

# La creación de valor compartido en el sector energético

## 25 casos prácticos

Josep M. Palau  
Garrabou

ERF – Estudi Ramon  
Folch i Associats



Energía y medio  
ambiente

27



# Índice

Prólogo .....	7
Motivación y objetivos.....	9
Resumen ejecutivo.....	11
<b>1. Creación de valor compartido: concepto y aplicabilidad.....</b>	<b>19</b>
1.1. La responsabilidad social corporativa como punto de partida .....	19
1.2. Crear valor económico y valor social al mismo tiempo.....	24
1.3. Estrategias generales para la creación de valor compartido.....	29
1.4. Replanteamiento de estrategias en materia de responsabilidad social en el sector energético	31
1.4.1. Contexto en España.....	32
1.4.2. Contexto mundial: el caso del sector del petróleo y gas .....	36
<b>2. Infraestructuras energéticas: percepción social y rol de la administración.....</b>	<b>41</b>
2.1. Las infraestructuras energéticas, componente básico de la sociedad del siglo XXI.....	41
2.1.1. El auge en la implantación de infraestructuras .....	41
2.1.2. Tipos de infraestructuras energéticas e implicaciones en términos de creación de valor compartido .....	43
2.2. Percepción social de las cuestiones energéticas y de las empresas del sector.....	46
2.2.1. La ciudadanía europea ante los temas energéticos .....	47
2.2.2. Reputación social de las empresas del sector energético .....	49
2.3. La oposición a las infraestructuras energéticas: motivaciones y características.....	52
2.3.1. La naturaleza del fenómeno .....	52
2.3.2. Mecanismos de actuación de los movimientos opositores.....	54
2.3.3. El papel de los medios de comunicación .....	56
2.4. Rol de la administración pública en el sistema energético .....	56
2.5. La tramitación de los proyectos como oportunidad: tres retos clave de empresas y administraciones .....	58
2.5.1. Fomento de la cultura energética en el conjunto de la sociedad .....	61
2.5.2. Interacción con las partes interesadas: escucha activa y mediación .....	62
2.5.3. Mejora de procedimientos administrativos y enfoque empresarial más allá del <i>permitting</i> .....	66
<b>3. Estrategias de aplicación y estudios de caso.....</b>	<b>69</b>
3.1. Desarrollo socioeconómico local vinculado a la propia actividad empresarial.....	71
3.1.1. Casos prácticos basados en la metodología del World Business Council for Sustainable Development.....	71
3.1.2. Otros casos de interés focalizados en el desarrollo de capacidades locales .....	72
3.1.3. Proyectos <i>smart city</i> y clústeres energéticos.....	72
3.1.3.1. El rol del sector energético en proyectos <i>smart city</i> .....	73
3.1.3.2. Proyectos <i>smart city</i> y de sostenibilidad urbana con implicación del sector energético .....	74

3.2 Actuación ambiental con valor socioeconómico añadido.....	74
3.2.1. Incorporación de actuaciones de fomento del desarrollo socioeconómico local vinculadas a medidas ambientales .....	75
3.2.2. Reconversión de residuos en subproductos útiles para la comunidad .....	76
3.2.3. Planteamiento de actuaciones de operación y mantenimiento diseñadas para generar beneficios mutuos a la empresa y la comunidad .....	76
3.2.4. Establecimiento de sinergias con otras infraestructuras a fin de optimizar los flujos ambientales.....	77
3.3. Facilitación del acceso a la energía .....	77
3.3.1. Implicación en iniciativas marco a nivel internacional y de la Unión Europea.....	79
3.3.2. Elaboración de programas propios de acceso a la energía.....	80
3.3.3. Adopción de mecanismos singulares en la gestión del acceso a la energía por parte de empresas ya presentes en el territorio .....	80
<b>Estudios de caso .....</b>	<b>81</b>
Caso 1. Central hidroeléctrica de Bujagali (Uganda).....	82
Caso 2. Muelle de construcción de estructuras <i>offshore</i> en la isla Karimun (Indonesia) .....	86
Caso 3. Plataforma <i>offshore</i> en La Brea (Trinidad y Tobago) .....	88
Caso 4. Planta de fabricación de aerogeneradores en Tianjín (China) .....	90
Destacado 1. Fomento del desarrollo local a escala local o de país .....	92
Caso 5. Barrio ecoeficiente en Málaga (España) .....	93
Caso 6. Estación de recarga de gas natural para autobuses urbanos en Madrid (España)....	95
Caso 7. Barcelona <i>smart city</i> (España) .....	97
Caso 8. <i>Green cluster</i> de Friburgo (Alemania).....	99
Caso 9. Transformación de infraestructuras ubicadas en un entorno metropolitano marginal en el frente litoral del Besós (España) .....	101
Caso 10. Proyecto REMO: Segunda interconexión eléctrica submarina entre España y Marruecos.....	104
Caso 11. Restauración de una mina de lignito a cielo abierto en A Coruña (España) .....	107
Caso 12. Reutilización de residuos de poda procedentes del mantenimiento de líneas eléctricas en Colombia.....	109
Caso 13. Reutilización de sedimentos de la central hidroeléctrica de Macho de Monte (Panamá).....	111
Caso 14. Mantenimiento de líneas eléctricas en espacios de interés natural en Portugal .....	113
Caso 15. Central hidroeólica de El Hierro (España).....	115
Caso 16. Reutilización de aguas residuales en la refrigeración de una central térmica en Hermosillo (México) .....	118
Caso 17. Programa <i>Sustainable Energy for All</i> (SE4ALL) de Naciones Unidas .....	120
Caso 18. Programa <i>Energy for All</i> del Asian Development Bank.....	122
Caso 19. Programa Euro-solar de la Unión Europea.....	124
Caso 20. Programa BipBop ( <i>Business, Innovation &amp; People at the base of the Pyramid</i> ).....	126
Caso 21. Iniciativa <i>Rassembleurs d'énergies</i> .....	128
Caso 22. Modelo de negocio <i>Micro Power Economy</i> .....	130
Caso 23. Programa "Residuos por energía" en el estado de Ceará (Brasil) .....	132
Caso 24. Suministro de electricidad en Casablanca (Marruecos) .....	134
Caso 25. Reconversión de cocinas y motores en la región de Pucallpa (Perú) .....	135
Destacado 2. Cooperación energética por parte de empresas españolas.....	137

<b>4. Directrices para la implantación de creación de valor compartido en el sector energético .....</b>	<b>139</b>
4.1. Asunción del enfoque a nivel corporativo y de organigrama .....	142
4.2. Análisis de la realidad socioeconómica del territorio y de los impactos potenciales de la actuación.....	143
4.3. Proximidad, participación y retroalimentación con los agentes y administraciones locales y regionales.....	144
4.4. Comunicación y transparencia.....	145
4.5. Detección de oportunidades e integración transversal de temáticas socioeconómicas y ambientales.....	146
4.6. Flexibilidad y adaptación a las singularidades locales .....	148
4.7. Seguimiento y visualización de resultados.....	149
4.8. Visión global y compromiso sostenido en el tiempo.....	150
<b>Anexo I. Metodologías y herramientas para la aplicación de estrategias de creación de valor compartido .....</b>	<b>153</b>
AI.1. Las directrices de la Foundation Strategy Group (FSG).....	153
AI.2. La metodología del World Business Council for Sustainable Development.....	161
AI.3. Otras herramientas de evaluación socioeconómica .....	166
AI.4. Aplicabilidad de las metodologías de creación de valor al sector energético .....	168
<b>Anexo II. Principales referencias y fuentes documentales .....</b>	<b>171</b>



## Prólogo

# El valor social de la energía

Disponer de energía de calidad y a buen precio es sinónimo de desarrollo económico y de bienestar social. Existe una correlación positiva entre esta disposición de energía y los índices más avanzados de “desarrollo humano” de Naciones Unidas.

A pesar de ello, especialmente en los países ricos, se producen a menudo movimientos de oposición al establecimiento y al desarrollo de las infraestructuras que hacen posible la realidad cotidiana del consumo energético. Algunos grupos sociales desean disfrutar de todos los beneficios de la energía, pero sin pagar coste alguno. El fenómeno “NIMBY” (no en mi patio trasero, “*not in my back yard*”) se ha convertido en tema habitual de nuestros telenoticias.

Este fenómeno no afecta sólo al desarrollo de las tecnologías energéticas tradicionales, sino también a las tecnologías renovables más recientes, como la energía eólica, en sus variantes terrestres y *offshore*, rechazada por grupos ecologistas que (en teoría) deberían ser sus principales valedores.

Mientras esto sucede en algunos sectores sociales, las empresas energéticas no siempre han actuado con el nivel de transparencia que exige su papel de prestador de un servicio básico y estratégico para todos. A menudo, algunas de estas empresas, han considerado más la imagen y valoración de los mercados financieros, que la percepción que de ellas tenían los ciudadanos de las sociedades en las que operan.

Para evitar este desencuentro, las empresas más avanzadas del mundo llevan ya años trabajando en los distintos aspectos de su responsabilidad social. La “creación de valor compartido” es una de estas estrategias. La empresa se compromete a crear al mismo tiempo valor para el accionista y para la sociedad en la que opera.

Por todo ello, la Fundación Gas Natural Fenosa encargó en su día la elaboración de este libro con el objetivo de aplicar esta estrategia de “creación de valor compartido” al sector energético, a nivel mundial, de forma práctica y operativa. De ahí que propusiéramos que, más allá de la conceptualización, se describieran ejemplos y casos reales de aplicación de esta nueva concepción. El resultado es la publicación que tiene en sus manos en la que se incluyen, en forma de ficha, 25 casos reales de diferentes empresas, en distintos lugares del mundo.

Los casos prácticos se agrupan en tres categorías distintas: la primera incluye las iniciativas en las que la actividad de la empresa contribuye de forma directa al desarrollo económico local; la segunda se refiere a las experiencias de mejora del medio ambiente que han tenido también un impacto social positivo y el último grupo describe los proyectos de mejora del acceso a la energía en países en vías de desarrollo. Cada caso incluye un cuadro-resumen con los principales datos de posición: localización, empresa, subsector energético, tipo de infraestructura, alcance territorial, fase del proyecto y estrategia. A partir de ahí, se describe con algún detalle el contexto en el que se opera, las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

En base a todo este caudal de información operativa, el libro concluye con una serie de propuestas y directrices de actuación para las empresas e instituciones que deseen entrar en este terreno.

Las empresas energéticas han incorporado desde hace ya mucho tiempo las consideraciones sociales en su estrategia. Un ejemplo destacado es la propia actividad a favor de la eficiencia, es decir los servicios encaminados a ayudar al consumidor final a utilizar la menor cantidad posible de energía en la satisfacción de sus necesidades. La empresa ha dejado de vender solamente “productos” energéticos, para incorporar también “servicios” como la eficiencia. A la larga, lo que se obtiene es lo principal: reforzar la confianza y fidelidad del cliente.

Este no es más que un ejemplo de “creación de valor compartido” de las empresas energéticas. Descubrirá numerosas posibilidades para desarrollar todavía más la actividad de responsabilidad social de su empresa o institución. Avanzamos hacia un mundo nuevo basado en la cooperación entre empresas, gobiernos y consumidores. Juntos para conseguir un futuro mejor.

**Martí Solà**  
Director general  
Fundación Gas Natural Fenosa