



## GENERACIÓN DE VALOR Y MITIGACIÓN DE RIESGOS A TRAVÉS DE LA SOSTENIBILIDAD Y LA GESTIÓN RESPONSABLE: EL CASO DE ABENGOA

[Versión imprimible en pdf](#)

### José Luis Arroyo

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo  
Abeinsa

### Carlos Bousoño Crespo

Director de Responsabilidad Social Corporativa  
Abengoa

### Fernando Martínez Salcedo

Secretario General de Sostenibilidad  
Abengoa

En el futuro, el acceso a energía barata y limpia puede aspirar la misma relevancia que en el pasado tuvo el acceso a mano de obra de menor coste: aquellas empresas que se anticipen a esto y apuesten por geografías con, por ejemplo, mayor recurso solar, estarán mucho mejor posicionadas para competir. Ser responsable y sostenible no está reñido con ser competitivo. Puede contribuir a disminuir costes, en tanto que las empresas que lo son reducen sus consumos, y también a incrementar las ventas, por la mejora del ambiente laboral, el avance de los propios productos o por el posicionamiento en nuevos negocios o en mercados más estrictos.

### Hacia una transformación responsable

El cambio climático es, con una elevada probabilidad, la amenaza más conocida hoy asociada a la actividad del hombre; una cruda realidad que contrasta con el hecho de que los 50 países menos desarrollados del mundo contribuyen un 1 por ciento a las emisiones globales de CO<sub>2</sub>. Pero existen otros impactos negativos que también hay que tener en consideración cuando se habla de sostenibilidad. La creciente presión de la agricultura sobre el agua dulce o la escasez de alimentos en algunos países son solo algunos paradigmas ilustrativos. Las diferentes alteraciones sociales y medioambientales que estamos provocando interactúan formando un sistema dinámico que amplifica,

[Campus Palmas Altas de Abengoa. Foto: Abengoa]



en algunos casos, los efectos nocivos.

El reto de la sostenibilidad es, pues, muy posiblemente, el más importante que tendremos que afrontar en el presente siglo, encontrando fórmulas que nos permitan alcanzar nuestras metas sin comprometer las posibilidades que las generaciones futuras tendrán de alcanzar sus propios objetivos. En el pasado ha sido el sector público quien ha definido el rumbo en esta área, esencialmente a través de normativas legales, pero en la actualidad, con una importancia creciente del sector privado, algunas empresas han decidido asumir como propio el reto de la sostenibilidad. De este modo asuntos como el cambio climático, la eficiencia energética o los derechos humanos han empezado a proliferar en la declaración de visión de muchas organizaciones. Si bien es cierto que algunos casos se trata únicamente de un tema de imagen, también lo es que existen empresas que han asumido como propio el ideal de la sostenibilidad, y realmente trabajan bajo sus principios rectores.

En el complejo contexto actual, la famosa frase del célebre economista Milton Friedman, *"the business of business is business"* (el negocio de las empresas debe ser su propio negocio), ya no resulta tan evidente. Incorporar otros elementos, más allá de los puramente económicos, en el proceso de toma de decisiones, está dejando de ser una "excentricidad" de algunas empresas para convertirse en una clara tendencia a la que tarde o temprano todas las empresas deberán incorporarse. Y es que muchas organizaciones están demostrando que es posible compatibilizar los intereses de los accionistas, esencialmente económicos, con los del resto de grupos de interés de la organización: actuar de manera responsable hacia los trabajadores y hacia la sociedad en su conjunto puede beneficiar a la compañía y a sus accionistas en el largo plazo. Las empresas no son un ente aislado del mundo, sino una parte integral de las comunidades en las que operan, y su éxito depende en gran medida de mantener buenas relaciones con un amplio grupo de individuos e instituciones.

Como afirma Michael Porter, catedrático de la escuela de negocio de la Universidad de Harvard y gurú de estrategia empresarial, *"no podemos dejar de prestar especial atención a la responsabilidad social corporativa: los costes de fracasar son demasiado elevados. [...] Los líderes empresariales de hoy deben huir de una posición defensiva y comenzar a pensar de manera sistemática acerca de la responsabilidad corporativa"*.

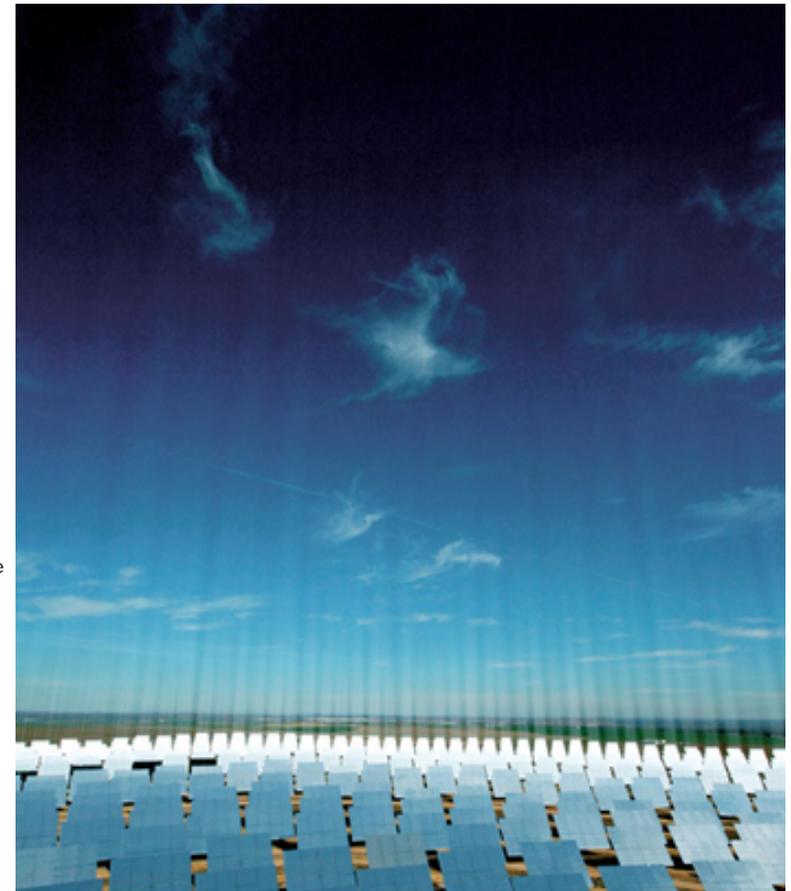
## Riesgos y oportunidades

[Campo de helióstatos. Abengoa Solar. Foto: Abengoa]

Realmente no es casual que un gurú de la estrategia haga referencia a la responsabilidad social corporativa, dentro de la cual la sostenibilidad medioambiental juega un papel esencial. Podría parecer a quienes se basen en una concepción puramente económica de la empresa que estrategia y RSC fueran dos conceptos alejados entre sí, e incluso antagónicos. Pero una reflexión más cuidadosa nos lleva necesariamente a conclusiones muy distintas.

Puede resultar complicado definir cuáles son las características que definen una buena estrategia, pero un elemento clave es que debe ser capaz de equilibrar el binomio rentabilidad – riesgo. Decisiones más arriesgadas estarán justificadas ante expectativas de rentabilidad elevadas, mientras que por el contrario, las rentabilidades bajas serán razonables en negocios y actividades de bajo riesgo. En el fondo todas las decisiones empresariales inciden de un modo u otro en este binomio, y los inversores adoptan decisiones en función de cuál sea el equilibrio que exista en cada momento. Los especialistas en finanzas tienen esto claro desde hace mucho tiempo, y en función de cuál sea el equilibrio patrimonial de una determinada organización, son capaces de aventurar su mayor o menor nivel de riesgo, y como consecuencia, la rentabilidad exigible. Pero en el contexto actual, notablemente más complejo que hace apenas unas décadas, los riesgos no solo dependen del nivel de apalancamiento o de la calidad de la deuda que posea la empresa. Los riesgos tienen su origen en un sinfín de áreas y todas ellas, o al menos las más relevantes, deben ser tenidas en consideración a fin de evaluar con rigor el binomio rentabilidad – riesgo de una determinada organización.

Dicho esto, pocos pueden poner en duda la creciente relevancia que la sostenibilidad está adquiriendo a nivel político, económico y social. Y como consecuencia, las organizaciones deben afrontar una serie de riesgos que inciden directamente en su actividad. En primer lugar aparecen riesgos reputacionales, derivados del hecho de que la imagen de marca puede verse comprometida si los clientes perciben una actividad negligente por parte de la organización. Cada vez más, los consumidores incorporan en el proceso de decisión de compra este tipo de variables. También aparecen riesgos regulatorios, asociados a la necesidad de adaptar la empresa a los nuevos marcos legislativos, con el consiguiente coste que puede llegar a hacer inviables algunas actividades. Los riesgos legales están adquiriendo también una creciente importancia, ya que el endurecimiento de la legislación podría dar lugar a un incremento de las demandas por su incumplimiento. Adicionalmente, existen riesgos físicos: el cambio climático podría generar problemas a las instalaciones y producirles graves consecuencias. En este sentido no va a ser necesario esperar a que se aprecien los primeros efectos medioambientales significativos para que el cambio climático impacte en la actividad de las empresas, ya que la resiliencia del sistema físico es mucho mayor que la del sistema económico, y perturbaciones que pueden ser absorbidas con facilidad por el primero pueden derivar en graves consecuencias para el segundo. La crisis del tráfico aéreo europeo provocada por la erupción de un volcán en Islandia es el último de una larga lista de ejemplos en este sentido: una incidencia medioambiental puntual provoca una crisis global acentuada por la rigidez de nuestros comportamientos y porque los sistemas económicos no integran en su análisis este tipo de situaciones y carecen de capacidad de respuesta flexible a las mismas. Por último, las organizaciones deben afrontar riesgos en el

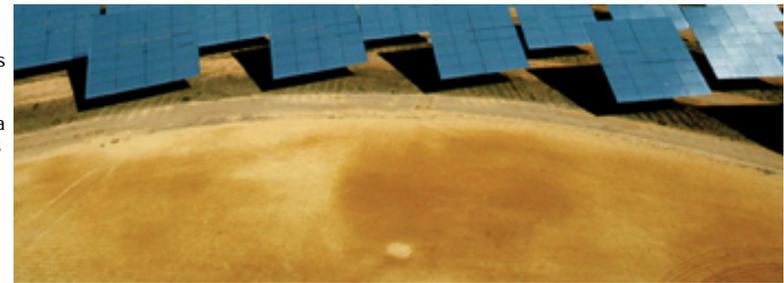


mismo valor de las compañías. Los índices de sostenibilidad valoran las empresas en función de sus políticas de sostenibilidad, orientando de este modo a los inversores socialmente responsables, y aquellas que no adopten comportamientos acordes a las exigencias del mercado, acabarán sufriendo las consecuencias en forma de caídas en su valor bursátil.

Volviendo ahora a la afirmación de Michael Porter, se comprende perfectamente por qué un experto en estrategia muestra tal preocupación por la responsabilidad social corporativa. Como acabamos de comprobar, las diferentes dimensiones de la RSC y en especial la dimensión medioambiental, adquieren en la actualidad una relevancia esencial a la hora de equilibrar el binomio rentabilidad – riesgo, y es por ello que las decisiones estratégicas deben incorporar estos elementos.

Sin embargo, igual que aparecen estos riesgos también surgen nuevas oportunidades de negocio, que coinciden con los riesgos pero en sentido inverso: existen oportunidades en cada una de las áreas que se ha mencionado. Podríamos poner aquí numerosos ejemplos, pero bastará uno para comprender a qué nos estamos refiriendo. La creciente presión por reducir emisiones puede dotar a determinadas geografías de una ventaja respecto a otras debido a sus recursos naturales, como por ejemplo, acceso a la radiación solar, alterando así el equilibrio competitivo. Es decir, en el futuro el acceso a energía barata y limpia puede adquirir la misma relevancia que en el pasado tuvo el acceso a mano de obra de menor coste: aquellas empresas que se anticipen a esto y apuesten por geografías con, por ejemplo, mayor recurso solar, estarán mucho mejor posicionadas para competir.

De este modo, y como conclusión, una adecuada gestión de la sostenibilidad no solo incide en el binomio rentabilidad - riesgo ayudando a mitigar los riesgos, sino que también lo hace por el lado de la rentabilidad, ayudando a incrementar la misma, siempre que los directivos sean capaces de aprovechar adecuadamente las oportunidades que se les presentan. Incluso aquellos que hace unos años eran más escépticos con respecto a incorporar la sostenibilidad como variable de decisión en las compañías, están comenzando a comprender que, en última instancia, todo nos lleva al mismo: la cuenta de resultados de la empresa, bien sea por el lado de los riesgos, bien sea por el de la rentabilidad.



### Elementos clave de la política de sostenibilidad

En base a lo anterior, es lógico que las empresas estén adoptando, cada vez en mayor medida, políticas de sostenibilidad que les permitan mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de un cambio de paradigma que exige a las organizaciones comportamientos socialmente responsables. En este sentido, podemos definir la política de sostenibilidad como un conjunto de procesos que ayudan a la empresa a equilibrar su binomio rentabilidad – riesgo, y que se articula mediante una serie de herramientas de medición y *reporting*, planes de mejora y sistemas de comunicación tanto internos como externos.

Como hemos señalado, la sostenibilidad y la gestión responsable son ya un camino sin retorno, pues política y económicamente es impensable que el mundo retroceda hacia el derroche, la ineficiencia o la irresponsabilidad corporativa. Pese a ello, muchos empresarios aún creen erróneamente que ser más eco-eficientes conlleva una erosión de su competitividad, pues implica costes que no producen un beneficio asociado, y que, además, los sitúa en desventaja frente a otros rivales de países emergentes que no están sometidos a las mismas presiones. Pero ser responsable y sostenible no está reñido con ser competitivo. Puede contribuir a disminuir costes, en tanto que las empresas que lo son reducen sus consumos, y también a incrementar las ventas, por la mejora del ambiente laboral, el avance de los propios productos o por el posicionamiento en nuevos negocios o en mercados más estrictos.

Como caso de estudio, analicemos cómo se lleva a cabo en una empresa global como Abengoa la integración de la sostenibilidad.

Abengoa, que se define como una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medio ambiente, tiene como visión de sostenibilidad "ser una compañía ejemplar", con una cultura y modelo de gestión acordes con el desarrollo sostenible, generadora de credibilidad, confianza y respeto en los mercados, negocios y comunidades donde desarrolla su actividad. A partir de dicha visión, la compañía define una serie de valores que ejemplifican lo anterior, y que incluye garantizar que sus negocios y proyectos son coherentes con su visión sostenible, ser una compañía "cero carbono", orientar la acción social a lo que preocupa a las comunidades donde tienen actividad, garantizar que la diversidad de las personas refleja la de los entornos donde actúa, la evaluación de las personas incluyendo criterios de sostenibilidad, el fomento del diálogo y el orgullo de pertenencia. Todo ello se concreta en la definición de una estrategia que define líneas de actuación de carácter global y desarrollo local en varias áreas prioritarias: gobierno corporativo, gestión de riesgos y crisis, política ética, desempeño medioambiental y eco-eficiencia, desarrollo del capital humano, atracción y retención del talento, prácticas laborales, contribución a las comunidades locales, desempeño social y relación con inversores avanzados que utilizan criterios de sostenibilidad y gestión responsable en sus carteras.

La política de sostenibilidad de Abengoa se sirve de una serie de herramientas que permiten crear valor a la organización y gestionarlo de una manera más eficaz:

- Plan estratégico de sostenibilidad. Planifica acciones estratégicas en el corto, medio y largo plazo a nivel global que implican a las áreas de la compañía con acciones de sostenibilidad. Este plan permite la anticipación a los nuevos desafíos de los negocios y mediante indicadores de seguimiento medir el desempeño de la compañía.
- Sistema integrado de gestión de la sostenibilidad. Muestra de manera eficiente y fiable los datos consolidados de la organización para hacer más eficiente la toma

[Figura 1: Modelo conceptual de la política de sostenibilidad.]



de decisiones, su gestión y su comunicación transparente a los grupos de interés. Incluye un módulo medioambiental, que permite analizar el impacto de la empresa en términos de emisiones GEI y atmosféricas, consumo de energía y agua, biodiversidad, olores y ruidos, vertidos, etc; y un módulo social, que permite analizar los parámetros más importantes de la relación entre la empresa y los empleados, así como la relación con la comunidad. El sistema también incluye algunos datos económicos y de actividad que permiten conocer el valor que la compañía crea en la sociedad a través de su actividad. Periódicamente se llevan a cabo auditorías internas del sistema para garantizar y asegurar la fiabilidad de la información que contienen.

Abengoa requiere a todas las empresas que integran su cadena de suministro que firmen un código de responsabilidad social, basado en la norma internacional SA 8000, por el que se comprometen al cumplimiento de todos los aspectos de responsabilidad social y ambiental recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Cuenta también con un sistema de medición de emisiones de gases de efecto invernadero que, además de registrar las emisiones directas e indirectas de todas las empresas que forman parte del grupo, contabiliza las derivadas de los productos y los servicios adquiridos a terceros. Esto ha llevado a la compañía a reorientar su política de compras, haciendo indispensable que todos los proveedores de bienes y servicios proporcionen sus emisiones y se comprometan, mediante la firma de un acuerdo, a establecer un sistema de medición de las mismas en un plazo determinado.

La gestión de la sostenibilidad permite a Abengoa, en última instancia, diferenciar sus productos y servicios con un innovador enfoque sostenible, basado, en parte, en la sostenibilidad de todos los procesos de la cadena de valor. Por ejemplo, el desarrollo del sistema de medición de emisiones no sólo ha ayudado a reducir el impacto medioambiental de las operaciones de Abengoa, permitiendo fijar objetivos de reducción, compensación y neutralización de CO<sub>2</sub>eq, sino que también genera nuevas oportunidades de negocio, al permitir demostrar fehacientemente que la energía solar o los biocombustibles producidos por la compañía son medioambientalmente positivos, en un contexto de cambio de paradigma en el que comienzan a triunfar el uso de energías renovables, el consumo responsable, la producción limpia y el principio básico de que los precios de los bienes y servicios incluyan también su coste social y medioambiental.

Por último, a través de una comunicación abierta, sincera y transparente, se pueden trasladar las ventajas que para los grupos de interés tiene la política de sostenibilidad de Abengoa, haciéndolos partícipes del desempeño de la compañía y de su compromiso con el desarrollo sostenible.

## Conclusiones

Con el advenimiento de lo sostenible se ha puesto de manifiesto un cambio de paradigma que afecta a cómo las personas perciben el mundo, y que ha llevado a que los consumidores se preocupen no solo por los atributos de los productos que usan, sino, también, a que consideren los procesos asociados a su elaboración, en el sentido de su impacto social y ambiental. Por eso, las empresas deben innovar en sus modelos de negocio para adaptarse a esta nueva realidad, arrastrando en el camino a todos los integrantes de su cadena de suministros. Para hacerlo con éxito, el liderazgo y el talento son factores necesarios en la nueva economía de la sostenibilidad.

## Notas:

(1) April 2005 Business and Society Conference on Corporate Citizenship. Tomado de <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00128.html> el 16 de enero de 2011

Otros artículos relacionados con: [Sostenibilidad](#), [Empresa](#), [RSE](#)

[La imagen de marca de la empresa Carrefour se ha reforzado con sus iniciativas medioambientales, como suprimir las bolsas de plástico. Foto: Vicente González.]



© 2009