

# LIDERAZGO PARA LA SOSTENIBILIDAD

RESUMEN EJECUTIVO DE LA JORNADA

## Nuevos Retos para el CEO

*¿Cómo integrar competitividad y sostenibilidad  
en la empresa responsable?*



Este resumen ejecutivo se ha elaborado a partir de las reflexiones expuestas en la Jornada "Nuevos Retos para el CEO" celebrada el 15 de febrero de 2017 en el Auditorio Campus Repsol en Madrid.

*#RetosCEO*

## Entidades organizadoras

---



## Empresas colaboradoras

---



Schindler





La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), creada en 1956, tiene como objetivo construir el Bien Común a través del desarrollo profesional y personal de directivos y empresarios, junto a empresas y profesionales que creen, como nosotros, en la necesidad de una sociedad más fuerte, dinámica y preparada para afrontar los retos presentes y futuros.

Alejada de todo planteamiento político o de cuanto represente la defensa de intereses corporativos y profesionales, APD ha conseguido, gracias a su objetividad e independencia, ser uno de los más prestigiosos foros de debate y contactos a nivel nacional.

 [www.apd.es](http://www.apd.es)  
 [apd@apd.es](mailto:apd@apd.es)



Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro, promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos. Hoy ya son más de 130 empresas e instituciones las que forma parte de este proyecto y representan más de un 20% del PIB español.

El objetivo que persigue la Fundación es impulsar actuaciones sociales de las empresas y transformar la realidad empresarial para construir una sociedad mejor y más sana y una empresa más fuerte.

SERES se esfuerza en favorecer el aprendizaje individual y colectivo, impulsando que se haga más y mejor acción social, resolviendo problemas sociales reales y creando valor para las empresas. La Fundación ha apostado por la innovación social como elemento indispensable para afrontar los retos, que se plantean a los actuales gestores empresariales, a través de: la creación de valor, la métrica y la sostenibilidad en el tiempo.

Para que todo este mensaje se oiga en la sociedad y sea relevante, con los Premios SERES a la Innovación y el Compromiso Social de la Empresa, reconocemos iniciativas sociales innovadoras, alineadas con la estrategia de la compañía.

 [www.fundacionseres.org](http://www.fundacionseres.org)  
 [info@fundacionseres.org](mailto:info@fundacionseres.org)



VALORA, es una firma profesional referente en sostenibilidad e innovación corporativa, constituida para apoyar la transformación competitiva de las organizaciones y de la alta dirección dando respuesta a las nuevas necesidades de los grupos de interés. Nuestro objetivo es conseguir, que los modelos de negocio sean capaces de adaptarse a los riesgos y oportunidades que los retos ambientales, sociales, éticos y de buen gobierno están generando, configurando con ello equipos y compañías con proyección a largo plazo, competitivas y socialmente responsables.

Los más de 20 años de experiencia en estos campos, la visión internacional y una cultura de aprendizaje permanente, nos han permitido acompañar a empresas referentes sectoriales, en su camino para ser líderes globales en sostenibilidad, obteniendo un amplio reconocimiento de los mercados financieros, de sus clientes y de la sociedad global.

Alcanzar esta posición, nos ha obligado a trabajar dentro de los modelos de negocio de nuestros clientes para poder integrar las variables de sostenibilidad en sus estrategias de desarrollo y en sus operaciones, buscando la creación de valor compartido y la consolidación del modelo de empresa socialmente responsable.

Desde nuestras oficinas de España, México y de las filiales de Turquía, Gran Bretaña, Francia y Holanda, respondemos a las necesidades globales y de crecimiento sostenible de destacadas multinacionales en EMEA y Latam, especialmente en los sectores de retail, textil, calzado, alimentación, logística, turismo y construcción.

 [www.valoraconsultores.com](http://www.valoraconsultores.com)  
 [senenfer@valoraconsultores.com](mailto:senenfer@valoraconsultores.com)

# CONTENIDOS

1. Presentación.	7
• Ignacio Egea, FUNDACIÓN REPSOL	8
• Enrique Sánchez de León, APD	
2. Ponencia inaugural.	9
• Francisco Román, FUNDACIÓN SERES	
3. Panel I: Sector Industria.	12
• Javier Targhetta, ATLANTIC COPPER	13
• Josu Calvo, GONVARRI STEEL SERVICES	14
• Julio Arce, SCHINDLER	15
• Ana Sainz, FUNDACIÓN SERES	16
4. Panel II: Alimentación y Retail.	18
• Juan Manuel González Serna, GRUPO SIRO	19
• Mauricio González-Gordon, GONZÁLEZ BYASS	20
• Jacobo González-Robatto, NUEVA PESCANOVA	21
• Ignacio Sánchez, LEROY MERLIN	22
• Senén Ferreiro, VALORA	23
5. Referencias de los ponentes	25

# 1 Presentación

La complejidad de los mercados globales y las exigencias de consumidores y sociedad, están obligando a las empresas más competitivas a integrar la variable de sostenibilidad y los valores sociales en sus estrategias y modelos de negocio.

Para que la sostenibilidad aporte valor y competitividad a la empresa, es imprescindible que se implementen desde la alta dirección, modelos de negocio éticos y transparentes en los que se apliquen criterios de responsabilidad en toda la cadena de valor y que formen parte de la cultura de gestión de la empresa.

En la jornada “*Nuevos Retos el CEO*”, acerca de cómo integrar competitividad y sostenibilidad en la empresa responsable, hemos tenido la oportunidad de conocer de primera mano el posicionamiento de presidentes y directores ejecutivos de algunas de las empresas españolas líderes en sostenibilidad.

Hemos comprobado la creciente importancia que está tomando la sostenibilidad en la alta dirección de las empresas españolas, que apuestan por modelos de empresa que gestionen la sostenibilidad de forma integral con el impulso de un liderazgo firme, convencido y capaz de involucrar a toda la organización.

Os invitamos a conocer, a través de este documento, las principales conclusiones de una jornada en la que además de sostenibilidad, hemos hablado de ética, igualdad, innovación, excelencia, valor compartido, inteligencia, competitividad o responsabilidad, entre otros términos, pero sobre todo, lo hemos hecho acerca de cómo afrontar desde el liderazgo, los retos que afrontamos como empresas y sociedad.

Loreto Sanmartín  
Directora Zona Centro  
APD

**apd** Asociación para el  
PROGRESO  
de la DIRECCIÓN  
*el saber conecta*

Ana Sainz  
Directora General  
FUNDACIÓN SERES

**seres**  
fundación sociedad  
y empresa responsable

Senén Ferreiro  
Consejero Delegado  
VALORA

**VALORA**  
SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN  
www.valoraconsultores.com



### Ignacio Egea / **FUNDACIÓN REPSOL** *Vicepresidente de la Fundación Repsol*

Tras destacar la relevancia de jornadas como esta para impulsar la sostenibilidad en la sociedad, señaló cómo la responsabilidad social, ha pasado de ser un párrafo en la memoria de accionistas o en el discurso del presidente a formar parte de la estrategia de las compañías. Reflejó también el posicionamiento de Repsol en este ámbito, donde tienen una especial relevancia la ética y la transparencia, las personas, la seguridad de las instalaciones, la gestión eficiente de los recursos, la minimización del impacto ambiental y la transición energética contra el cambio climático, afrontando la sostenibilidad desde el diseño de cada producto.

“ Ante los retos de sostenibilidad, nosotros queremos ser parte de la solución ”



### Enrique Sánchez de León / **APD** *Director General de APD*

Señaló la relevancia que han tomado los riesgos medioambientales en el panorama de riesgos globales, con el reto del cambio climático a la cabeza, destacando también el papel de la empresa española en el ámbito de la sostenibilidad. En el ámbito de la estrategia empresarial, señaló que la agenda de las compañías viene marcada por los grupos de interés, quienes quieren trabajar, en el caso de los empleados, o depositar su confianza, en el caso de los inversores, en empresas que sean sostenibles, así como los consumidores prefieren comprar productos y servicios que también lo sean.

“ La sostenibilidad es la necesidad de vivir en el presente sin poner en peligro el futuro ”

# 2 Ponencia inaugural

Francisco Román, Presidente de la Fundación SERES y de Vodafone, inauguró la jornada con una ponencia sobre los retos y oportunidades de las empresas sostenibles y responsables.

Centró su intervención en el contexto de la sostenibilidad desde la perspectiva del liderazgo tratando cuatro puntos:



- a. El desafío al que todos nos enfrentamos como sociedad.
- b. El papel de las empresas ante este desafío.
- c. El liderazgo de las personas que tienen el privilegio y la responsabilidad de dirigir una compañía o una organización, y, por lo tanto, un desafío convertido en liderazgo.
- d. ¿Cómo creemos que podemos acelerar el curso normal de la historia haciendo que este liderazgo se mejore para que las cosas sean cada vez mejores?

En palabras de Francisco Román:

*“Desde nuestra óptica de modernidad euro-occidental, de alguna manera somos conscientes de que nuestro modelo, aquel que tanto confort nos ha generado, aquel en el que hemos alojado seguramente el mejor modelo de bienestar y de convivencia -entendiendo por convivencia democracia y bienandanza social- está chocando con los límites del planeta.*

*En 25 años, se calcula que habrá 200 millones de migrantes climáticos, por efecto del cambio en el medioambiente, que se sumarán a toda la cantidad de migrantes que ya hay como resultado de conflictos mundiales e incertidumbres geopolíticas.*

*Por otra parte, en todo ese mundo y ese panorama tremendamente inquietante, hay razones sobradas para el optimismo. En muy poco tiempo 700 millones de personas han salido del umbral de pobreza, a pesar de que el umbral de pobreza, en términos estadísticos, haya mejorado. Al mismo tiempo ha aumentado la desigualdad como elemento generador de tensión en casi todas las sociedades. Cada sociedad, cada país, cada región es un desafío global.*

*Tenemos un desafío colectivo, que requiere de los esfuerzos, sostenidos y permanentes, de instituciones, de individuos y de gobiernos. El papel de las empresas es fundamental para el progreso económico y el progreso social. En la medida en que la velocidad de cambio se ha ido incrementando, el papel de las empresas es mayor.*

*Su responsabilidad es mayor, porque seguramente son los entes que, en términos darwinianos, tienen mayor capacidad de adaptación, flexibilidad y reacción. Las empresas han comprendido la crisis, se han adaptado a ella, han sido capaces de innovar y han sido capaces de exportar. Han sabido entender que el mundo es otro y que tienen que salir adelante. La empresa, lo primero que tiene que hacer es hacer bien lo que hace.*

“ La empresa es el ente mejor dotado para conseguir impactos a corto y largo plazo ”

*Estamos hablando de inteligencia aplicada al mundo de los negocios. La empresa ha comprendido que su campo de actuación es más amplio en número de stakeholders, en campo de juego, en campo temporal, en campo de impacto. Por eso, la responsabilidad social también se ha ido adaptando y de empezar a ser de algo que, digamos, minimizaba una serie de efectos negativos o colaterales, ha pasado a trabajar en los riesgos, se ha enfocado en la estrategia de la compañía para terminar en ser una pieza fundamental de la Creación de Valor Compartido. Es la máxima de siempre: si hay algo rentable en el mundo, algo inteligente, es la generosidad.*

“ El liderazgo tiene que ver con las personas y los equipos. Consiste en inflamar las mentes y arrastrar corazones

”

*En esta evolución hemos aprendido que el ejercicio de prácticas responsables, en cercanía con la estrategia de la compañía, constituye, en su conjunto, un motor de progreso social y económico. Y una sociedad y una economía que es más sostenible y más integradora. Que la colaboración es sumamente importante en un mundo tremendamente interrelacionado. Y que la involucración de la dirección es fundamental. La adopción de un liderazgo tiene que ver con la conexión, con las personas, con los equipos, con la capacidad de invitar a un viaje para un futuro distinto, más prometedor y deseable por todos.*

*La ambición de SERES es tejer esa red entre sociedad y empresa. Somos más de 130 compañías unidas porque entendemos que el valor compartido es la esencia de nuestras acciones. Involucramos a la Alta Dirección, para que la Responsabilidad Social esté presente en la estrategia de la compañía. Cooperamos; nos juntamos por una vocación transformadora de querer ser un catalizador de un cambio. Medimos los esfuerzos en lo intangible a través de la elaboración de herramientas. Innovamos en acción social para acercarnos a campos inexplorados. En cierta manera, nuestra misión es provocar salir de la zona de confort, pensando que hay que crear más impacto y fomentar las actuaciones sociales, porque indudablemente esto revierte en la compañía.*

*En definitiva, explorar nuevas maneras de hacer.”*



# 3 Panel I: Sector Industria

Moderó:



Ana Sainz  
Directora General **FUNDACIÓN SERES**



Intervinieron:



Javier Targhetta  
Presidente **ATLANTIC COPPER**  
Senior Vice President Marketing & Sales **FREEMPORT-MCMORAN**



*Atlantic Copper es una empresa española, cuyo accionista es la empresa norteamericana Freeport-McMoRan, uno de los principales grupos de recursos naturales de Estados Unidos. Su misión es la búsqueda de la excelencia en todos los ámbitos: la seguridad, el medioambiente, el talento y la eficiencia, todo ello basado en principios de sostenibilidad e innovación permanente.*



Josu Calvo  
CEO **GONVARRI STEEL SERVICES**



*Gonvarri Steel Services es una compañía líder en la transformación de acero plano y aluminio, con más de 50 años de experiencia. Fabrican diversos productos agrupados en seis líneas de negocio: automoción, seguridad vial, energía, almacenaje, mecano e industria. Actualmente dispone de 36 centros de transformación del acero plano y aluminio y está presente en 17 países. Mantiene una estrategia de crecimiento sostenible y rentable y en la mejora continua de productos y servicios con el objetivo de fortalecer las relaciones con clientes y proveedores.*



Julio Arce  
CEO Iberia (España y Portugal)  
y Area Manager Marruecos & Norte de África **SCHINDLER**



*Schindler fue fundada en 1874 en Lucerna, Suiza, y es uno de los principales proveedores mundiales de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles, así como de servicios de mantenimiento y modernización. El Grupo tiene más de 1.000 sucursales en más de 100 países, así como centros de producción e instalaciones de investigación y desarrollo en Estados Unidos, Brasil, Europa, China e India.*



## Javier Targhetta / ATLANTIC COPPER

Presidente ATLANTIC COPPER

Senior Vice President Marketing & Sales FREEPORT-MCMORAN

Javier Targhetta reflexionó sobre qué supuso el proceso de integración de la sostenibilidad ambiental en la gestión de su compañía, considerándolo un punto de partida ante las nuevas orientaciones del ser humano; la preocupación e interés por ayudar y mejorar. Ya no basta la adaptación al cambio, permanente y vertiginosa; es necesaria la anticipación; los líderes deben generar los cambios. También indicó que *“en un entorno que conjuga gran velocidad en los avances tecnológicos con el incremento de la inversión extranjera, no parece que sean los indicios del fin de la globalización”*, y destacó las dificultades de combinar largo y corto plazo en los resultados con la sostenibilidad.

Señaló que cuando se compite en países corruptos, lo primero allí también debe ser la ética, y sí se tiene que abandonar un proyecto por no someterse a prácticas socialmente responsables, hay que hacerlo. Destacó que *“la ética en los negocios es un principio irrenunciable”*.

“ La ética en los negocios es un principio irrenunciable ”

Con respecto al liderazgo, propuso reemplazar la figura del líder tradicional, por la de un líder empático, anticipador e innovador, que sea capaz de combinar los diferentes estilos de liderazgo en todas y cada una de las situaciones.

“ Un líder tiene que ser empático, anticipador y entusiasta ”

A la hora de responder sobre el papel que juega el CEO del futuro, apuntó que es necesario incluir nuevos valores que refuercen y amplíen los tradicionales, tales como: seguridad, empatía, trabajo en equipo, aceptación y orientación al cambio, entendiendo este como anticipación e innovación.

Por último, destacó la importancia que tiene que las empresas luchen contra la desigualdad, *“ya que si no, lo harán otros, con resultados que no serán tan buenos ni para la empresa ni para la sociedad civil”*.



**Josu Calvo / GONVARRI STEEL SERVICES**  
CEO GONVARRI STEEL SERVICES

“ La sostenibilidad ya no se entiende como altruismo, sino que se ha convertido en inteligencia, un valor añadido para las organizaciones.

”

Josu Calvo, CEO de Gonvarri, afirmó que la sostenibilidad ya no se entiende como altruismo, sino que se ha convertido en inteligencia, un valor añadido para las organizaciones.

Con respecto a cómo ha impulsado su estrategia de sostenibilidad, describe que se han basado en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU), identificando sobre cuál de ellos podía llevar a cabo una actuación más profunda en función de su actividad, centrándose en los objetivos relacionados con la seguridad vial a través del proyecto “*Emotional Driving*”, orientado a la reducción de accidentes.

En el ámbito medioambiental destacó el desarrollo de un modelo de gestión en el que se incluyen cuatro prioridades estratégicas, siendo una de ellas la sostenibilidad. Destacan sus planes de reducción del consumo energético y el diseño de estructuras solares. Para integrar a sus empleados en esta, han ideado un sistema de votaciones de sus ideas y desarrollan las más votadas mediante proyectos.

Su sostenibilidad parte por tanto de los empleados y sus necesidades y expectativas, ejemplo de ello son sus programas vinculados a la seguridad vial que surgen directamente de demandas manifestadas por trabajadores de la compañía. En el ámbito del liderazgo destacó que este ha evolucionado a un enfoque más global de la sostenibilidad, se amplía a una visión de 360º, centrándose en la relevancia de los stakeholders que obligan a las compañías a ser proactivas.

“ La sostenibilidad no es algo nuevo, pero sí hay que dialogar en lugar de solo escuchar a los stakeholders. El líder debe saber buscar los puntos de conexión con los ellos y entenderlos para aplicar estas conclusiones al negocio. ”



**Julio Arce / SCHINDLER**  
 CEO Iberia (España y Portugal)  
 y Área Manager Marruecos & Norte de África SCHINDLER

Julio Arce, CEO en Schindler, inició su intervención hablando sobre la estrategia de sostenibilidad de su empresa, basada en tres pilares fundamentales *People*, acerca de la relación con clientes, usuarios, empleados y comunidades; *Planet*, orientado hacia el respeto por el entorno y, por último *Profit*, sobre el compromiso de la empresa para lograr de manera responsable un rendimiento sostenible, a través de un gobierno corporativo y el diálogo abierto con los accionistas. Desde su estrategia combinan como prioridades la seguridad de los empleados y la acción social, centrándose en la integración de personas.

Afrontan la relación con los grupos de interés desde dos ámbitos, uno interno en el cual tratan el compromiso de la empresa con sus empleados a través de planes de desarrollo; y otro externo, con quien crean un vínculo para tratar de entender qué espera de ellos con el objetivo de alcanzar la excelencia. En el ámbito medioambiental su principal preocupación está vinculada al consumo energético de sus productos.

“ Creamos un vínculo con nuestros clientes para tratar de entender qué esperan de nosotros con el objetivo de alcanzar la excelencia ”

En cuanto al liderazgo del futuro, destacó la necesidad de integrar los valores de las nuevas generaciones y de dar la relevancia que merece a la innovación tecnológica. Como CEO, le preocupa “*satisfacer las expectativas de los jóvenes que se incorporen a la compañía*”, ya que el talento no acepta trabajar en cualquier empresa. Entre otros desafíos para los líderes, destacó la gestión de las diferencias generacionales, que crecerán de forma exponencial con el conocimiento tecnológico.

“ Como CEO me preocupa satisfacer las expectativas de los jóvenes que se incorporen a la compañía ”

”



**Ana Sainz / FUNDACIÓN SERES**  
Directora General FUNDACIÓN SERES

“ LOS RANKING QUE MIDEN LA EXCELENCIA DE LOS PRIMEROS EJECUTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS CONSIDERAN NO SOLO VARIABLES FINANCIERAS -RENTABILIDAD TOTAL PARA EL ACCIONISTA O CAMBIOS EN LA CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL- SINO CRITERIOS DE RSE Y BUEN GOBIERNO DE LAS COMPAÑÍAS ”

En una sociedad cambiante, también se exigen nuevas formas de actuación a la empresa. Una de ellas es su compromiso con la sociedad. Las compañías no pueden crecer ni ser competitivas en una sociedad, que se empobrece económica y socialmente. En SERES defendemos el valor compartido como elemento estratégico indispensable en las organizaciones, capaz de transformar la realidad empresarial y conseguir una sociedad mejor. En pocas palabras: cada empresa aporta lo que mejor sabe hacer, su negocio, para conseguir el desarrollo que todos buscamos.

Es posible encontrar la clave de esa participación en el diálogo que las empresas mantienen con sus grupos de interés, y que permite a las empresas percibir cómo les afectan los retos sociales y cómo pueden favorecer la búsqueda de soluciones a esos desafíos. Son compañías, que miran al largo plazo, sostenibles y estimuladoras del cambio. Ha llegado la hora de crear entornos corporativos pensados para que todas las personas prosperen, tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general. Eso incluye pensar en la estrategia de forma innovadora y transformar la toma de decisiones en el mundo empresarial. ¿Quién no se sube a ese carro?

No hace tanto tiempo se retrataba a los líderes como figuras heroicas, habitualmente hombres que daban órdenes. Hoy en día son fundamentalmente creadores de equipos y alianzas. Una suerte de artistas, que en una encrucijada de relaciones sociales tienen la capacidad de comprender los problemas y necesidades de los grupos de interés en cada contexto local y de una manera creativa e ingeniosa idean soluciones.

## Conclusiones

# Conclusiones

Sigamos pensando en grande y consolidemos la figura del líder como pieza clave en el cambio cultural en las organizaciones. Respondamos al desafío de hoy en día, en un momento en el que es esencial afrontar retos, así como crear un entorno competitivo y saludable para todos. Por ello, en SERES creemos en el papel de la empresa como actor de cambio y potenciamos el compromiso de las compañías en la mejora de la sociedad creando valor para todos y fomentando la aparición de protagonistas del cambio.



# 4 Panel II: Alimentación y Retail

Moderó:



Senén Ferreiro  
*Consejero Delegado de VALORA*



Intervinieron:



Juan Manuel González Serna  
*Presidente GRUPO SIRO*



*Desde sus inicios, en 1991, Grupo Siro se ha convertido en uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España. Este proyecto se ha ido configurando por la adquisición y posterior integración de varias compañías, tanto de grupos familiares como multinacionales, implantadas en el mercado nacional, y con la creación de nuevos centros de producción. Cuenta con 19 centros de trabajo, en los cuales desarrollan su actividad más de 4.000 colaboradores. Su modelo de empresa, basado en la excelencia, se centra en el compromiso con sus grupos de interés, fomentando el desarrollo sostenible a partir de alianzas estables con todos ellos.*



Mauricio González-Gordon  
*Presidente GONZÁLEZ BYASS*



*Fundada en 1835, González Byass elabora y comercializa vinos y spirits de calidad con alcance mundial, teniendo presente sus raíces como Bodega Familiar Jerezana, y representando la diversidad enológica de España. Orientan sus acciones para conseguir que sus consumidores puedan disfrutar de unos productos y servicios singulares, a través de una amplia distribución, para la que son ágiles y cercanos. Todo ello con las premisas del desarrollo de sus colaboradores, el respeto por el medio ambiente y la mejora del entorno socioeconómico.*



Jacobo González-Robatto  
*Presidente NUEVA PESCANOVA*



*Nueva Pescanova SL. es una empresa de alimentación presente en toda la cadena de valor de la alimentación y el retail: pesca, cultiva, transforma y vende tanto pescado como marisco. Es una empresa consciente de la necesidad de mantener la sostenibilidad de los recursos naturales, de ahí la apuesta de Nueva Pescanova por garantizar la trazabilidad de sus productos desde su origen o la creación de un nuevo centro de I+D+i en Galicia.*



Ignacio Sánchez  
*Director General LEROY MERLIN*



*Leroy Merlin es una compañía especializada en el acondicionamiento y la decoración del hogar con un firme compromiso por la calidad, las personas y el medio ambiente. Su finalidad es ofrecer productos y soluciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus clientes y ayuden a crear hogares más personales, prácticos, cómodos, seguros y sostenibles.*



**Juan Manuel González Serna / GRUPO SIRO**  
*Presidente Grupo Siro*

Inició su intervención explicando que para ellos la sostenibilidad es trascendencia, esfuerzo para continuar existiendo y relevancia de dar un buen trato a los grupos de interés, midiéndolo social, económica y ambientalmente. Y, para integrar la sostenibilidad en la estrategia de empresa parten de que, si no eres sobresaliente en lo que haces, eres prescindible.

“ Queremos ser una empresa que la sociedad quiera que exista y, para ello, hemos de ser los que mejor tratemos a todos nuestros grupos de interés ”

Destacó que nos encontramos con un entorno en el que el consumidor es cada vez más exigente en cuanto a trazabilidad y comportamiento responsable. Por ello, es clave transmitir a los consumidores y a los demás grupos de interés, la realidad de la compañía y hacer lo que se ha dicho que se va a hacer, demostrándolo con hechos.

Afirmó que los consumidores finales aprecian el esfuerzo de Grupo Siro y son el foco que guía sus retos y compromisos, porque son ellos quienes, con cada acto de compra, tienen el poder sobre la vida o la muerte de nuestra empresa.

“ Es el consumidor quien demanda que nuestros productos no dañen la tierra, contaminen o sean perjudiciales; exige saber de dónde vienen los productos que compra ”

En el caso de Grupo Siro la sostenibilidad es, desde su constitución, una cuestión de convicción, destacando como pilar fundamental de la misma la integración de personas en riesgo de exclusión social. Ejemplo de ello, es que el 14% de los colaboradores del Grupo-más de 4.000- son personas en riesgo de exclusión social, la mayoría personas con discapacidad.

En el ámbito del liderazgo, afirmó que las personas que dirigen empresas lo tienen muy difícil, el entorno es muy competitivo. En este sentido, para Grupo Siro también sostenibilidad significa trascendencia. La sostenibilidad es la convicción de que las empresas han de llegar más lejos que sus propietarios, fundadores o líderes.

Se mostró favorable a integrar la sostenibilidad como propuesta competitiva. Para ello, se deberá intentar que todo lo que se desarrolle tenga un componente de rentabilidad, ya que, de este modo, al dejar de tratarse de altruismo, será lo último que se elimine cuando las cosas vayan mal. Es lo que en Grupo Siro se denomina “*Compromiso Social Sostenible*”.



**Mauricio González-Gordon / GONZÁLEZ BYASS**  
*Presidente GONZÁLEZ BYASS*

Declaró que en su empresa, la sostenibilidad nace en el propio núcleo familiar fundador. En un inicio como algo aplicable a la producción e investigación y posteriormente a nivel estratégico dentro de la misión y visión. Comenzaron a integrar la sostenibilidad a partir de un interés especial por la conservación de la naturaleza, su contacto con la tierra, y la innovación.

“ La sostenibilidad en González Byass surge de un interés especial por la conservación de la naturaleza y la innovación

”

Cuentan con una certificación específica en cuanto a la gestión ambiental de las bodegas. Centran sus esfuerzos en la anticipación a regulaciones más estrictas, a la futura exigencia de los clientes y a la lucha contra el cambio climático ya que afecta directamente a su actividad (ligada a las denominaciones de origen, lo que origina que estén anclados en un lugar y no puedan moverse de él.).

En esta cultura familiar, los valores, la innovación, han sido elementos clave para tomar el camino de la sostenibilidad atendiendo, de forma general, aspectos como: el deber de la responsabilidad, de cumplimiento de la legislación, el análisis de las decisiones de compra y de forma más específica aspectos como: el calentamiento global que afecta directamente a la producción de los vinos y el consumo responsable.

Apuestan por mantener sus valores en su proceso de internacionalización, a través de una integración vertical con una estructura de responsabilidades compartidas en la que los sistemas de retribución están vinculados a los objetivos globales. Destacó también la especialización de sus bodegas en diferentes líneas de trabajo, como gestión de residuos o la conservación de agua, compartiendo posteriormente ese conocimiento con todas las bodegas.

También identifica la sostenibilidad como propuesta competitiva, por su vinculación con el origen del producto. Afirma que los rejuvenece y acerca al consumidor.

“ La sostenibilidad nos rejuvenece y acerca al consumidor ”



**Jacobo González-Robatto / NUEVA PESCANOVA**  
*Presidente NUEVA PESCANOVA*

Comenzó hablando sobre cómo integrar un modelo sostenible en su empresa. Destaca que los pilares de sostenibilidad son la esencia de la compañía. Para Nueva Pescanova la sostenibilidad de los recursos marinos es una de sus principales preocupaciones, que está en su ADN, ya que su principal actividad es la captura, procesado y venta de pescado y marisco, por ello, ya en la actualidad obtienen la mayoría del marisco que venden de la acuicultura.

“ La trazabilidad de los productos es esencial, no solo para la pesca ”

El consumidor tiene derecho a reclamar el conocer la procedencia del producto que consume por lo que los productos que adquirimos a terceros se someten a una gran cantidad de controles, al entender la trazabilidad de los productos como esencial. Su modelo de integración vertical supone una ventaja a la hora de controlar el origen de sus productos.

Explicó el posicionamiento de una compañía con una cadena de valor completa y extensa a nivel global, con un recurso regulado, pero con numerosos actores regionales interviniendo y con consumidores con percepciones diferentes. En este entorno se encuentran ante un nuevo proyecto, con un equipo directivo de reciente nombramiento, en el que están integrando lo mejor de Pescanova.

Para avanzar e integrar criterios de sostenibilidad en su empresa han necesitado una transformación de la compañía en los dos últimos años y los objetivos estratégicos de los próximos años, centrados en las transformaciones necesarias en la cadena de valor de la compañía y en una transformación como organización a nivel cultural, integrando comportamientos éticos y factores medioambientales.

Por último, afirmó que la sostenibilidad ha beneficiado a la empresa absolutamente, que se trata de un pilar fundamental para el futuro y debe estar claramente identificada en la visión empresarial.

“ La sostenibilidad se trata de un pilar fundamental para el futuro y debe de estar claramente identificada en la visión empresarial. ”



**Ignacio Sánchez / LEROY MERLIN**  
*Director General LEROY MERLIN*

Expuso el modelo de negocio de su compañía, que distribuye una gran cantidad de productos de otras marcas y fabricantes.

Resaltó la importancia de trabajar la RSE de abajo a arriba y de tener un buen gobierno corporativo que sea capaz de identificar cómo llegar al futuro a través del cliente. Para ello, los equipos se deben de formar continuamente para que las personas sigan siendo válidas para los puestos que ocupan. Destacó también la importancia que tiene en su compañía que las personas se sientan orgullosas de trabajar para ella.

“ El gobierno corporativo debe de ser capaz de llegar al futuro a través del cliente ”

En este entorno, sus principales preocupaciones son el Buen Gobierno Corporativo, los proveedores, que su gente siga con ellos y tener a los mejores profesionales. Por ello, apuestan por el aprendizaje permanente y transmiten el mensaje de no preocuparse por las pensiones porque su fondo de inversión es su compañía.

Afirmó que cuando la gente mira hacia arriba, quiere ver una dirección ejemplar, en este entorno cree que en el S.XXI, solo van a operar las empresas que actúen con ética.

Entiende la sostenibilidad como parte del ADN de las compañías, así como una herramienta para generar orgullo de pertenencia en las organizaciones.

“ Cuando la gente mira hacia arriba, quiere ver una dirección ejemplar ”



**Senén Ferreiro / VALORA**  
Consejero Delegado VALORA

“ SIN LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD NO HAY COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL ”

La potente afirmación con la que título esta reflexión, posiblemente se repita mucho en los próximos años, como podemos concluir de las opiniones escuchadas en la Jornada.

En ella, los primeros directivos de empresas líderes en sus sectores, confirmaron que la integración de la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones, es imprescindible para poder ser competitivos en el nuevo escenario. Manifestaron que la sostenibilidad aporta valor añadido a sus organizaciones en muchas facetas como la captación de talento, la fidelización de clientes, la consolidación de proveedores, las eficiencias productivas o la reputación, y que con ello se impulsa la creación de valor compartido y la competitividad.

Fomentar que todo el equipo directivo y sus colaboradores pongan parte de su foco en sostenibilidad, es clave para identificar riesgos y oportunidades para el modelo de negocio, respondiendo a los retos globales y los diversos grupos de interés. Independientemente de su función en la organización los primeros directivos deben entender que sus decisiones no sólo tienen impactos económicos, sino que todas ellas también tienen impactos sociales, ambientales e implicaciones en materia de buen gobierno. Consecuentemente, los directivos y consejeros tienen nuevas responsabilidades en estos ámbitos, con efectos en la organización y en otros grupos de interés, que hasta ahora no estaban siendo atendidas.

Para mejorar la función directiva y la toma de decisiones con estas nuevas variables, ya disponemos de experiencia y herramientas, pero que requieren entender el modelo de negocio para ser realmente efectivas. Los sistemas de diálogo con los grupos de interés, el análisis de la cadena de valor con visión ambiental y social, la medición de los impactos sociales y ambientales, los cuadros de mando de sostenibilidad y la evaluación de riesgos, son algunas de las que ya venimos aplicando con buenos resultados.

## Conclusiones

## Conclusiones

Con este enfoque profesional, desde Valora hemos tenido la oportunidad de acompañar a empresas referentes globales en sus sectores, apoyándolas para ser líderes mundiales en sostenibilidad, alcanzando el reconocimiento en los mercados financieros y en los consumidores. En nuestros más de 20 años de experiencia hemos apoyado el desarrollo de directivos para que entiendan las implicaciones de la sostenibilidad en su ámbito de responsabilidad, integrando las perspectivas ambientales, sociales, éticas y de buen gobierno. Por todo ello, ayudar a entender como la sostenibilidad puede ser una palanca para configurar mejores empresas, es un trabajo que nos apasiona y al que dedicamos todo nuestro talento.

*No se trata de deshacer lo construido, sino de evolucionar, transformarse e innovar con nuevos valores y con nuevas herramientas.*



# 5 Referencias de los ponentes

## Ignacio Egea Vicepresidente de la Fundación Repsol FUNDACIÓN REPSOL

*Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. En 1983 ingresa por oposición en la Administración del Estado en el Cuerpo de Ingenieros Industriales al servicio del Ministerio de Industria y Energía. Tras su paso por la Dirección General de la Energía del Ministerio de Industria y Energía como Subdirector General de Petróleo, Gas y Agua entre 1987 y 1990, se incorpora a Repsol, donde desempeña distintas funciones en las Direcciones de Planificación, Control y Estrategia así como en la Dirección Comercial. En 2008 es nombrado Director Ejecutivo de Trading y Transporte y en 2014, Director Ejecutivo del Área Comercial. Actualmente es Vicepresidente de Fundación Repsol.*

## Enrique Sánchez de León Director General de APD APD

*Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales en el Colegio Universitario de Estudios Financieros y en Derecho por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. Entre su experiencia anterior a APD: Consultor en METRA -SEIS ECONOMÍA, Fundación Universidad-Empresa, IBM y Banco de Santander; Técnico de Planificación y Control en el Banco de Progreso. Desde enero de 1998 asume la Dirección General de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).*

## Francisco Román Presidente de la Fundación SERES y Presidente de VODAFONE FUNDACIÓN SERES

*Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid, y postgrado en IESE. Ha trabajado en empresas como Sainco, Hewlett Packard y Pacific Telesis como Director*

*Comercial, Airtel como Chief Operating and Technical Officer, y Microsoft Ibérica como Consejero Delegado. Actualmente es el Presidente de Vodafone España, Consejero independiente de NH Hoteles, Presidente no ejecutivo de March JLT, Presidente de la Fundación Vodafone España, y Presidente de SERES.*

## Javier Targhetta Presidente ATLANTIC COPPER Senior Vice President Marketing & Sales FREEPORT-MCMORAN ATLANTIC COPPER

*Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid y diplomado por IESE en Alta Dirección de la Empresa. Ha desarrollado su carrera profesional en empresas como Serelland como Director de División Industrial, Ruiz de Velasco como Director General, Elcano SA como Presidente, o Presidente de Compañía Trasatlántica Española. Actualmente es Consejero Delgado en la empresa Atlantic Cooper, Vicepresidente de Marketing y Ventas del grupo Freeport, Vice President-Commissioner de P.T. Smelting (Indonesia), entre otros cargos.*

## Josu Calvo CEO GONVARRI STEEL SERVICES GONVARRI STEEL SERVICES

*Licenciado en Ciencias Empresariales en la Universidad del país Vasco, MA en Economía Internacional, y Programa de Dirección General en IESE. Comenzó su carrera profesional en la empresa Accenture como Senior Consultant hasta que se incorporó a Gonvarri Steel Services, donde ha sido Adjunto a la Dirección en la fábrica de Burgos, Director de planta en Gonvarri Portugal, Barcelona y Tarragona, Director de Operaciones, CEO de Gonvarri Solar Steel, responsable del negocio del automóvil a nivel corporativo, hasta su puesto actual de CEO.*

**Julio Arce**  
**CEO Iberia (España y Portugal) y Área**  
**Manager Marruecos & Norte de África**  
**SCHINDLER**  
**SCHINDLER**

*Ingeniero Industrial y MBA por el Instituto de Empresa. Ha desarrollado toda su carrera profesional en Schindler. Desde su incorporación al comité de dirección de España en el año 2003, ha pasado por los puestos de Director de nuevas instalaciones y marketing, Director General en Holanda, Director de instalaciones en España, y Director técnico de España y Portugal. Actualmente es CEO de España, Portugal, y África noroccidental.*

**Juan Manuel González Serna**  
**Presidente Grupo Siro**  
**GRUPO SIRO**

*Convencido de la importancia de la formación continua y humanista, basada en los valores, se licenció en Derecho, Económicas y Empresariales por ICADE y Master in Business Administration por IESE. Además de ser el creador y presidente de Grupo Siro y su Fundación, desarrolla otros puestos como miembro de la junta directiva de AECOC, miembro del consejo asesor de Iberdrola en Castilla y León, consejo de administración de Iberdrola Renovables, Miembro Honorífico del Comité Paralímpico Español, patrono de la Fundación Duque de Medinaceli y de la Fundación Empresa y Sociedad.*

**Mauricio González-Gordon**  
**Presidente GONZÁLEZ BYASS**  
**GONZÁLEZ BYASS**

*Licenciado en Ciencias Económicas y Máster en Business Administration por Claremont Graduate School de California y Dirección de Empresas Agroalimentarias por el Instituto San Telmo. Tras adquirir experiencia en diferentes empresas internacionales, inició su andadura en González Byass en 1989 donde ha sido responsable de distintas áreas de negocio, hasta ser actualmente el Presidente.*

**Jacobo González-Robatto**  
**Presidente NUEVA PESCANOVA**  
**NUEVA PESCANOVA**

*Licenciado en Derecho y Ciencias Empresariales (ICADE-Universidad de Deusto) y MBA en el IESE-Universidad de Navarra. Ha desarrollado su trayectoria profesional como directivo en distintas empresas, como Presidente del Grupo Cortefiel, Consejero Delegado de Barclays, Director General Financiero de Banco Popular Español SA y posteriormente Presidente de su Consejo Asesor Internacional, hasta actualmente ser el presidente de Nueva Pescanova SL.*

**Ignacio Sánchez**  
**Director General de LEROY MERLIN**  
**LEROY MERLIN**

*Licenciado en Económicas y MBA en ICADE. Ha desarrollado toda su carrera profesional en la empresa Leroy Merlin, pasando por los puestos de Controlador de Gestión, Director de tienda en Alcorcón, Director regional de las zonas Centro, Sur y Norte, Director General de AKI Portugal, hasta actualmente ocupar el cargo de Director General.*

## CONTACTO

Loreto Sanmartín  
**Directora Apd Zona Centro**  
Tfno. 91 523 79 05  
lsanmartin@apd.es

Ana Sainz  
**Directora General Fundación SERES**  
Tfno. 91 575 84 48  
asainz@fundacionseres.org

Senén Ferreiro  
**Consejero Delegado Valora**  
Tfno. 98 116 03 10  
senenfer@valoraconsultores.com



*Apd, Fundación SERES y Valora son empresas independientes entre sí.*

*Cualquier uso de la información de este documento debe ir precedida de una verificación exhaustiva.*

*@2017 Valora Consultores de Gestión SL. Todos los derechos reservados. VALORA hace referencia a Valora Consultores de Gestión SL. Para más información puede contactar con nosotros ya sea a través del correo electrónico: [info@valoraconsultores.com](mailto:info@valoraconsultores.com) o visitando nuestra página web: [www.valoraconsultores.com](http://www.valoraconsultores.com)*