



Licenciada en Física Teórica por la Universidad Complutense de Madrid. MBA en el Instituto de Empresa. Fundadora de Amigos Marca España. Consultora de estrategia de negocio, experiencia de cliente e innovación.

**Mercedes
Temboury**

Ha desarrollado su carrera en empresas tecnológicas: Telefónica, Accenture, IBM, INDRA. Especialista en Latinoamérica y Oriente Medio. Ha publicado artículos sobre nuevas tecnologías en Telefónica, Instituto de Empresa, Real Instituto Elcano, Revista APD, Revista UNO de Llorente y Cuenca, Nueva Revista. Becaria del Aspen Institute en Colorado y en Ronda.

Tesorera de UNICEF
Comité Español



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, a uno y otro lado del Atlántico

Mercedes Temboury

1 *Introducción*

La responsabilidad social corporativa se ha ido abriendo paso en la gestión de las empresas españolas en los últimos 20 años. Unos lo consideran una forma ampulosa de referirse a la filantropía o a la acción social, y creen que es una herramienta más bien de marketing y comunicación. Otros, sin embargo, piensan que las empresas deben aspirar a un modelo de desarrollo sostenible en relación con todos sus grupos de interés o *stakeholders*. Las empresas españolas se han sumado a este cambio de paradigma, y podemos preguntarnos si constituye una ventaja competitiva en mercados muy exigentes, como el de EE.UU., y si sirve para atraer inversión extranjera directa a nuestro país.

2 *Ámbito de la responsabilidad social corporativa. Modelo de grupos de interés*

Tradicionalmente una empresa medía su éxito en términos de mercado y de creación de valor financiero. Sus métricas eran las ventas y el valor de la acción y sus grupos de interés los clientes y los accionistas. Pero varias crisis económicas más tarde, se ha comprobado que esto no era suficiente. Para ello se han promovido reformas en el Buen Gobierno, que afectan a la gestión financiera de la empresa y tienden a eliminar los conflictos de interés de los administradores, y se ha establecido un modelo más amplio de sectores objeto de la actividad empresarial. Este modelo de grupos de interés



puede ser global para algún sector y particular para cada empresa en función del alcance de su actividad. Debe ocuparse no sólo de clientes y propietarios o accionistas sino también de empleados, proveedores, distribuidores, competidores, medios de comunicación, autoridades regulatorias, sociedad, comunidades, sindicatos, ONGs, etc.

Según el informe “Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España”: «Las principales empresas españolas globales han consolidado una agenda que las ha colocado en una posición aventajada en las principales esferas de gestión de la RSE, desde la rendición de cuentas mediante memorias de sostenibilidad, a la presencia destacada en índices y rankings internacionales».

Según un informe anterior, de 2013, “Informe sobre la Responsabilidad Social de la empresa en España: Una Propuesta para Europa” de Aldo Olcese: «En el campo de la responsabilidad social corporativa... España está liderando a nivel internacional este campo de actuación como se puede comprobar por el número de empresas líderes

en los índices internacionales de sostenibilidad, el número de integrantes en el Pacto Mundial, el número de memorias de responsabilidad corporativa publicadas, el número de empresas con memorias certificadas GRI+ o por las certificaciones en sistemas de gestión».

3 Global Compact de Naciones Unidas

Naciones Unidas ha definido, en el Global Compact, 17 objetivos o acciones que definen el desarrollo sostenible. Y que afectan a todos los grupos de interés antes mencionados. Se refieren a:

Personas

1. Acabar con la pobreza
2. Acabar con el hambre y mejorar la nutrición
3. Garantizar la salud en todas las edades
4. Garantizar la educación y el aprendizaje continuo

Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Ejemplo de un Reporte Integrado de Telefónica sobre las SDGs 2015

Inclusión digital e innovación: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 15

Energía y cambio climático: 13

Medio Ambiente: 7, 13

Compromiso con nuestro equipo: 5

Economía circular: 11, 13, 15

Relaciones con nuestros grupos de interés: 16, 17

Impactos económicos: 8

Gestión de cadena de suministro: 12

Gobierno de la sostenibilidad: 12, 16

5. Promover la igualdad entre hombres y mujeres
6. Garantizar el acceso a agua potable

Crecimiento

7. Garantizar acceso a energía limpia y asequible
8. Promover un crecimiento equitativo e incluyente, con trabajo para todos
9. Construir infraestructuras, promover industria e innovación sostenibles
10. Reducir la desigualdad

Planeta

11. Ciudades sostenibles
12. Consumo y producción responsables
13. Acción contra el cambio climático
14. Conservar los recursos marinos
15. Conservar y proteger los recursos terrestres

Paz y Colaboración

16. Promover una cultura de paz
17. Establecer sociedades mixtas para el desarrollo sostenible

Cualquier acción incluida entre las anteriores, y cuyos beneficiarios sean alguno de los grupos de interés definidos, forma parte del ámbito de la responsabilidad social corporativa. La importancia de este nuevo enfoque de gestión se muestra en que muchas empresas han adoptado el *Global Reporting Initiative*. Esta nueva manera de publicar implica que, anualmente, no hay dos informes, uno financiero y otro de RSC, sino un informe único que muestra el impacto de la actividad de la compañía para todos los grupos de interés. Por ejemplo, Telefónica, usa este marco para mostrar como su actividad cumple los criterios establecidos por el Global Compact.

4 Índices de sostenibilidad y empresas españolas

Se han implantado en el mundo, desde Wall Street, varios índices bursátiles que agrupan a aquellas empresas cuya actividad es considerada destacable en sostenibilidad y en RSC.



Los más usados serían:

• **El Dow Jones Sustainability Index.** Evalúa tres campos de actuación: económico, relación con el entorno y social en base a un número aproximado de 24 parámetros de evaluación. Según el informe de Forética antes citado: «Las empresas españolas tienen una fuerte presencia en el índice Dow Jones de sostenibilidad. En la última edición del Yearbook (2015) de RobecoSAM, aparecen 20 empresas españolas, de las cuales 13 se encuentran entre las categorías de líder, oro, plata y bronce. Los niveles de presencia en el ranking de empresas nacionales, en los últimos 5 años, se ha mantenido; y de media un 70% se situaban en las categorías superiores».

• **FTSE4Good** que además tiene una sección española llamada FTSE4GoodIbex, desarrollado entre FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME). El índice se compone de valores pertenecientes al índice IBEX 35° de BME y al índice FTSE Spain All Cap, que cumplen con los criterios de buena práctica en responsabilidad social corporativa (RSC). FTSE4Good mide seis campos: gestión ambiental, cambio climático, derechos humanos y del trabajo, estándares laborales en la cadena de suministro, gobierno corporativo y lucha contra la corrupción.

5 El buen gobierno en España

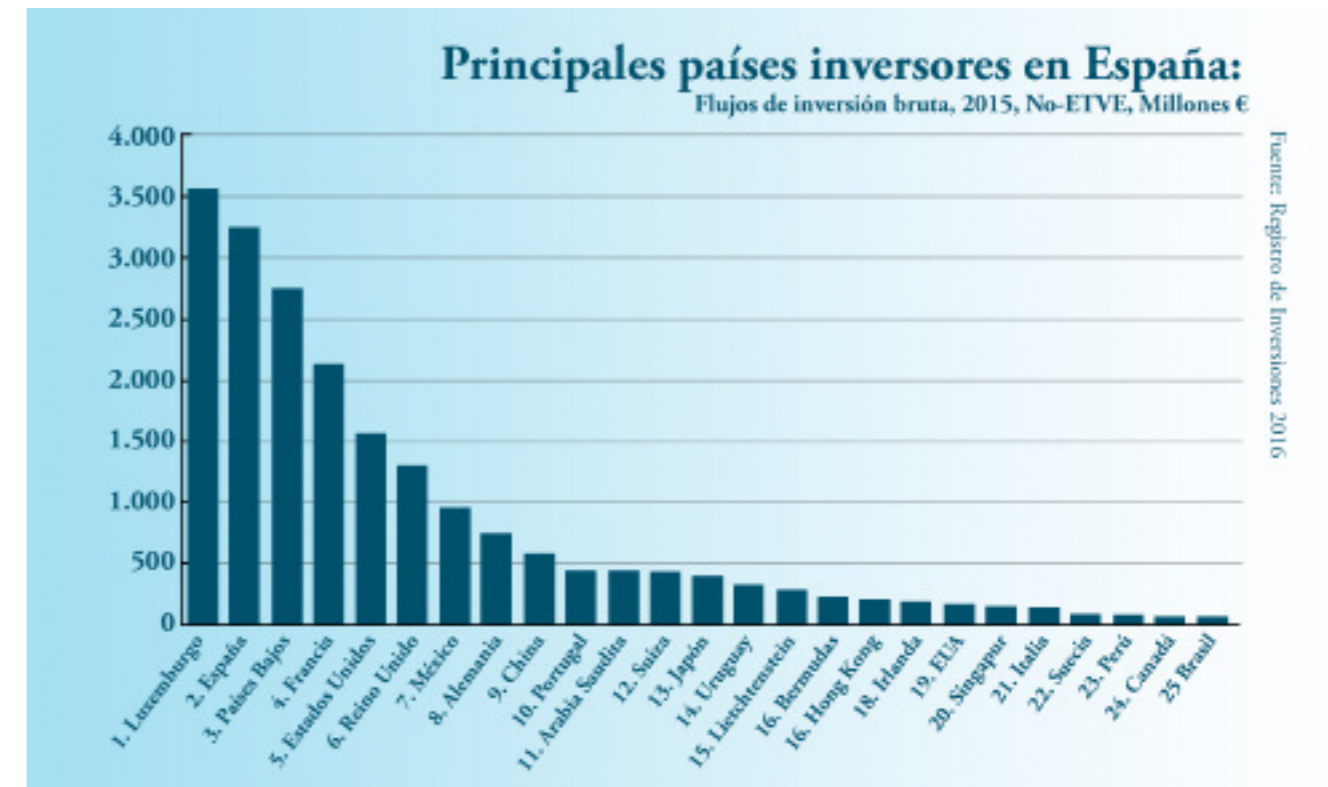
Un aspecto fundamental de la RSC, es la que atañe al buen gobierno de la administración y de las sociedades cotizadas. Elvira Rodríguez, presidenta de la CNMV, comentó, en la presentación de 2015 del *Nuevo Código de Transparencia y Buen Gobierno*, que durante los años de crisis se cobraron en el seno de algunas empresas "incentivos perversos" que tuvieron "efectos dañinos" para todos. Recordó que, entre 2007 y 2013, el mundo entero vivió una crisis financiera de magnitud desconocida.

Clasificación de las empresas españolas en el Yearbook 2015 de RobecoSAM (ordenados alfabéticamente)

Líder	Gas Natural SDG S.A.	
Oro	Gas Natural SDG S.A.	
Plata	Acciona S.A.	
	Compañía Logística de Hidrocarburos CLH. S.A.	
	Enagas S.A.	
	Endesa S.A.	
	Iberdrola S.A.	
	ACS Actividades de Construcción y Servicios S.A.	
Bronce	Amadeus IT Holding S.A.	
	Banco Santander S.A.	
	Ferrovial S.A.	
	Inditex S.A.	
	Red Eléctrica Corp S.A.	
	Repsol S.A.	
	Miembros	Abertis Infraestructuras S.A.
		Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.
		Bankia S.A.
		CaixaBank S.A.
Gamesa Corp. Tecnología S.A.		
Indra Sistemas S.A.		
Telefónica S.A.		

Fuente: RobecoSAM

Graves deficiencias en materia de gobierno corporativo "cobraron un papel muy relevante en el inicio y desarrollo de la crisis". Para paliar estos defectos en España, en 2015, la CNMV aprobó un nuevo Código de transparencia y Buen Gobierno –elaborado por un amplio panel de expertos– que introduce importantes modificaciones y recomendaciones



para la mejora de la gestión administrativa y de las sociedades cotizadas:

- Identifica los 25 principios que inspiran las recomendaciones.
- Incorpora nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de evaluación en los consejos de administración.
- Establece recomendaciones sobre la composición, el funcionamiento y la retribución de los consejos.
- Incluye por primera vez aspectos de responsabilidad social corporativa (RSC).

Con las reformas introducidas en la legislación española, nuestras empresas lideran la transparencia y la mejora en la gestión, promoviendo mayor confianza de los inversores internacionales en nuestra economía, y haciéndola más competitiva. La inversión extranjera directa ha crecido de forma muy destacada en los últimos años, y el Wall Street Journal reconocía en un artículo reciente la

eficacia de las reformas bajo el titular "Why Spanish Economy is growing so robustly without a government". Estados Unidos fue en 2015 el cuarto inversor por flujo de inversión bruta en España con 1.500 MM €.

6 Empresas españolas presentes en EE.UU. por sectores

Además de las reformas recientes en la gobernanza de compañías cotizadas, hechos previos como la gran apuesta española por las energías renovables, y la presencia masiva de nuestras grandes empresas en Iberoamérica –donde muchos gobiernos han reforzado enormemente la RSE– han contribuido a los buenos resultados de nuestras empresas, en los rankings de Sostenibilidad.

Entre las empresas españolas, varios sectores han sido especialmente activos para invertir o desarrollar proyectos en EE.UU.: alimentación, biotecnología, hostelería y energía



e infraestructuras. Según Marca España las empresas españolas en EE.UU. dan trabajo a 100.000 personas. Su fuerte presencia en USA, se manifiesta en autopistas en 12 estados, suministro de energía en Maine, planta de tratamiento de aguas en el Golfo de México y operación de las plantas solares más grandes del mundo.

Veamos algunos casos concretos que muestran la importancia de la RSC para las empresas españolas en EE.UU.

6.1 Hostelería

Las cadenas de hoteles españoles son muy activas en el mercado estadounidense y destacan AC Hoteles, NH, Room Mate, RIU, Meliá, Barceló, Iberostar. En los últimos diez años se han instalado en muchas ciudades de EE.UU. Entre los programas de responsabilidad social corporativa destaca el de la cadena de hoteles Meliá, contra la explotación infantil. En 2006 Meliá se convierte en la primera empresa española en firmar el Código de Conducta contra la Explotación Sexual Infantil (ECPAT). Desde 2008, el posicionamiento social de Meliá se centra en la protección de la infancia debido a sus fuertes valores de empresa familiar que apuesta por el respeto al legado a generaciones futuras. Para reforzarlo, a finales de 2010, Meliá firma una Alianza con UNICEF para contribuir a la difusión del mensaje de UNICEF a favor de la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil, colaborando además con recursos económicos. Por otra parte, Meliá Hoteles, desde 2007, está adherida a The Code, el Código de Conducta para la Protección de la Infancia y la Adolescencia de la Explotación Sexual en el sector turístico. Meliá figura en la lista TOP de los miembros más importantes en 2014, junto a 42 empresas turísticas de todo el mundo, por su compromiso con el turismo sostenible y responsable, así como por haber implementado con éxito en sus hoteles los seis criterios exigidos por The Code y cuyos avances

reportan con carácter anual. Estos avances tienen un carácter transversal al negocio, incluyendo la cadena de suministro, y la sensibilización hacia sus propios empleados para detectar conductas sospechosas en los programas internos de formación. La cadena Meliá tiene 4 hoteles en EE.UU., en Orlando, Miami, Los Angeles y Nueva York.

6.2 Energía

El sector de energías renovables, con empresas como Iberdrola, Acciona, Gamesa, Abengoa, ha capitalizado una imagen de responsabilidad con el medio ambiente, y de generación de energías limpias, que ha sido muy valorada a lo largo de la administración del presidente Obama.

Iberdrola crea, a finales de 2015, Avangrid, fruto de la integración entre Iberdrola USA y UIL Holdings Corporation. Prevé invertir unos 9.500 millones de dólares en Estados Unidos entre 2016 y 2020, a razón de 1.900 millones de dólares al año. "Como hemos hecho desde que llegamos a Estados Unidos, en el año 2006, continuaremos centrando nuestras inversiones en las energías renovables y en redes, con el objetivo de ofrecer un futuro más sostenible a nuestros clientes, nuestros accionistas y a la comunidad en general", ha manifestado Ignacio Sánchez Galán, presidente de la empresa. Avangrid opera en 25 estados y cuenta con activos por valor de 31.000 millones de dólares. La empresa integra a ocho compañías reguladas que operan en Nueva York, Maine, Massachusetts y Connecticut. Su apuesta por la generación de energía limpia le ha llevado a ser el segundo operador eólico en el país y a convertirse en la compañía que más ha crecido en este sector durante el mandato de Obama, con 6.000 MW en potencia eólica instalada, 744 MW en construcción, y una cartera de proyectos de más de 6.000 MW. "Es la gran utility integrada más limpia de Estados Unidos, con casi cero emisiones de carbono", señala Sánchez Galán. Avangrid ha construido en los

Mayores empresas de desarrollo de infraestructura de transporte 2014	Operating or under construction	Of which: in US	Of which: in Canada	Of which: in home Country	All other
1. ACS Group/Hochtief (Spain)	56	2	6	19	29
2. Macquarie Group (Australia)	43	5	1	1	36
3. Global Via-FCC-Bankia (Spain)	43	1	1	29	12
4. Abertis (Spain)	38	0	0	11	27
5. Vinci (France)	36	1	2	12	21
6. Hutchinson Whampoa (China)	34	0	0	12	22
7. Ferrovial/Cintra (Spain)	33	6	2	9	16
8. Bouygues (France)	27	1	1	10	15
9. NWS Holdings (China)	27	0	0	26	0
10. EGIS Project (France)	25	0	1	5	19
11. Sacyr (Spain)	22	0	0	14	8
12. OHL (Spain)	21	0	0	8	13

Según el número de concesiones para carreteras, vías férreas, puertos o aeropuertos que superan los 50 MM US\$ en valor de inversión, que se han desarrollado solo o en joint venture, o que están en construcción a fecha de Octubre 2014. (Fuente: Public Works Financing)

últimos años en EE.UU. algunas de las instalaciones más emblemáticas del sector, como Peñasal, su mayor instalación en todo el mundo, con 606 MW de potencia, o el proyecto que está construyendo en exclusividad para la empresa Amazon.

6.3 Infraestructuras

España es uno de los países con mejores infraestructuras del mundo, en sexta posición, según el Foro Económico Mundial. Tiene un conjunto relevante de empresas de desarrollo y gestión de infraestructuras que operan en muchísimos países.

Durante varios años ha habido más compañías españolas en el listado anual de los principales desarrolladores de infraestructuras de la publicación de EE.UU., *Public Works Financing*, que de cualquier otro país. En 2014, 3 de estas

empresas tenían 9 proyectos en marcha en EE.UU.

A futuro, el sector español de construcción e infraestructura, está bien posicionado para participar en uno de los conceptos de mayor impacto social, ambiental y económico de las próximas décadas: el desarrollo de las "Smart Cities". Una mayor eficiencia en la gestión de los recursos hídricos, la racionalización de la energía, el diseño y la funcionalidad de las ciudades, la tecnología y la minimización de los impactos ambientales, requieren una importante revisión de las infraestructuras.

7 Empresas de EE.UU. en España y Europa: fiscalidad responsable

Uno de los temas que está siendo cada vez más importante para la RSC es la fiscalidad responsable. Y esto supone un desafío para las empresas estadounidenses en Europa. La fiscalidad de los países es un criterio competitivo a la hora de atraer inversiones. Diferencias en las



cargas tributarias generan distorsiones en los mercados. Fenómenos como el llamado “Fiscal Inversion” o el uso intensivo de la ingeniería fiscal están en el debate político y social. Una fiscalidad no transparente plantea problemas de competitividad para las empresas ya que no compiten en igualdad de condiciones. Los países ven mermada su capacidad de recaudación, la inversión y la creación de nuevos puestos de trabajo se hacen en países de menor fiscalidad. La OCDE ha recomendado el proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) y desde el G20, se ha definido un plan con 15 acciones. Entre ellas, la definición de instrumentos que permitan evitar el arbitraje fiscal entre varias jurisdicciones, el establecimiento de reglas para que las multinacionales on-line paguen sus impuestos en los países de donde procedan sus ingresos. El debate sobre fiscalidad responsable será uno de los más importantes de la RSE, en un futuro próximo. La Comisión Europea ha anunciado, a fines de Agosto de 2016, su sanción por las ventajas fiscales de Apple tributando en Irlanda. Bruselas ha ordenado a Dublín cobrar 13.000 millones de euros que la empresa había ahorrado. El Ejecutivo comunitario ha manifestado que Irlanda concedió a Apple ventajas fiscales ilegales que le permitieron pagar "sustancialmente menos" impuestos que otras empresas. Por ese motivo,

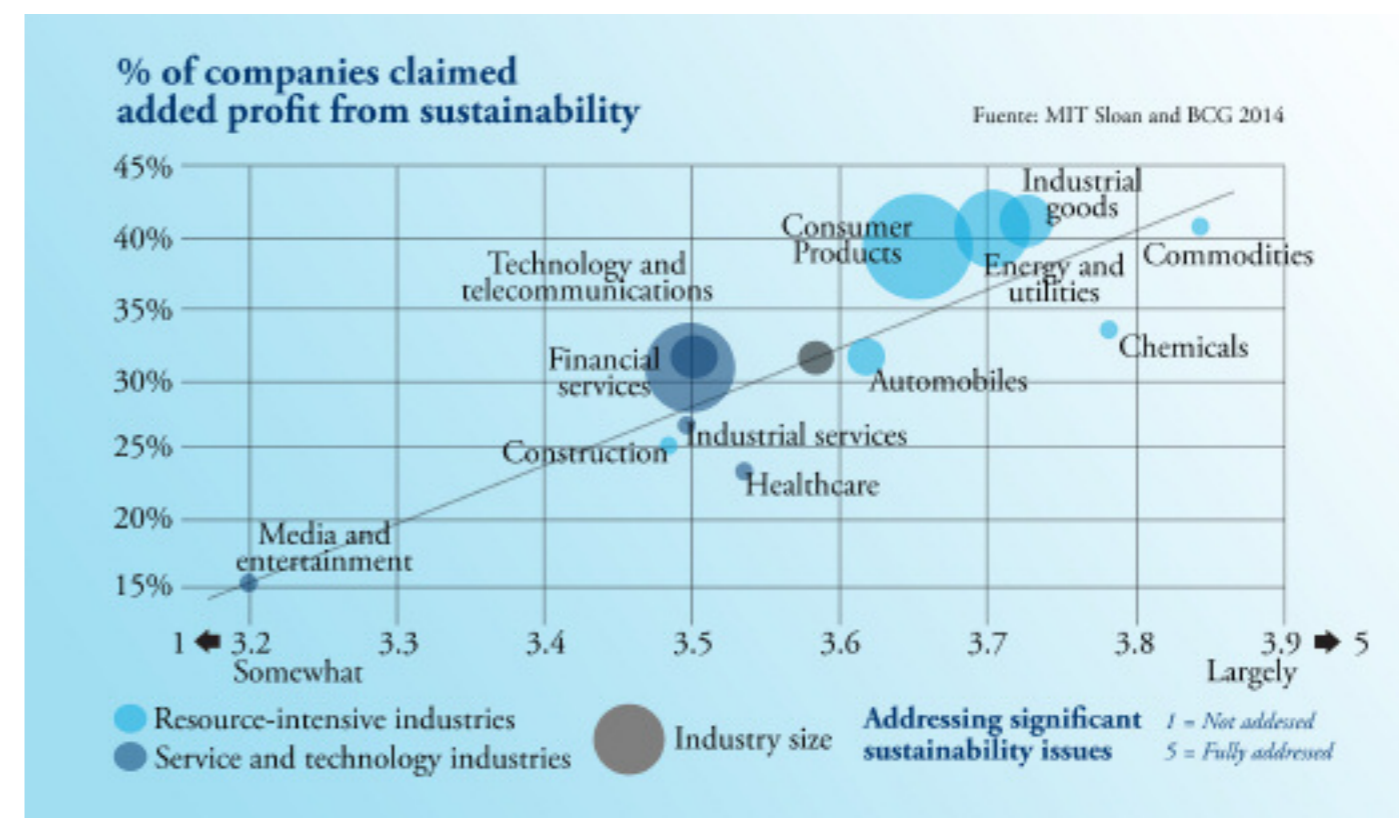
Bruselas ha exigido a Irlanda que recupere un total de 13.000 millones de euros más intereses, que corresponden al periodo comprendido entre 2003 y 2014.

8 ¿Ventaja competitiva?

Un estudio reciente del MIT Sloan Management y Boston Consulting Group indaga en la realidad del vínculo entre sostenibilidad y competitividad. Hablamos de competitividad en términos de rentabilidad, que es el objetivo primero de una empresa.

Vemos que aún no existe una línea clara que una la sostenibilidad con la rentabilidad, y por ende con la ventaja competitiva, en la percepción de los ejecutivos entrevistados para este estudio. Por sectores la percepción también varía, siendo los sectores de Energía, Industria y Commodities los que más beneficios perciben de las políticas de RSC y sostenibilidad

Aunque este estudio subraya que existen aún dificultades para vincular rentabilidad y sostenibilidad de forma clara, otras opiniones ponen de manifiesto que la RSC mejora diez atributos de la empresa, que podrían conllevar una mejora de la rentabilidad



1. Mejora de la imagen corporativa y la reputación
2. Prevención de riesgos: laborales, medioambientales, financieros
3. Captación y retención de talento
4. Mejora del clima laboral y de la productividad
5. Fomento de la Innovación
6. Mejora de la eficiencia energética
7. Ventajas en la financiación
8. Fidelización de consumidores y clientes
9. Obtención de premios
10. Preferencias en la contratación pública y subvenciones

9 Conclusiones

Las empresas españolas destacan en RSC y sostenibilidad y han incorporado las mejores prácticas en su quehacer diario. Figuran en indicadores relevantes como el FTSE4Good y

el Dow Jones Sustainability Index. Varios sectores de la empresa española como alimentación, biotecnología, hostelería y energía e infraestructuras han tenido éxito desembarcando en el exigente mercado de EE.UU. en los últimos años, dando empleo a unas 100.000 personas. Su competitividad está basada en un producto y unos procesos excelentes y una manera de hacer las cosas cada vez más sostenible. Además la reforma en España de Buen Gobierno y Transparencia ha aumentado la confianza de las empresas extranjeras para escoger nuestro país como destino de sus inversiones. Por su parte las empresas de EE.UU., y máxime cuando se está negociando un tratado de libre comercio EE.UU.-Europa, deben ser conscientes de que determinadas prácticas fiscales no producen confianza en las autoridades comunitarias y pueden mermar su imagen ante el cliente final. Es importante que cada compañía y en cada mercado alcancen el punto de equilibrio en el cual los grupos de interés consigan que sus demandas coexistan de la forma más armoniosa posible.