

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL GRUPO G Y J ESPAÑA

Sonia LÓPEZ SÁIZ, *Universidad Rey Juan Carlos*, sonia.lopez@urjc.es

Sandra ESCAMILLA SOLANO, *Universidad Rey Juan Carlos*, sandra.escamilla@urjc.es

ABSTRACT

Este trabajo pretende poner de relieve la influencia positiva que la Responsabilidad Social de la Empresa (en adelante RSE) tiene en la solidez de las empresas que la ponen en práctica. Para ello, el objetivo de este trabajo de investigación, ha sido el de analizar cómo un Grupo Editorial Español, división de un Grupo de reconocimiento mundial, el Grupo G y J España implantando políticas de responsabilidad social de la empresa ha gestionado los riesgos a los que se enfrenta.

This research tries to emphasize the positive influence that Corporate Social Responsibility (in advance CSR) has in the sustainability of the companies that put it into practice. For that reason, the objective of this paper, has been to analyze how a Spanish Publishing Group, division of an international group, Group G and J Spain implanting political of corporate social responsibility has managed the risks which it faces.

Palabras clave: Responsabilidad Social de la Empresa; Gestión de los Riesgos; Sector Editorial.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día estamos observando como la sociedad va cambiando sus gustos y valores, sus costumbres y conductas, por eso no es de extrañar que el sector editorial no fuera menos. En un mundo marcado por la globalización – interconexión e integración de las economías nacionales – de mercados, sectores... tiene como consecuencia que nuestro entorno se encuentre en constante cambio.

El desarrollo de las nuevas tecnologías como Internet ha supuesto que las editoriales, tanto de prensa diaria como no diaria, tengan que desarrollar nuevos procesos de innovación continuado con el fin de poder atraer nuevos lectores dado que la mayoría de periódicos y revistas suelen presentar tanto el formato físico, como el formato digital.

No cabe duda, que dentro de los objetivos que se marcan las empresas – en general – a través del plan estratégico, el principal sería la creación o maximización del valor de los stakeholders, desempeñando el gobierno corporativo un papel importante a la hora de reestablecer la confianza dentro

de la propia empresa, accionariado, lectores y, por supuesto, en el sistema financiero (Mallin, C; Pindado, J; et al. (2007)).

Debido a la globalización, las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) pueden ayudar a que las empresas se diferencien de sus competidores mejorando su estrategia y la forma en que gestionan el riesgo.

El objetivo de este trabajo de investigación ha sido el de analizar un Grupo Editorial Español, división de un Grupo de reconocimiento mundial. El artículo se estructura como sigue: en la primera parte desde un punto de vista teórico analizaremos cuales son los riesgos a los que se enfrentan en líneas generales las empresas, como debe ser administrado dicho riesgo, estrategias de cobertura... A continuación se analizará la investigación realizada en el Grupo editorial G y J en uno de sus departamentos y por último analizaremos la importancia que tiene las políticas de RSE dentro del propio departamento.

2. ASPECTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de toda la bibliografía escrita sobre riesgo se comprobó que existen numerosas definiciones tanto en diccionarios económicos y financieros como la perspectiva que nos ofrecen los estudiosos del tema (TABLA 1)

Tabla 1

<i>AUTOR</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
RAE (2008)	Aquella contingencia o proximidad de un daño; cada una de esas contingencias puede ser objeto de un contrato.
Prieto Valero (2007)	Un riesgo es algo que sucede y que impide la consecución de los objetivos de la compañía y que, de no haber sucedido, habría ayudado a conseguirlos.
Heras, J. (2004)	La incertidumbre puede afectar a una determinada actividad o al resultado de una operación. El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que, de producirse, comportaría efectos negativos y daño económico
Mascareñas, J. (2004)	Posibilidad de que obtengamos un resultado distinto al que pretendíamos conseguir con nuestra acción.
Pedrosa Rodríguez (2003)	Cualquier decisión económica presenta riesgo cuando no seamos capaces de anticipar el futuro, es decir, la incertidumbre sobre un rendimiento futuro esperado.
De Pablos, López Hermoso et al. (2001)	Probabilidad subjetiva de que se produzca un impacto dado en la organización, una vez materializada una amenaza, debido principalmente a la vulnerabilidad de un activo
Diez de Castro y López Pascual (2001)	Cualquier decisión financiera lleva aparejado un factor condicionante: el riesgo. Dicho riesgo aparece cuando el resultado difiere de aquello que se pretende o espera.
Suárez Suárez (2000)	Eventualidad o contingencia que puede causar pérdida.
Tamanes, R (1996)	Aquella contingencia o eventualidad de un daño o pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad, y cuyo aseguramiento puede ser objeto de contrato

Fuente: Elaboración propia

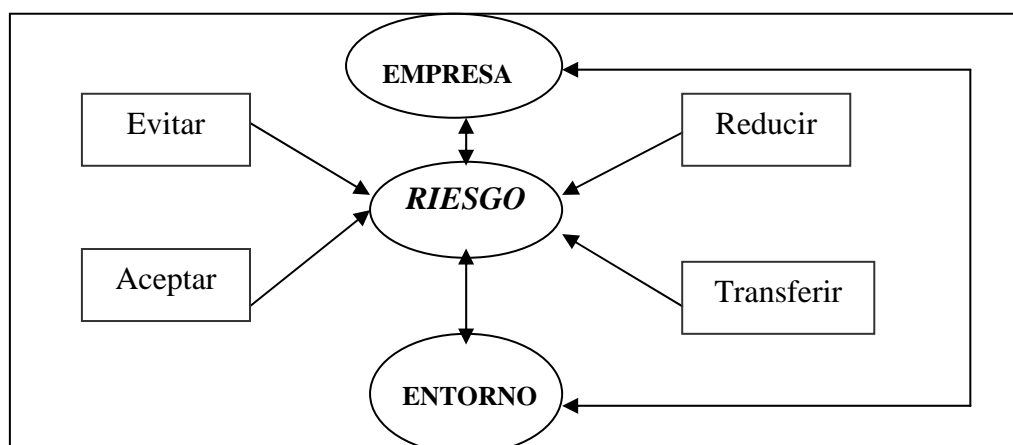
Una vez analizadas las distintas definiciones encontradas podemos concluir que el riesgo empresarial *estará asociado a la incertidumbre, impredecibilidad, contingencia o eventualidad cuyo impacto en la compañía puede tener repercusiones negativas en su imagen – riesgo reputacional – o pérdida o reducción en los resultados de la empresa como consecuencia de una operación o actividad desfavorable para la empresa.*

La gestión de riesgos debe ser administrada de diferente forma según el ámbito de trabajo por antes de tomar cualquier decisión, el directivo debe plantearse:

1. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?
2. ¿La empresa posee sistemas que evalúen y vigilen los riesgos?
3. ¿Cuál es la interrelación entre los mismos?
4. ¿Se valoran los riesgos no tradicionales?
5. ¿Se consideran los riesgos asociados a valores intangibles y su impacto en la empresa?
6. ¿Cuál sería el impacto en la empresa si se obvia el riesgo?
7. ¿Cuáles serían los beneficios asociados a la gestión del riesgo?
8. ¿Cuál es la probabilidad de riesgo?

Para responder a todas estas cuestiones es necesario que se realice un análisis de la situación. El equipo responsable debe establecer en primer lugar los distintos escenarios que se puedan presentar, e identificar los riesgos directos e indirectos, así como los potenciales. De esta forma, podemos hacernos una idea de cual es la perspectiva futura. (Ilustración 1)

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, debe valorarse la actitud que desea mantener la empresa frente a los riesgos identificados, es decir, cuál será el apetito de riesgo – cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar – considerando el factor entorno. Con relación a esta actitud la empresa puede:

1. *Aceptarlo*: no se realizan acciones que afecten al impacto del riesgo, principalmente porque el impacto es insignificante o bien porque no se dispone de los medios suficientes para afrontarlo.
2. *Evitarlo*: realizan todas las acciones necesarias para eliminar el impacto o repercusión en resultados denominados Planes de contingencia.
3. *Reducirlo*: se toman medidas que ayuden a mitigarlo todo lo posible.
4. *Transferirlo*: mediante la contratación de seguros.

Este tipo de decisiones deben ser tomadas desde la gerencia con el fin de considerarlas desde una perspectiva global, que permitirá ver la interrelación entre las mismas. La ilustración 2 muestra las variables que permiten enmarcar la variedad de riesgos que podemos encontrarnos. Los riesgos enumerados en la tabla 2 podemos considerarlos como riesgos comunes. Dentro de cada sector existen riesgos que son inherentes a la actividad desarrollada.

Tabla 2

Riesgo por catástrofes naturales	Riesgo no controlado por la empresa desde los incendios o terremotos
Riesgo empresarial	Es aquel que surge por la propia naturaleza del negocio, la incertidumbre en el flujo de ingresos. Podemos decir que el riesgo empresarial estará en función de la volatilidad de las ventas.
Riesgo operacional	Riesgo de pérdida resultante por la falta de adecuación o insuficiencia de los procesos, personal o sistemas internos, o acontecimientos o eventualidades externas (fraude interno, fraude externo, obsolescencia del sistema, gestión de procesos, etc.)
Riesgo comercial	Relacionado con la probabilidad de incumplimiento, por parte de personas físicas o jurídicas, de las obligaciones contractuales o financieras de compra – venta tanto en operaciones nacionales como internacionales cuyo resultado son pérdidas.
Riesgo legal	Asociado al incumplimiento de la legislación, normas, reglas, derechos u obligaciones, etc. Analiza que la legislación de un país ofrezca la seguridad necesaria para garantizar que los contratos se ajusten a derecho, sean válidos y que se puedan hacer cumplir. Además, supone incurrir en pérdidas bien porque una de las partes no tiene capacidad legal suficiente para cumplir con los compromisos asumidos, el contrato no se ajusta al marco

	legal establecido...etc.
Riesgo reputacional	Bien intangible que cada empresa proyecta hacia sus inversores, accionistas, clientes, empleados, etc. Es importante dentro de una empresa puesto que es el riesgo de la formación de una opinión pública negativa, es decir, la creación de una mala imagen. Puede venir fomentada por acciones de un determinado directivo, por un posicionamiento en el mercado, por la derivación de un rumor, etc. Pudiendo perder credibilidad en el sector.
Riesgo económico¹	Incertidumbre surgida en el rendimiento de inversiones derivadas de los cambios en la economía del sector donde se opera la empresa como por ejemplo la aparición de un nuevo producto con más prestaciones y más barato teniendo como consecuencia la disminución de nuestras ventas ² . También es la variabilidad en los resultados como consecuencia de circunstancias que afectan a la empresa
Riesgo financiero	Riesgo asumido por una empresa cuando puedan afectar a los resultados de la misma o aquel riesgo derivado por la volatilidad de los mercados financieros y que pueden afectar a los rendimientos futuros de un activo. También puede definirse como la incertidumbre surgida por el método que se utilice para financiar la inversión ³
Riesgo de liquidez	Hecho de convertir en un momento dado un activo en dinero líquido o efectivo, es decir, cuando se realiza una operación de compra o venta existe inquietud por el precio por el que se producirá y el tiempo que tardaremos en materializarlo.
Riesgo de crédito o rating⁴	Probabilidad o capacidad de pago en el plazo o vencimientos marcados de una determinada empresa o entidad emisora de Deuda Pública tanto a largo plazo o corto plazo, es decir, que una de las partes no cumpla con sus obligaciones contractuales. Las agencias de rating son conscientes de este riesgo, por ello han establecido una nomenclatura (AAA, AA, A, BBB,...etc.) que va a indicar a los inversores qué activos de empresas o países son más recomendables y solventes para invertir.
Riesgo país	Asociado a aquellas empresas que realizan inversiones o transacciones en el exterior. Antes de tomar cualquier decisión deben considerar, estudiar y analizar la situación económica, política y social del país en concreto.
Riesgo de tipo de interés	Variabilidad sufrida en los rendimientos financieros a consecuencia de la variación del tipo de interés. Este riesgo surge cuando tenemos intención de endeudarnos y existe volatilidad en los tipos de interés.
Riesgo de tipo de cambio	Derivado de las oscilaciones o variaciones que los tipos de cambio puedan sufrir en el mercado de divisas ⁵ . Las operaciones afectadas por este tipo de riesgo serán fundamentalmente exportaciones o importaciones en

¹ Díez de Castro, L.T. y López Pascual, J. (2001) "Dirección financiera: Planificación, gestión y control". Prentice hall.

² Mascareñas, J. (2008) "Monografías sobre Finanzas Corporativas". UCM

³ Pedrosa Rodríguez, M. (2003). "Los Mercados Financieros Internacionales y su Globalización" Thomson

⁴ Díez de Castro, L.T. y López Pascual, J. (2001). *Dirección financiera: Planificación, Gestión y Control*. Prentice Hall.

⁵ Martín Marín, J.L. y Téllez Valle, C. (2006). *Finanzas Internacionales*. Thomson.

	moneda extranjera, préstamos al extranjero, inversiones directas o indirectas en el extranjero, etc
Riesgo en seguridad informática	Supone las amenazas y vulnerabilidades a las que están expuestos los sistemas informáticos y que pueden afectar al conjunto de procedimientos que garanticen su rendimiento y eficacia.
Riesgo de inflación	Riesgo de una subida de precios y su consecuencia inmediata: pérdida de poder adquisitivo. Este tipo de riesgo puede suponer no poder alcanzar los objetivos económicos marcados por la empresa
Riesgo de mercado	Deriva de los riesgos de la economía en su conjunto que no solo afecta a actividades determinadas sino al todas en general
Riesgo logístico	Aquellos riesgos asociados al traslado de mercancías – pérdida, robo, accidente...etc. –.

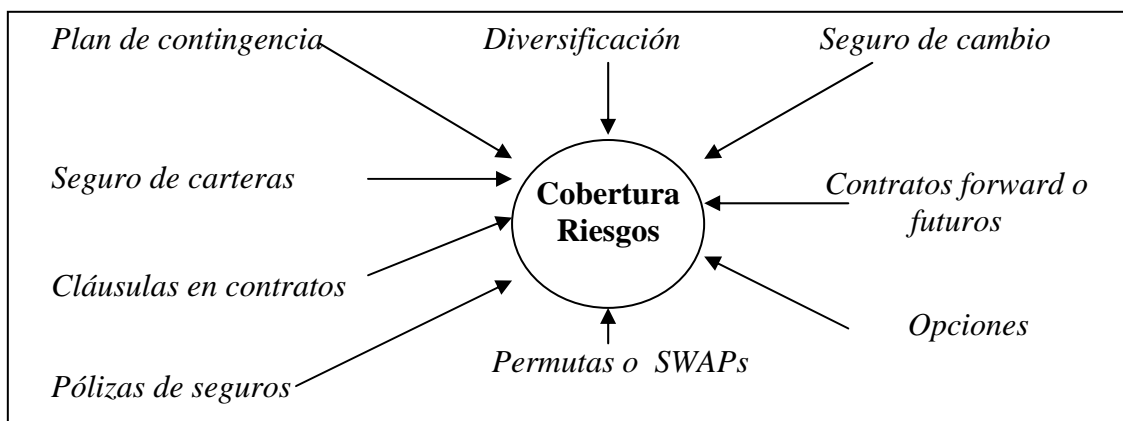
Fuente: Elaboración propia

El objetivo que se marcan las empresas a la hora de realizar una buena gestión del riesgo siempre va encaminada a reducir o compensar los sistemáticos, pudiéndose establecer una secuencia lógica encaminada a seleccionar el método de cobertura idóneo (Díez, L. T.; López, J (2001)):

1. Definir la política de gestión de riesgos que seguirá la empresa
2. Identificación de activos o pasivos afectados por los riesgos a los que se enfrenta la empresa
3. Establecimiento de previsiones sobre la evolución de sus causas
4. Medición del riesgo
5. Fijación de objetivos
6. Selección de la estrategia a seguir, es decir, identificar los instrumentos y productos de cobertura

El fin de la política de gestión del riesgo es el establecimiento de coberturas que ayuden a reducir o minimizar el riesgo al que se expone la empresa. ¿Qué entendemos por cobertura? aquella toma de posiciones que evolucionan de forma opuesta a la del activo expuesto al riesgo, o el establecimiento de métodos, medidas o procesos que ayuden a mitigar el riesgo concreto de la actividad. Dentro de las estrategias de cobertura existe una gama de productos que ayudan a alcanzar este objetivo.

Ilustración 2



Fuente: elaboración propia.

3. ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL GRUPO G Y J⁶

Los comienzos de G y J España se remontan al año 1978 con Gruner and Jahr, división española de prensa y revistas del Grupo Bertelsmann. El Grupo Bertelsmann, fundado en 1835 ha pasado a convertirse, a lo largo de su historia, en uno de los grupos de medios de comunicación más importantes a nivel internacional. Actualmente esta formado por seis divisiones (RTL Group, Random House Inc., Gruner + Jahr, BMG, Arvato, Direct Group Bertelsmann) y especializado, a su vez, en seis áreas de negocio, englobando todos los medios de comunicación como *Televisión y Radio; Edición de libros; Revistas y diarios; Música, vídeo y sellos musicales; Imprentas; Club de venta de libros.*

G y J cuenta con más de 25 años de experiencia dentro del mercado español. Con la permanencia dentro del primer grupo de comunicación en Europa, podemos afirmar que G y J España se ha convertido en una editorial con revistas de calidad. Desde sus inicios G y J España ha contribuido, con el lanzamiento de sus revistas, a elevar el grado de satisfacción de los lectores españoles con revistas como *Muy Interesante* (1981), *Geo* (1987), *Capital* (2000), *Mía* (1986)...etc. siendo la especialización una de sus principales características.

Con la reciente compra del Grupo Motor – Presse de Stuttgart (en adelante MPIB), el Grupo G y J pasa a estar compuesto por G+J, MPIB y la Joint Venture Gestión de Publicaciones y Publicidad (en adelante GPS). Este hecho supone, además de convertirse en la segunda editorial a nivel nacional, la integración de dos empresas con culturas organizativas diferentes y conseguir el reto tanto de reducción de costes aprovechando la gestión de administrativa realizada por GPS, como el aumento de la fortaleza dentro de un sector que se encuentra en total dinamismo con la entrada de las revistas digitales y, por ende, aprovechar la red comercial que posee MPIB a lo largo del mundo para distribución de las revistas pertenecientes al Grupo G+J.

Esta adquisición, supone la creación en España de una empresa común de servicios (Joint venture) denominada GPS, integrada por las áreas centrales y de gestión de ambas editoriales, es decir, contabilidad, finanzas, compras, distribución, suscripciones, producción, informática...etc. –quedando excluidos los departamentos de controlling o planificación y marketing editorial –, con el fin de dar soporte tanto administrativo como logístico a las editoriales, que seguirán publicando sus revistas de manera independiente. Por tanto, podemos presuponer que la mayor parte de la política de gestión de riesgo estará bajo la tutela de GPS, aunque siempre teniendo en consideración las particularidades de cada editorial y su matriz.

⁶ La elaboración de esta investigación no hubiera sido posible sin la ayuda del director del departamento de producción de GPS D. José Manuel Hernández Gallardo, al cuál se le realizó una entrevista personal.

En el trabajo de investigación se analizó el departamento de producción con el fin de poder tener una visión sobre la actividad que desarrolla la editorial desde esta perspectiva. Los riesgos a los que se enfrenta y como se cubre de todos ellos.

El **departamento de producción** de una editorial es aquel que se encarga de transformar las ideas de las revistas en un soporte físico mediante un proceso largo y complejo. El resultado que obtiene de las imprentas, es la revista, el producto que compra el lector. Es el nexo de unión entre la redacción de la revista y el departamento de distribución, puesto que este último tiene como función principal hacer llegar al punto de venta la revista.

Dentro de las funciones propias del departamento de producción podemos considerar que hay dos que poseen mayor importancia: *contratación de la materia prima* – papel para la elaboración de las revistas, cualquier tipo de materia complementaria será contratada por MK editorial o en su defecto Distribución – y *contratación de los servicios de impresión*.

Una de las características por las que puede caracterizarse el grupo G+J en políticas de producción, es la *estrategia de optimización del papel/ reducción de costes*, es decir, que proceda a fabricarse a medida de la revista con el fin de desperdiciar lo mínimo el papel. Esta decisión supone una reducción de costes muy importante si tenemos en cuenta el fondo editorial que posee el grupo G+J y la periodicidad con las que se distribuyen sus publicaciones.

Todas las revistas editadas y distribuidas por el grupo G+J deben poseer un mínimo de calidad que es exigida por la empresa y a su vez por sus miles de lectores. Por este motivo, el papel utilizado para producir las revistas es importado de distintos países de Europa.

La importación del papel exige una planificación por ambas partes en cuanto a fechas de fabricación y transporte. El centro de producción establecerá unos ciclos de programación en cuanto a calidad y gramaje para poder sacar máximo rendimiento a sus máquinas. La planificación exigida al Grupo G + J es trimestral; con dicha planificación una de las consecuencias directas es la reducción del riesgo en cuanto a la contratación de la materia prima.

Debemos considerar que una vez que se ha procedido a contratar la materia prima, el siguiente paso es editarla e imprimirla. En este departamento, los empleados editan y dan formato a las ideas de la revista a través de sus equipos. Posteriormente, una vez realizado dicho paso, se manda a las redacciones para que procedan a realizar modificación o incluir nuevas páginas de publicidad o de texto.

Una vez que ya se posee la revista final que queremos que llegue al lector, el departamento de producción da la *orden de impresión*, es decir, procede a contratar estos servicios de impresión. Para ello antes, se ha procedido a realizar una selección de las imprentas con las que se desea trabajar.

En este caso, el grupo G+J sigue una **estrategia de diversificación** con el fin de reducir riesgos. Actualmente este grupo trabaja con 7 imprentas, además de mantener relaciones de *network* con otras imprentas. Concentrar todo el trabajo en una imprenta o poseer pocos clientes supone incurrir en un altísimo riesgo, por ello deben ser fieles a la estrategia de diversificación dado que supone tener menor dependencia, obtener información comparativa del sector y poder realizar una negociación sobre precios

Dado que el papel que se utiliza para imprimir la revista se exporta, podemos encontrarnos con distintos riesgos. En cuanto a la empresa exportadora de papel con la que trabajamos:

1. *Se estropea la maquinaria con la que se realiza el papel*: se reduce o mitiga este riesgo con la existencia de varios centros de producción. Es el fabricante quien ofrece la alternativa de producirlo en otro centro.
2. *Huelga de trabajadores o cierre patronal (locks outs)*: en este caso al trabajar con distintas empresas fabricantes de papel, si se da esta circunstancia la decisión a tomar es fabricar papel con otro proveedor. Esta decisión es independiente, es decir, el director de producción tiene potestad suficiente para poder decidir en que empresa y país se fabrica el papel utilizado para la impresión de revistas, aunque en algunos casos pueda suponer un incremento puntual de costes.

Efectivamente al ser mercancías que recorren largas distancias se producen muchos riesgos. Debemos considerar cuestiones tales cuando tiene lugar la entrega de la mercancía, donde se transmiten los riesgos – circunstancia que es de vital importancia dado que la probabilidad de que surjan problemas a lo largo de la transacción es muy alta. Por ello es imprescindible analizar donde comienzan las responsabilidades de los distintos agentes – como se distribuyen los gastos, quienes deben realizar el seguro de las mercancías. En cuanto a la *logística de transporte de papel*, principalmente el riesgo que encontramos es que se pueda producir un retraso en la entrega del mismo, se produzca una avería en el camión que lo transporta, exista pérdida o deterioro de la mercancía...etc. Para ello, se utilizan contratos con un *incoterm* – reglas internacionales que sirven para interpretar los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales, donde se indican los derechos y obligaciones de cada una de las partes del contrato y la relación que deben tener –.

Al tener el *riesgo adicional de retraso o avería*, el propio departamento sigue una estrategia de prevención de existencia de *stock*. De esta manera se reduce y casi elimina el riesgo de no tener papel para imprimir las revistas. Dado que editan revistas de diversa periodicidad se establecen distintos mecanismos con el fin de tener *stock*. En el caso de las revistas mensuales se establece un stock de manera que al final del período de edición de las revistas se tenga suficiente papel para la siguiente edición. Si hablamos de revistas semanales se sigue una *estrategia de Just in time*, se garantiza suministro de papel suficiente para dos ediciones. Como excepción, se sigue una estrategia de *consignación de stock de papel* – el proveedor mantiene almacenado en el lugar indicado la mercancía a la espera de recibir la orden de pedido – para revistas de gran tirada.

Otro factor de riesgo es la *operativa informática* que sigue el departamento. Poseen ordenadores de representación fidedigna, es decir, máquina de pruebas con el fin de reducir dicho riesgo. Además, tiene un *cluster* de ordenadores montados en paralelo con el fin de ofrecer transparencia al operario. Este método de trabajo supone una reducción del riesgo de deterioro o mal funcionamiento de material informático. Su funcionamiento es muy simple, inicialmente trabaja un servidor, por ejemplo A / B; cada 5 minutos el servidor B / A manda señal al servidor A / B; si recibe respuesta se mantiene a la espera pero si no recibe respuesta comienza a trabajar él. De esta manera, se garantiza que el servidor esta siempre operativo. Además, los trabajadores del departamento trabajan con equipos gemelos de tal forma que si un ordenador se bloquea se pueda trabajar con el compañero si necesidad de recopilar de nuevo la información.

Dentro del ámbito de la investigación realizada se estableció el estudio de otros factores de riesgo en fechas posteriores dado que la misma es larga.

4. MARCO TEORICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y VINCULACIÓN AL INVESTIGACIÓN REALIZADA

Desde sus orígenes, en la teoría de la gestión empresarial siempre han existido diferentes concepciones enfrentadas. Sin embargo, debido a la crisis económica de mediados de la década de 1970, así como a las transformaciones socio-económicas que han tenido lugar en los últimos tiempos – como la globalización, incremento de la competencia, desarrollo tecnológico, etc – han auspiciado un nuevo modelo que se caracteriza por prestar una mayor atención a todos los colectivos de la empresa, no sólo a los propietarios o accionistas como ocurría en el anterior modelo, sino también a los clientes, proveedores, empleados y la sociedad civil en general. Además, surge un nuevo concepto empresarial, la sostenibilidad, que supone la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo.

En este apartado se pretende examinar la funcionalidad que puede tener la puesta en práctica de políticas de RSE en los resultados económicos de la empresa y en su nivel de competitividad. Un objetivo esencial de las políticas de RSE es su contribución a la solidez económica y a la sostenibilidad de la firma.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, los sistemas basados en políticas de RSE contribuyen a su mejora al hacerlos más comprensibles y sistemáticos, así como a impulsar mejores estrategias a medio y largo plazo. En definitiva, mejoran la competitividad empresarial.

Asimismo, las políticas de RSE implican una apuesta por la calidad, en este sentido, la puesta en práctica de estrategias de RSE implican la mejora de la eficiencia y la calidad. En cuanto a lo primero, responde a la propia naturaleza de los sistemas de RSE, que tienen su fundamento en la sostenibilidad y que se plasman en procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y, por ende, la

reducción de costes. En un estudio realizado por SAM (Sustainable Asset Management) sobre un nutrido número de empresas de todo el mundo, la eficiencia operativa se destaca como la más reconocida aportación de valor de la aplicación de sistemas de RSE. Se trata, por tanto, de un fenómeno al que los analistas cada vez más dan una mayor importancia ya que ven en los buenos sistemas de RSE indicadores muy consistentes de buena gestión general.

Por otra parte, la puesta en marcha de políticas de RSE fortalece la reputación de la firma; siendo ésta uno de los más valiosos activos intangibles de la empresa. Se trata de una aportación añadida a la calidad de la gestión, entendiendo la reputación como un resultado de la gestión de la marca. La reputación es un rasgo conferido siempre por los demás, es el resultado de la impresión que cualquier entidad produce en su entorno y que obedece a multitud de factores: es la percepción que tienen de la empresa sus grupos de interés y el público en general. O lo que es lo mismo, el grado de confianza que depositan en ella, el valor que les merece su marca.

Pocas dudas pueden haber acerca de la importancia de la reputación en la solidez económica de la empresa. Algunos trabajos centrados en la relación entre reputación y cotización accionarial como el de Charles Fombrun (1996), ha llegado a estimar en un 3% el crecimiento en el valor de la acción que se deriva de un incremento en un 1% del valor de la reputación.

En este sentido, las políticas de RSE ayudan a reducir el impacto que pueda sufrir la empresa al materializarse un riesgo al que se enfrentaba. En nuestro caso, al tratarse de un grupo editorial se enfrenta, como hemos visto, a dos riesgos principales; por un lado, se trata del suministro de papel (su principal material prima) y, por otro lado, están la edición y la impresión. A través de políticas de RSE se consigue que estos grupos de interés, en este caso proveedores, se involucren más en la gestión de la compañía garantizándoles papel de calidad lo que permite a la empresa diferenciarse.

El grupo GyJ aplica políticas de RSE al acudir a mercados extranjeros, tales como Francia, Italia, Finlandia, etc. para importar papel que se ajusta a sus estándares de calidad para la edición de sus revistas; no comprando esta materia prima en España al no cumplir con tales exigencias. Este tipo de decisiones no solamente se toman desde la filial, sino que se trata de decisiones tomadas desde la empresa matriz ya que de esta forma se homogenizan los estándares de calidad para todas las revistas del grupo.

Una de las acciones que desarrollan estos centros de producción de papel consiste en ser líderes en costes, para ello, llevan a cabo una combinación de clientes que tengan necesidades similares con el objeto de reducir costes y, al mismo tiempo, conseguir que se desperdicie el mínimo papel posible. La consecuencia más inmediata es maximizar la eficiencia de la cadena productiva, que como hemos visto es la que más valor aporta a la empresa. Así, por un lado son líderes en costes y al mismo tiempo desarrollan políticas de sostenibilidad medioambiental que hacen minimizar el impacto que supone el desarrollo de su actividad en el medioambiente.

En cuanto a la selección de imprentas, les exigen los mismos parámetros de calidad que se exigen para ellos mismos. De esta forma, transfieren sus políticas de RSE a sus proveedores indicándoles cuál es la perspectiva que tiene el gobierno corporativo. Es decir, el grupo GyJ no sólo se va a preocupar sobre cómo les va a afectar la reputación en función de sus propios actos, sino que extiende dichas medidas a sus proveedores ratificando el hecho de que todos los grupos de interés estén informados acerca de la política de gestión de riesgos y RSE.

En líneas generales, el grupo GyJ no sólo se va a preocupar en aplicar políticas de RSE en cuanto a calidad y medioambiente, sino también en políticas de conciliación de sus empleados. Esto se materializa en la implantación de horarios - a través de jornadas intensivas - que permiten a sus trabajadores conciliar la vida personal con la profesional. Asimismo, también desarrollan políticas de ayudas sociales para sus trabajadores, tales como: ayudas por el nacimiento de hijos, adquisición de material escolar, etc. Centrándonos en el departamento de producción se estableció un sistema de trabajo por turnos, de forma que siempre hay personal trabajando en el departamento y dicha elección se efectuó en función de la vida personal de esos trabajadores.

A modo de resumen, hemos visto cómo el grupo GyJ desarrolla políticas de RSE que le permiten, por un lado, diferenciarse en cuanto a costes –al transferir sus exigencias en cuanto a calidad a sus proveedores - y, por otro lado, las ayudas sociales que proporciona a sus empleados, así como las facilidades que tienen en cuanto a la conciliación de la vida personal y laboral. Todo esto hace que tengan elementos diferenciadores respecto a sus competidores más directos⁷.

5. CONCLUSIONES

- a) La RSE es una responsabilidad integral de la empresa, ya que abarca a todos los grupos de interés y es una responsabilidad integradora de todas las responsabilidades parciales de la empresa al implicar a todas las dimensiones de la misma, incluyendo las derivadas de sus impactos en los entornos humano, social y ambiental. Por tanto, un fenómeno, así, que sólo puede entenderse en una perspectiva global, en la medida en que sólo puede tener sentido si se asume desde todas las áreas de la firma, afectando a todas sus vertientes y actividades e implicando a toda la organización.
- b) Los trabajos que apuntan a una incidencia positiva de la RSE en la solidez económica de la empresa – aunque pueda no ser ni directa ni inmediata - son cada día mayores y más aceptados tanto por los directivos como por la comunidad científica.
- c) Un estudio de KPMG (2004) pone de relieve que la RSE puede tener también su utilidad en el corto plazo, sin embargo, las estrategias de RSE son efectivas a medio y largo plazo. Por tanto, pretender elevados beneficios a corto plazo de las políticas de RSE puede conducir a una instrumentalización

⁷ Véase Cortés García, F (2008): Ética empresarial y responsabilidad social empresarial. Boletín Económico de ICE, nº 2936

exagerada de los valores y criterios que la sustentan, minando así su esencial capacidad de generación de confianza.

- d) Son innegables los efectos positivos que pueden aportar a la competitividad de la empresa las políticas de RSE, ya que implica reconocer adecuadamente el valor de aspectos como el capital humano, la arquitectura organizativa, las estrategias cooperativas y los activos intangibles.
- e) Las estrategias de RSE pueden constituir eficaces instrumentos para impulsar el camino hacia una empresa mejor, en la medida en que posibilitan una mejora general de la calidad, la eficiencia y la competitividad; pero también en la acepción moral, puesto que contribuyen a que la empresa desempeñe un papel más constructivo y positivo en su entorno social.
- f) Es muy importante desde la gestión de riesgos identificar los distintos escenarios que se puedan presentar estableciendo así las conductas que se lleven a cabo a la hora de resolver los riesgos directos, indirectos y potenciales (véase ilustración 1).
- g) El departamento de producción del grupo GyJ gestiona el riesgo de una manera eficiente, dado que no deja ninguno de los riesgos a los que se pueda exponer sin establecer su cobertura. Es de incalculable valor para este departamento las políticas de RSE a la hora de gestionar el riesgo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bready, Myers, Allen (2006): Finanzas Corporativas. McGraw – Hill
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, COM (2001) 366 final.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible COM (2002) 347 final.
- Cortés García, F (2008): Ética empresarial y responsabilidad social empresarial. Boletín Económico de ICE, nº 2936
- Cortina, A. (Coord.) (1997): Rentabilidad de la ética para la empresa. Visor. Madrid.
- Díez de Castro, L.T. y Mascareñas, J (1997): Ingeniería Financiera. La Gestión en los Mercados Financieros Internacionales. McGraw-Hill.
- Díez de Castro, L.T. y López Pascual, J. (2001): Dirección Financiera: Planificación, gestión y control. Prentice Hall
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Pitman-Ballinger, Boston.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine.
- Goyder, J. (1961): The responsible company. Blackwell, Oxford.

- Heras, J (2004): Diccionario de Mercado Financieros. España. Ediciones Deusto
- KPMG (2004): La gestión del riesgo empresarial: Corporate Governance, Gestión de riesgos y controles.
- López – Hermoso Agius, J.J., De Pablos Heredero, C. et al. (2001): Dirección y Gestión de los sistemas de información en la empresa. Servicio de Publicaciones URJC
- López Sáiz, S y Escamilla Solano, S. (2008): Cómo incide la ética en la gestión del riesgo. XIII Congreso Anual de Aedem (Salamanca), pp. 264.
- Mallin, C., Pindado, J. et al (2007); El gobierno corporativo y su influencia en los procesos de toma de decisiones financieras. Análisis Financiero, nº 105 pp. 6 – 15
- Martín Marín, J.L. y Téllez Valle, C. (2006): Finanzas internacionales. Thomson
- Mascareñas, J. (2004): El riesgo en la empresa. Tipología, análisis y valoración. Ediciones Pirámide
- Mascareñas, J. (2008): Monografías sobre Finanzas Corporativas. UCM
- Pedrosa Rodríguez, M. (2003). “Los Mercados Financieros Internacionales y su Globalización” Thomson
- Prieto Valero, B. (2007): Cómo Funcionan los sistemas de gestión de riesgos. Revista Estrategia Financiera, nº 241 pp. 35 – 39
- Suárez Suárez, A.S. (2000): Diccionario terminológico de Economía, Administración y Finanzas. Ediciones Pirámide
- Tamames, E. y Gallego, S. (1996): Diccionario de Economía y Finanzas. 3ª edición. Alianza Editorial
- Zadek, S. (2001): The civil corporation. Earthscan, Londres.

WEBS CONSULTADAS

- www.gyj.es
- www.rae.es