad de sus informes sociales y de sus actividades y competencias, sin fijar los resultados que ésta deberá alcanzar en forma de indicadores. Sus tres principios son relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta. Los procesos responden a un ciclo de cinco fases: planificación, contabilidad, auditoría, integración en la organización e integración de los grupos de interés.

D. Índices para Inversión Socialmente Responsable (SRI):

Se refiere a un conjunto de ratios e índices diseñados por diversas organizaciones y utilizados por los fondos de inversión y de pensiones para identificar las empresas socialmente responsables, con la intención de promover inversiones bursátiles que incorporen criterios sociales y medioambientales a la tradicional lógica financiera. La idea, según sus creadores, es ofrecer la oportunidad de beneficiarse de la rentabilidad positiva de empresas con RSC, fomentando al mismo tiempo el incremento de esta responsabilidad.

- Dow Jones Sustainability Indexes: lanzados en el año 1999, los índices DJSI fueron los primeros en medir el desempeño financiero de las empresas líderes en sostenibilidad del mundo entero, y a día de hoy son el referente global en la materia. Se elaboran mediante la cooperación entre la entidad que calcula los Índices Dow Jones, la del Índice STOXX Limited y SAM (*Sustainable Asset Management*) Group. Incluyen las tres dimensiones fundamentales: económica, medioambiental y social, que a su vez se desglosan en criterios de sostenibilidad generales y otros específicos de cada sector, de acuerdo con unas guías de elaboración propia. Entre las compañías valoradas se encuentran Toyota, Statoil, Procter&Gamble, 3M, Intel, y también 14 españolas, como Banco Santander, Telefónica, Endesa o Inditex.
- FTSE4Good Index Series: similares a los DJSI, los realiza el británico *Financial Times Stock Exchange Group* y contemplan tres ámbitos de evaluación: sostenibilidad medioambiental, relaciones con los grupos de interés y derechos humanos.

- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Indices*): integra a las mejores 120 empresas de la zona Euro según su comportamiento en materia de desarrollo sostenible, de acuerdo con una valoración realizada por la agencia Vigeo.
- SiRi Company (*Sustainable Investment Research International Ltd.*): el mayor proveedor independiente de investigación sobre inversiones socialmente responsables.

Al tratarse la RSC de un tema tan amplio y aún en desarrollo, ninguna de las herramientas cubre plenamente todos sus aspectos, como puede verse en la Figura II.1. Cada herramienta presenta ciertas ventajas y ciertas limitaciones, de ahí que se vengán empleando conjuntamente, pero lo cierto es que aún no existe un modelo consolidado de implantación, gestión y evaluación de la RSC en las empresas.

INSTRUMENT	ISSUE										
	Financial	Economic Development	Consumer Affairs	Human Rights	Employee Relations	Community Investment	Bribery and Corruption	Bio diversity	Air quality and noise pollution	Energy and water	Waste and raw materials
Aspirational Principles and Codes of Practice											
UN GC	✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓	✓
Sullivan		✓		✓✓✓	✓						
OECD	✓✓	✓		✓			✓✓				
Management Systems and Certification Schemes											
SA8000				✓✓✓	✓✓✓		✓				
ISO 9000 / ISO 14001											
EMAS								✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Rating Indices											
DJGI	✓			✓	✓	✓		✓			✓
FTSE4Good	✓			✓	✓	✓		✓			✓
ASPI	✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓
Accountability and Reporting Frameworks											
GRI	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
AA1000S		✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓	✓	✓
SYMBOL	MEANING										
✓✓✓	Inclusion, with extensive coverage										
✓✓	Inclusion, with some coverage										
✓	Inclusion, with minimum reference										
	No inclusion										

Figura II.1: Cobertura de dimensiones RSC por herramientas
Fuente: Comisión Europea (2003)

II.1.6 – PERSPECTIVAS

La Responsabilidad Social Corporativa se encuentra en pleno desarrollo, como demuestran el creciente número de artículos al respecto que aparecen en revistas del campo de los negocios y la gestión, y la gran cantidad de noticias que genera en los medios de comunicación. Asimismo, su avance se refleja en las estadísticas sobre publicación de informes de RSC e implantación de las herramientas presentadas en el epígrafe anterior, por parte de las empresas.

La consultora KPMG realiza un “Informe Internacional sobre RSC” cada 5 años, en el que analiza las mayores 100 empresas de 16 países y las 250 primeras de la lista *Fortune 500*. En el informe de 2005, concluía que la publicación de memorias de RSC había crecido continuamente desde 1993 y de manera especialmente importante en los últimos 3 años. Además, los informes habían dejado de ser puramente medioambientales para incluir los tres aspectos: económico, social y ambiental. Y sus analistas estimaban que los datos de 2008 seguirían la tendencia ascendente.

En los pocos años transcurridos desde su creación, el Pacto Mundial no ha parado de sumar adhesiones, hasta superar las 5.000 empresas. Algo parecido le ha sucedido a la iniciativa GRI, que cada año adopta un mayor número de empresas (se alcanzaron las 500 en 2004 y las 1.000 en 2007), y al estándar SA 8000, que ya cuenta con 1.500 centros productivos certificados en 65 países. Otra buena muestra del auge de la RSC en el presente y en un futuro cercano, es el crecimiento de la misma entre las preocupaciones de los directivos a nivel mundial, según una amplia encuesta realizada por la *Economist Intelligence Unit* a finales de 2007. (Figura II.2)



Figura II.2: Grado de prioridad asignado a responsabilidad corporativa
Fuente: The Economist

Al examinar la situación en nuestro país, se descubre que España se está mostrando como uno de los estados líderes en temas de RSC. Cuenta con un Foro de Expertos en el Ministerio de Trabajo, así como una Subcomisión Parlamentaria, y recientemente se ha aprobado la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (febrero de 2008). El análisis de nuestras grandes empresas confirma esta tendencia. Según el informe publicado por el Observatorio para la RSC, 30 de las 35 empresas del IBEX-35 presentan información relevante sobre aspectos de RSC en sus memorias anuales. En cuanto a la adopción de estándares, son ya más de 500 las empresas españolas que suscriben el Pacto Mundial, 60 emplean las guías GRI, 16 tienen certificación SA8000, 8 forman parte del DJSI y 12 del FTSE4Good. Y las cifras aumentan cada año.

En cualquier caso, la generalización de la RSC no significa en absoluto que un asunto tan complejo como éste se haya clarificado. Algunos de los desafíos más inminentes a los que se enfrenta son: la disyuntiva entre regular al respecto o que continúe siendo voluntaria, la imposición del enfoque de RSC estratégica (por la que se apuesta en este Proyecto) frente a la filantropía y la protección de la reputación, su implantación en las PYMES, o la apertura de nuevas vías de relación con los *stakeholders*. Y por encima de todo, la posibilidad de que la RSC no sea más que un fenómeno pasajero.

En ese sentido, White (2005) ha identificado tres posibles escenarios para la evolución de la RSC a lo largo de los próximos 10 años:

- 1º** Desaparición paulatina de la RSC: Con el mundo en recesión económica por el agotamiento de recursos y el fracaso de las instituciones financieras, las empresas se centrarán en los resultados económicos para superar la crisis, devolviendo la RSC a sus orígenes de mínimos legales y caridad.
- 2º** Integración de la RSC en la empresa: Se supera el escepticismo inicial hacia la RSC y ésta se incorpora a la estrategia empresarial y en todos los departamentos, demostrándose su rentabilidad. Prolifera el empleo de las herramientas RSC y la publicación de memorias anuales al estilo triple cuenta de resultados.
- 3º** La RSC como transformadora del sistema: Las desigualdades sociales y la destrucción medioambiental obligan a replantear el modelo de empresas capitalistas. Se evoluciona a una visión en la que todos los grupos de interés participan en la toma de decisiones y en la asignación de beneficios, buscando la generación de valor a largo plazo.

II.2. HACIA UN NUEVO SISTEMA DE VALOR

Durante décadas, dos ideas clave han marcado nuestro concepto de lo que es una empresa, su funcionamiento y su objetivo: el modelo de Porter y la maximización del resultado económico. La visión tradicional de la función de la empresa fue expuesta rotundamente por Milton Friedman (1962): “hay una y sólo una responsabilidad de la empresa: usar sus recursos en actividades encaminadas a maximizar sus beneficios”. Desde el punto de vista interno, la creación de valor en las empresas se representa y analiza de acuerdo con el modelo de Cadena de Valor de Porter (1985). Según este modelo, la empresa transforma *inputs* en productos finales mediante una sucesión de operaciones que añaden valor, de manera que el precio que el cliente está dispuesto a pagar es mayor que el coste unitario del conjunto de actividades que la empresa desarrolla, lo que se traduce en un cierto margen de beneficio.

Sin embargo, ya a mediados de los 80, Freeman afirma que estas teorías son insuficientes para la situación turbulenta que por entonces vive el mundo empresarial, haciendo necesario un nuevo marco conceptual. Su idea central es que las empresas deben rediseñar el esquema de su negocio, incorporando y gestionando las relaciones e intereses de accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidades y otros grupos afectados por la actividad de la organización, para asegurar el éxito a largo plazo. Mediante esta “gestión de los *stakeholders*” o grupos de interés, enfoque que se basa en los trabajos desarrollados durante los años 60 por el Stanford Research Institute, al que se atribuye el origen del término *stakeholder*, el objetivo de la empresa deja de ser tan simple como “maximizar beneficios”, y pasa a ser la tarea continua de equilibrar e integrar objetivos múltiples de diversos actores. El propio Freeman sugiere que este enfoque puede enseñarnos mucho sobre valor y creación de valor, y anima a que se creen nuevos marcos de referencia para describir los procesos de generación de valor, que “permitan cuestionar las prácticas perjudiciales actuales y estimulen el cambio y la innovación”.

Otro intento de formular un nuevo modelo que refleje el valor en las relaciones con los grupos de interés proviene del mundo del marketing relacional. Payne (1994) desarrolla el “modelo de los seis mercados”, según el cual el objetivo de la empresa será el establecimiento de relaciones duraderas

y rentables con el mercado de clientes, pero también con el resto de mercados, denominados mercados ampliados, donde se incluyen, el mercado de proveedores, el laboral, el interno (los trabajadores y unidades de negocio como clientes internos), el de referencias (quienes puedan hablar bien de la empresa), y el de influyentes (gobierno, instituciones financieras y reguladoras). Murphy *et al.* (2005) parten de este planteamiento para enunciar la teoría del “*stakeholder relationship marketing*”, definida como la creación, mantenimiento y mejora continua de las relaciones con clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y demás, con el fin de proporcionar valor económico, social y medioambiental a todos los *stakeholders*, de cara a aumentar el desempeño financiero del negocio de forma sostenible.

Paralelamente, han ido surgiendo modelos alternativos a la Cadena de Valor de Porter, al considerar los investigadores que, si bien ese modelo se ha aplicado con éxito a la empresa productora clásica, no parece apropiado para entender empresas con otra lógica de creación de valor, especialmente en negocios de servicios y/o basados en el conocimiento: banca, telecomunicaciones, etc. Stabell y Fjeldstad (1998) introducen el modelo de “red de valor”, según el cual el valor se co-genera como consecuencia de las relaciones entre los actores que componen la compleja red de un sector o mercado.

Estos estudios enlazan con las teorías de Ackoff y otros científicos de sistemas, que conceptualizan las organizaciones como sistemas abiertos dentro de un tejido mucho más amplio, en lugar de entidades independientes y autónomas. Ya en los años 70, este enfoque consideraba la identificación de los *stakeholders* y de las interconexiones entre ellos como un paso crítico. La teoría de sistemas propone el desarrollo de estrategias colectivas para optimizar la red.

Así, hemos llegado a un punto en el que los modelos clásicos de definición de los negocios resultan insuficientes, en el que la empresa no puede considerarse como un ente aislado, sino como una pieza más dentro de una complicada red de interacciones, y en el que las relaciones con los grupos de interés han cobrado vital importancia. E incluso, en el que el papel de la empresa en la sociedad está en constante revisión, para mirar más allá de la cuenta de resultados, e incluir el valor de otras partes interesadas. Como se ha presentado en el capítulo anterior (II.1), es aquí donde la Responsabilidad Social Corporativa adquiere protagonismo.

El propio concepto de valor, que se sitúa como piedra angular de este debate, debe ser estudiado. La literatura especializada en el tema establece que el valor es un concepto complejo, sobre todo cuando se analiza en el contexto de las relaciones entre agentes de diferente naturaleza. No obstante, se identifica la existencia de cuatro características generales que definen el valor que para cualquier agente reporta una relación: su carácter dependiente; su carácter perceptible, dada su determinación a partir de las características de los protagonistas; su doble vertiente positiva y negativa; y finalmente, su dinamicidad en el tiempo (Ravald y Grönroos, 1996; Bigné *et al.* 2000; Camarero y Gutiérrez, 2000).

A partir de esta revisión bibliográfica, se va proponer un nuevo modelo conceptual, que recoge algunas de las ideas expuestas y aporta otras novedosas. Mediante este modelo se trata de representar un nuevo concepto de “**sistema de valor**”, según el cual, en lugar de considerar que la empresa genera valor por una sucesión de operaciones y finalmente vende quedándose un margen (estilo cadena de Porter), se considera que la empresa interactúa con sus *stakeholders* dando lugar a un proceso colectivo de creación de valor en distintos lugares y de manera simultánea.

Comencemos por hacer unas consideraciones que sirvan de base para este marco de referencia (*framework*). Cada **actor**, como denominaremos a las personas, grupos, colectivos u organizaciones de cualquier índole, tiene una serie de necesidades y aspiraciones, algunas de ellas inmediatas y otras futuras, algunas manifiestas y otras implícitas. Éstas pueden ser satisfechas mediante transacciones, relaciones o, en general, algún tipo de interacción con otros actores. En toda interacción hay dos conjuntos diferenciados de elementos: los que el actor adquiere, recibe o gana, y los que da, aporta o pierde. Por otra parte, estos elementos pueden ser de naturaleza material (productos, dinero) o intangible (información, prestigio, seguridad).

Todo actor tiene una función de preferencias o de utilidades, que llamaremos función de valor, según la cual aprecia los distintos elementos que puede ganar o perder, dependiendo de la medida en que éstos satisfacen sus necesidades y aspiraciones, o le suponen algún tipo de coste. Designaremos de forma genérica a cualquiera de los tangibles o intangibles que se pueden intercambiar, y a los que los actores asignan una determinada valía, **elementos de valor**, y a estas transacciones y relaciones, **interacciones de valor**. Así, las interacciones entre dos actores únicamente se dan

voluntariamente cuando el valor que cada uno de ellos percibe en los elementos que gana es superior al que estima que pierde, es decir, cuando se encuentran ante una situación de juego de suma no nula, y de modo más preciso, de suma positiva. Esto también puede expresarse diciendo que la decisión de iniciar una interacción entre dos actores se efectúa cuando para ambas partes se espera que se produzca valor compartido o un aumento del valor neto total.

Frecuentemente, una interacción entre dos actores tiene ciertas consecuencias para uno o varios terceros actores. Éstas pueden ser percibidas por ellos como positivas o negativas, de acuerdo con sus respectivas funciones de valor. En el caso de ser positivas, estos terceros pueden responder, directa o indirectamente, favoreciendo la interacción de los primeros actores considerados, aumentando así su valor. Análogamente, en el caso de ser negativas pueden responder tratando de dificultar o entorpecer dichas interacciones, lo que terminaría produciendo una merma de valor para los dos actores inicialmente considerados. Los terceros actores que mantienen interacciones directas con la pareja de actores originales se suelen designar como actores “interesados” (equivaldría al término inglés *stakeholder*), mientras que los que únicamente tienen interacciones indirectas se suelen denominar “afectados”.

Si analizamos la función de valor de un actor, vemos que ésta no sólo depende de su conjunto de necesidades y aspiraciones, sino también de su situación particular, de su entorno, e incluso del actor con quien esté interactuando. Además, la función no es estática, sino que cambia con el tiempo. Como se puede deducir de lo anterior, los elementos de valor son extremadamente difíciles de cuantificar. De hecho, únicamente existe un valor de referencia, que permite en cierta medida valorar otras interacciones: son las monedas fuertes como el euro y el dólar, cuyo valor “objetivo” se forma como consecuencia de la interacción de los valores “subjetivos” de millones de actores.

Aplicando estos conceptos, el mercado puede ser representado como una compleja red de actores con sus respectivas funciones de valor, que interactúan según diversos elementos de valor, de manera que las decisiones y acciones de uno repercuten a todos los demás (ya sea de forma directa o indirecta), creando valor como consecuencia, que es variable con el tiempo según la dinámica de la red de interacciones. Al modelo que así queda definido

lo denominaremos sistema de valor, y cada actor tendrá su subsistema de valor, que lo incluirá a él, a sus *stakeholders*, y a sus afectados por las interacciones de los anteriores. Por supuesto, la plasmación de la realidad en este modelo no hace sino responder a los intereses de estudio del analista.

En la Figura II.3 se simbolizan la empresa y su entorno, con sus proveedores, canales de distribución, empleados, accionistas e inversores, y los competidores con su correspondiente red, así como la sociedad (la misma para todos), que englobaría distintos colectivos tales como ONG, grupos ecologistas, universidades y centros de investigación, también medios de comunicación, y las Administraciones Públicas (a considerar sus cuatro niveles: municipal, autonómica, nacional y supranacional, p.ej. europea). Además, en la red hay que tener en cuenta a otros organismos, destacando los sindicatos, las asociaciones de consumidores o los mercados financieros. Cada uno de los actores mostrados aporta y recibe elementos de valor de los otros según representan los triángulos.

Nótese que en esta representación el medio ambiente está implícitamente presente a través de las iniciativas y las funciones de valor tanto de los grupos ecologistas, como de las AAPP y los consumidores. La utilización de este modelo requerirá su adaptación a las características relevantes de cada situación particular objeto de estudio.

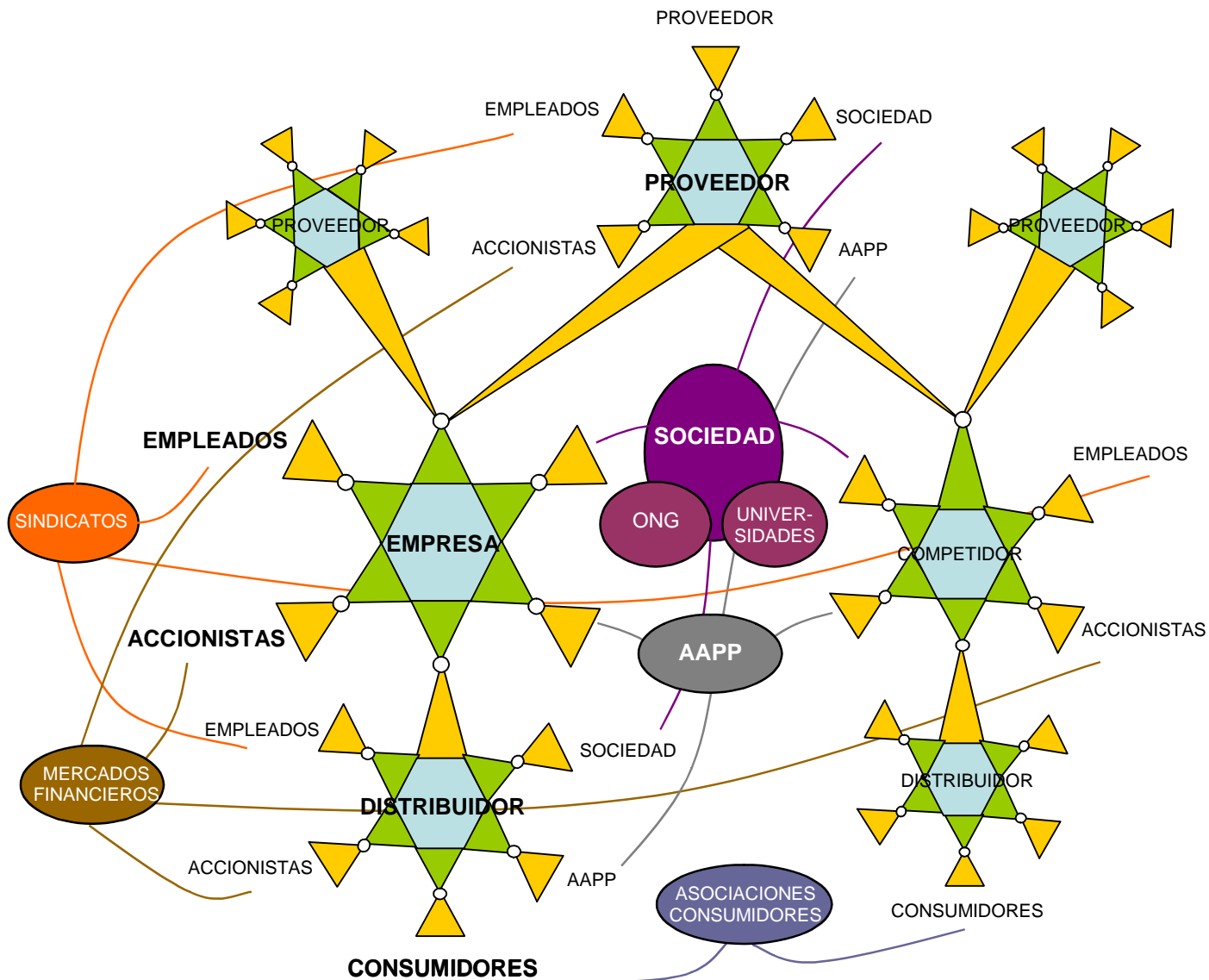


Figura II.3: Red de interacciones de valor

Fuente: elaboración propia

Centrándonos en el subsistema de la empresa, se ha elaborado la Figura II.4, que representa las principales interacciones de valor significativas para la empresa, es decir, las que tiene lugar entre ésta y sus seis *stakeholders* más relevantes. Aquí, los triángulos verdes (adyacentes a la empresa) simbolizan los elementos de valor que aporta o puede aportar el *stakeholder* a la empresa, y, recíprocamente, los amarillos (adyacentes a los *stakeholders*), los elementos que el *stakeholder* recibe o desea recibir de la misma. De hecho, los triángulos se consideran como pirámides constituidas por escalones que corresponden a distintos elementos de valor. De manera que, en cada una de las relaciones, tanto la empresa como el *stakeholder* recibe un elemento básico

(específico de cada grupo, inherente a la relación), que se sitúa en la base de la pirámide, así como otros elementos de valor secundarios y/o complementarios, que aparecen en los niveles superiores.

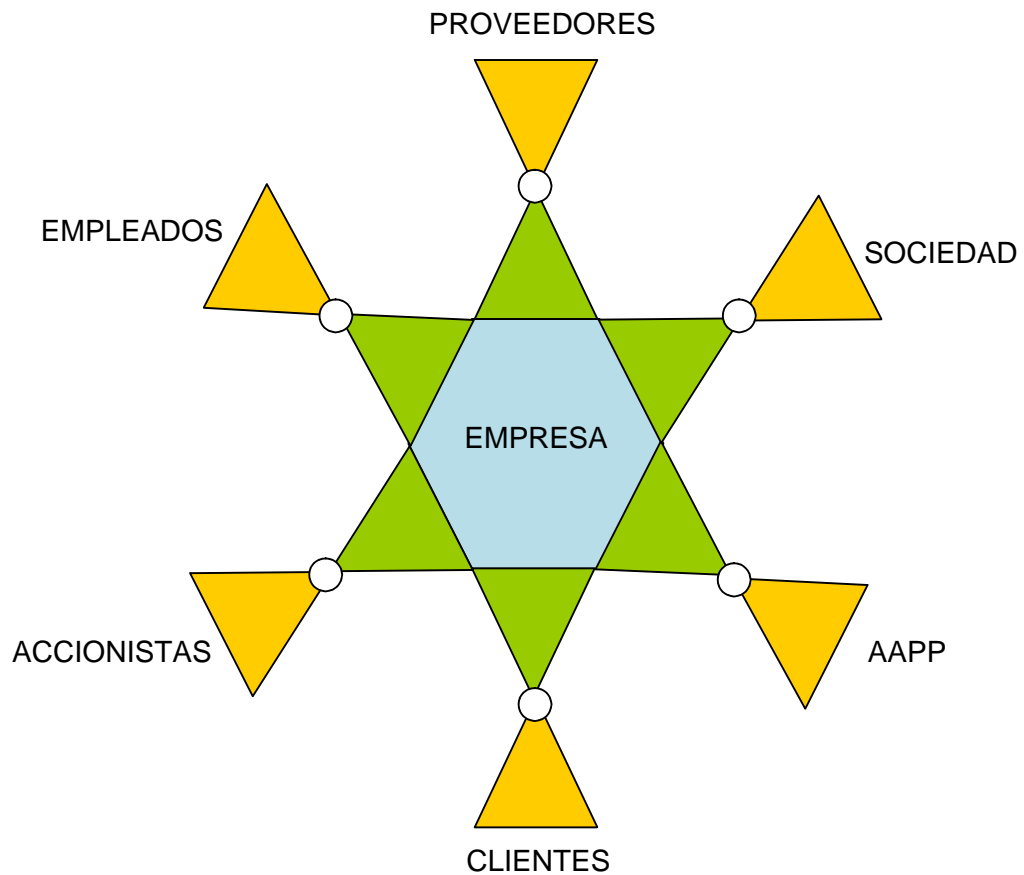


Figura II.4: Interacciones de valor de la empresa

Fuente: elaboración propia

La representación propuesta corresponde a la empresa y los seis grupos de interés que más comúnmente se mencionan. Si bien se trata de una simplificación, está claro que el modelo es fácilmente adaptable a cualquier otra situación de la empresa (por ejemplo, en el caso de ocho *stakeholders* a considerar, el hexágono se transforma en un octógono), e incluso a organizaciones de distinto tipo. En cualquier caso, se requiere un análisis de la naturaleza de las interacciones de valor entre la empresa y cada uno de sus *stakeholders*, para determinar y caracterizar los elementos de valor implicados, tal como el que se muestra a continuación.

II.2.1 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-CLIENTES

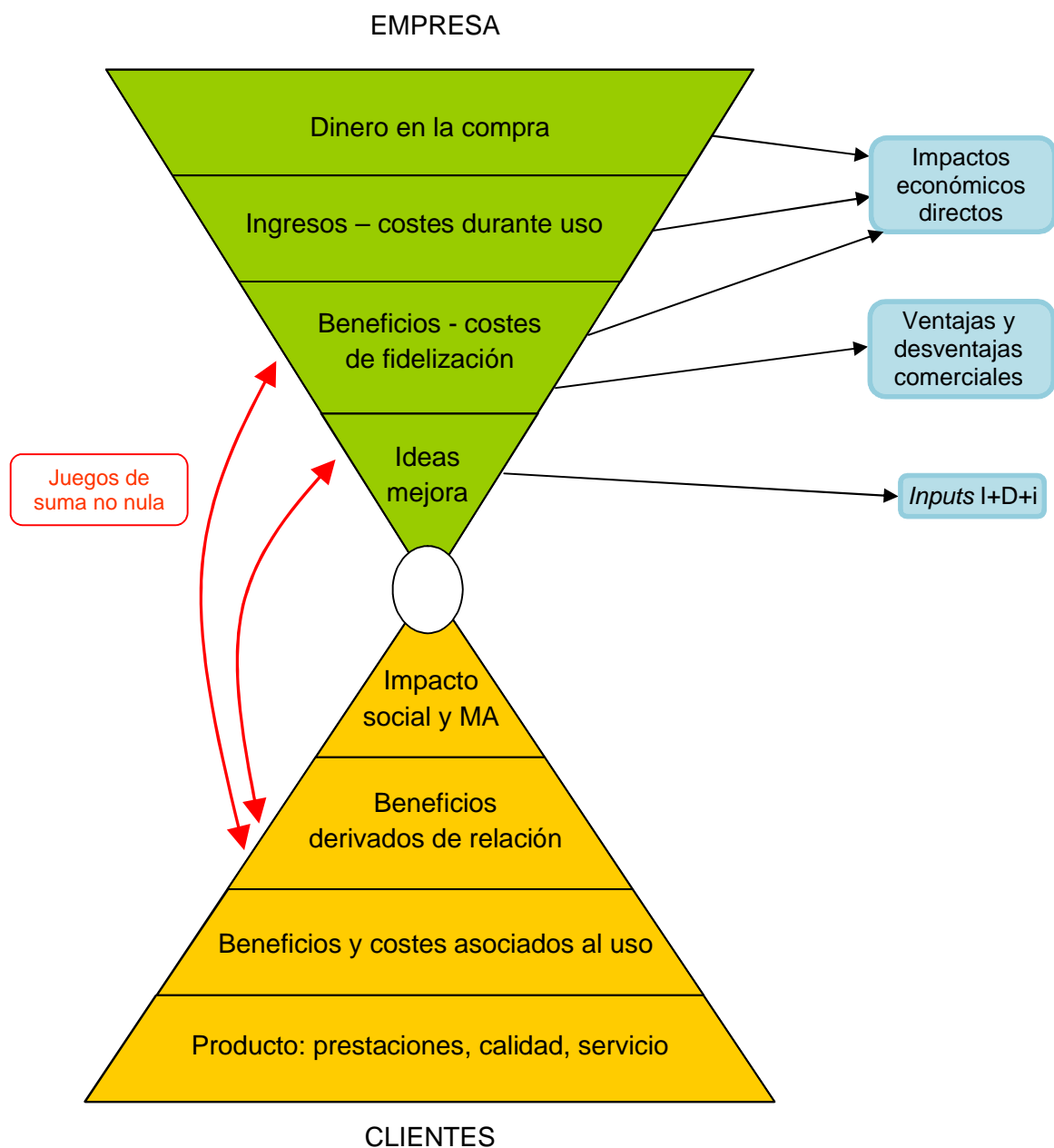


Figura II.5: Interacción de valor empresa-clientes

Fuente: elaboración propia

La interacción básica entre una empresa y sus clientes se produce en la transacción de compra-venta, cuando la empresa proporciona al cliente un producto, bien o servicio por el que éste está dispuesto a pagar un cierto precio. El producto lleva asociados todo un conjunto de atributos: prestaciones, calidad, servicio, plazo de entrega, etc., a los que el cliente asigna un

determinado valor, según su correspondiente función de valor, y que a la empresa le suponen un coste. Se produce, pues, una interacción de valor.

Al ampliar la noción en el tiempo, nos encontramos con los beneficios y costes que le reporta al cliente el uso del producto, y del otro lado, con los ingresos y costes que esto le supone a la empresa, por ejemplo, compras complementarias, garantía, servicio post-venta, recambios, etc.

Por parte de la empresa, el siguiente elemento de valor que se puede recibir del cliente es su fidelidad, cuya consecución genera costes, pero también reporta beneficios. Una clientela fiel es fuente de incrementos en el volumen de ventas de productos de la empresa por compras repetitivas (Wyner, 1996), reducciones en los costes de comunicación (McDougall *et al.*, 1997), atracción de nuevos clientes por referencias (Reichheld, 1996), bajos costes de mantenimiento del cliente (Nauman, 1995), barreras de entrada para competidores (Grönroos, 2000) y construcción de un capital comercial basado en la marca (Bhattacharya y Sen, 2003).

También el cliente percibe beneficios por el mantenimiento de una relación con la empresa, que de acuerdo con los expertos, serán de cuatro tipos: económicos (reducción de precios por consideración especial, ahorros de tiempo y esfuerzo), personales (reducción del riesgo percibido, ausencia de necesidad de tener que enfrentarse de nuevo a un proceso de elección), sociales (sentimiento de ser importante dentro de su entorno) y de clientelización (mejor trato como consecuencia del conocimiento del cliente) (Peterson y Jolibert, 1995; Berry, 1995; Gwinner *et al.* 1998; Bhattacharya y Sen, 2003).

Una buena gestión de las relaciones con los clientes puede ser además, fuente de nuevas ideas que posibiliten mejoras en la empresa, de acuerdo con el profesor von Hippel de MIT (1988), que identifica al comprador como el agente responsable del mayor número de innovaciones, refiriéndose no sólo a usuarios finales, sino también a clientes intermedios.

Debe tenerse en cuenta que, en este caso, la gestión de la interacción de valor lleva a una situación *win-win* (juego de suma no nula), puesto que la inversión para satisfacer al cliente y establecer una adecuada relación con él reporta beneficios a ambos, recuperando la empresa sus inversiones por el

ahorro de costes y por futuros ingresos ya comentados, así como por los derivados de las mejoras sugeridas por los consumidores.

Por último, en un mundo tan competitivo como el actual y con una clientela cada vez más informada y concienciada, ciertos compradores perciben un valor extra relacionado con los posibles impactos sociales y medioambientales de los productos y servicios que demandan. Es decir, estamos hablando de estrategias de diferenciación a través de valores añadidos. Viéndolo desde la perspectiva contraria, tal como ponen de manifiesto los casos descritos en el capítulo anterior II.1, son muchos los consumidores que no asignan directamente un valor positivo a estos elementos, pero que sí reaccionan negativamente ante situaciones críticas de perjuicio social o medioambiental derivado de la actuación de la empresa.

II.2.2 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-PROVEEDORES

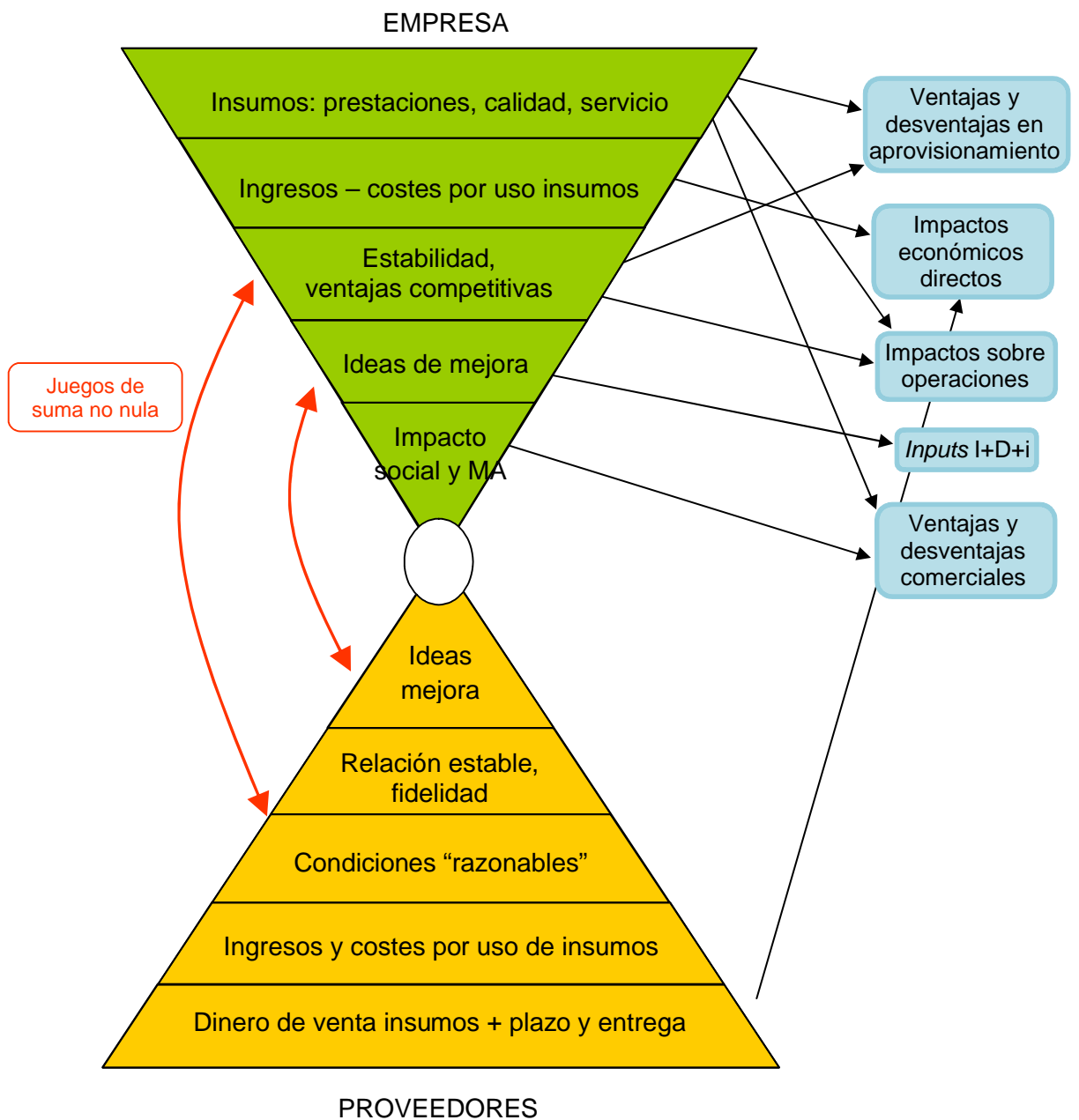


Figura II.6: Interacción de valor empresa-proveedores

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, hay que resaltar que dentro del *stakeholder* “proveedores” se engloba un conjunto muy heterogéneo de empresas, desde el clásico suministrador de materias primas o componentes para una empresa del sector industrial, hasta subcontratas que proporcionan recursos, personal, y cualquier servicio que la empresa decida externalizar: obras, limpieza,

mantenimiento, tecnologías de la información,... Si bien el razonamiento que sigue se basa en el proveedor tradicional de bienes materiales, éste es fácilmente extrapolable a cualquier otro tipo.

La interacción de valor entre proveedor y empresa se puede considerar análoga a la ya expuesta empresa-cliente. En este caso, el proveedor actuaría como la “empresa” en la explicación anterior, proporcionando elementos de valor asociados a los insumos que vende, con sus prestaciones, su calidad, y sus niveles de servicio; y la empresa principal haría el papel de “cliente”, es decir, compraría estos insumos, asignándoles un valor en el que tendría en cuenta su precio y el correspondiente plazo de pago, la calidad, el servicio, el tiempo de atención de pedidos o las condiciones de entrega.

Al igual que antes, la extensión del concepto en el tiempo pone en juego los ingresos y costes que para cada parte implica el uso de estos insumos.

Del lado del suministrador entra en juego un nuevo elemento de valor; se trata de que la empresa le fije “condiciones razonables” según las denomina la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2003), lo cual cobra especial importancia en el caso de transacciones entre la gran empresa y proveedores PYMES. Se refiere a fijar precios, condiciones de entrega y plazos de pago que sean asumibles para el proveedor, que no se aprovechen de la posición de fuerza de la empresa derivada de la dependencia de los pequeños proveedores respecto de ella.

El siguiente escalón de ambas pirámides refleja un elemento de valor ya enunciado para el apartado empresa-clientes. Se trata de los beneficios derivados de mantener una relación estable. Esto incluye: disminución de costes de transacción, reducción de tiempos, etc., además de asegurar la continuidad de las operaciones para uno y garantizar la supervivencia del otro. E incluso, la empresa valora la posibilidad de obtener ventajas competitivas como resultado de la coordinación con los proveedores (Porter, 1985).

En los niveles más altos de ambos lados situaríamos el valor de las ideas para mejora. Como ya se ha explicado, una buena gestión de las relaciones proveedor-cliente es fuente de ideas innovadoras para productos y servicios, tanto para una empresa como para la otra (von Hippel, 1988). En los últimos años este aspecto se revela como crítico, ya que las crecientes desintegración vertical y externalización de actividades están desembocando

en un cierto “raquitismo de conocimiento”. Se requiere pues, replantear las relaciones para lograr un nuevo impulso en la generación de I+D+i. Este aspecto ha sido destacado en distintos trabajos sobre gestión del conocimiento.

Finalmente, hay que considerar el elemento de valor relativo al traspaso de impactos sociales y medioambientales desde los proveedores a la empresa compradora. Cada actuación o comportamiento aguas arriba en su cadena de suministro repercute a la empresa y ésta debe tenerlo muy en cuenta a la hora de definir sus políticas de aprovisionamiento, y a la hora de gestionar su reputación frente a sus clientes y frente a la sociedad en general. Sobre este asunto se volverá más adelante, en el epígrafe II.3.2.

En resumen, en las interacciones empresa-proveedor, de nuevo nos encontramos ante una situación de juego de suma no nula, de manera que unas buenas condiciones al proveedor pueden desembocar en una relación estable que genere ventajas y mejora continua para ambos, lo que se traduce en un aumento del valor neto total.

II.2.3 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-EMPLEADOS

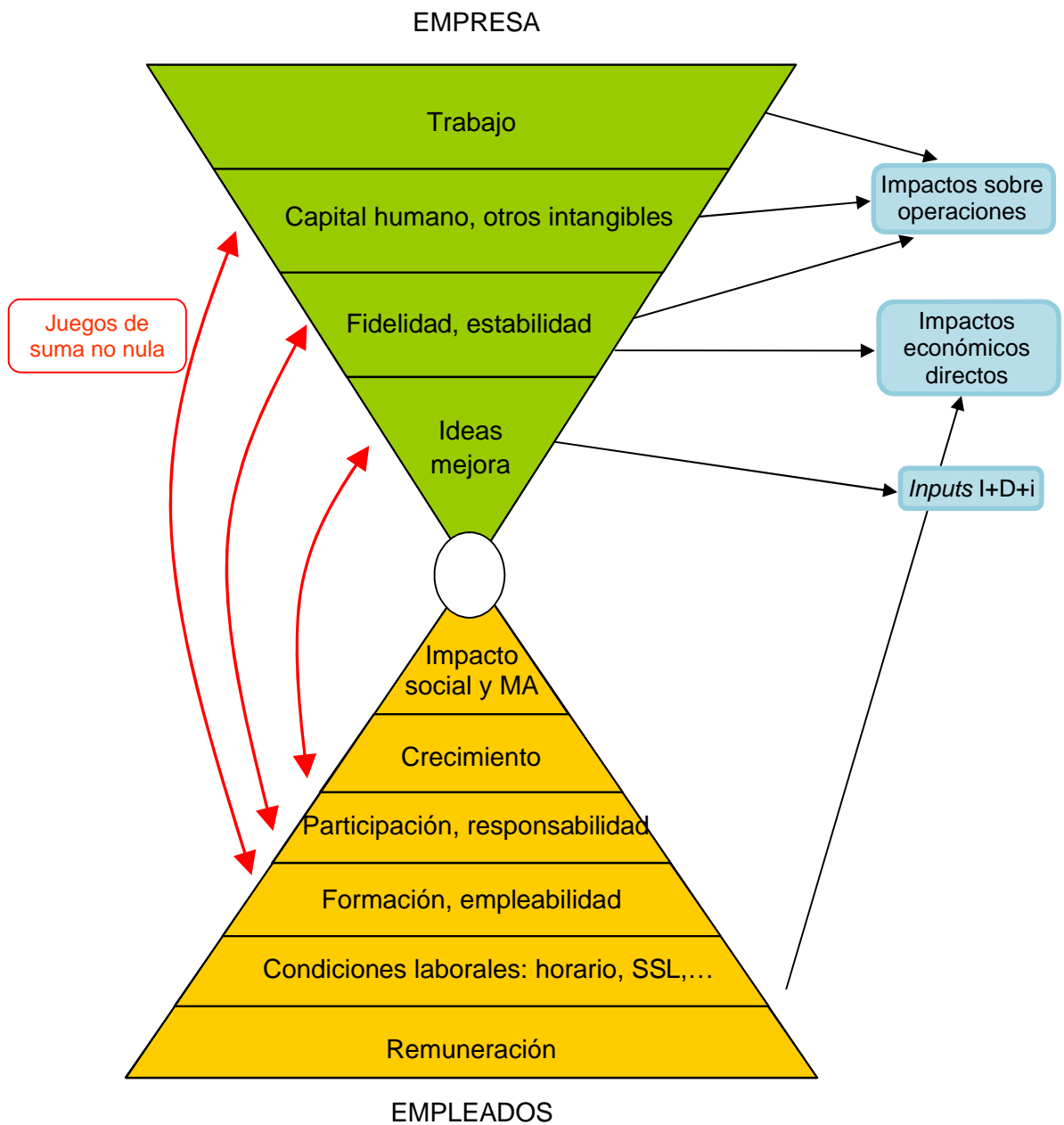


Figura II.7: Interacción de valor empresa-empleados

Fuente: elaboración propia

El comportamiento de los empleados dentro de la empresa ya se ha modelizado anteriormente mediante una pirámide, donde los escalones representan motivaciones o beneficios. Según A. Maslow (1943), las personas se sienten motivadas por, en orden, necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización. Por su parte, R. Barrett

(1998) afirma que “algo nos motiva sólo cuando nos beneficia”, y caracteriza los beneficios que puede obtener un empleado en una escala donde identifica cuatro necesidades a las que corresponden nueve motivaciones: físicas (fisiológicas y de seguridad), emocionales (de relacionamiento y diferenciación), mentales (logro y crecimiento personal), y espirituales (abrazar una causa, dejar huella y ser útil).

De acuerdo con estas teorías, el elemento de valor básico que el trabajador recibe de la empresa es su remuneración, que es su primera motivación y le permite satisfacer sus necesidades físicas. En cuanto a las condiciones laborales, éstas incluyen un amplio espectro y pueden corresponder tanto a valores positivos como negativos. Ciertas condiciones mínimas, como que el trabajo no sea forzoso, que los despidos estén regulados, que exista una política de pensiones, o que se respeten criterios de seguridad y salud laboral (SSL), son una necesidad física. Mientras otras, como horarios y vacaciones que permitan la conciliación con la vida personal conciernen a exigencias más avanzadas, sociales y emocionales.

Otro elemento de valor muy importante que la empresa aporta al trabajador es la formación, tanto explícita como implícita, que mejora sus competencias y su empleabilidad, posibilitando su acceso a puestos superiores y a mayores ingresos. Más allá, el empleado valora los modelos de dirección que le hacen sentirse debidamente estimado, le permiten participar, asumir responsabilidades y, finalmente, que contribuyen a su desarrollo y crecimiento personal, pues éstos satisfacen sus aspiraciones de reconocimiento, emocionales y mentales.

En el último escalón de la función de valor de los empleados, se sitúa el tener un impacto social y/o medioambiental positivo a través de la carrera profesional, para alcanzar motivaciones espirituales y de autorrealización. Si bien no parece que por ahora éste sea un factor determinante a la hora de elegir empresa, puede cobrar mayor peso en unos años (a semejanza de lo sucedido en los mercados de consumo) y, en todo caso, ya lo es para la permanencia de profesionales con experiencia.

Por parte de la empresa, el elemento de valor fundamental recibido en esta interacción es el trabajo, piedra angular de su funcionamiento. Además, los empleados contribuyen mediante la generación de *know-how* y capital humano en general, así como mediante otros intangibles: publicidad gratuita

por referencia (tanto de los productos como de la empresa en sí), atracción de otros profesionales talentosos, formación informal de otros empleados, etc. Todo esto mejora el desempeño en cada uno de los departamentos de la empresa y el nivel del negocio en general.

Un elemento de valor adicional que la empresa puede recibir es la fidelidad de sus empleados, que aporta estabilidad y se traduce en aumentos del rendimiento de las operaciones, además de reducción en los costes de captación, contratación y formación, entre otros. Los empleados también pueden ser fuente de ideas para la mejora de productos y procesos. El ampliamente aceptado modelo de “Creación del Conocimiento” de Nonaka y Takeuchi (1995) pone de manifiesto la importancia de los empleados en el proceso de innovación dentro de las organizaciones.

Nuevamente estamos frente a un caso claro de juego de suma no nula, puesto que unas buenas condiciones de trabajo, la formación y la participación de los empleados, desembocan en un mayor capital humano que les beneficia a ellos a la par que aumenta el valor de la empresa, en mayores niveles de permanencia, con todas las ventajas que esto conlleva, y en la aportación por parte de los empleados de ideas innovadoras para la mejora continua.

Cabe destacar que, dentro de las relaciones de la empresa con los diferentes *stakeholders*, el empleado ha sido el tema que más atención ha recibido a lo largo de las últimas décadas. Por ello, nos encontramos frente a un análisis de su comportamiento y una gestión mucho más estructurados, a través de un departamento de Recursos Humanos de gran peso en las organizaciones.

II.2.4 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-ACCIONISTAS

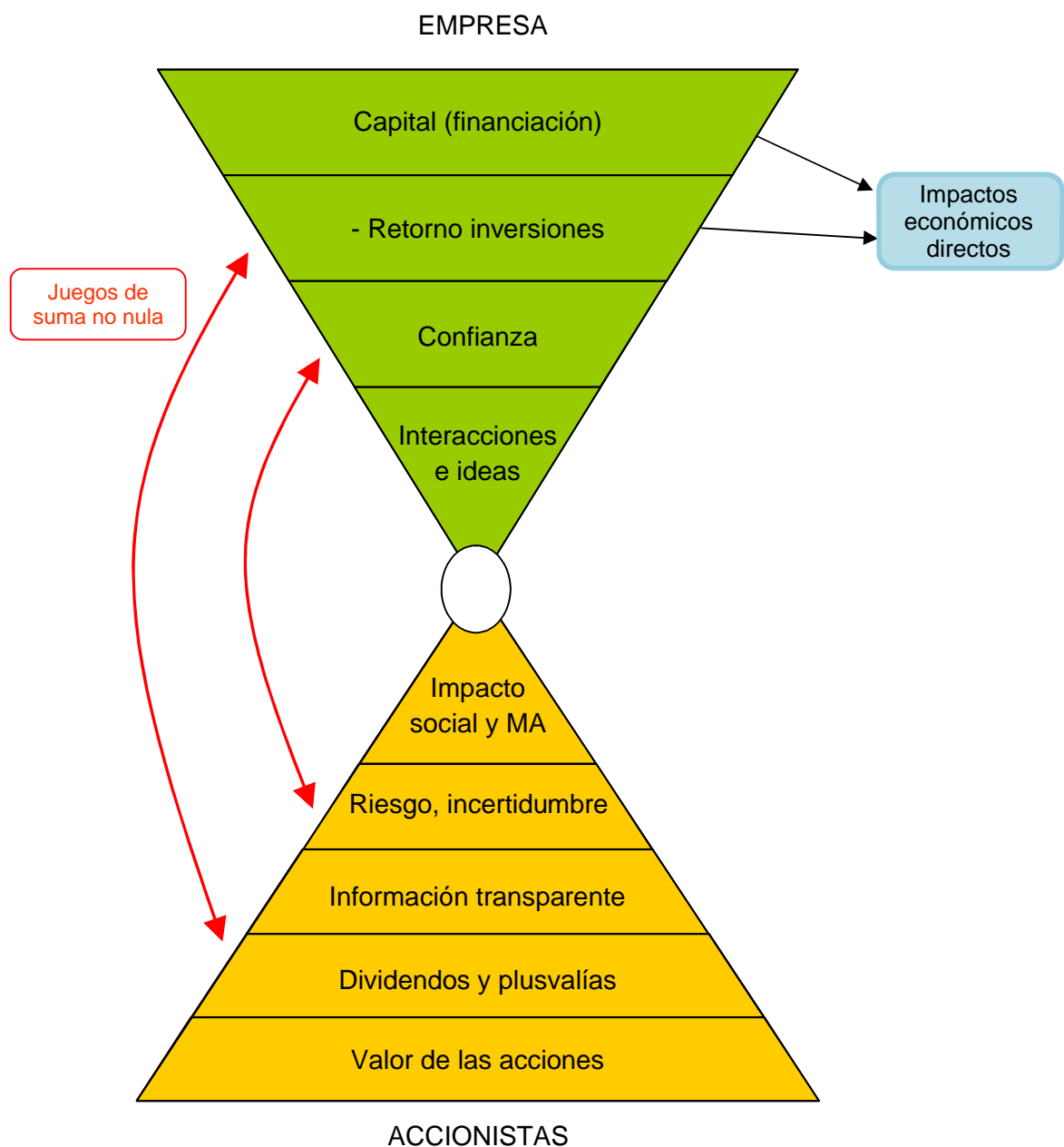


Figura II.8: Interacción de valor empresa-accionistas

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los principios de las finanzas corporativas, la interacción entre la empresa y sus accionistas se fundamenta en elementos de valor puramente económicos, donde el accionista aporta un capital que sirve a la empresa para financiar sus proyectos, y a cambio recibe títulos con un cierto valor (Brealey y Myers, 1989). Más allá, el accionista espera unos dividendos

y/o la obtención de plusvalías cuando venda sus acciones, es decir, la recuperación de su inversión con una cierta rentabilidad. La empresa, por tanto, deberá aportar un valor correspondiente al retorno de las inversiones recibidas. Si bien éste no es un juego de suma nula, sino que una empresa más rentable podrá repartir mayores dividendos, aumentará el valor de sus acciones (generando mayores plusvalías) y a la vez obtendrá más capital para financiar nuevas operaciones.

En el siguiente nivel, los accionistas valoran positivamente que la empresa aporte información periódica y transparente, y perciben un valor negativo por el riesgo y la incertidumbre. La empresa a su vez necesita de la confianza de los accionistas para operar, siendo éste otro ejemplo de elemento de valor que ambas partes intercambian sin restarse, sino todo lo contrario. Según la AECA (2003), “la transparencia informativa garantiza una adecuada transmisión de información sobre la verdadera marcha de la empresa, generando confianza y valor”.

En el último escalón de la función de los accionistas se propone un elemento de valor superior, a semejanza del presentado para clientes y empleados. Los accionistas más concienciados aprecian el impacto social y medioambiental que pueden tener sus inversiones, convirtiéndose éste en un factor diferenciador entre empresas.

En este punto, es importante distinguir inversores particulares, minoritarios, de aquellos con presencia en el Consejo de Administración. De éstos la empresa recibe un último elemento de valor, si consideramos las ideas innovadoras, la diversidad de perspectivas que incorporar al negocio. Además, cada vez es más frecuente que determinados accionistas mayoritarios aporten a la empresa seguridad de obtención de interacciones críticas, como insumos clave, ventas, recursos financieros, etc.

II.2.5 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

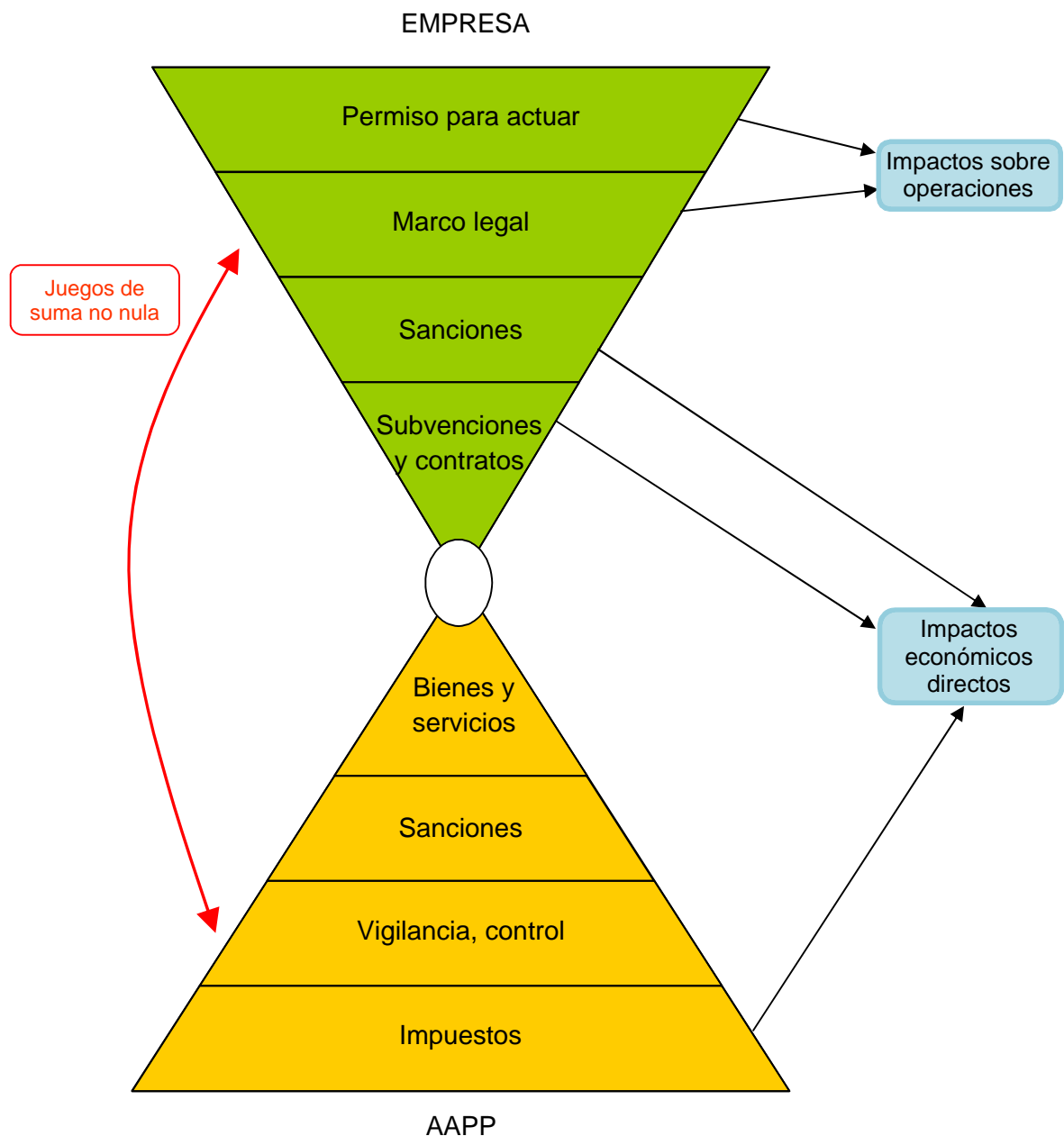


Figura II.9: Interacción de valor empresa-AAPP

Fuente: elaboración propia

Típicamente, la interacción empresa-Administraciones Públicas se caracteriza por la recepción por parte de la empresa de permiso para operar dentro de un territorio, y el pago a cambio de unos impuestos. Además, las AAPP soportan el coste de una serie de mecanismos de ordenación, vigilancia

y control de las acciones de las empresas, para ofrecer a éstas un elemento de valor capital: el aseguramiento de un marco legal. Éste incluye desde aspectos generales como seguridad, sistema legal y tribunales, hasta cuestiones específicas de los negocios como leyes de competencia, normativas sectoriales, protección de patentes, etc.

Siguiendo en esta línea, el incumplimiento por parte de la empresa de las normas jurídicas que les son aplicables, en concreto, las relativas a los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, tiene como consecuencia la imposición de sanciones, que imponen las AAPP.

Una última forma de interacción empresa-Administraciones Públicas son los contratos públicos para la provisión de bienes o servicios, que convierten a las AAPP en clientes, y se aplicaría lo expuesto en la correspondiente pirámide. Pero es interesante plantear cómo la adjudicación de contratos públicos, generalmente muy atractivos, es un elemento de valor que las AAPP ofrecen a las empresas y mediante el cual pueden influir sobre éstas, exigiendo comportamientos que vayan más allá de los mínimos legales (como de hecho se viene haciendo con los estándares de calidad). Un razonamiento análogo se podría hacer respecto a la concesión de subvenciones, o cualquier otro tipo de ayuda pública.

El análisis de esta interacción de valor cobra especial interés en el caso de condiciones de negocio especiales, como un monopolio de oferta por asignación de alguna AAPP. En ese caso, el desequilibrio a favor de la empresa sería evidente, de modo que se le podría exigir la aportación de valor extra a las AAPP o a la sociedad en general, en el marco de las condiciones de licitación.

La interacción entre la empresa y lo público es sin duda mucho más complicada de lo que aquí se refleja, pues habría que incluir, junto con los mencionados, aspectos como la Seguridad Social o los sistemas de educación, entre otros, y tener en cuenta los cuatro niveles: Europea, Admón. General del Estado (desglosando por Ministerios), Autonómica y Local, así como las diversas instituciones, Comisiones Nacionales reguladores de mercados específicos, Banco de España, etc. Ese análisis sin duda excede el alcance de este proyecto.

II.2.6 – INTERACCIÓN DE VALOR EMPRESA-SOCIEDAD

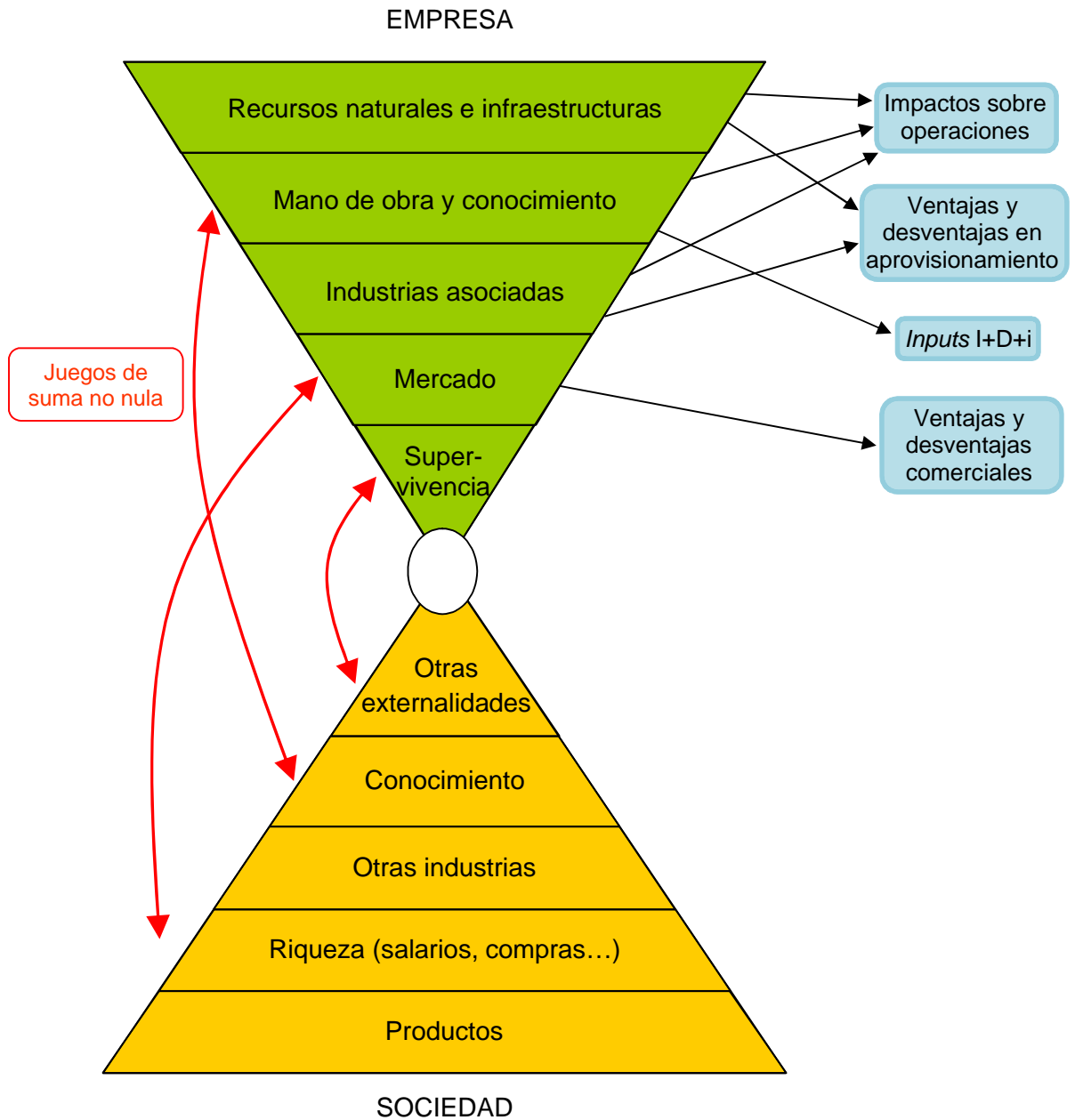


Figura II.10: Interacción de valor empresa-sociedad

Fuente: elaboración propia

El *stakeholder* “sociedad” encierra un conjunto de actores muy variado: desde cualquier ciudadano en general, hasta organizaciones del Tercer Sector, es decir, ONG sociales, para el desarrollo, grupos ecologistas o fundaciones, así como centros de investigación y Universidades,... Incluso las Administraciones Públicas, cuya interacción con la empresa se ha desarrollado

aparte dada su especial relevancia, no son sino representantes de toda la sociedad, encargados de velar por sus intereses.

Los primeros escalones de la pirámide verde representan los elementos de valor a modo de paradigma que la empresa recibe de la sociedad: recursos naturales, infraestructuras de comunicaciones y transportes, mano de obra y conocimientos, que posibilitan que realice sus operaciones, así como una serie de industrias auxiliares o relacionadas, que de existir en el país, facilitan y valorizan las actuaciones de la empresa. Más aún, la sociedad proporciona a la empresa un cierto mercado (privado y público), que debe tener riqueza y madurez suficientes para asumir sus productos. En este sentido, Porter (1990) enunció un modelo en el que incluyó agentes determinantes de la competitividad de las naciones que son extrapolables a las empresas: los factores (que incluirían los recursos naturales, las infraestructuras, la mano de obra y los conocimientos), la existencia de industrias conexas / relacionadas, y las condiciones de la demanda.

Dentro de los elementos de valor que la empresa aporta en esta interacción, se puede distinguir entre buscados por ella (los 2 primeros) y no buscados (los 3 últimos), así como entre deseables (los 4 primeros) y no deseables (el último). La empresa proporciona productos y servicios, crea riqueza (mediante el pago de salarios, compras, etc.), y de paso provoca el desarrollo de industrias asociadas y genera nuevos conocimientos.

Esta relación da lugar a un círculo virtuoso, en el que la empresa proporciona empleo, recibe conocimiento y lo mejora, aumentando de ambas formas el valor de la mano de obra en la sociedad; se beneficia de la existencia de industrias auxiliares y a su vez origina más, y aporta riqueza que contribuye a desarrollar el mercado en el que opera.

Como consecuencia de su interacción de valor con la empresa, la sociedad recibe además otros elementos, típicamente negativos, que serían las externalidades en el sentido de Coase, como la contaminación o el agotamiento de recursos naturales. En el último nivel de la función de valor de la empresa se representa su supervivencia, que es claramente un elemento de valor dependiente de la sociedad en la que opera. En este caso, la sostenibilidad encarna el juego de suma no nula entre los niveles más altos de ambas pirámides. Si las externalidades que la sociedad soporta no son sostenibles, la supervivencia de la empresa queda en peligro.

II.2.7 – ELEMENTOS DE VALOR EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA

Finalmente, el modelo de interacciones de valor con los *stakeholders* se completa al confluir los elementos de valor recibidos por la empresa en su interior, en el hexágono azul de la Figura II.4. Los distintos elementos presentados en los epígrafes precedentes, correspondientes a cada *stakeholder*, impactan en diversos ámbitos de la empresa, según representa la Figura II.11.

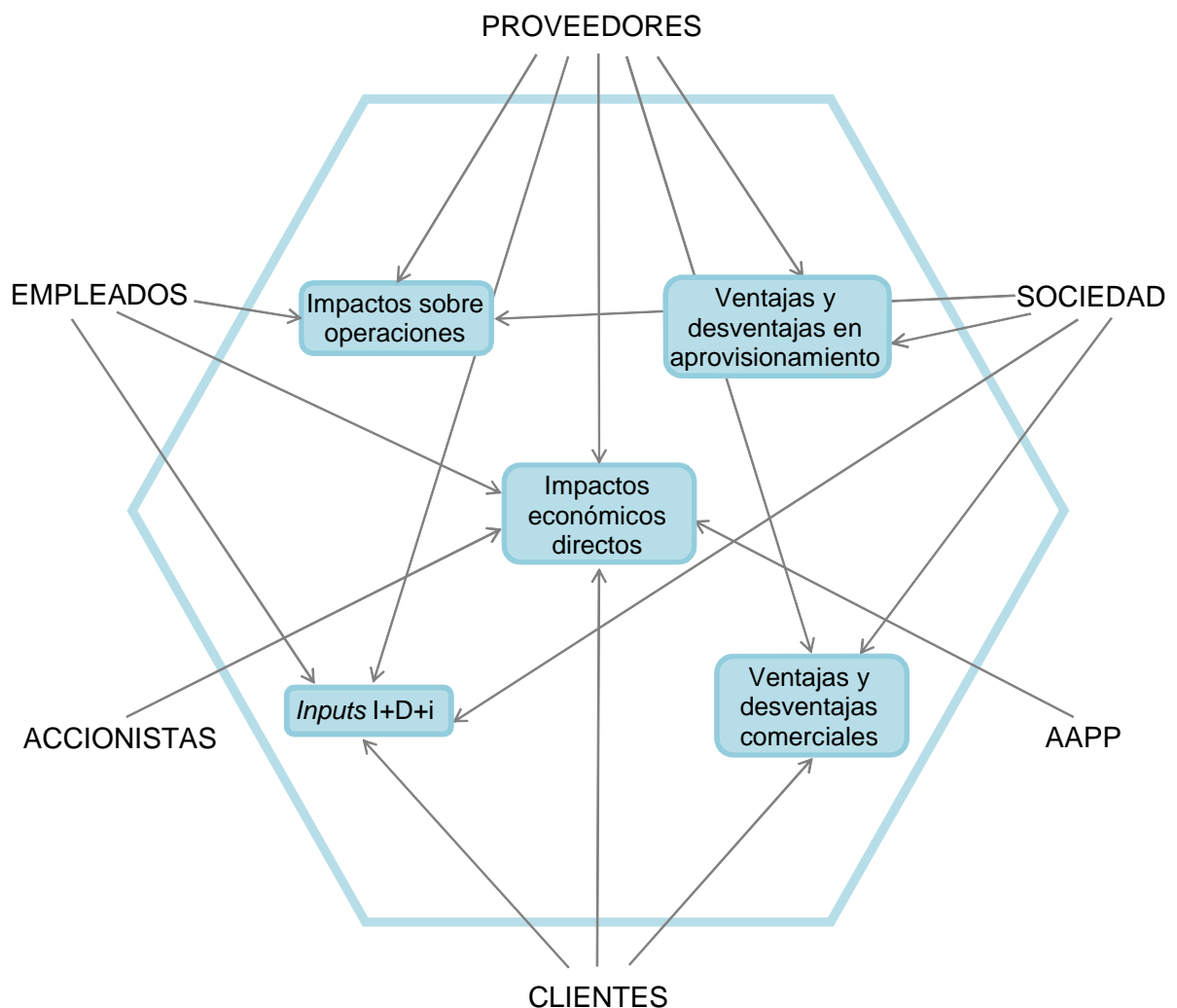


Figura II.11: Impacto de las interacciones de valor sobre la empresa

Fuente: elaboración propia

Así, la interacción con clientes, además de proporcionar impactos económicos directos (beneficios por ventas y durante la vida del producto), hemos visto que puede reportar ventajas comerciales derivadas de la fidelización, e *inputs* para la I+D+i de la empresa.

La interacción de valor con proveedores supone impactos económicos directos (coste de compras) y típicamente unas ciertas ventajas o desventajas en el aprovisionamiento, relacionadas con costes y tiempos, que dependen de cómo se gestionan las relaciones con suministradores. Además, los insumos que la empresa recibe de los proveedores impactan en las operaciones, e incluso resultan en ventajas o perjuicios comerciales, como consecuencia de sus atributos: prestaciones, calidad, precio o impactos ambientales. También los proveedores pueden ser fuente de ideas para la innovación.

La interacción con empleados afecta a las operaciones a través de su aportación de trabajo, siendo el valor de ésta función de diversos factores presentados en el apartado empresa-empleados. Asimismo, esta interacción tiene un impacto económico variable según se gestionen los RRHH: nivel de remuneración, costes de captación y retención, etc. Por último, los trabajadores aportan un elemento de valor relacionado con la I+D+i.

Con los accionistas en principio se trata únicamente de factores económicos. Sin embargo, cada vez es más frecuente que éstos puedan influir en los aprovisionamientos, las ventas o la innovación, como se ha comentado.

Las Administraciones Públicas permiten las operaciones y tienen un impacto económico directo sobre la empresa (impuestos, subvenciones y demás). Indirectamente, afectan a la I+D+i y a la función comercial al proteger las innovaciones y garantizar las reglas de la libre competencia.

La sociedad condiciona las operaciones por el nivel general de la mano de obra y del conocimiento disponibles en ella, así como por la presencia de infraestructuras y de industrias asociadas. Estas dos últimas también inciden sobre el aprovisionamiento y las dos primeras pueden proporcionar *inputs* para la I+D+i. Por otra parte, la sociedad otorga ventajas o desventajas comerciales según las limitaciones del mercado.

Si bien típicamente las empresas disponen de un departamento específico para interactuar con cada *stakeholder* (RRHH para empleados, compras para proveedores, ventas para clientes,...), observamos que, en realidad, el impacto de cada uno de éstos sobre la organización es mucho más amplio. Las fuentes de ideas de mejora son múltiples, como también lo son las de ventajas de operación o comerciales. De esta manera, el modelo de interacciones de valor (*framework*) implica pasar a trabajar con visión de

conjunto y contemplar la empresa como un sistema, de una forma superadora del tradicional organigrama departamental.

II.2.8 – GENERACIÓN DE VALOR

El sistema de valor presentado permite modelizar los procesos de creación de valor. Veamos primero el correspondiente a la concepción tradicional de la cadena de valor para observar sus limitaciones:

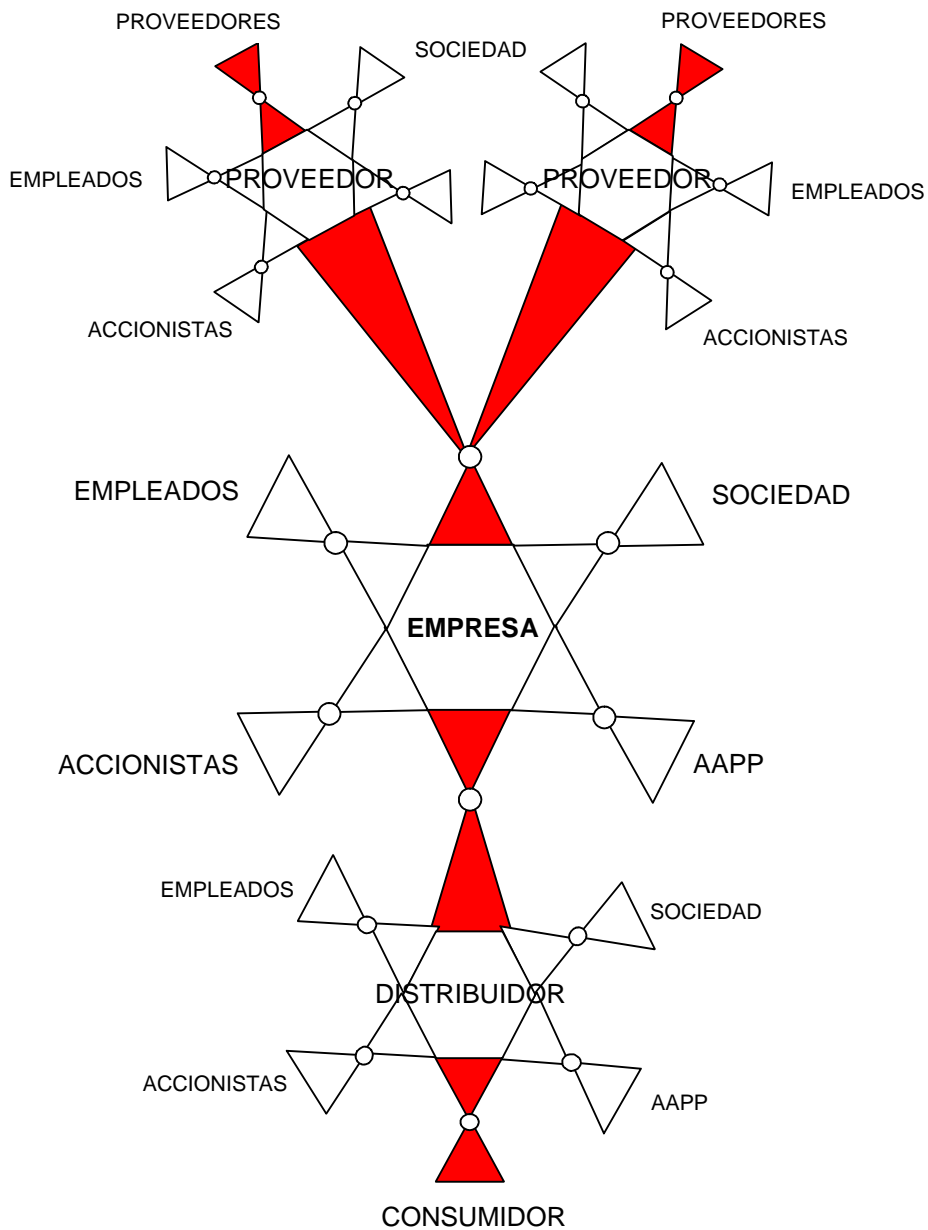


Figura II.12: Generación de valor según cadena de valor

Fuente: elaboración propia

En contraposición con el anterior, en el modelo propuesto, al abrir la perspectiva y considerar todos los elementos de valor y todos los actores implicados, surgen innumerables posibilidades para la generación y transmisión de valor dentro de un sistema ampliado y extendido.

Veamos un ejemplo: Con la participación de los sindicatos se negocia una mejora en las condiciones laborales de las empresas de un sector. Motivado por ésta, el aumento del compromiso de los empleados impulsa la generación de ideas. Éstas dan lugar a innovaciones en el producto valoradas por los clientes, que se traduce en un aumento de las ventas, beneficiando no sólo a la empresa productora central, sino a todas las empresas de la cadena logística (distribuidores y proveedores), y en consecuencia, a sus accionistas. Las innovaciones que mejoran la eficiencia de los procesos disminuyen el impacto medioambiental de la empresa, repercutiendo positivamente en la sociedad por sí mismas, además de a través de la mano de obra cuya situación se ha visto mejorada.

La Figura II.13 trata de representar este proceso, mostrando cómo los actores afectados se multiplican y cómo entran en juego diversos elementos de valor, quedando dibujada una situación mucho más compleja y parecida a la realidad que la presentada en la Figura II.12.

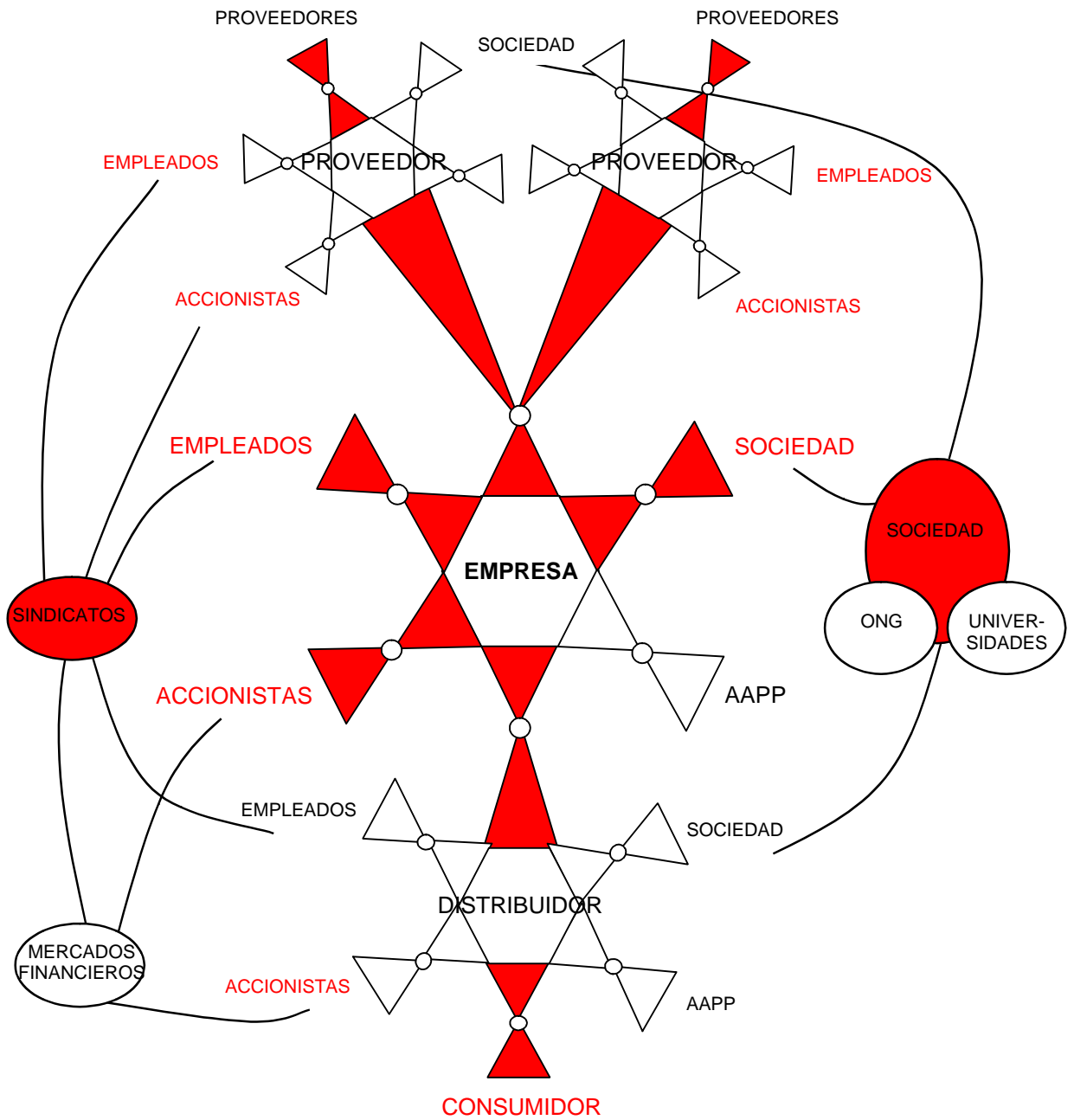


Figura II.13: Ejemplo de generación de valor en sistema de valor
 Fuente: elaboración propia

II.3. DISEÑANDO LA RSC DE UNA EMPRESA SEGÚN SU SISTEMA DE VALOR

La utilización del modelo de valor presentado (*framework*) facilita la definición de la estrategia de RSC y la selección de los correspondientes programas para una empresa. Para ello, analizamos cada una de las interacciones de valor con sus *stakeholders* y determinamos sobre qué elementos de valor deseamos actuar mediante las diversas acciones RSC y cuáles son las consecuencias para el resto de actores del sistema, incluyendo los eventuales afectados.

Con este enfoque, la RSC deja de ser una cuestión de mera filantropía y pasa a formar parte integrante de la estrategia de la empresa, enmarcada dentro de una dirección estratégica orientada a la generación de valor. Este razonamiento enlaza con las ideas de Burke y Logsdon (1996), pioneros de la “RSC estratégica”, que aseguran que la responsabilidad corporativa se rentabiliza tanto para la empresa como para sus *stakeholders*, e identifican cinco dimensiones críticas para el éxito al relacionar las políticas de RSC a la creación de valor. Se trata de centralidad (proximidad a la misión y los objetivos de la empresa), especificidad (habilidad para internalizar los beneficios de un programa RSC), proactividad (acciones anticipativas, en lugar de acciones en situaciones de crisis), voluntariedad (alcance de las decisiones voluntarias frente a los requisitos externos) y visibilidad (habilidad para lograr reconocimiento por parte de *stakeholders*).

En la misma línea, Porter y Kramer (2006), principales impulsores de la “RSC estratégica” en la actualidad, conciben empresa y sociedad como dos entes no ajenos, ni mucho menos enfrentados, sino interdependientes, y proponen la integración de consideraciones sociales y medioambientales en la estrategia empresarial. Para ello, sugieren que la empresa elabore un mapa de las repercusiones sobre el entorno de cada una de las actividades de su cadena de valor (tanto primarias como de soporte) y de las variables del contexto que afectan a la competitividad de la empresa. Entonces, afirman que el criterio para identificar las áreas de acción prioritarias en ambos sentidos no debe ser la justicia de la causa, sino la oportunidad de creación de valor compartido.

De acuerdo con todo esto, es importante resaltar que cada empresa debe caracterizar la naturaleza de sus interacciones de valor con sus grupos de interés, de manera que los mecanismos de RSC recomendados ya no serán genéricos, sino que deberán adecuarse a cada caso.

A continuación, se identifican las posibles fuentes de Responsabilidad Social Corporativa y sus consecuencias en cada una de las interacciones empresa-*stakeholder* analizadas, así como las principales implicaciones de estas acciones a nivel organizativo.

II.3.1 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-CLIENTES

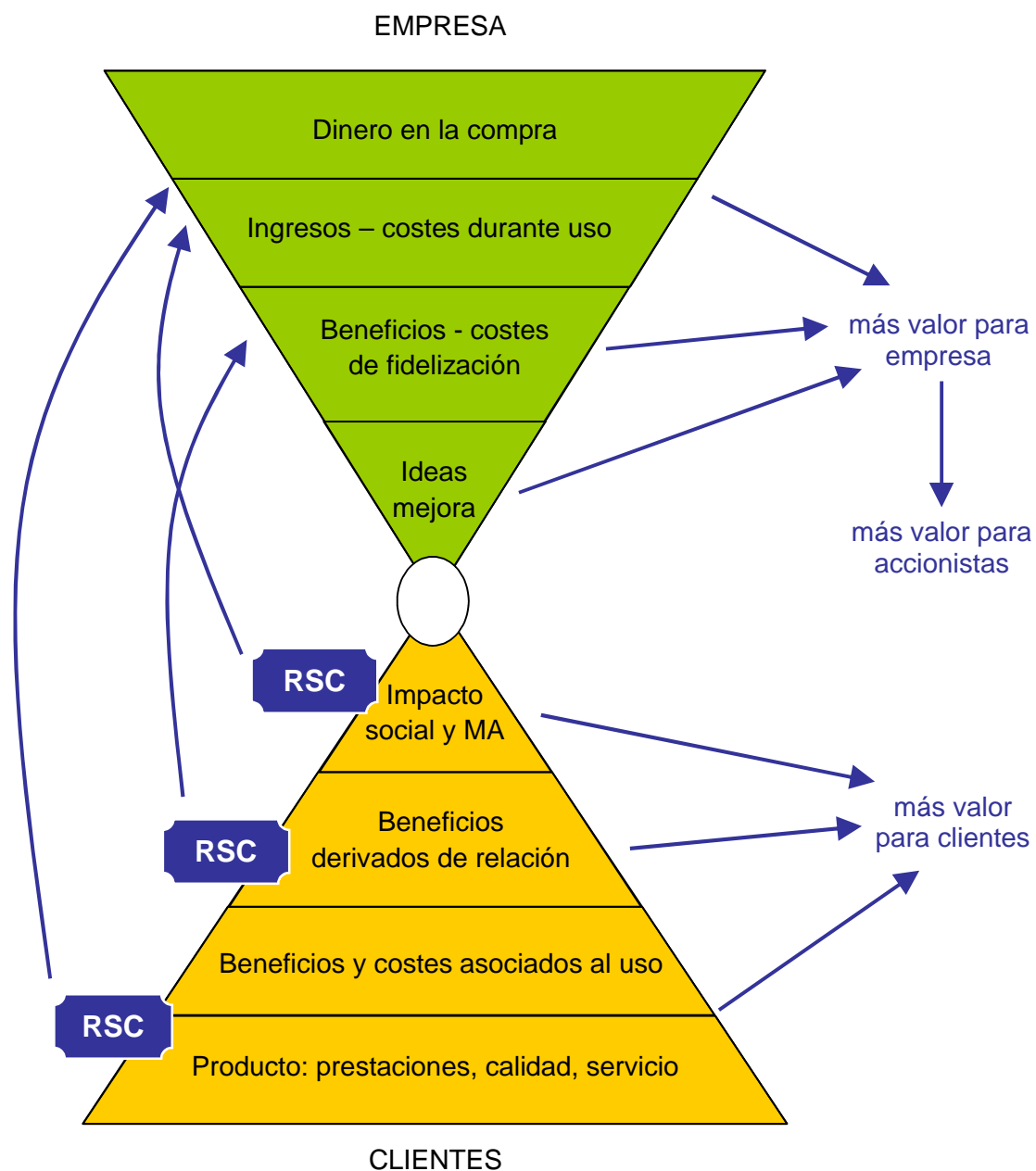


Figura II.14: RSC en interacción con clientes

Fuente: elaboración propia

Entre las acciones de RSC que aumentan el valor para el cliente destacan las acciones voluntarias, más allá de lo que marca la ley, encaminadas a la incorporación de información del producto (en etiquetado y demás), los sistemas de resolución de reclamaciones, y los programas de

seguridad y salud del producto o servicio, así como unas adecuadas políticas de comunicación (publicidad fiable, control de la dirigida a niños, etc.) y de precios (decente, no discriminatoria, competitiva).

En el siguiente nivel, es posible crear valor para el cliente mediante prácticas relacionadas con satisfacción del consumidor, y cobra gran importancia la política de respeto a la privacidad en la gestión de datos de los clientes.

Por último, para los consumidores cada vez más concienciados se crea un valor extra a través de planes de RSC que actúan sobre los impactos sociales y medioambientales de la empresa (o a lo largo del proceso completo de producción, distribución, uso y reciclado), conceptos que se desarrollarán en el apartado empresa-sociedad. Estaríamos hablando de incluir la RSC como un intangible más asociado al producto, para lo cual existen diversas alternativas, que van desde una propuesta de valor completamente basada en estos temas (a la manera de la empresa de cosméticos Body Shop o la marca de helados Ben&Jerry's), hasta su aprovechamiento simplemente como un extra más. Esto último es lo que vienen haciendo prácticamente todas las marcas de coches (logo eco2 de Renault, campaña "coches que emiten menos CO₂" de Peugeot), del mismo modo que numerosas empresas textiles han incorporado a sus productos etiquetas como "Clean Clothes", de la correspondiente campaña internacional, o "Made in Green", recientemente creada por la española Asociación de Investigación de la Industria Textil.

En ese sentido, sería de gran interés cuantificar el valor que asigna el cliente a la responsabilidad social, es decir, medir qué peso le concede en su decisión de compra o hasta qué incremento de precio estaría dispuesto a pagar por conceptos éticos. Un estudio llevado a cabo en 2007 por la británica Marks&Spencer muestra como, en este asunto, los consumidores se dividen en cuatro grandes grupos: un 24% que no está interesado en absoluto; un 38% que está vagamente preocupado, pero considera que no puede marcar la diferencia; un 27% al que sí le importa, pero espera que el consumo responsable sea sencillo; y un 11% de "cruzados", realmente apasionados por el tema. Puede que esta estadística no disipe nuestras dudas, pero siendo positivos, significa que más de tres cuartas partes de los consumidores tienen alguna preocupación, lo que abriría oportunidades de integrar RSC y negocio.

En cualquier caso, aún cuando el consumidor no asignara a priori un valor monetario superior a estas componentes, resulta innegable el potencial de la RSC como herramienta de gestión de la reputación corporativa, de cara a la prevención de escándalos, como los que asiduamente aparecen en los medios de comunicación (Nike, Ikea, etc.), y que provocan la pérdida de imagen de la empresa y su marca frente al total del mercado. Sobre este asunto se volverá en el epígrafe de accionistas.

Las consecuencias de estas acciones de RSC, que implican un aumento del valor recibido por los clientes, involucran la mayor valoración de los productos o servicios, lo que la empresa puede traducir en un aumento de sus precios o de sus ventas, una mayor fidelidad por parte del cliente, y la posible aparición de ideas innovadoras. A nivel operativo, esto se puede traducir en mayores ingresos por ventas, ventajas para el departamento comercial y nuevos *inputs* para el de I+D+i, y, posteriormente, en mayor valor para los accionistas.

Desde el punto de vista interno, la incorporación de estas políticas de RSC requiere un compromiso para el cambio cultural, por el que la empresa estará dispuesta a, y será capaz de, escuchar a los clientes e informarles de manera transparente, así como de sensibilizarles respecto de las consecuencias sociales y medioambientales de sus pautas de consumo.

II.3.2 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-PROVEEDORES

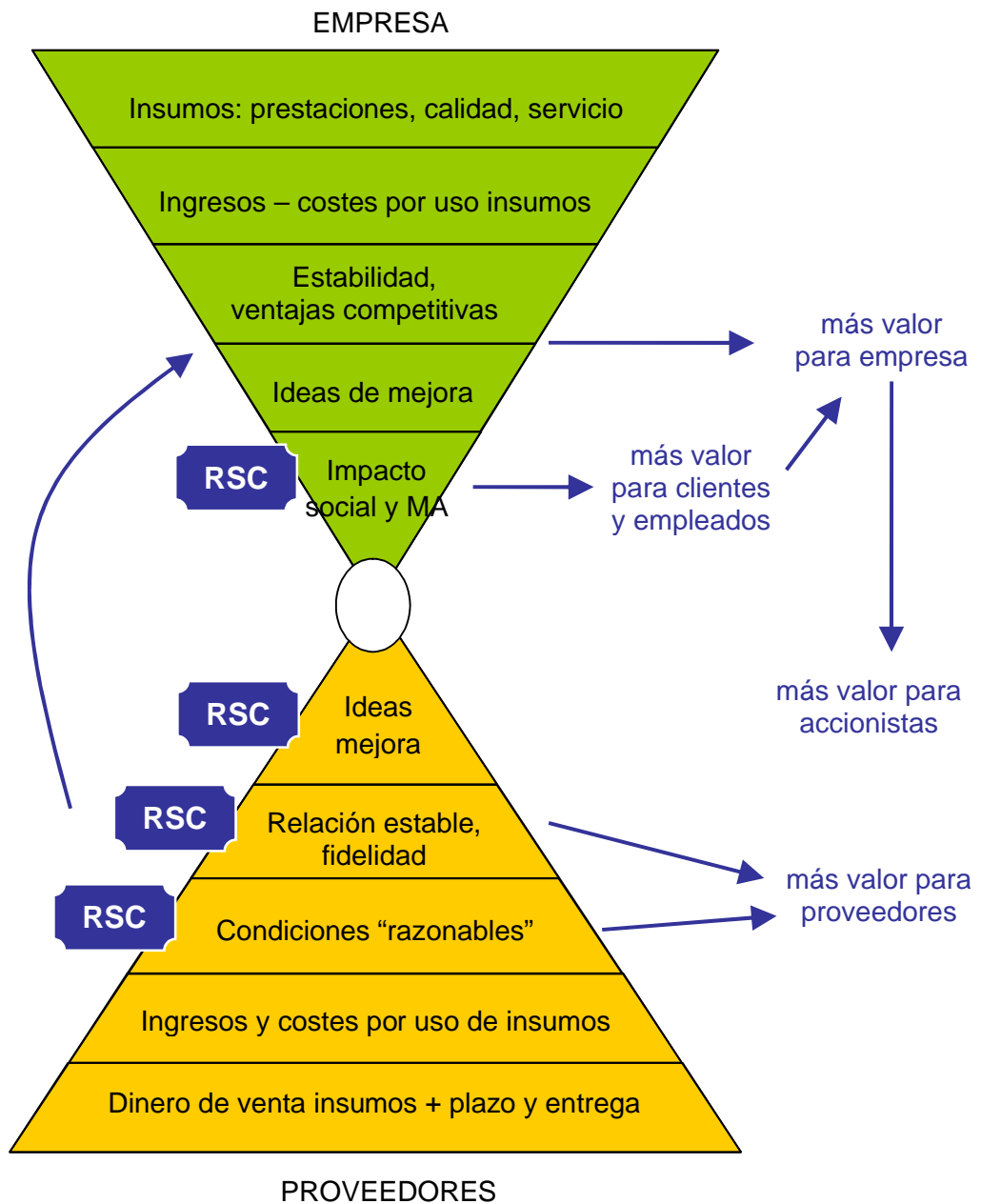


Figura II.15: RSC en interacción con proveedores

Fuente: elaboración propia

Al analizar las interacciones empresa-proveedores se detectan importantes posibilidades para la incorporación de prácticas RSC, desde una selección de proveedores imparcial y transparente hasta prácticas de negociación justas, prácticas contractuales no abusivas, que no “expriman” sus márgenes. Estos principios, que deberían ser parte de las prácticas habituales,

no están garantizados cuando hay asimetría en el tamaño de las empresas que interaccionan, y es por ello que debe considerarse RSC. Igual que sucedía con los clientes, estas actitudes socialmente responsables contribuyen a la creación y mantenimiento de una relación estable que se base en, y a la vez genere, confianza entre ambas partes.

Así, se crea valor no sólo para el proveedor, que ve mejoradas sus condiciones, sino también para la empresa, por los beneficios que implica la estabilidad de suministro, y porque la coordinación puede ser fuente de diversas ventajas competitivas, como ahorro de costes, reducción de tiempos de desarrollo, proposición de innovaciones, etc.

En este apartado, la política de RSC de la empresa adquiere una nueva dimensión, ya que existe la posibilidad de transmitirla aguas arriba (análogamente, aguas abajo) en la cadena logística. Para lograr el mayor impacto posible, es necesario que la empresa asuma su responsabilidad en las acciones de sus proveedores de bienes y servicios, de manera que les exija el cumplimiento de sus criterios y prácticas RSC. Hablamos de la explotación de recursos naturales, las exigencias de respeto de los Derechos Humanos y, en general, todos los aspectos que se indican en los apartados empresa-empleados y empresa-sociedad. Esta consideración es especialmente relevante en el caso de aprovisionamientos en países en vías de desarrollo, donde las autoridades no son lo suficientemente robustas para garantizar unos mínimos internacionalmente aceptados, lo que convierte a las empresas compradoras, cada vez más poderosas, en protagonistas de la situación.

Si bien este enfoque de responsabilidad global parece el más correcto en teoría, no es menos cierto que al tratar de pasar a la práctica se abren múltiples interrogantes en cuanto a posibles procedimientos y herramientas de control de la RSC en proveedores. En este sentido han surgido ciertas normas, ya presentadas en el capítulo II.1, que proponen un sistema común para evaluar y certificar a las empresas de cara a la obtención de contratos, siendo las más reconocidas la SA8000 y la AA1000, y estando en proceso la ISO26000.

Como resultado de una política de abastecimientos socialmente responsable, los productos aumentan su valor para los clientes concienciados, la empresa está ofreciendo a sus empleados sensibilizados un incentivo extra, amén de beneficiar a la sociedad en general. Entonces, la empresa logra un

mayor valor gracias a la mejora de su imagen (que incrementaría las ventas y/o permitiría aumentar los precios a consecuencia del posicionamiento diferenciado) y a la contribución a sus RRHH (según se explica en el siguiente epígrafe), aumentando en última instancia el valor para sus accionistas.

Además, de acuerdo con investigaciones recientes (Carter y Jennings, 2002) acerca de las consecuencias de la llamada Responsabilidad Social en el Aprovisionamiento (*Purchasing Social Responsibility, PSR*), la implantación de ésta influye positivamente en el compromiso de la empresa con sus proveedores y en la confianza entre ambas partes, mejorando la cooperación y contribuyendo a aumentar el rendimiento del proveedor. Es decir, la PSR se muestra como la antítesis del oportunismo que caracteriza muchas de las interacciones en la cadena de suministro, y que está demostrado perjudica los resultados de las empresas.

A semejanza de lo que ocurría en la relación con clientes, la política RSC de compras plantea un gran reto a nivel organizativo: la empresa deberá cambiar su concepto de fijación de condiciones para incluir no sólo el precio sino también el intercambio de intangibles, e impulsar el apoyo de la gran empresa a los pequeños proveedores en aquellas funciones en las que por su tamaño reducido no cuentan con recursos especializados.

II.3.3 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-EMPLEADOS

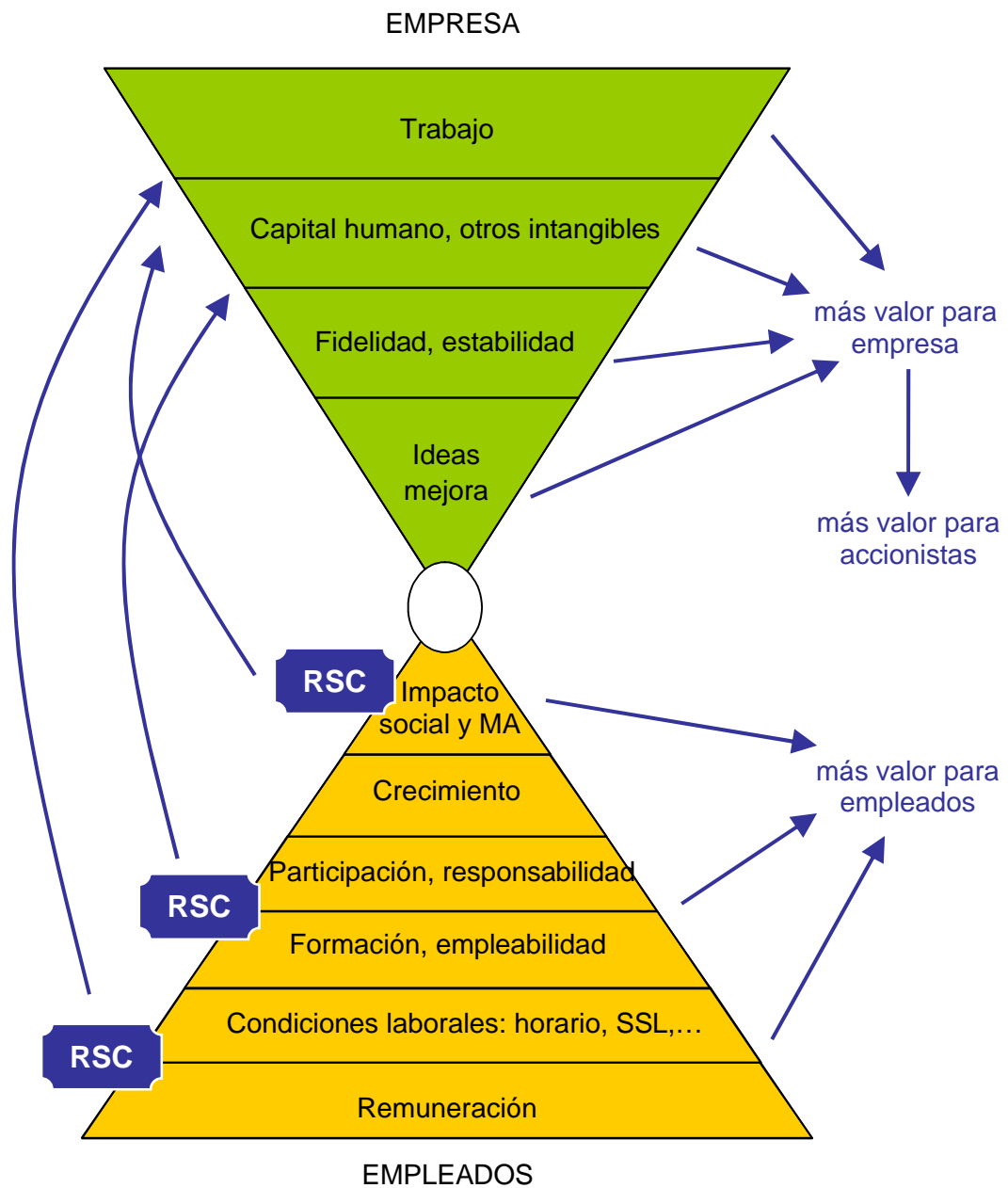


Figura II.16: RSC en interacción con empleados

Fuente: elaboración propia

Con el fin de aportar a los empleados un valor superior, se pueden llevar a cabo numerosas acciones RSC, empezando por el respeto de los Derechos Humanos, que incluye la erradicación del trabajo infantil y forzoso, unos niveles de remuneración justos, la no discriminación por razón de género, etnia,

religión, etc. (e integración de minorías), o el reconocimiento del derecho de sindicación. Otras políticas altamente valoradas son las relacionadas con Seguridad y Salud Laboral (a tener en cuenta los sistemas de control implantados y la formación proporcionada a empleados); beneficios sanitarios y pensiones; política de despidos y condiciones de contratos temporales; planes de conciliación, prevención del *mobbing*, etc.

Para los niveles superiores, se proponen acciones formativas o la transformación hacia modelos de dirección más participativos. Finalmente, los empleados concienciados perciben valor en cualquier actuación de la empresa encaminada a mejorar sus impactos sociales y medioambientales, que se presentan en el epígrafe empresa-sociedad. Surge además la posibilidad de implicar a los empleados en proyectos concretos a través del voluntariado corporativo.

Como ya se habrá notado, las estrategias de RSC que la empresa se plantea emprender varían enormemente en función de la situación económica del país en que opera, puesto que los problemas y expectativas de los empleados en países desarrollados son en diversos aspectos diferentes de los correspondientes a trabajadores del Tercer Mundo.

Todas estas acciones RSC que aumentan el valor para el empleado tienen una primera consecuencia que es la atracción de mejores profesionales, lo que se traduce en valor directo para la empresa. Además, las mejores condiciones, unidas a las posibilidades de formación y participación, dan como resultado una mayor productividad, la generación de capital humano, y la fidelidad del personal, lo que a nivel práctico repercute en valor para la empresa mediante mejoras en las operaciones, menores costes de RRHH, o la aportación de ideas al departamento de I+D+i. En "100 Best Companies to Work for in America", Levering y Moskovitz (1994) muestran cómo una política de RRHH "responsable" es un buen negocio. En el artículo "The feelgood factor" de The Economist (2008), analizando los ejemplos de empresas como TNT, Coca-Cola e IBM, se afirma que la RSC aporta "alma" a las empresas, lo que se relaciona directamente con la captación de mejor personal y el incremento del grado de filiación de los empleados. Más aún, se asegura que los proyectos de RSC que implican al personal permiten desarrollar profesionales con capacidades directivas y visión global, tan valiosas actualmente.

En el plano interno, la RSC suscita la necesidad de una profunda evolución en la gestión de los recursos humanos, caracterizada por el cambio cultural a una dirección por valores y el avance hacia una mentalidad opuesta al cortoplacismo impuesto hoy en día. Un gran primer paso sería la materialización en la realidad de las “buenas voluntades” que las empresas llevan años planteando en relación a los RRHH. Es decir, todas las grandes compañías declaran su intención de crear empleo de calidad y de fomentar la participación del personal en la toma de decisiones, diseñan planes de formación, políticas de comunicación interna, de igualdad y de conciliación. Pero en el día a día, lo cierto es que con demasiada frecuencia la jornada laboral dura más horas de las que debería, los empleados jóvenes se encuentran en situaciones precarias, se sigue trabajando por instrucciones, la igualdad no es real, la conciliación no es efectiva...

II.3.4 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-ACCIONISTAS

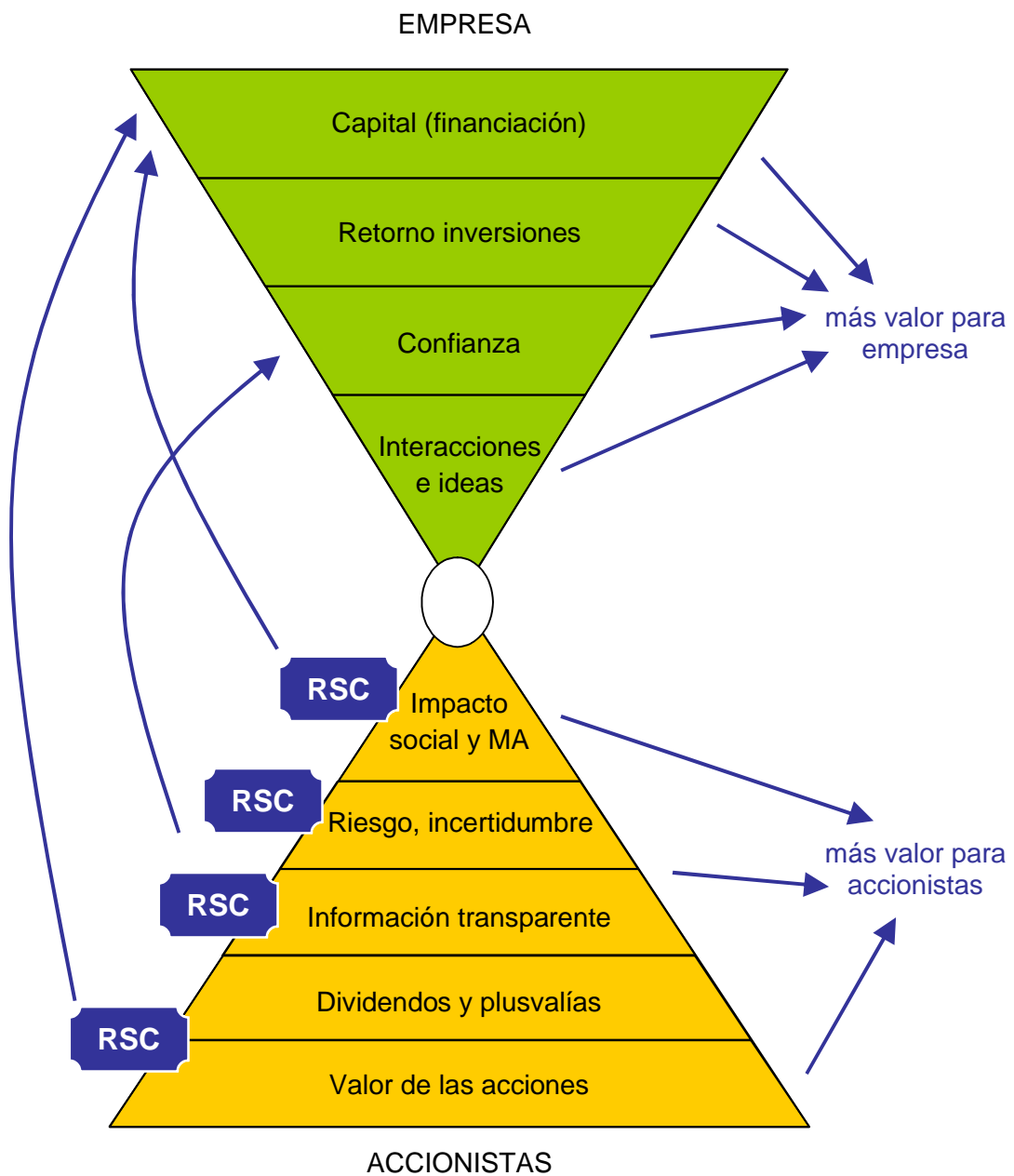


Figura II.17: RSC en interacción con accionistas

Fuente: elaboración propia

Las prácticas RSC que aumentan directamente el valor para los accionistas son las relacionadas con el buen Gobierno Corporativo (control de la remuneración de los directivos, independencia de los miembros del Consejo de Administración, etc.), cuyo fundamento según la OCDE es proteger los

derechos de los accionistas, y aquéllas que conciernen a los Informes Financieros, que aseguran la fiabilidad, integridad y transparencia de la información económica proporcionada por la empresa. Incluso en algunos países (Francia, Suecia, Noruega,...) se obliga a que recojan información sobre riesgos medioambientales y sobre Seguridad y Salud Laboral.

De manera indirecta, cualquier política de RSC aumenta el valor reduciendo el riesgo al prevenir posibles escándalos, a medio y largo plazo, relacionados con malas condiciones laborales o daños ecológicos, que pueden acarrear sanciones locales o internacionales, así como desencadenar una pérdida de imagen de marca o incluso campañas de boicot. En 1995, la petrolera Shell se vio envuelta en dos graves escándalos: la ejecución por parte del gobierno militar de Nigeria de un grupo de activistas que protestaban contra las actividades de la compañía en sus tierras, y la decisión de hundir una de sus plataformas en el Mar del Norte. Éstos desencadenaron un movimiento de protesta a nivel mundial que se tradujo en una notable caída de las ventas. Shell tomó conciencia en ese momento de la importancia de incluir consideraciones de responsabilidad social en sus decisiones y acciones. A partir de polémicas similares, Nike, Levi's o Disney, por mencionar algunos de los que han saltado a los medios en los últimos años, han incorporado la RSC como una herramienta de gestión de riesgos y reputación.

Por otro lado, al igual que sucedía para clientes y empleados, se puede aumentar el valor para los cada vez más numerosos accionistas concienciados, siguiendo políticas positivas respecto de impactos sociales y medioambientales, como las que se desarrollan en el apartado II.3.5 empresa-sociedad. Estaríamos hablando de lo que se ha dado en llamar inversión socialmente responsable (SRI por sus siglas en inglés), donde los objetivos del inversor integran finanzas y ética.

Estos incrementos de valor para los accionistas tienen su reflejo en un aumento del valor para la empresa, que ve mejorada su financiación y acrecienta su seguridad para emprender proyectos a través de la confianza generada. En cuanto a que las empresas con RSC sean más rentables, esto no está demostrado de manera absoluta, si bien un estudio de gran reputación confirmó la existencia de una relación positiva entre la rentabilidad financiera y el desarrollo de buenas prácticas (Orlitzky *et al.*, 2003). En una amplia revisión, llevada a cabo recientemente, de 167 publicaciones de las últimas cuatro décadas, se concluye que existe una débil correlación entre el desempeño

financiero y social de las empresas, es decir, que la RSC no reporta grandes beneficios, pero tampoco perjudica la creación de valor accionarioal (The Economist, 2008). En la misma línea cabe destacar la evolución del Dow Jones Sustainability Index, una familia de índices bursátiles referidos a empresas que deben acreditar prácticas avanzadas en las distintas facetas que constituyen la responsabilidad social y medioambiental, y que ha obtenido una rentabilidad claramente superior a la del índice global MSCI a lo largo de los últimos 10 años, como muestra la Figura II.18.

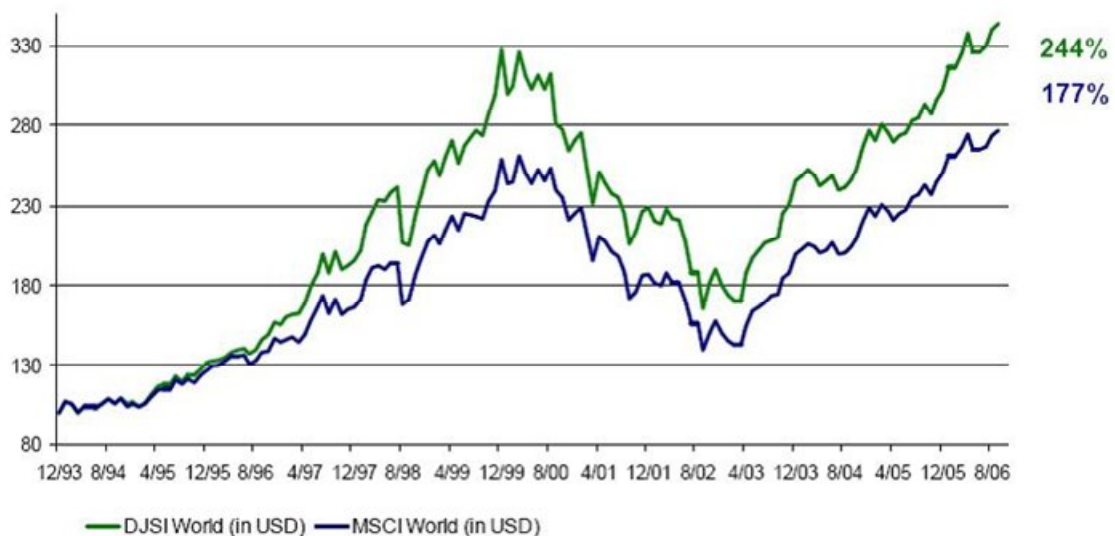


Figura II.18: Evolución del DJSI frente al DJGI

Fuente: SAM Group

La realidad innegable es que 1 de cada 9 \$ que se invierten a través de gestores profesionales en EEUU implica elementos de SRI (según la Columbia Business School), y que los grandes bancos como UBS y Goldman Sachs están comenzando a incluir criterios RSC en su investigación de acciones. Analistas de este último declararon en The Economist que “la incorporación de la perspectiva de ESG (*environmental, social and corporate governance*; es decir, medioambiental, social y gobierno corporativo) a [sus] análisis de la industria a largo plazo [les] permite batir al mercado”.

II.3.5 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

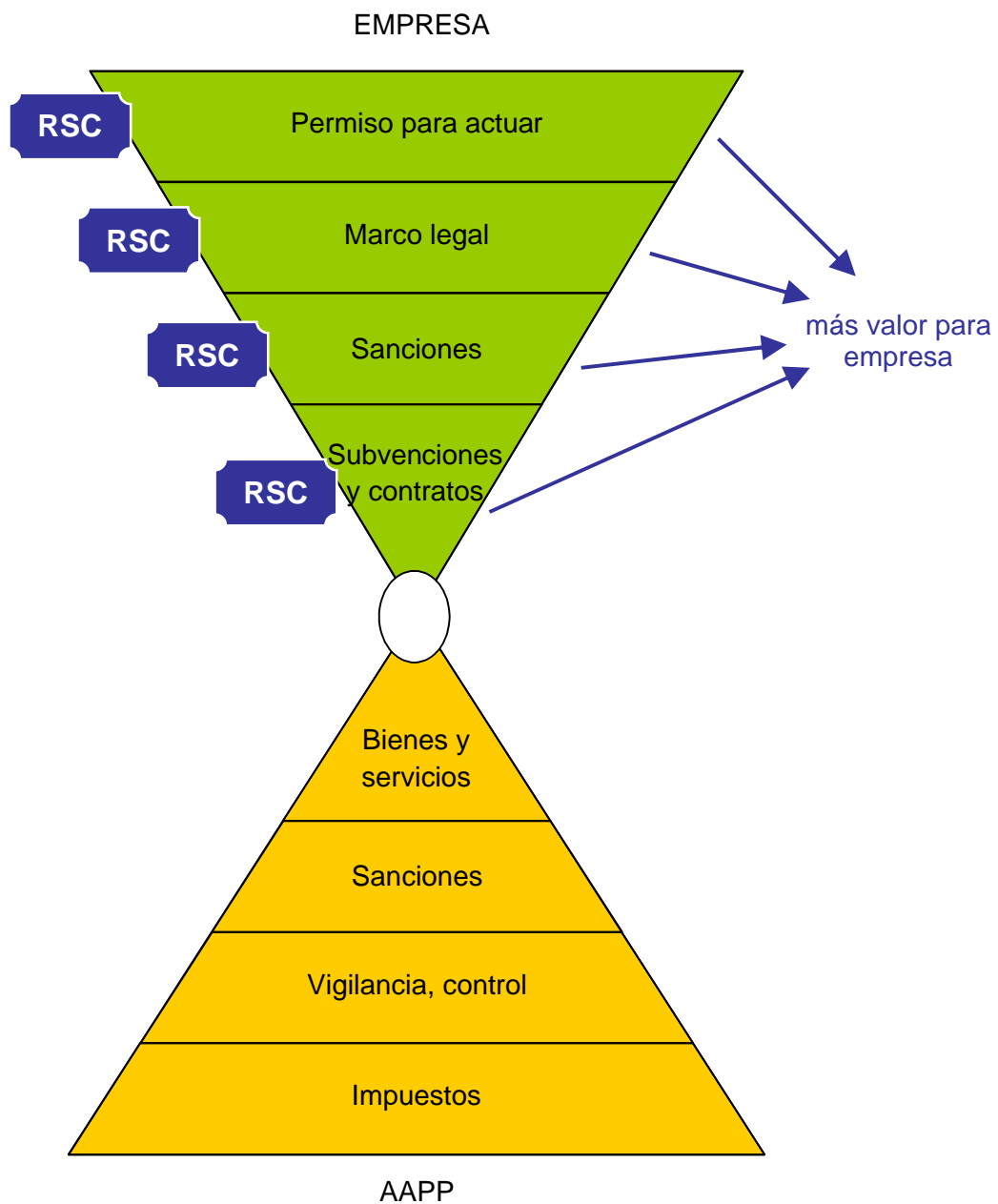


Figura II.19: RSC en interacción con AAPP

Fuente: elaboración propia

Ciertos aspectos básicos de la RSC, tales como respecto a los DDHH, transparencia en las cuentas, límites de contaminación, etc., son exigidos por parte de las autoridades en la mayoría de los países. Es a cambio de su

cumplimiento que las empresas reciben permiso para operar, pudiéndole ser retirado. Las prácticas socialmente responsables evitan sanciones en el presente y su instauración voluntaria previene sanciones futuras, en un mundo en el que cada vez se pide más. Conceptos de RSC que ahora se consideran voluntarios serán requeridos por las AAPP en unos años. Además, en ocasiones, para optar a subvenciones o contratos públicos se valora que las empresas presenten un comportamiento más comprometido que el mínimo legal.

Otro valor interesante que las prácticas de RSC fortalecen es el marco legal. Mediante el respeto de las leyes, el pago de impuestos (frente a la evasión a paraísos fiscales), la lucha contra la corrupción, un comportamiento competitivo abierto y leal, o la participación en desarrollos de normas y reglamentos, la empresa aporta valor a las AAPP a la vez que a sí misma, puesto que mejora el contexto competitivo. Esta conducta es especialmente importante en países en vías de desarrollo, que no disponen de instituciones tan sólidas como las nuestras.

Asimismo, en el caso de actuaciones en países extranjeros, un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa legitima su derecho a operar allí. Es éste un tema de enorme actualidad tras los últimos conflictos entre multinacionales españolas y gobiernos sudamericanos.

La RSC abre las puertas a un nuevo modelo de trabajo cooperativo, beneficioso para todas las partes, que requiere de la legitimidad mutua entre los dos actores, empresa y AAPP. La empresa accede a un nuevo negocio mientras que la administración local recibe un socio para la ejecución de proyectos inasumibles, con mayores recursos y más eficiente. Si bien las ventajas parecen innegables, no es menos cierto que la cooperación empresa-AAPP plantea graves dificultades a la hora de delimitar las competencias, y de comprender los objetivos y estilos de gestión de uno y otro.

II.3.6 – RSC EN LA INTERACCIÓN EMPRESA-SOCIEDAD

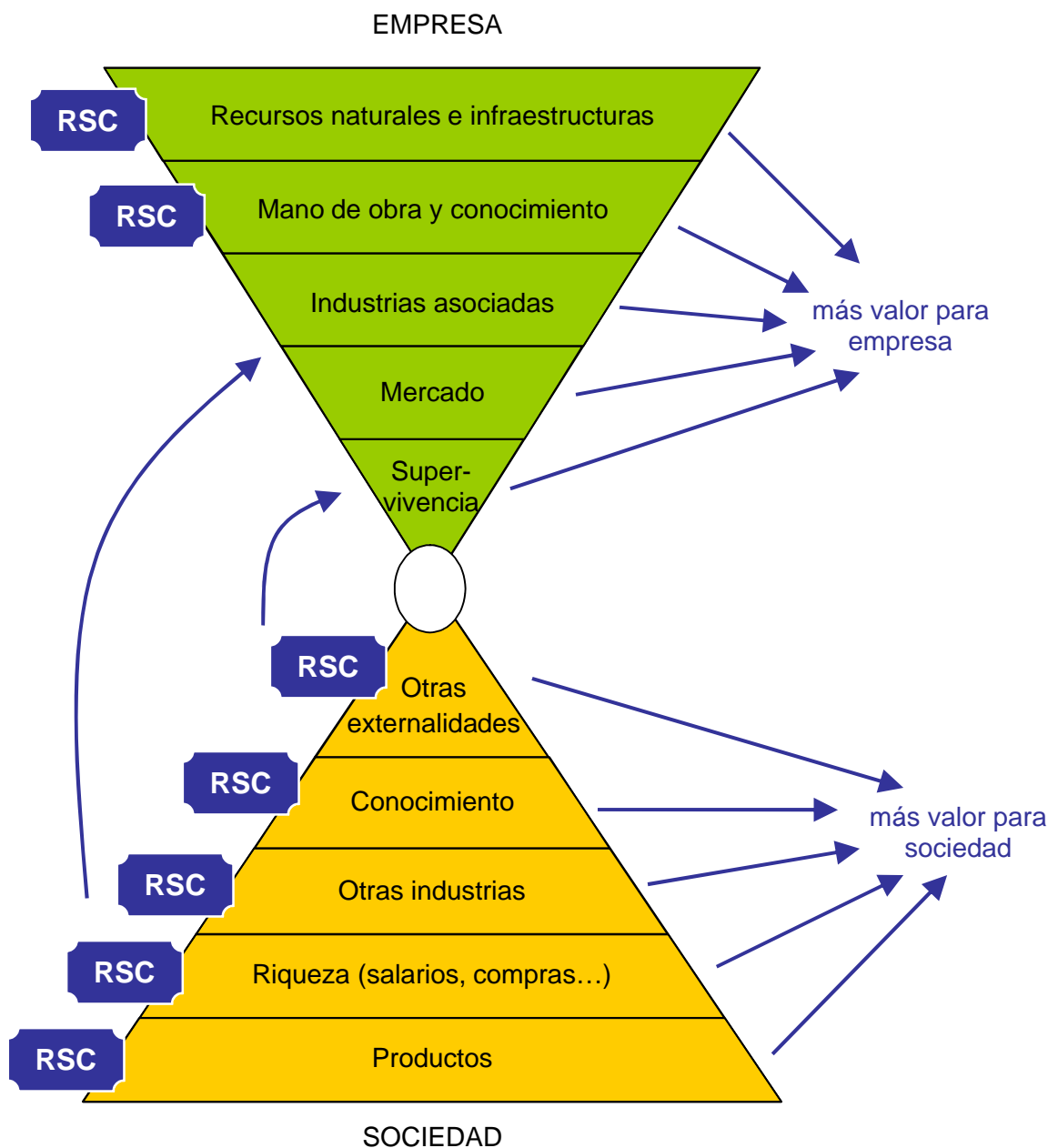


Figura II.20: RSC en interacción con sociedad

Fuente: elaboración propia

El elemento de valor más evidente que aportan las políticas de RSC a la empresa es el de asegurar su supervivencia. Para ello, debe controlar y mitigar los impactos medioambientales de sus operaciones, entre los que destacan:

- Uso de recursos naturales

- Reciclaje de desperdicios en procesos de producción, reciclaje de envases, productos obsoletos y productos al final de su vida útil
- Consumo de energía; uso y ahorro debido a mejoras de eficiencia, en procesos de producción y transporte
- Consumo de agua y afectación a fuentes; uso y ahorro debido a mejoras de eficiencia
- Emisiones de distintos gases contaminantes y contribución al cambio climático
- Efluentes contaminados y desechos de procesos productivos
- Radiación electromagnética
- Biodiversidad: tierra, vegetación y fauna afectados

Por otro lado, se deben tener en cuenta los impactos sociales y sobre la comunidad local de las actividades de la empresa, siendo los más relevantes:

- Todos los mencionados en la interacción empresa-empleados
- Todos los mencionados en empresa-AAPP
- Algunos de los mencionados en empresa-clientes
- Política de contratación de personal local
- Política de compras a proveedores locales

Las distintas políticas no sólo elevan el perfil de responsabilidad social de la empresa, sino que pueden contribuir a mejorar el contexto competitivo en que opera, aumentando el valor del paradigma que le otorga la sociedad. Unas buenas condiciones laborales sumadas a programas de formación locales mejoran la disponibilidad de RRHH, beneficiando a la empresa. Favoreciendo el fortalecimiento de las industrias proveedoras, la empresa crea puestos de trabajo y riqueza en el país, a la vez que aumenta el valor para sus operaciones y logística. Del mismo modo, apoyar el uso eficiente de los recursos naturales, y el desarrollo de infraestructuras físicas y administrativas sólidas en las regiones en que opera, repercute positivamente en las actividades de la empresa. Un buen ejemplo de este fenómeno es el programa de entrenamiento para parados de larga duración desarrollado por la multinacional hotelera Marriott. Además de realizar una aportación a la comunidad, se ha demostrado que Marriott ahorra costes de RRHH por mejoras en el comportamiento y la retención de los empleados contratados tras completar el curso.

Otra de las formas que tiene la RSC de crear valor para la empresa y la sociedad es a través de las relaciones con universidades y centros de

investigación, que generan conocimientos valiosos para ambas partes, potenciando la I+D+i. Un acuerdo de este tipo que está dando grandes resultados es el patrocinio por parte de empresas privadas de laboratorios de investigación en el MIT.

Por último, las acciones de RSC pueden contribuir a desarrollar el mercado, aportando beneficios comerciales a la empresa. Los salarios altos, las compras a proveedores locales, el pago de impuestos, etc., favorecen el aumento de la sofisticación de la demanda local (Porter y Kramer, 2006). Como ejemplo, la estrategia de Nestlé de aprovisionamiento de productos básicos (leche, cacao o café) en países en desarrollo implica comprar a pequeños granjeros locales en lugar de emplear intermediarios. Esto no sólo favorece la calidad, sino que además le permite pagar mayores precios, lo que contribuye a aumentar el poder adquisitivo de la población local, abriendo un nuevo mercado para sus productos.

Un caso extremo de la generación de valor en las interacciones empresa-sociedad relacionado con la RSC es el denominado “negocio en la base de la pirámide”. La idea que Prahalad primero presentó en el artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” (con S. Hart, 2002) y más tarde desarrolló en su libro de idéntico título (2005), es aliviar la pobreza dejando de considerar a los pobres como víctimas y pasando a reconocerlos como consumidores y emprendedores potenciales. Parte del conocimiento de que existen 4.000 millones de personas que viven con menos de 4 \$ al día, el mayor pero más pobre de los grupos socioeconómicos del mundo (ver Figura II.21).

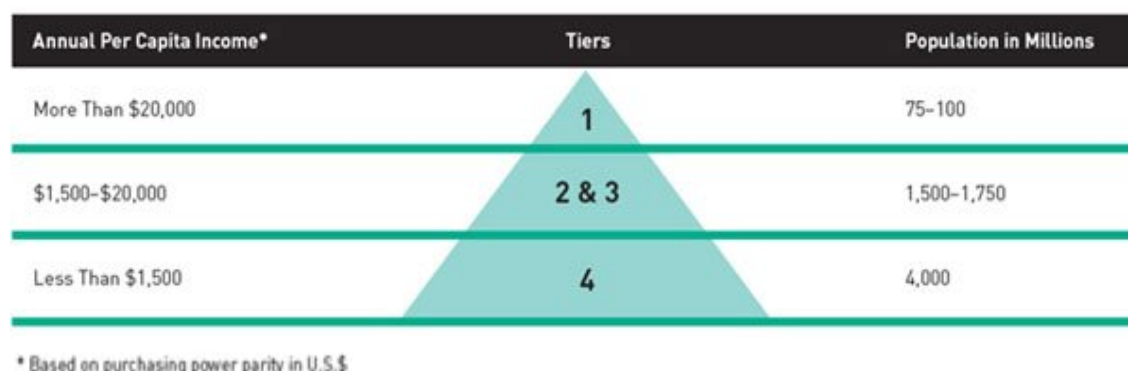


Figura II.21: Pirámide económica mundial
Fuente: Informe de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Mundial

Para lograr su desarrollo económico y transformación social, se requiere que las grandes empresas se involucren y trabajen en colaboración con organizaciones del Tercer Sector y gobiernos locales, en una solución que Prahalad denomina de “co-creación de valor”. No se trata de pedirles caridad, sino de que las empresas busquen la forma de hacer negocios rentables incluyendo a aquéllos que hasta ahora han sido excluidos de los beneficios del comercio mundial y la economía de mercado; un fenómeno que se conoce como “capitalismo inclusivo”. En cualquier caso, sus actuaciones deberán ser ambiental y socialmente responsables, porque al tratar tal volumen de población los riesgos son enormes, y la sostenibilidad y la estabilidad social se vuelven indispensables.

Un caso de éxito en los negocios en la base de la pirámide es el de la multinacional Unilever, pionera en desarrollar productos que satisfacen las necesidades de los más pobres, contribuyen a las economías locales y además proporcionan beneficios a la empresa. Por ejemplo, en la India, lanzó una marca de detergente de menor precio, mayor concentración, que se vendía en envases más pequeños y con un innovador sistema de distribución: A través del Proyecto Nova las mujeres beneficiarias de microcréditos se convertían en vendedoras de la compañía, invirtiendo en la compra de los productos a precios de fábrica para revenderlos en sus aldeas con un margen de beneficio. Esto permitió el acceso de Unilever a una población altamente dispersa, le consiguió el liderazgo en el mercado y provocó que un número creciente de familias lograra su autosustento.

II.3.7 – PROCESO PARA DEFINIR RSC ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

De acuerdo con el marco de referencia (*framework*) que se ha desarrollado en los epígrafes precedentes, el primer paso en la definición de una RSC estratégica para la empresa sería la identificación de todos sus *stakeholders*, seguida de la caracterización de sus interacciones. Una vez desarrollado de forma específica un sistema conforme al modelo genérico antes presentado, se pasaría a generar y proponer acciones de RSC y se analizaría su impacto, en forma de elementos de valor recibidos por los diferentes actores implicados. El objetivo ideal sería la maximización del valor neto total o del valor compartido creado, si bien se pueden priorizar las acciones que atañan a los grupos de especial relevancia para la empresa. Queda por determinar un método para seleccionar los programas de RSC que

se llevarán a cabo, evaluando la importancia de los diversos impactos, ponderando los valores de diferentes *stakeholders*, y que, en cualquier caso, deberá incluir consideraciones acerca de inversión, costes operativos, incentivos fiscales, plazos de puesta en marcha y de obtención de resultados, etc.

Asimismo, será necesario identificar todas las actividades de la empresa que se van a ver afectadas directa e indirectamente por las acciones RSC propuestas, qué cambios operativos, incluso de mentalidad, deben llevarse a cabo para ponerlas en marcha y para que tengan éxito, a quiénes hay que implicar en su implantación y seguimiento, y cómo controlar su desarrollo, medir su impacto e introducir correcciones cuando fuera necesario. Por otra parte, si consideramos el complejo sistema de valor que representa el mercado actual, será importante que la empresa busque socios en el entorno, con los que coordinarse de cara a lograr el mayor impacto posible de sus programas de RSC.

Este método plantea un gran reto a nivel práctico, ya que exige a la empresa aprender a relacionarse con sus grupos de interés, establecer canales de comunicación continua con todos ellos, debido a que los elementos de valor representados en las pirámides son característicos de los actores implicados y además varían en el tiempo, como ya se ha comentado. Este asunto excede el alcance de este proyecto y está siendo tratado en un proyecto paralelo del mismo Grupo de Investigación RSC de la Escuela.

La Figura II.22 esquematiza las etapas de este proceso de aplicación del *framework* derivado del sistema de valor para el diseño de planes RSC de carácter estratégico en la empresa.

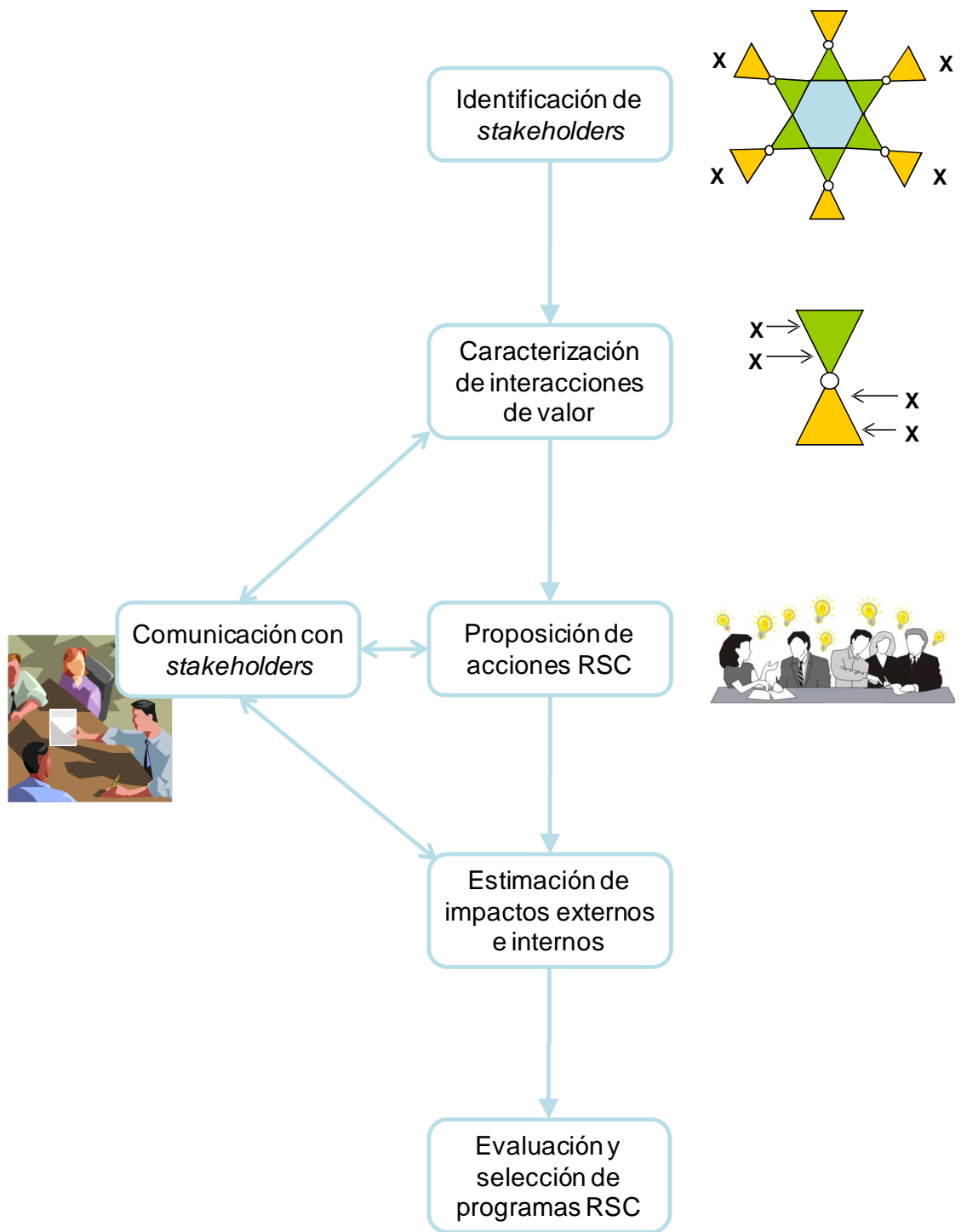


Figura II.22: Aplicación del framework en la empresa
 Fuente: elaboración propia

III.

EL CASO REE

III.1. La empresa y sus actividades

III.2. El sistema de valor de REE

III.3. Consideraciones sobre RSC
estratégica para REE

III.1. LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES

En esta Parte se va a aplicar el marco conceptual (*framework*) desarrollado en la anterior a la empresa que patrocina la investigación del grupo RSC de la Escuela: Red Eléctrica de España (REE). Por ello, comenzaremos describiendo brevemente las actividades de la empresa, enmarcadas dentro del sistema eléctrico español, y presentando su misión, principios y principales políticas de gestión.

III.1.1 – EL SISTEMA ELÉCTRICO ESPAÑOL

La Ley 54/1997 del Sector Eléctrico cambió radicalmente el mercado de la electricidad en España, pasándose de un monopolio que agrupaba todas las actividades, a un sector liberalizado y dividido en generación, transporte, distribución y comercialización, donde únicamente el transporte permanece como monopolio.

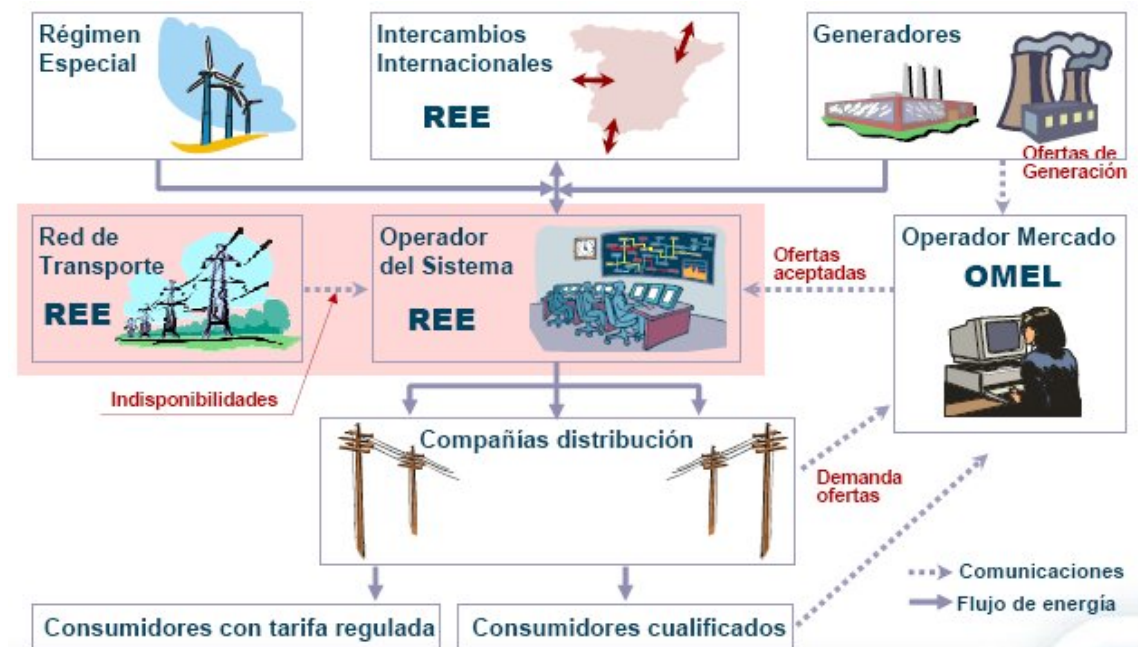


Figura III.1: El sistema eléctrico español

Fuente: Red Eléctrica

Así, los agentes que intervienen en el sistema eléctrico de nuestro país, cuyas interacciones se muestran en la Figura III.1, cumplen las siguientes funciones:

- **Productores:** tienen la función de generar y entregar la electricidad, así como de construir, operar y mantener las centrales eléctricas de cualquier tipo.
- **Productores en régimen especial:** son empresas productoras que tienen un tratamiento económico especial porque utilizan fuentes de energía renovables, residuos o cogeneración.
- **Transportistas:** llevan la electricidad desde los centros de producción hasta la red de distribución, y se encargan de la construcción, operación y mantenimiento de las instalaciones de la red de tensión igual o superior a 220 kV, así como de las interconexiones.
- **Distribuidores:** tienen la función de distribuir la energía eléctrica que reciben de los transportistas, y de construir, operar y mantener las instalaciones necesarias para tal fin (la red de distribución). Pueden vender electricidad a los consumidores finales que optan por la tarifa regulada o a otras empresas distribuidoras, en cualquier caso, transformada al nivel de tensión que éstos precisen.
- **Comercializadores:** empresas que, accediendo a las redes de transporte o distribución, se encargan de vender energía eléctrica a los consumidores cualificados o a otros agentes cualificados del sistema (empresas generadoras, distribuidoras u otras comercializadoras).
- **Consumidores:** actualmente todos los clientes finales pueden elegir suministrador, y optar por pagar la electricidad de acuerdo con la tarifa regulada establecida por la Administración.
- **Consumidor cualificado:** se adquiere la condición de cualificado cuando el nivel de consumo anual por punto de suministro es superior a una cantidad establecida por ley.
- **Operador del mercado:** es el responsable de la gestión económica, es decir, gestiona el sistema de ofertas de compra y venta de energía que los diferentes agentes efectúan en el mercado de producción y realiza la liquidación final resultante. La ley asigna esta función a la Compañía Operadora del Mercado Español de Electricidad OMEL.
- **Operador del sistema:** es el responsable de la gestión técnica de éste y tiene como objetivo garantizar la continuidad y seguridad del suministro

eléctrico y la correcta coordinación del sistema producción-transporte. Según la ley, esta función corresponde a Red Eléctrica de España.

- Órganos reguladores:
 - Administración General del Estado: ejerce las facultades de la planificación eléctrica, establece la regulación básica de la generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica, y determina los requisitos mínimos de calidad y seguridad del suministro.
 - Comisión Nacional de Energía: vela por la competencia efectiva del sector eléctrico, y por su objetividad y transparencia.

De manera que OMEL gestiona los mercados diario e intradiario de electricidad, dando lugar a un Programa Diario Viable y un Programa Horario Final, a partir de la casación de ofertas de generación y adquisición. Por su parte, REE gestiona el mercado de operación, que agrupa un conjunto de mecanismos de carácter competitivo destinados a resolver los desequilibrios que puedan producirse entre producción y demanda. Entonces, los productores vuelcan la energía a la red de transporte en las cantidades y horas asignadas en los mercados. Los transportistas la entregan a distribuidores y comercializadores, y éstos la venden a los consumidores.

III.1.2 – LAS ACTIVIDADES DE RED ELÉCTRICA

Fundada en 1985, Red Eléctrica de España tiene encomendadas las funciones de gestión de la red de transporte y operación del sistema eléctrico. Representa un ejemplo pionero a nivel mundial en la segregación de las actividades del sistema eléctrico, consagrando el transporte como una actividad con personalidad propia, separada de la generación y de la distribución.

Como responsable de la **gestión de la red de transporte**, REE posee las instalaciones que la configuran. Durante los años 2002 a 2005, llevó a cabo un proceso de adquisición de las redes de Endesa, Unión Fenosa, Iberdrola y Enel Viesgo, convirtiéndose en propietaria del 99% de la red de transporte peninsular, a falta de la compra de los activos de transporte de Hidrocantábrico. De esta forma, en la actualidad cuenta con 33.000 kilómetros de líneas de transporte de muy alta tensión y 2.905 posiciones de subestaciones con más de 55.400 MVA de capacidad de transformación. REE se encarga del mantenimiento y mejora de estas instalaciones.



Figura III.2: Sistema eléctrico peninsular

Fuente: Red Eléctrica

Asimismo, Red Eléctrica de España tiene la función de planificar y desarrollar la red, centrándose hoy por hoy en el refuerzo y mallado de la red peninsular, en la ampliación de las interconexiones internacionales, y en la evacuación de energía de ciclos combinados y parques eólicos. Una última función de REE como gestor de la red de transporte es garantizar el acceso a terceros, y gestionar los procedimientos de conexión de nuevas instalaciones a la red de transporte o de modificación de las condiciones de instalaciones existentes, solicitados por los agentes (productor, distribuidor o consumidor cualificado, directamente o a través del comercializador).

Por otra parte, como responsable de la **operación del sistema eléctrico**, Red Eléctrica controla y opera el sistema en tiempo real para asegurar que se cumplen los resultados de los mercados de la energía, y garantizar la continuidad del suministro eléctrico. Para hacer frente a las variaciones de la demanda y a la falta de disponibilidad de los productores, REE gestiona el mercado de operación, adaptando los programas de producción resultantes de los mercados diario e intradiario, así como programa y gestiona intercambios internacionales.

Para todo esto, REE dispone del Centro de Control Eléctrico (CECOEL), que controla de forma permanente el estado de la red y sus parámetros eléctricos, actuando para mantener la seguridad y calidad del suministro o para restablecer el servicio en caso de que se haya producido un incidente. Paralelamente, REE precisa una interlocución constante con los generadores

que le permita conocer sus condiciones de funcionamiento y emitir las instrucciones sobre producción. Debido al elevado número de generadores presentes en el sistema eléctrico español, se requiere la adscripción de éstos a Centros de Control de Generación (CCG). Además, desde 2006, REE cuenta con un centro de control específico para las instalaciones del régimen especial, el Centro de Control para Régimen Especial (CECRE). La Figura III.3 esquematiza el sistema de centros de control.

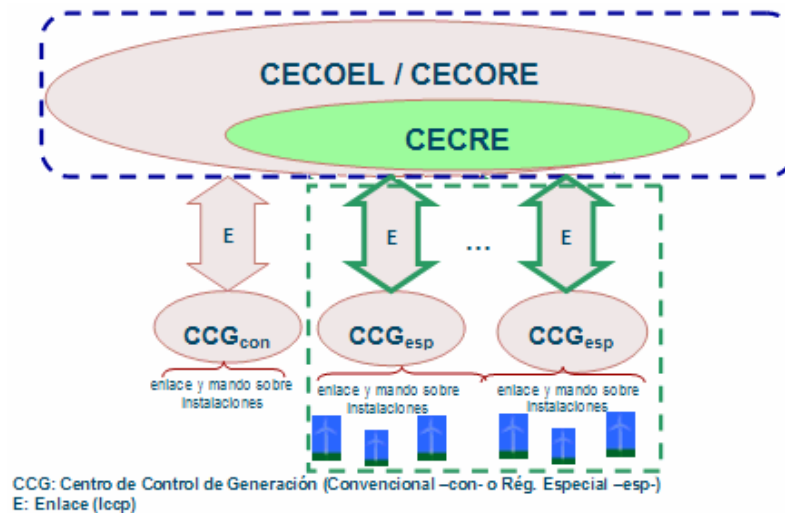


Figura III.3: Centros de control eléctrico
Fuente: Red Eléctrica

Al margen de las funciones asignadas por la ley española, el Grupo Red Eléctrica inicia en 1999 **actividades internacionales**, a través de la filial Red Eléctrica Internacional. Principalmente se orientan a inversiones en infraestructuras de transporte eléctrico, y a proyectos de asistencia y consultoría. En cuanto a los primeros, la actividad inversora se desarrolla a través de Transporte de Electricidad (TDE) en Bolivia (propiedad de Red Eléctrica en un 99,94%) y Red Eléctrica del Sur (REDESUR) en Perú (participada en un 33,75%). En lo que respecta a los segundos, REE participa como asesor técnico y de negocio en diversos proyectos de gestión de redes y operación de sistemas eléctricos en países como Rumanía, Chile, o Marruecos.

III.1.3 – MISIÓN, PRINCIPIOS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN

Según su propia declaración, la misión de Red Eléctrica es “asegurar el funcionamiento global del sistema eléctrico y prestar un servicio eficiente y de calidad a los ciudadanos”. Los principios por los que se rige REE son:

- Independencia del resto de los agentes
- Transparencia como gestor del sistema
- Neutralidad en la toma de decisiones
- Compromiso con la sociedad y el medioambiente
- Excelencia en la gestión
- Organización basada en las personas

En su compromiso con la excelencia en la gestión empresarial, REE ha adoptado el reconocido modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Asimismo, dispone de certificaciones por AENOR de sus Sistemas de Gestión en Calidad (ISO 9.001), medioambiente (ISO 14.001), y seguridad y salud laboral (OSHAS 18.001), para todas las actividades y filiales del grupo.

Consecuentemente con sus principios, REE apuesta por contribuir al desarrollo sostenible, y para ello cuenta con una política ambiental y un Sistema de Gestión Medioambiental que, junto con la ISO, posee certificación EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*). Su actuación le ha llevado a formar parte de los principales índices de inversión sostenible Dow Jones Sustainability Indexes, tanto del europeo como del mundial.

En el campo de la Responsabilidad Social Corporativa, Red Eléctrica es una empresa pionera, y el pasado año fue reconocida como la mejor del IBEX-35 por el Observatorio de la RSC. En 2002 suscribió el Pacto Mundial de Naciones Unidas y en 2005 se convirtió en la primera empresa energética en obtener la certificación SA 8000 de condiciones laborales. Desde 2002 publica una memoria anual de Responsabilidad Corporativa, que es elaborada y verificada de acuerdo con las directrices de la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” de *Global Reporting Initiative*.

El compromiso de REE se plasma en su política de Responsabilidad Corporativa, cuyo objetivo es “hacer compatible un servicio excelente a la

sociedad, mediante una gestión eficiente de la operación del sistema eléctrico y de la red de transporte, con la protección ambiental, el desarrollo profesional y humano de las personas que trabajan en Red Eléctrica y la creación de riqueza para nuestros accionistas y para el entorno social de nuestras actividades. Todo ello en un marco de transparencia y la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo”.

Por último, Red Eléctrica cuenta con un Código Ético, que recoge los valores corporativos, principios de actuación y recomendaciones de comportamiento cuya asunción y aplicación aseguran una gestión ética y responsable de la empresa y de sus empleados.

III.2. EL SISTEMA DE VALOR DE REE

Para aplicar el sistema de valor presentado en la Parte anterior, el primer paso es la identificación de los grupos de interés (*stakeholders*) de Red Eléctrica de España. La propia empresa ya ha realizado este ejercicio conceptual proporcionando el cuadro de la Figura III.4 en su Memoria de RC:

MATRIZ DE GRUPOS DE INTERÉS		
Categoría /Segmentación		Prioridad
Accionistas	Institucionales	Alta
	Minoristas	Alta
Clientes, agentes del mercado y organismos reguladores	Operación del sistema (empresas eléctricas)	Alta
	Transporte de energía (empresas eléctricas, clientes del mantenimiento y de la ingeniería)	Alta
	Organismos oficiales y administraciones	Alta
	Mercado eléctrico (agentes)	Alta
Empleados		Alta
Proveedores	De bienes y servicios	Alta Media Baja
	De capital financiero	Medio
	Contratas	Media Baja
	De capital humano (ETT)	Media Baja
Socios		Media Baja
Sociales	Ministerios, comunidades autónomas, confederaciones, etc.	Media
	Ayuntamientos	Alta
	Organismos y asociaciones empresariales	Media
	Centros educativos y de investigación	Media
	Sindicatos	Alta
	Analistas financieros	Alta
	Grupos ecologistas	Alta
	ONG y fundaciones	Baja
	Sociedad en general	Media
Medios de comunicación		Alta
Mercados/ sectores		Medio

Figura III.4: Grupos de interés de REE

Fuente: REE

De acuerdo con la representación propuesta en este Proyecto, nos encontramos ante la siguiente situación:

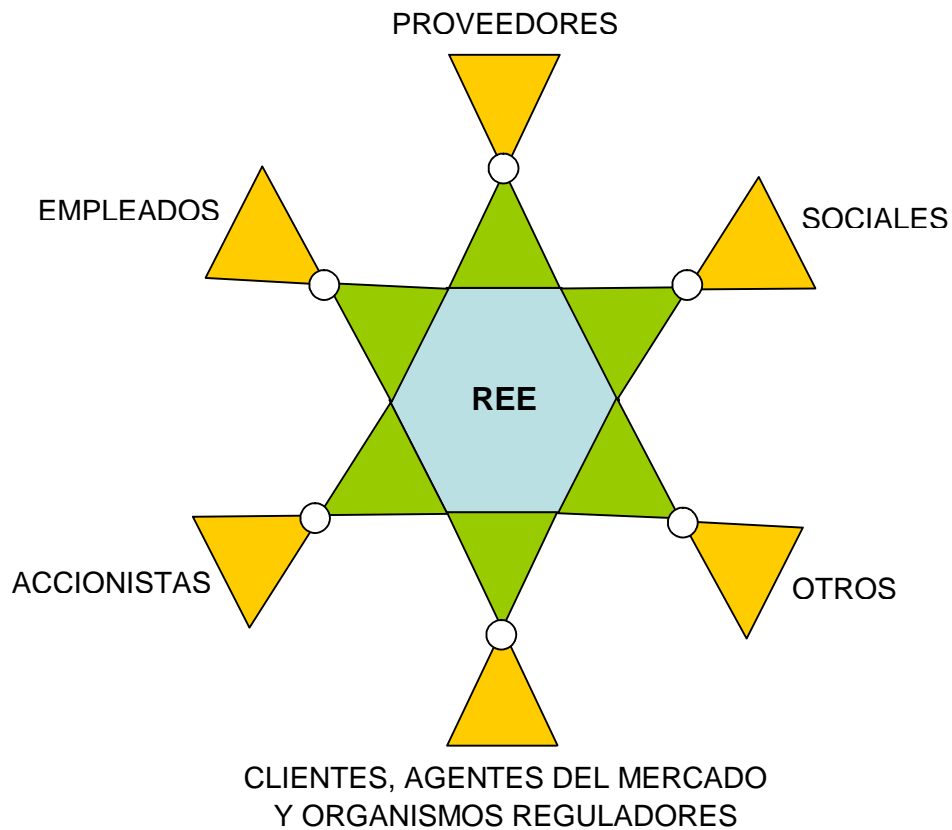


Figura III.5: Interacciones de valor de REE

Fuente: elaboración propia

Así, observamos que algunos de los *stakeholders* deben ser desglosados en varios actores y otros deben ser agrupados respecto del modelo general, de cara a su correcto análisis. Vamos a pasar a caracterizar las interacciones de valor de cada caso.

III.2.1 – INTERACCIÓN REE-EMPLEADOS

Siguiendo el sistema de valor propuesto en la Parte II, los elementos de valor recibidos por los empleados de Red Eléctrica de España son:

- ▼ Remuneración: REE informa de un total de 80,9 millones de € de gastos salariales en 2006. El modelo salarial consta de una retribución fija más

otra extraordinaria que reconoce aportaciones destacadas. Todos los empleados incorporados en 2006 percibieron un salario como mínimo 2,3 veces el Salario Mínimo Interprofesional.

- ▼ Condiciones laborales: El 99,7% de los empleados no directivos de REE está adscrito al convenio colectivo, que contempla condiciones económicas por categoría profesional, horarios, vacaciones, régimen de despidos, etc. El 98,9% de los empleados tiene contrato fijo.
- ▼ Seguridad y Salud Laboral: REE dispone de un sistema de gestión de acuerdo con la norma internacional OSHAS 18.001, que incluye la política de SSL, un servicio de prevención propio, y un comité de seguridad y vigilancia integrado por representantes sociales de todos los centros de trabajo. El Índice de frecuencia de accidentes se viene manteniendo entre 4 y 7 accidentes con baja por cada millón de horas trabajadas.
- ▼ Formación: además del aprendizaje inherente al trabajo, REE ofrece a sus empleados numerosas oportunidades formativas, tanto especializadas como relacionadas con habilidades de gestión, hasta alcanzar una media total equivalente a 73 horas de formación por empleado (dato de 2006, creciendo constantemente), y de las que se beneficia en torno al 95% de la plantilla.
- ▼ Comunicación: el Plan de Comunicación Interna de REE busca favorecer la comunicación en todas direcciones (vertical ascendente, descendente y horizontal), en relación a la información de la estrategia y los objetivos, y el debate de los mismos.
- ▼ Promoción y desarrollo de carreras profesionales: los empleados de REE valoran sus buenas perspectivas de progresar profesionalmente.
- ▼ Impacto social y medioambiental: REE es considerada una empresa concienciada y responsable. Este compromiso es percibido y apreciado por sus empleados actuales y por los potenciales, de acuerdo con estudios internos y encuestas independientes a universitarios.

Mientras, los elementos de valor recibidos por REE de sus empleados son:

- ▼ Buen rendimiento en el trabajo que realizan, cumplimiento de sus objetivos. REE también presenta unos datos de absentismo bastante

reducidos: 3,09 días al año por empleado en 2006 y mostrando un descenso sostenido.

- ▼ Fidelidad: REE exhibe datos muy positivos de rotación externa no deseada (1,52% en 2006) y permanencia (antigüedad media de 10,9 años). Además, el compromiso emocional de los empleados con la empresa queda reflejado en un reciente estudio de indicadores sociales, donde éstos manifiestan un orgullo de pertenencia del 8,1 sobre 10.
- ▼ Conocimiento generado en la empresa, como consecuencia del día a día. Se trata de un factor muy difícil de cuantificar; sin embargo, desde REE se reconoce la importancia de los empleados en la mejora continua de las operaciones.

En resumen, podemos decir que la oferta de valor de Red Eléctrica de España a sus empleados es realmente buena, superior a la de la mayoría de empresas de su entorno. Esto facilita la atracción de nuevos trabajadores y su retención, y propicia altos niveles de satisfacción por su parte: un notable 7,0 sobre 10 en las encuestas de satisfacción por grupos de interés llevadas a cabo el pasado año. Por ello, el nivel de rendimiento de los mismos es alto y se consiguen ahorros en los costes de RRHH respecto de empresas similares. Aún así, la fidelización y motivación de profesionales del conocimiento es un desafío permanente y hay margen para mejorar esta interacción a través de ciertos programas de RSC que se comentarán más adelante.

III.2.2 – INTERACCIÓN REE-CLIENTES

De acuerdo con la descripción del sistema español de la electricidad presentado en el capítulo III.1, los actores que se relacionan con Red Eléctrica de España a modo de “clientes” son:

- Empresas eléctricas, como receptoras de las decisiones de la operación de sistema en sus funciones de generadores (productoras de electricidad tanto en régimen ordinario como extraordinario) y distribuidoras, así como de las actividades de transporte a través de la red de muy alta tensión.
- El operador del mercado OMEL, que intermedia en la fijación de la oferta diaria de energía de los agentes compradores y vendedores.

- Los organismos reguladores: Ministerio de Industria y Comisión Nacional de la Energía, que definen y arbitran el mercado de la electricidad.
- Las distintas administraciones central, autonómica y local, así como las empresas eléctricas en lo referente a la planificación de infraestructuras de transporte.

El consumidor final no interactúa directamente con REE; simplemente espera recibir del mercado eléctrico un suministro de calidad, entendida como continuidad y seguridad. En cuanto a los agentes que conforman el sistema eléctrico, sus interacciones vienen fijadas por un marco regulatorio muy estricto: funciones asignadas, funcionamiento de los mercados de producción y operación controlado, precios regulados,... Además, la legislación establece que se apliquen criterios de transparencia, objetividad, no discriminación y confidencialidad. A consecuencia, la actividad de REE en relación a sus clientes se mueve en muy estrechos márgenes de maniobra en cuanto a la definición del servicio o la innovación de elementos de valor.

De manera que los elementos de valor que REE aporta a los demás agentes básicamente corresponden al cumplimiento de sus funciones:

- ▼ Gestión del mercado de operación para garantizar la continuidad del suministro, corrigiendo los desequilibrios respecto de la programación.
- ▼ Construcción y mantenimiento de la red de transporte en óptimas condiciones.
- ▼ Medición de la energía intercambiada en cada punto frontera del sistema, de forma homogénea y efectiva.
- ▼ Gestión del procedimiento de acceso a la red: facilidad, coste y tiempo para productores y distribuidores.
- ▼ Información: para el acceso e intercambio de información con los distintos agentes, tanto técnica como económica, cuenta con sistemas informáticos específicos (SIOS, SIMEL y SIOM), que garantizan la seguridad y protección de datos.
- ▼ Comunicación: REE dispone de sistemas de comunicación centrados en identificar anomalías, necesidades y requerimientos de los agentes.

Por su parte, los agentes aportan a REE exactamente lo mismo: su participación en el sistema eléctrico español, el cumplimiento de sus

respectivas funciones. Es decir, generar electricidad, distribuirla, comercializarla, o casar el Programa Horario, todo ello proporcionando información transparente a los demás agentes. Por las características del negocio de REE, su coordinación con todos ellos es clave, y la mentalidad RSC puede mejorar la gestión de las relaciones. Un último elemento de valor a tener en cuenta es la colaboración entre los agentes en acciones conjuntas y políticas del sector para introducir innovaciones.

En lo que respecta a las Administraciones Públicas, las interacciones de REE con éstas son muy complejas. Nos limitamos a indicar que interactúa con la Administración General del Estado, en concreto con el Ministerio de Industria, que regula el sector eléctrico, así como con la Comisión Nacional de la Energía, y con Comunidades Autónomas y Ayuntamientos. En todo caso, en España no se considera necesario tener en cuenta estas interacciones para el diseño de acciones RSC, al ser la estructura pública suficientemente sólida.

III.2.3 – INTERACCIÓN REE-PROVEEDORES

Para analizar adecuadamente la interacción entre Red Eléctrica y su *stakeholder* proveedores, es necesario clasificar los distintos tipos de éstos con los que se relaciona. Una buena forma de hacerlo, de cara al análisis de interacciones de valor, es atendiendo al impacto que pueden tener sobre la empresa. Así, nos encontramos con:

- A.** Suministradores de material y servicios básicos (p.ej. para oficina)
- B.** Proveedores de equipamiento para la operación del sistema, tecnologías de la información, servicios de consultoría, y otros servicios externalizados que puedan ser fuente de ventajas competitivas
- C.** Proveedores de equipo y contratistas para construcción y mantenimiento de instalaciones de la red
- D.** Proveedores de fondos: sector financiero

Los proveedores de la categoría A no son determinantes para el negocio de REE; se trata de suministradores de mobiliario y material de oficina, ordenadores, contratistas de servicios, como limpieza, etc. De manera que estamos ante una interacción de valor muy básica, donde los principales elementos para la empresa son:

- ▼ Material y servicios básicos.
- ▼ Calidad; en este primer caso, se trata más que nada la ausencia de fallos o problemas.
- ▼ Tiempo de atención de pedidos de bienes, de solución de fallos de equipos, o de respuesta para servicios.

En cuanto a los de tipo B, éstos incluyen proveedores y *outsourcers* de mayor impacto, así que, además de lo mencionado arriba, cobran importancia un conjunto de elementos de valor superiores:

- ▼ Equipos y servicios específicos del negocio de REE.
- ▼ Ahorros o costes durante la vida útil de los equipos y derivados de los servicios externalizados.
- ▼ Calidad, con los costes de tiempo y dinero, cuando es baja, o las ventajas, cuando es alta, que de ésta se derivan.
- ▼ Estabilidad, que favorezca el conocimiento mutuo y sea fuente de ventajas competitivas. REE viene firmando “acuerdos que consolidan su enfoque de cooperación transparente y de aprovisionamiento estable”.
- ▼ Ideas innovadoras para la mejora continua de la operación del sistema eléctrico y del negocio en general.

Para los proveedores del grupo C, empresas de ingeniería y constructoras contratadas para la construcción, montaje y mantenimiento de las instalaciones de la red, se aplica todo lo anterior, con una ligera diferencia en cuanto al campo de estudio:

▼ Ideas innovadoras para la mejora continua del transporte eléctrico. Pero además, cobra importancia el impacto que sus actividades tienen en la imagen pública de REE:

- ▼ Impacto social y medioambiental de la construcción y del servicio de las instalaciones de transporte (redes y subestaciones).

Por su parte, los proveedores reciben de Red Eléctrica estos elementos de valor:

- ▼ Dinero: REE gastó un total de 526 millones de € en compras en el año 2006.

- ▼ Unas ciertas condiciones de compra: entrega, plazos de pago, etc.
- ▼ Ingresos y costes derivados de la compra o contratación del servicio (mantenimiento, garantías, recambios,...).
- ▼ Fidelidad, estabilidad: los beneficios que se derivan para los proveedores son los mismos que para la empresa (ver arriba).
- ▼ Ideas para posibles mejoras de sus productos o servicios, de manera que satisfagan mejor las necesidades de REE.

Esta interacción responde a las características de una transacción típica en cuanto a las componentes económicas, donde existe poco margen de maniobra. De manera que el valor más importante que se puede crear para con los proveedores deriva de la firma de acuerdos para una relación estable, precisamente como viene haciendo REE. Esto facilita la comunicación y coordinación, permite reducir costes y tiempos, y puede propiciar que los proveedores y *outsourcers* más importantes proporcionen alguna ventaja a la empresa. Asimismo, resulta relevante la idea de que REE y sus proveedores puedan ser fuente mutua de innovación, que es un tema aún por explotar. Estos dos asuntos, junto con la traslación de políticas responsables, pueden potenciarse mediante actuaciones RSC.

En lo que atañe a la interacción con proveedores de fondos (D), ésta se asemeja a la que se tiene con accionistas, respondiendo a variables completamente diferentes de las anteriores, como rentabilidad, confianza, información,...

III.2.4 – INTERACCIÓN REE-ACCIONISTAS

Red Eléctrica aporta a sus accionistas los siguientes elementos de valor:

- ▼ Evolución positiva de las acciones (el dato corresponde al valor a cierre de cada año):

Año	2002	2003	2004	2005	2006
€/acción	9,64	13,00	16,50	26,17	32,49

- ▼ Dividendos repartidos por acción crecientes:

Año	2002	2003	2004	2005	2006
€/acción	0,48	0,548	0,6138	0,7304	0,8984

- ▼ Por lo tanto, una alta rentabilidad.
- ▼ Información proporcionada a accionistas completa y de calidad: informe anual (incluye cuentas anuales consolidadas), informe específico de Gobierno Corporativo y memoria amplia de Responsabilidad Corporativa.
- ▼ Nivel de riesgo percibido: el elevado número de títulos negociados (250 millones el pasado año) denota la confianza del mercado en Red Eléctrica. Además, REE mantiene estables las calificaciones crediticias otorgadas por *Standard & Poor's* y *Moody's*: AA-/A-1+ y A2, respectivamente, que ponen de manifiesto su elevado nivel de solvencia y fortaleza financiera, así como el bajo riesgo y la importancia estratégica de la actividad principal desarrollada por el grupo.
- ▼ Buena imagen de la empresa en relación a asuntos sociales y medioambientales. No sólo no se han producido repercusiones negativas sobre su valoración por publicación de informaciones de este ámbito, sino que es la empresa cotizada mejor valorada en RSC y aparece en los principales índices de inversión socialmente responsable (SRI).

En cuanto a los elementos de valor recibidos por la empresa de sus accionistas, éstos son:

- ▼ Capital: un total de 135.270.000 acciones, de 2 € de valor nominal y que cotizan alrededor de los 40 €. El 70% es capital libre en circulación (*free float*), correspondiendo el 16% a accionistas minoristas, 20% a inversores institucionales españoles y 64% a institucionales extranjeros. Del 30% restante, 20% pertenece a la SEPI, 3% a Iberdrola, 3% a Endesa, 3% a Unión Fenosa y 1% a Viesgo.
- ▼ Confianza de los inversores: se aplica lo expuesto en el punto de “Nivel de riesgo” de arriba.
- ▼ De los accionistas con presencia en el Consejo de Administración: es de esperar que aporten ideas y cierta perspectiva al diseñar estrategias para REE y para el conjunto de sector eléctrico.

A tenor de lo expuesto, podemos decir que la interacción de valor de REE con sus accionistas es muy positiva. Esto se manifiesta en el gran movimiento de sus acciones y en los altos niveles de satisfacción, de acuerdo

con las encuestas llevadas a cabo por la empresa en 2006: un 8,08 sobre 10 para este grupo de interés. Las acciones RSC pueden complementar los buenos resultados económicos que viene obteniendo la empresa.

III.2.5 – INTERACCIÓN REE-SOCIALES

El grupo de interés sociedad es un conjunto amplio y heterogéneo, y está representado por diversas organizaciones:

- ONG sociales, de desarrollo, y Fundaciones.
- Grupos ecologistas.
- Representantes de la comunidad local: Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, asociaciones vecinales,...
- Centros de investigación, Universidades, centros de Formación Profesional y Escuelas de Negocio.
- Asimismo, hay que considerar a cualquier ciudadano en general, que no pertenezca a ningún colectivo.

Red Eléctrica recibe de nuestra sociedad una cierta dotación que posibilita su negocio, y que incluye los siguientes elementos de valor:

- ▼ Estatuto jurídico singular, establecido por ley.
- ▼ Existencia de los demás agentes del mercado eléctrico: productoras de energía, OMEL, distribuidores y demás, sin los cuales el negocio de REE no sería posible.
- ▼ Mercado de consumo de electricidad: hogares e industria, que aseguran la demanda de su servicio en España.
- ▼ Infraestructuras eléctricas: redes de distribución, redes de transporte adquiridas tras ser construidas otros, e interconexiones con Francia y Portugal. Además de todas las infraestructuras no específicas: telecomunicaciones, transportes, etc., necesarias para el funcionamiento de cualquier negocio.
- ▼ Mano de obra cualificada, formada en el sistema educativo español. En concreto, REE requiere personal de apoyo, especialistas, técnicos medios, técnicos superiores y directivos.

- ▼ Conocimientos, tanto especializados del sector como genéricos del mundo empresarial.
- ▼ Futuro: la supervivencia de REE está irremediablemente ligada a la sostenibilidad de su modelo negocio y al de consumo de la sociedad.

En cuanto a los elementos de valor que REE aporta a la sociedad, los principales son:

- ▼ Suministro eléctrico fiable, esencial para el modo de vida actual.
- ▼ Riqueza en forma de impuestos, salarios a sus empleados, compras a empresas proveedoras (la mayoría españolas), y retorno sobre su inversión a accionistas y proveedores de fondos (Ya tratado en sus correspondientes epígrafes).
- ▼ Generación de conocimiento inherente a sus operaciones.

Por último, tenemos que valorar las externalidades con que Red Eléctrica perjudica a la sociedad. Las actividades de REE no responden a un modelo de proceso productivo tradicional. Las posibles repercusiones ambientales se derivan de la presencia de líneas eléctricas y subestaciones, y de la construcción y el mantenimiento de éstas.

Por construcción de instalaciones:

- ▼ Afección al suelo, ocupación y limitación de su uso.
- ▼ Afección a vegetación y fauna autóctonas, especialmente grave cuando las instalaciones se ubican en zonas protegidas, ya sean terrestres o acuáticas.
- ▼ Impacto visual.
- ▼ Ruido y polvo durante la obra.
- ▼ Producción de residuos no peligrosos: excedentes de excavación, plásticos, maderas, papel,...
- ▼ Producción de residuos peligrosos: lubricantes, grasas, aceite de relleno del cable submarino.

Por estar en servicio:

- ▼ Afección a la fauna, especialmente a aves.
- ▼ Afección al medio vegetal por desbroces, podas y talas.

- ▼ Riesgo de derrames de aceite de máquinas de potencia, transformadores o equipos que contienen PCBs.
- ▼ Riesgo de fugas de SF₆ (gas de efecto invernadero) durante trabajos de mantenimiento de equipos eléctricos.
- ▼ Campos electromagnéticos.
- ▼ Contaminación acústica y lumínica.
- ▼ Producción de residuos no peligrosos: chatarra metálica, plásticos, papel y cartón, residuos vegetales,...
- ▼ Producción y almacenamiento de residuos peligrosos: aceites, baterías, tierras impregnadas de hidrocarburos, envases y trapos que han estado en contacto con sustancias peligrosas,...
- ▼ Emisiones de CO₂ debidas a las pérdidas en el transporte de electricidad (no es un impacto que se produzca realmente, sino una forma de cuantificar...).

Derivadas de cualquier actividad empresarial:

- ▼ Consumo de recursos básicos en los distintos centros de trabajo de REE: agua, electricidad, papel y combustible.

III.3. CONSIDERACIONES SOBRE RSC ESTRATÉGICA PARA REE

De acuerdo con el marco teórico presentado en la Parte II, es posible diseñar una RSC estratégica para Red Eléctrica, atendiendo a sus interacciones de valor con los *stakeholders* características y detectando oportunidades de creación de valor compartido. En este caso, nos encontramos ante una empresa pionera, que tiene una política de Responsabilidad Corporativa, desarrolla numerosos programas y cuenta con un sistema de gestión y una estructura organizativa apropiada a tales efectos.

Por ello, vamos a analizar las acciones ya emprendidas por REE, y a realizar una serie de consideraciones, propuestas y recomendaciones que pueden servir para mejorar y potenciar su RSC.

III.3.1 – RSC EN LA INTERACCIÓN REE-EMPLEADOS

Comenzando por los elementos de valor más básicos para los empleados, la RSC promueve la mejora de las condiciones laborales. En ese sentido, las políticas de Red Eléctrica respetan la declaración de Derechos Humanos, el Pacto Mundial, los principios de la OIT y las recomendaciones de la ODCE. Además, su convenio colectivo contempla las condiciones referentes a los asuntos más fundamentales (salarios, horarios, vacaciones...), así como reconoce una serie de beneficios sociales y servicios para los empleados: plan de pensiones, seguro médico privado, seguro de vida, tarifa eléctrica especial, o cheques guardería, entre otros. Si bien la situación en REE es ciertamente buena, la RSC aún puede contribuir a fomentar el empleo de calidad. Por medio del diálogo continuo con los empleados se pueden detectar nuevos problemas y necesidades, de cara a incorporarlos a la oferta laboral. Por otra parte, la empresa trabaja voluntariamente por la mejora constante del entorno laboral. Para ello lleva a cabo anualmente un Estudio del clima social, que evalúa la satisfacción y el compromiso de los empleados. Los datos obtenidos están siendo muy positivos y se utilizan para revisar el Plan Estratégico de RRHH.

En lo que respecta a la Seguridad y Salud Laboral, la consideración de la RSC implica la formación e involucración de los empleados para la prevención de todo tipo de riesgos laborales. REE ya dispone de un sistema de gestión de SSL de acuerdo con la norma OSHAS 18.001, que incluye la información y formación de los empleados, y que está dando buenos resultados. Asimismo, en este ámbito destaca la importancia de trasladar las políticas RSC de la empresa a todos sus proveedores. En el caso de REE, la traslación a contratistas se realiza a través de un novedoso proyecto que trata de sistematizar y valorar a las contratistas en temas de seguridad. REE también tiene un procedimiento para prevenir riesgos laborales en trabajos realizados en instalaciones de la red por parte de otra empresa eléctrica. Por otro lado, REE ha desarrollado un sistema de prevención y vigilancia de la salud de sus empleados, que incluye un servicio médico, campañas para prevención de obesidad, tabaquismo y riesgos psicosociales (estrés, insomnio,...).

Una política de RRHH socialmente responsable debe atender a principios de igualdad, diversidad y conciliación. En esta línea, REE sigue una estricta política de igualdad de oportunidades en contratación y selección, y en el trabajo cotidiano. Además, participa en la Red de Empresas para la Igualdad, cuyo objetivo es la incorporación y promoción de las mujeres en el mercado laboral, y en la iniciativa europea EQUAL, con un proyecto sobre fomento de la conciliación. Para reforzar las políticas de conciliación entre vida personal y profesional, ha diseñado una serie de medidas concretas relacionadas con flexibilidad laboral, y con apoyo a la maternidad y paternidad. A pesar de que REE demuestra una fuerte apuesta por la igualdad de género y presenta los mejores datos de su sector, lo cierto es que sólo un 21,4% de sus empleados son mujeres, y la presencia de éstas en puestos directivos es aún menor (12,6%). Esto nos da una idea de lo mucho que queda por hacer y de lo complicado que es trasladar a la realidad este tipo de políticas. El camino a seguir pasa no sólo por crear planes específicos, sino por integrar el compromiso con la conciliación en el día a día de la empresa, por ejemplo, respetando los horarios.

En cuanto a otros colectivos desfavorecidos, REE cuenta con un buen programa de integración de discapacitados a través de diferentes iniciativas, como la contratación de empleados con minusvalías o el Plan Familia para desarrollar actividades formativas y de ocio con familiares de empleados con algún grado de discapacidad. Por el contrario, REE carece de un programa que contribuya a la integración de inmigrantes (más allá de la no discriminación).

Uno de los ámbitos de la interacción empresa-empleados que la RSC contribuye a mejorar notablemente es el de la comunicación y participación. REE ya dispone de un programa de comunicación interna, por el que se divulga la estrategia corporativa y los objetivos mediante presentaciones en cascada y debates, y recientemente ha lanzado el portal “miRed” a través del cual los empleados pueden informarse y participar. Sin embargo, aún no ha explotado todas las ventajas de la contribución de los empleados. Se podría considerar la creación de grupos voluntarios de mejora, al estilo de los “círculos de calidad”, y el avance hacia un modelo de dirección más participativo, en el que los empleados tengan voto además de voz en las decisiones.

Los datos presentados en el apartado III.2.1 reflejan la fuerte apuesta de REE por la formación de sus empleados. Dentro de su Plan de Formación, se imparten numerosos cursos para los distintos grupos profesionales, y se apuesta por la formación asistida por ordenador, a través del aula formativa virtual “Aul@Ree” y de la plataforma de autodesarrollo de competencias “eDevelop”. En la Escuela de Operación del sistema eléctrico se forman los operadores de la empresa y se comparte conocimiento con otros actores del negocio. Además, REE tiene un sistema de gestión individual del desempeño, según el cual se evalúa el desarrollo y la contribución de cada empleado, lo que permite diseñar un programa de acuerdo a su talento y potencial, y elaborar planes de carrera. Este programa enlaza con su política de sucesión, facilitando la cobertura de las necesidades de directivos mediante promoción interna.

Otras acciones RSC de Red Eléctrica que completan su oferta de valor a los empleados son las relacionadas con la posibilidad de tener un impacto social o ambiental. Para ello, REE lleva a cabo acciones internas de divulgación y sensibilización sobre su estrategia de Responsabilidad Corporativa y buenas prácticas. Por otra parte, se ha creado el “Grupo de Voluntariado Corporativo EnRedando”, que desarrolla proyectos como Semana del Deporte Solidario, Libros a Guinea o Jornada de Comercio Justo. Si bien hay que reconocer el valor de estas actividades de cara a concienciar a los empleados, sería de gran interés que REE se centrara en acciones de voluntariado que se alineen con su actividad principal y con las competencias de sus empleados. Así, se pueden poner en marcha programas de cooperación para la ejecución y operación de sistemas de transporte eléctrico en países iberoamericanos, que incluyan la participación de empleados sobre el terreno, lo que al mismo tiempo sirve para formar mejores profesionales para REE.

III.3.2 – RSC EN LA INTERACCIÓN REE-CLIENTES

Dentro de su política de Responsabilidad Corporativa, Red Eléctrica dispone de un sistema integrado de gestión de consultas y reclamaciones, y de un sistema de gestión y mejora de las relaciones con clientes. Éste incluye encuestas y entrevistas para identificar y dar respuesta a sus preocupaciones, expectativas y requerimientos. Además, fomenta la relación continua con clientes a través de grupos de trabajo, comités de seguimiento y alianzas estratégicas. En lo que respecta al procedimiento de acceso a la red, REE también trata de mejorar constantemente la atención que da a los agentes, incorporando más información, y facilitando los formularios para solicitarlo y para tramitarlo. Los sistemas de información son de gran utilidad para identificar puntos de mejora. Por ejemplo, REE recibe reclamaciones relativas al programa de liquidaciones y en respuesta perfecciona la información que publica al respecto. Todas estas acciones RSC deben orientarse a asegurar la transparencia y a mejorar la comunicación y coordinación entre los agentes del sistema eléctrico, de cara a optimizar la eficiencia de todos los procesos.

Por otra parte, REE participa, conjuntamente con los otros agentes, en estudios de *benchmarking* a nivel internacional para mejorar la operación del sistema eléctrico y el mantenimiento de instalaciones de alta tensión. Sería interesante ampliar esta línea de actuación a otros asuntos relevantes para la sociedad, e incorporar la colaboración de otros actores, como centros de investigación o universidades. Como ya se ha comentado, el margen de maniobra es ciertamente limitado por la estricta regulación del sector. Sin embargo, los grandes desafíos como el despliegue de energías renovables hasta el 20% de la generación en 2020 o el incremento de la eficiencia energética, requieren la implicación de todos los actores significativos del sistema eléctrico, entre ellos REE.

Excede de los objetivos de este trabajo entrar a un análisis detallado del mercado español y del papel que en su definición y desarrollo juega REE. Lo que sí se puede afirmar es que un agente puente entre lo público y lo privado, y con competencias técnicas fundamentales para el sistema, como es REE, puede situarse en una posición de legitimidad mayor o menor para sus clientes, en función de la calidad e independencia con la que despliegue sus funciones. En un juego de fuerzas entre grandes actores el capital confianza es un activo de futuro incuestionable.

III.3.3 – RSC EN LA INTERACCIÓN REE-PROVEEDORES

El principal valor aportado por REE en este ámbito es la riqueza que transmite por su alto volumen de compras, la mayoría de ellas a empresas proveedoras nacionales.

Su proceso de asignación de compras y contratos se rige por criterios de transparencia, objetividad e igualdad de oportunidades, para lo cual se publican sus necesidades anuales y sus adjudicaciones en el DOUE y en el BOE. Un comportamiento RSC exige además que se tenga en consideración la situación de los proveedores, de manera que las condiciones que se fijen en los contratos, y que se negocien durante las renovaciones, sean razonables para éstos.

Para cualquier empresa resulta beneficioso trabajar en mejorar la comunicación entre ella y sus proveedores, una vía que REE ya ha abierto promoviendo reuniones, jornadas formativas, intercambios de experiencias y grupos de trabajo. Más aún, se deberían constituir relaciones estables, como intenta hacer REE con su política de acuerdos de suministro y calidad concertada, de los que por ahora ha firmado cuatro con sus principales proveedores. El objetivo debe ser la generación de confianza mutua y la obtención de ventajas por coordinación, dentro de un enfoque de compromiso a largo plazo, cooperación y mejora continua.

En la misma línea se puede explotar la aportación de los proveedores de equipamiento y servicios especializados como fuente de innovación. Por ahora REE únicamente está trabajando en la mejora de la eficiencia en gestión de procedimientos de compras, con la introducción tanto de los cuestionarios para calificación, como de la información para la petición de ofertas de obras y servicios en soporte digital. Se echa en falta una mayor implicación de ambas partes para, sobre la base de unas relaciones estables, impulsar la innovación en el sector eléctrico, p.ej. investigando canalizaciones más eficientes.

Entre los objetivos de la política de RC de Red Eléctrica se encuentra la traslación de sus criterios a la cadena de suministro. Cuenta con un sistema de calificación de proveedores propio, “RePro”, que asegura la transparencia y el cumplimiento de estándares de la compañía, ya que valora, junto con criterios económicos, aspectos sociales y medioambientales. REE ha puesto en marcha proyectos para la realización de auditorías en materia de RSC a proveedores y

para la sensibilización ambiental de éstos. Además, tiene planeado exigirles la certificación SA 8000. La iniciativa es muy buena, aunque quizá haría falta examinar el impacto que esta medida tendría en las PYMES, para las que puede resultar excesivamente costoso certificarse con este estándar, y analizar el apoyo que REE podría proporcionarles en el proceso.

III.3.4 – RSC EN LA INTERACCIÓN REE-ACCIONISTAS

En la política de RSC de Red Eléctrica se contempla la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, incluyendo la adopción voluntaria de recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (“Código Conthe”), la adecuada constitución del Consejo de Administración (mayoría de consejeros independientes), del Comité de Auditoría, del de Nombramientos y Retribuciones (mayoría de consejeros externos), y la publicación de las retribuciones a los consejeros. Además, se trabaja para la mejora continua del informe anual de Gobierno Corporativo, se introducen facilidades para los accionistas como los sistemas de voto y delegación a distancia, o la retransmisión por Internet de la Junta General, y se facilita la comunicación a través de la correspondiente sección en la web corporativa.

REE también se compromete a garantizar la transparencia informativa para con sus accionistas. Publica, además del Informe Anual que incluye las cuentas anuales consolidadas, un informe específico de Gobierno Corporativo, y una memoria amplia de Responsabilidad Corporativa y otra de Medio Ambiente. Para aumentar la fiabilidad e integridad de sus informes no financieros podría colaborar con agentes externos: organizaciones de normalización, universidades,...

En cuanto a la incertidumbre que perciben los accionistas, REE trata de mitigarla mediante un Sistema de gestión integral de riesgos. Éste abarca riesgos operacionales, regulatorios y de negocio, mercado o crédito. Entre los primero se incluyen los relacionados con empleados y los medioambientales, pero se echa en falta los puramente sociales.

Por otra parte, uno de los ejes básicos de acción de la política de RC de la empresa para los próximos dos años es la gestión de la reputación corporativa. Hay que tener muy presente que la publicación de informaciones relativas a asuntos sociales o medioambientales puede repercutir tanto positiva

como negativamente sobre los accionistas, todo depende de cómo se gestionen. En ese sentido, podría ser interesante estudiar la mejora de la percepción pública mediante las relaciones con los medios y la *publicity* de la adopción de estándares como GRI, SA 8000, etc.

Por último, el compromiso de Red Eléctrica la convierte en una compañía atractiva para inversores concienciados. Por eso, REE trabaja para consolidarse en índices de sostenibilidad como el DJSI y en *rankings* como el del Observatorio de la RSC. Quizá sólo falte que desde las propias empresas se promueva la inversión socialmente responsable, impulsando carteras SRI españolas y demostrando que éstas ofrecen mayores rentabilidades.

III.3.5 – RSC EN LA INTERACCIÓN REE-SOCIALES

En el ámbito de la interacción empresa-sociedad, el principal objetivo de la política de RSC de Red Eléctrica debe ser velar por la sostenibilidad de su negocio. Al mismo tiempo, se asegura su “licencia para operar”, gestionando el riesgo de rechazo por parte de la opinión pública, así como una buena imagen frente a sus accionistas, empleados y consumidores, con las ventajas que esto conlleva.

REE efectúa Estudios de Impacto Ambiental (EIA) de todos sus proyectos de nuevas instalaciones, incluso cuando no está obligada legalmente, para determinar el trazado menos perjudicial (Figura III.6), e introducir las correspondientes medidas preventivas y correctoras. Cuando se ven afectadas áreas protegidas, dichas medidas son más rigurosas y procede a la aplicación de medidas compensatorias. Además, REE lleva a cabo la supervisión ambiental de la construcción por parte de sus contratistas.



Figura III.6: Corrección de trazado de línea de transporte eléctrico tras EIA
Fuente: REE

De entre las actuaciones ambientales para la protección de las especies vegetales y animales afectadas por sus instalaciones, destacan las destinadas a la protección de la avifauna, amenazada por el riesgo de colisión con líneas y la traslocación de nidos. En este tipo de proyectos es importante la colaboración de REE con grupos ecologistas y con las correspondientes Administraciones Públicas de cara a identificar los asuntos relevantes y a buscar soluciones, como ya intenta hacer con sus “laboratorios de sostenibilidad”.

En relación a impactos sobre la comunidad local de los lugares que acogen sus instalaciones, REE tiene responsabilidad sobre los perjuicios de las obras, el impacto perceptual, la contaminación acústica y lumínica, y los posibles daños por los campos electromagnéticos. Por una parte, REE debe minimizar los efectos negativos de su actividad mediante adecuaciones paisajísticas, y control de ruido, nivel de alumbrado y electromagnetismo, e investigar para mitigarlos al máximo. Por otra, debe llegar a acuerdos con los representantes locales (ayuntamientos, asociaciones vecinales, etc.) para maximizar los positivos mediante planes compensatorios de desarrollo local: empleo, compras locales,...

Continuando por la generación de residuos, REE sólo se ocupa de la gestión de los que se generan durante el mantenimiento. Se trata principalmente de aceites que son repuestos periódicamente, y equipos y componentes averiados o al final de su vida útil. Como la minimización de éstos

no es posible, las acciones RSC van orientadas a su reciclaje o valoración. Mientras, los residuos generados durante la construcción de una nueva instalación son gestionados por los proveedores, con la asistencia de REE. Red Eléctrica también ha desarrollado medidas preventivas para evitar fugas y derrames de sustancias peligrosas en sus instalaciones. En lo que respecta al consumo de recursos naturales, REE tiene un programa de control de consumos directos de agua, electricidad, material de oficina (papel, CDs, tóner,...) y combustible. Sería interesante que también colaborara con los proveedores en este aspecto, instándolos a reducir su consumo de recursos y emplear materiales renovables en los productos y equipos que proveen.

En el campo de actividad de Red Eléctrica resulta esencial considerar los impactos derivados del conjunto del sector eléctrico para diseñar las actuaciones RSC. Frenar el cambio climático, uno de los grandes retos de nuestro tiempo, debe incluirse en la agenda RSC de REE. La empresa puede y debe jugar un papel importante en la mejora de la eficiencia energética, el impulso de las energías limpias y la modificación de nuestro modelo de consumo. Por ahora, REE contribuye al crecimiento de las energías renovables estudiando la integración masiva de la generación eólica en el sistema eléctrico. Para avanzar en este sentido, se debe trabajar en plataformas multidisciplinares que incluyan a la propia REE, productores de energía, distribuidores, proveedores de las instalaciones, AAPP, y personalidades del mundo académico, destinadas diseñar estrategias energéticas e investigar soluciones.

Otra política RSC que crea valor para REE y para la sociedad es la colaboración con centros educativos y de investigación. Mediante programas de formación REE consigue personal cualificado. Los acuerdos de investigación conjunta le proporcionan conocimientos valiosos tanto en áreas puramente científicas (como los efectos de los campos electromagnéticos) como en temas empresariales (el presente proyecto es un buen).

III.3.6 – RSC EN FILIALES INTERNACIONALES

Un análisis al margen merecen las filiales del Grupo Red Eléctrica de países en vías de desarrollo, como es el caso de Bolivia. Se considera que aquí, las acciones RSC deben ir orientadas principalmente a contribuir al desarrollo económico y social. De acuerdo con los principios de creación de

valor compartido y alineamiento de competencias de la RSC estratégica, Red Eléctrica debe centrarse fundamentalmente en las actividades de transporte y gestión del sistema eléctrico. Participar en proporcionar suministro eléctrico en regiones que carecen de él y generar la consecuente riqueza es su mejor contribución a la erradicación de la pobreza. Como primera parte del compromiso, debe contratar personal local a todos los niveles, también directivo, y comprar a proveedores locales.

En cualquier caso, sus actividades internacionales deben mantener el mismo nivel de responsabilidad social que las nacionales, evitándose el doble rasero, como efectivamente hace el Grupo Red Eléctrica. El empleo que se crea debe ser de calidad. En ese sentido, el centro de trabajo de Bolivia tiene certificación SA 8000, la mayoría de sus empleados tienen contrato indefinido, y se ha implantado un sistema de SSL con certificación OSHAS 18001. Además, la inversión en formación y los beneficios sociales son similares a los de la empresa matriz. Análogamente, REE debería demandar que sus proveedores locales cumplan ciertos criterios básicos de RSC, como el respeto de los Derechos Humanos. En cuanto a las responsabilidades medioambientales, también debe exigirse el mismo comportamiento concienciado que en España, aun cuando las leyes no obliguen a ello.

Por otro lado, en países en desarrollo existe la posibilidad de actuar sobre el contexto competitivo, lo que genera valor a futuro para la empresa. Se trata de formar mano de obra (la filial de Red Eléctrica en Bolivia ya ha iniciado convenios con universidades locales), transferir conocimiento y tecnología, y construir infraestructura, desarrollando así un mercado de consumidores potenciales de electricidad del que se beneficiará la propia REE, al estilo de los negocios en la base de la pirámide.

En ese proceso, es clave colaborar con otras empresas del sector y con las Administraciones Públicas locales, para poner en marcha un sistema eléctrico eficiente, así como con ONG, que disponen de una amplia experiencia trabajando en estos países, y pueden servir de enlace con la población local, para detectar y analizar problemas...

Finalmente, en este tipo de negocio en países extranjeros, un comportamiento socialmente responsable por parte de Red Eléctrica es especialmente importante, ya que ayudará a legitimar su presencia y asegurar así su permanencia de cara al futuro.

IV.

CONCLUSIONES

IV.1. Resultados y conclusiones

IV.2. Aportaciones

IV.3. Futuros desarrollos

IV.1. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

IV.1.1 – RELATIVOS A RSC Y VALOR

La Responsabilidad Social Corporativa está en auge. Bien es cierto que el primer impulso se debía a una reacción defensiva ante escándalos de ciertas multinacionales, a un intento de proteger la reputación y una oportunidad de hacer marketing social. A esto se sumaron las presiones procedentes de empleados, inversores, Administraciones y opinión pública en general. No obstante, actualmente ya se detecta el giro hacia una nueva mentalidad centrada en las ventajas que reporta una verdadera integración de la RSC en la estrategia de la empresa.

En este contexto han aparecido numerosas herramientas de gestión de la RSC, pero aún no existe un sistema consolidado para su implantación y gestión en las organizaciones. De la capacidad para desarrollarlo dependerá en gran medida el éxito o la desaparición de la corriente RSC. El desarrollo e implantación de la RSC hasta sus últimas consecuencias llevaría más allá de su integración en las empresas; desembocaría en una transformación del sistema capitalista como hoy lo conocemos, en la evolución hacia una situación en la que el objetivo sea la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, y, en definitiva, para el conjunto de la sociedad.

Una amplia revisión sobre el concepto de valor nos ha llevado a plantear un modelo alternativo a los conocidos hasta el momento, que denominamos **sistema de valor**. De acuerdo con éste, el mercado se representa como una compleja red de actores con sus respectivas funciones de valor, que interactúan según diversos **elementos de valor**, beneficiándose mutuamente según juegos multiactor de suma no nula y generándose así valor compartido.

Centrándonos en la empresa, ésta interactúa con cada uno de sus *stakeholders*, típicamente clientes, proveedores, empleados, accionistas, Administraciones Públicas y la sociedad. Cada una de estas **interacciones de valor** responde a elementos muy concretos, que son característicos de los actores implicados y de la situación. De manera que, en cada caso, es necesaria la identificación de los *stakeholders* relevantes, y el análisis de la naturaleza de las interacciones de valor entre la empresa y cada uno de ellos.

Esta conceptualización sobre valor también nos ha obligado a replantear aspectos internos del funcionamiento de la empresa, al observar que los impactos de las distintas interacciones de valor no se dan únicamente en los departamentos que las empresas tradicionalmente disponen para relacionarse con cada *stakeholder*. Del mismo modo, hemos ampliado nuestra percepción sobre la generación de valor en un cierto entorno red, siendo los posibles procesos mucho más numerosos que con los modelos tradicionales, al tenerse en cuenta todos los elementos de valor y todos los actores implicados.

El sistema de valor desarrollado sirve para asistir a las empresas en el diseño de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, al permitir detectar múltiples oportunidades de creación de valor compartido mediante actuaciones en cada una de las interacciones con *stakeholders*. Así, la RSC deja de ser un mero adorno, como objetan sus detractores, y pasa a integrarse en la estrategia del negocio.

Como se ha visto, estas acciones RSC deben ser específicas, nunca genéricas, porque cada empresa en cada momento se enfrenta a unas interacciones de valor particulares. Es por esto que la empresa debe aprender a relacionarse con sus *stakeholders*, abrir nuevos canales de comunicación, y determinar los asuntos relevantes para ellos. En ese sentido, las empresas tienen una larga experiencia en relacionarse con los grupos tradicionales: accionistas, empleados, y en menor medida, clientes y proveedores. El nuevo reto está en querer y saber cómo hacerlo con la sociedad, empezando por identificar a sus representantes y establecerlos como interlocutores.

Por otra parte, se ha puesto de manifiesto la importancia de que la empresa se enfrente a la RSC desde una perspectiva lo más amplia y global posible. Es decir, que considere no sólo sus propias interacciones, sino las de toda su cadena logística y las de todo su sector, trasladando criterios RSC a proveedores, planteando acciones conjuntamente con socios (competidores, AAPP, etc.), o teniendo en cuenta sus impactos internacionales.

A nivel interno, la integración de la RSC en el día a día del negocio requiere un gran esfuerzo para la gestión del cambio. Son necesarios tanto un verdadero compromiso desde la alta dirección, como la involucración de los empleados. Asimismo, es preciso un impulso desde la propia empresa en la concienciación de clientes y proveedores, y de la sociedad en general.

IV.1.2 – SOBRE EL CASO REE

Para el caso práctico de Red Eléctrica de España, se llega a la conclusión de que la empresa ya demuestra un fuerte compromiso con la RSC y presenta niveles de excelencia en su relación con los *stakeholders* tradicionales (empleados, clientes y proveedores). Mientras, para los accionistas el modelo de valor está totalmente alineado con el modelo de mercado y los aspectos a tratar se relacionan con el buen gobierno corporativo.

Así, las posibles líneas de trabajo se sitúan en aspectos sutiles de mejora continua e integración de los programas RSC en la estrategia. En este sentido, se requiere una apuesta constante por la gestión de las relaciones, por la comunicación y la coordinación, debido a la dinamicidad inherente a las interacciones de valor. Asimismo, se detectan dificultades para hacer realidad ciertas políticas, como pueden ser la igualdad entre empleados o la traslación de criterios RSC a proveedores. Esto muestra cómo es necesario un esfuerzo extra para lograr la verdadera penetración y operativización de las acciones RSC. Finalmente, hay que tener en cuenta al analizar los clientes, que en este caso nos topamos con un marco regulatorio muy estricto, por lo que el margen de maniobra es reducido.

Pero sin duda el mayor desafío para REE se refiere a su relación con la sociedad. La particularidad es que se trata de un *stakeholder* genérico y heterogéneo, que engloba múltiples actores que defienden distintos intereses. Por tanto, hay que desagregar en tipos de organizaciones concretas y personalizar la interlocución para tratar los temas relevantes de cada subgrupo. Sólo así resulta posible avanzar en el análisis de las interacciones de valor e identificar oportunidades de crear valor compartido. Cabe aquí resaltar la importancia estratégica de esta relación para la garantía de futuro de REE, a la vista de la singularidad jurídica con que la sociedad ha dotado a la empresa.

Una última conclusión es que los parámetros en los que se mueve una empresa operando en países distintos son completamente diferentes, y en especial, al dar el salto norte-sur. Esto complica enormemente el diseño de sus acciones RSC, e introduce el riesgo de emplear un doble rasero. Conceptualmente, la dificultad del análisis es aún mayor, porque el modelo de destino, en cuanto a las competencias que pueden asumir las empresas, aún está por definir.

IV.2. APORTACIONES

Las aportaciones originales que se realizan en este Proyecto Fin de Carrera son, en síntesis:

- Presentación del estado del arte de la Responsabilidad Social Corporativa, y del concepto valor en las relaciones y transacciones entre actores.
- Elaboración de un marco de referencia (*framework*) que caracteriza las interacciones de valor entre la empresa y sus stakeholders, y facilita la fundamentación y el diseño de políticas de RSC estratégica.
- Aportación de evidencia de la validez y utilidad del *framework* a través de su aplicación práctica al caso Red Eléctrica de España.

IV.3. FUTUROS DESARROLLOS

Hay que recordar que este Proyecto se ha efectuado en un doble contexto; por un lado, como PFC dentro de la UPM, y por otro, como actividad de la Red de RSC. En ese sentido, este trabajo supone uno de los primeros pasos en una investigación que se va a extender durante los próximos años.

De cara a dibujar la hoja de ruta, desde la Red de RSC hemos examinado los aspectos contextuales más relevantes de la actualidad (la sociedad red, las alianzas público privadas, la dirección por valores,...) y hemos llevado a cabo un estudio *Delphi* para detectar las tendencias más probables. Así, la Red ha seleccionado, atendiendo tanto a su importancia como al hecho de que permiten aprovechar las competencias de sus miembros, tres focos de interés en los que centrará sus investigaciones y actividades:

- Incorporación de RSC estratégica en las empresas: en línea con el presente Proyecto, desarrollar herramientas que permitan integrar la RSC en el negocio principal y colaborar con empresas en experiencias de implantación.
- Concienciación y formación de profesionales: poner en marcha docencia sobre RSC, fomentar la implicación de empleados y formar líderes para el cambio, todo ello con el fin de impulsar la RSC “desde abajo”.
- Rediseño de modelos de cooperación: facilitar y formar parte de alianzas entre organizaciones diferentes, orientadas a promover el desarrollo económico.

Todo ello, trabajando desde el convencimiento de que la Responsabilidad Social Corporativa puede ser una herramienta importante en la transformación de la sociedad hacia un modelo económico alternativo, que busque la maximización del valor neto total, a largo plazo y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Ackoff, Russell. *A Concept of Corporate Planning*. Nueva York: Wiley. ISBN 0471002909. 1970.
- (2) Barrett, Richard. *Liberando el Alma de las Empresas*. SMS Consulting Group. ISBN 8531605571. 2001
- (3) Berry, L.L. *Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nº 4, pp. 236-245. 1995
- (4) Bhattacharya, C.B.; Sen, S. *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*. Journal of Marketing, vol. 67, nº 2, pp. 76-88. 2003
- (5) Bigné, E.; Moliner, M.A.; Callarías, L.J. *El valor y la fidelización de clientes: Una propuesta de modelo dinámico de comportamiento*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, nº 3, pp. 65-78. 2000
- (6) Brealey, Richard A.; Myers, Stewart. *Principios de Finanzas Corporativas*. 5ª edición. Madrid: McGraw-Hill. ISBN 8448146212. 1998
- (7) Burke, Lee; Logsdon Jeanne. *How Corporate Social Responsibility pays off*. Long Range Planning, vol. 29, nº4, p. 495-502. 1996
- (8) Camarero, M.C.; Gutiérrez, J. *Propuesta de un modelo explicativo en las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, nº 3, pp. 89-112. 2000
- (9) Carter, Craig R.; Jennings, Marianne. *Social responsibility and supply chain relationships*. Transportation Research, parte E 38, pp. 37-52. 2002
- (10) Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. ISBN 0273019139. 1984

- (11) Friedman, Milton. *The Social Responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. 13/09/1970
- (12) Grönroos, Christian. *Relationship marketing: Interaction, dialogue and value*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, nº 3, pp.13-24. 2002
- (13) Gwinner, K.P.; Gremler, D.D.; Bitner, M.J. *Relational benefits in services industries: The customer's perspective*. Journal of the Academy Marketing Science, vol. 26, nº 2, pp. 101-114. 1998
- (14) Hippel, Eric von. *The Sources of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press. ISBN 0195094220.1988
- (15) Levering, Robert; Moskovitz, Milton, Katz, Michael. *100 Best Companies to Work for in America*. Addison-Wesley Publishing. ISBN 0452271231. 1984
- (16) Maslow, Abraham. *A theory of human motivation*. Psychological Review, vol. 50, pp. 370-96. 1943
- (17) McDougall, Duncan; Wyner, Gordon; Vazdauskas, David. *Customer valuation as a foundation for growth*. Managing Service Quality, vol. 7, nº 1, pp. 5-12. 1997
- (18) Murphy, Brian; Maguiness, Paul; Pescott, Chris; Wislang, Soren; Ma, Jingwu; Wang, Rongmei. *Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance*. European Journal of Marketing, vol. 39, nº 9, pp. 1049-1059. 2005
- (19) Nauman, Earl. *Creating customer value: The path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati: Thomson Executive Press. 1995
- (20) Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. *The knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press. 1995
- (21) Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank L.; Rynes, Sara. *Corporate social and financial performance*. Organization Studies, vol. 24, nº 3, pp. 403-433. 2003
- (22) Peterson, R.A.; Jolibert, A.J.P. *A meta-analysis of country of origin effects*. Journal of International Business Studies, vol. 26, nº 4, pp. 883-899. 1995
- (23) Porter, Michael. *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press. ISBN 0029250900. 1985

- (24) Porter, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press. ISBN 0684841479. 1990
- (25) Porter, Michael; Kramer, Matt. *Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, vol. 84, nº 12, p.78-92. 2006
- (26) Prahalad, C.K.; Hart, Stuart L. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy+Business, vol. 26: pp. 54-67. 1998
- (27) Ravald, Annika; Grönroos, Christian. *The value concept and relationship marketing*. European Journal of Marketing, vol. 30, nº 1, pp. 19-30. 1996
- (28) Rodríguez Fernández, José Miguel. *Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría*. Revista Ekonomiaz, nº 65. 2007
- (29) Stabell, Charles; Fjeldstad, Oystein D. *Configuring value for competitive advantage on chains, shops and networks*. Strategic Management Journal, vol. 19, nº 5, pp. 413-437. 1998
- (30) White, Andrew. *Fade, integrate or transform? The future of CSR*. Boston: Tellus Institute. 2005
- (31) Wyner, Gordon. *Customer valuation: Linking behaviour and economics*. Marketing Research, vol.8, no.2, pp.36-38. 1996

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- (32) Ackoff, Russell. *Redesigning the future*. Nueva York: Wiley. ISBN 0471002968. 1974
- (33) Boyd, E.; Spekman, R.E.; Kamauff, J. W.; Werhane, P. *Corporate Social Responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective*. Long Range Planning, vol. 40, p. 341-356. 2007
- (34) Casado Cañeque, Fernando. *La RSE ante el espejo*. Prensas Universitarias de Zaragoza. ISBN 8477338663. 2006
- (35) Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David. *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth Heinemann. ISBN 0750609788. 1991
- (36) Comisión Europea. Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. 2001

- (37) Comisión Europea. *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. 2003
- (38) Comisión de RSC de la AECA. *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. 2003
- (39) Evan, William M.; Freeman, R. Edward. *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall. ISBN 0133985202. 1993.
- (40) Fjeldstad, Oystein D.; Ketels, Christian H.M. *Competitive Advantage and the Value Network Configuration*. Long Range Planning, vol. 39, pp. 109-131. 2006
- (41) Franklin, Daniel. *A special report on Corporate Social Responsibility*. The Economist. 19/1/2008
- (42) Freeman, R. Edward; McVea, John. *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. 2001
- (43) Fundación Ecología y Desarrollo. *Anuario sobre la RSC en España*. 2003
- (44) Global Reporting Initiative (GRI). *G3 Sustainability Reporting Guidelines*. 2006
- (45) Howard, K.; Ighodaro, C. *Ethical, social and environmental accountability*. AccountAbility. ISBN 1859713262. 1998
- (46) Huemer; Lars. *Supply management. Value creation, coordination and positioning in supply relationships*. Long Range Planning, vol. 39, pp. 133-135. 2006
- (47) Husted, Bryan W.; Allen, David. *Strategic Corporate Social Responsibility and value creation among large firms*. Long Range Planning, vol. 40, pp. 594-610. 2007
- (48) Jiménez Zarco, A.I.; Martínez Ruiz, M.P.; Llamas Alonso; M.R. *Creación e intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor. Tipología, variables determinantes y resultados*. Boletín Económico ICE, nº 2910. 2007
- (49) King Committee on Corporate Governance. *King Report on Corporate Governance*. 1994
- (50) KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility*. 2005

- (51) Marsden, Chris; Andriof, Jorg. *Towards an understanding of Corporate Citizenship and how to influence it*. *Citizenship Studies*, vol. 2, nº 2, pp. 329-352. 1998
- (52) Mason, Richard; Mitroff, Ian. *Challenging strategic assumption*. Nueva York: Wiley. 1982
- (53) Niu, Wenping. *Value exchanged in customer-supplier relationships. A structured literature review*. Cranfield School of Management, Strategic Marketing Group. 2006
- (54) Observatorio de RSC. *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*. 2006
- (55) Prahalad, C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Wharton School Publishing. ISBN 0131467507. 2004
- (56) Rodríguez, Miguel Ángel; Sabria, Frederic, Sánchez, Pablo. IESE. *La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide*. 2003
- (57) World Business Council for Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*. 1999