RSC en la empresa internacional: Fluidra

Rosa Colomé

Estudio de caso nº 4
Enero 2011

CÀTEDRA MANGO RSC

Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa

Escola Superior de Comerç Internacional
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

http://mango.esci.es

Depósito legal: B–7515-2011

RSC en la empresa internacional: Fluidra

Rosa Colomé

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa
Estudio de caso nº 4
Enero 2011

Índice

0. Resumen / Resum / Summary 1
1. Introducción 2
2. Contexto empresarial: sectores químico y siderúrgico 3
2.1. Características generales del sector 3
2.1.1. Características generales del sector químico 3
2.1.2. Características generales del sector siderúrgico 4
2.2. Aspectos relevantes de RSC del sector químico y siderúrgico 5
2.3. Iniciativas de RSC del sector químico y siderúrgico 7
3. Presentación de la empresa: Fluidra 9
3.1. Estructura organizativa y presencia internacional 11
3.2. Momentos clave de la empresa 12
4. Estrategia y actuaciones de RSC 14
4.1. Condicionantes de la estrategia de RSC 14
4.2. Formalización del compromiso con el entorno 15
4.3. Plan Estratégico 2007-2010: “Siguiendo el camino sostenible” 16
4.4. Código ético y canal ético 19
4.5. Responsabilidad del producto 21
4.6. Compromiso con el agua 23
5. Beneficios y retos de la RSC 25
5.1. Beneficios de la RSC 25
5.2. Retos de futuro 25
6. Conclusiones 28
Referencias y notas 30
Anexos 32
Anexo 1: Código Ético de Fluidra 32
Información sobre la autora 36
Agradecimientos 36

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En este sentido, el presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de Fluidra, empresa del sector de aplicaciones de conservación, conducción, tratamiento y disfrute del agua con presencia en 31 países, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

Resum: L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquest sentit, el present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC de Fluidra, empresa del sector d’aplicacions de conservació, conducció i tractament i gaudi de l’aigua amb presència en 31 països, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

Summary: The objective of the case studies "CSR in international business" is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centres located in other countries. In this sense, the present document intends to examine the CSR strategy and actions of Fluidra, a company that specialises in solutions for water conservation, handling, treatment and enjoyment, with operations in 31 countries, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también operan en un contexto internacional. La empresa seleccionada para este cuarto estudio de caso es Fluidra.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa (en particular extraída de su memoria de sostenibilidad del año 2009 y documentos internos de la empresa), así como una entrevista en profundidad a Joan Carles Cifre, Director de Recursos Humanos de Fluidra.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector químico y siderúrgico, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

2. Contexto empresarial: sectores químico y siderúrgico

Debido a las características de Fluidra, resulta difícil clasificarlo dentro de un solo sector (ver apartado 4.1.). A pesar de que algunas fuentes externas suelen ubicar a la compañía en sectores de construcción y energía, la propia empresa se identifica más con la problemática del sector químico y siderometalúrgico; y en este sentido, los convenios laborales firmados mayoritariamente son los del sector químico (64%) y del sector siderometalúrgico (13%)[1]. Por esta razón, el siguiente capítulo se centra en estos dos sectores para identificar sus problemáticas específicas de RSC y las iniciativas desarrolladas.

2.1. Características generales del sector

2.1.1. Características generales del sector químico

El sector químico es un sector que genera un mercado mundial de cerca de 3.095,6 billones de dólares. A pesar de la crisis, el mercado a nivel mundial ha crecido un 9,4% en el 2008 y se espera que crezca un 29,6% en el periodo 2008-2013. A nivel mundial, la producción se concentra en tres zonas diferenciadas: zona Asia-Pacífico (37,20%), zona Américas (31,80%) y zona Europa (31%).[2] Si nos centramos en el sector químico español, la Tabla 1 resume su evolución en los tres últimos años.

Tabla 1: Datos del sector químico español

Datos	2009	2008	2007
Producción (mill. €)	35.860	42.188	41.608
Facturación (mill. €)	47.714	52.585	49.743
Exportación (mill. €)	19.692	23.230	22.878
Importación (mill. €)	26.762	32.203	31.461
Capacidad exportadora (% de la facturación proveniente de la exportación)	41,2%	44,2%	46%
Consumo aparente (mill. €)	43.524	49.148	47.960
Ocupados (nº personas)	127.300	133.900	137.000
Inversión (mill. €)	-	2.408	1.910
Empresas (número)	3.408	3.508	-

Fuente: FEIQUE, “Radiografía del Sector Químico Español”, Abril 2010

La evolución actual de la economía española queda reflejada en los datos del sector químico. Si bien en el año 2008 la caída productiva quedó compensada por la positiva evolución de los precios, en 2009 ambos índices se han reducido (la producción en volumen cayó un 7,6% y los precios un 1,8%) propiciando un descenso de la facturación del 9,3%. Cabe destacar que el sector químico ha

experimentado un importante proceso de internacionalización en la última década, lo que le ha situado como el segundo mayor exportador de la economía española tras la automoción, cuya capacidad exportadora se sitúa entorno al 41,2% en el año 2009 (a pesar de la reducción del 6,6% experimentada el último año). El efecto de la crisis también se refleja en la evolución del consumo aparente. Este dato ha registrado una reducción del 11,4% en el año 2009 frente al año 2008, y lo ha situado a los volúmenes de consumo del 2005.

El sector químico es un generador neto de empleo, que aporta más de 500.000 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos. Dicho esto, debido a la reducción de la actividad productiva en 2008 y 2009, el número de ocupados del sector ha experimentado, respectivamente, un descenso del 2,3% y 4,9%, lo que supone la pérdida de 10.000 puestos de trabajo directos y cerca de 30.000 empleos indirectos e inducidos.

Finalmente y respecto a la estructura de las empresas del sector, cabe destacar que el 92% de las 3.408 empresas que operan en la industria química en España, tienen menos de 100 trabajadores en plantilla; y el 54% de las empresas tienen menos de 10 empleados (micropymes).

2.1.2. Características generales del sector siderúrgico

El sector siderúrgico es un sector que genera un mercado mundial de cerca de 6.868 billones de dólares, lo que representa un crecimiento del 7,1% en el periodo 2005-2009. En comparación, la industria de Europa y de Asia-Pacífico creció un 2,6% y un 11,8% respectivamente, en el mismo periodo.[3] Si nos centramos en el sector siderúrgico español, la Tabla 2 resume su evolución en los tres últimos años.

Tabla 2: Datos del sector siderúrgico español

Datos	2009	2008	2007
Producción bruta acero (miles toneladas)	14.362	18.640	18.999
Exportaciones (millones €)	5.126	8.770	8.266
Exportaciones (miles toneladas)	8.115	9.249	7.769
Importaciones (millones €)	4.305	8.411	9.606
Importaciones (miles toneladas)	6.921	11.649	14.981
Distribución geográfica de las entregas - Mercado nacional - Mercado exterior - Mercado exterior del cual a la UE-27	8.404 6.819 2.977	12.095 6.815 4.367	14.274 5.129 3.852

Fuente: UNESID, "La industria siderúrgica española en 2009"

Tal como muestran los datos, el 2009 fue uno de los peores años de la industria. Ante el desplome de los consumidores, el sector se reinventó ajustando de forma flexible la producción e identificando las mejores salidas en el mercado externo ante la difícil situación interna y de los mercados de exportación tradicionales. Muestra de ello es el hecho de que la producción cayó un 23% en el 2009, comparativamente menos que el conjunto de la UE y sus principales productores. Las exportaciones totales de productos siderúrgicos y transformados sufrieron un descenso del 12,3% con respecto al año anterior. Sin embargo, la evolución de estas exportaciones fue dispar entre los destinos, disminuyendo un 33,2% las exportaciones a la Unión Europea pero incrementándose un 28,6% las exportaciones a países terceros.

2.2. Aspectos relevantes de RSC del sector químico y siderúrgico

Los sectores químico y siderúrgico presentan una problemática similar con respecto a sus impactos sociales y ambientales. Como todos los sectores productivos, deben buscar el equilibrio entre la contribución al progreso y la protección del entorno y de la salud humana. Los principales desafíos ante los que se encuentran los sectores químico y siderúrgico respecto a sus políticas de RSC se pueden englobar en cuatro ámbitos prioritarios:[4]

- **Gestión medioambiental.** En estos sectores la presión social para la mejora ambiental de las actividades es particularmente intensa, por lo que se deben realizar acciones para minimizar el impacto medioambiental en todas las etapas del ciclo de vida del producto. Por ello es necesario, trabajar para reducir el consumo de recursos (agua, energía y materias primas) y las emisiones, vertidos y residuos.

Asimismo, las cuestiones de respeto a la diversidad biológica son cruciales para la industria química que investiga e innova constantemente en el terreno de la alimentación, en el desarrollo de fármacos, materiales de construcción o fibras textiles, entre otros. En este sentido, es especialmente importante tener presente que estos procesos respeten la conservación de los ecosistemas y cumplan las normativas relativas a la experimentación animal.

- **Responsabilidad del producto.** Los sectores químico y siderúrgico desarrollan productos que deben ser utilizados de forma segura, responsable y sobre todo adecuada, tanto por las industrias intermedias como, especialmente, por el consumidor. Para ello, las empresas elaboran hojas de seguridad o instrucciones para su correcto uso. En el año 2006, además, se aprobó el Reglamento Europeo de Registro, Evaluación y Autorización de sustancias químicas (REACH). Este Reglamento pretende establecer un sistema de control de todas las sustancias fabricadas o comercializadas en Europa para garantizar que no generan un riesgo, o en el caso de poder generarlo que éste se controle adecuadamente. Es importante resaltar que la responsabilidad del producto incluye tanto actuaciones encaminadas a reducir los riesgos asociados al producto como de su tutela a lo largo de toda la cadena de valor.

- **Seguridad laboral.** En el caso del sector químico y siderúrgico son especialmente relevantes todos los aspectos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo. Las empresas del sector deben establecer procedimientos para garantizar la salud laboral e higiene industrial en las plantas químicas, aplicándolas a todas las personas que estén trabajando en una planta.

- **Percepción social del sector químico:** La realidad es que la credibilidad del sector químico está por debajo de otros actores sociales. Ante esta situación, las compañías del sector necesitan mejorar el acceso a la información y establecer canales de comunicación con la sociedad, así como formar e informar abiertamente a los ciudadanos sobre la química y su industria.

En resumen, las prioridades sectoriales en el ámbito de la RSC son la preocupación por la protección medioambiental y la seguridad laboral junto con la cuestión de la responsabilidad del producto. Finalmente, debido a la creciente internacionalización de los dos sectores considerados y la tendencia a la integración de la cadena de valor, se plantea el reto de integrar la gestión

de proveedores y contratistas de diferentes países y culturas bajo el paraguas de los planteamientos globales en materia de RSC.

2.3. Iniciativas de RSC del sector químico y siderúrgico

Aparte de los estándares existentes para ayudar a las empresas a poner en práctica la RSC de forma general o poniendo el énfasis en dimensiones específicas de la RSC[5], se han impulsado numerosas iniciativas sectoriales a nivel nacional e internacional, para hacer frente a los desafíos sociales y ambientales planteados en el apartado anterior. A continuación se describen algunas de las iniciativas más relevantes.

- ***Responsible Care*.** Se trata de una iniciativa voluntaria y global de la industria química que tiene como objetivo que las compañías químicas mejoren de forma continua la seguridad, la protección de la salud y del medio ambiente en todos sus procesos y operaciones, de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible. Actualmente se aplica en 53 países, y en España es gestionada por la FEIQUE (Federación Empresarial de la Industria Química Española). En concreto, en España, dos terceras partes de la producción química española se realizan bajo estas estrictas condiciones y prácticas y, ha permitido reducir el 83% de las emisiones por cada unidad producida, así como el 63% de los vertidos.[6]

  Esta iniciativa también tiene un ámbito de aplicación en la seguridad laboral con, entre otras, la política de "accidentes cero".[7] Los resultados de aplicación de la misma se muestran con la evolución del índice de frecuencia de accidentes (número total de accidentados con baja) que ha pasado de 799 en el año 1993 a 369 en el año 2007; lo que ha significado una reducción acumulada del 56%. Otro dato interesante es el índice de frecuencia de accidentes comparado para el año 2007, en el que se puede ver como el sector químico consigue un índice de siniestralidad 8 veces menor que la media industrial española y 5 veces menor que la media nacional.

- **SusChem *(European Technology Platform for SUSTAINABLE CHEMISTRY)***. La iniciativa SusChem es una iniciativa de Cefic (*European Chemical Industry Council*) y EuropaBio (*European Association of Bioindustries*) que nació en el año 2004. Es una iniciativa conjunta del sector químico y el sector biotecnológico, cuyo principal objetivo es que ambos sectores aumenten su competitividad con estrategias de innovación que incluyan objetivos

medioambientales como reducir el impacto energético con alternativas eficientes, mejorar la salud pública, respetar el medio ambiente, etc.[8]

- **Foro Permanente Química y Sociedad**. Una iniciativa nacional creada en 2005 y orientada a promover el reconocimiento social de la química, en la que están representados y participan los científicos, investigadores, docentes, empresarios y trabajadores que se dedican a esta ciencia y a su desarrollo. Los objetivos prioritarios del Foro son: establecer un canal de diálogo permanente con la sociedad; cooperar con los medios de comunicación; impulsar la investigación, el desarrollo científico y la innovación tecnológica en el área de la química contribuyendo a la generación de nuevos productos, aplicaciones y tecnologías que incidan en la mejora del bienestar social; promover la excelencia y calidad de la enseñanza de la ciencia; fomentar un desarrollo competitivo y sostenible de las empresas del sector químico, el cual permita incrementar la aportación de este sector a la generación de riqueza y empleo; y promocionar España como foro educativo, científico, técnico y empresarial internacional en el campo de la química.[9]

- **Actividades de UNESID.** La asociación UNESID (Unión de Empresas Siderúrgicas) lleva a cabo el seguimiento de los cambios normativos que se producen en la regulación nacional y europea del sector y promueve actividades para facilitar la correcta implantación de la normativa legal, como por ejemplo, hacer un seguimiento especial de los productos de acero afectados por el Reglamento REACH.[10]

3. Presentación de la empresa: Fluidra

Fluidra es un grupo multinacional español con sede en Sabadell (Barcelona), con una historia de más de 40 años, dedicado al desarrollo de aplicaciones para la conservación, conducción, tratamiento y disfrute del agua. La misión de la empresa define claramente su razón de ser*: "El agua es un bien escaso e indispensable para la vida. El agua es la principal razón de ser de Fluidra, el eje de todas nuestras actividades. La misión de Fluidra es impulsar el progreso de la sociedad a través del uso sostenible del agua en todas sus aplicaciones lúdicas, domésticas e industriales".*

El grupo nació en 1969, momento en el que cuatro familias catalanas fundaron la empresa Astral para fabricar componentes para la piscina. Desde ese momento y hasta la actualidad, la empresa ha apostado por desarrollar su negocio en el ámbito internacional, siendo ésta una de las claves estratégicas de su desarrollo. Actualmente, el grupo integra a diferentes compañías, algunas de ellas con una experiencia de más de 40 años, organizadas en cuatro unidades de negocio: tratamiento de agua, conducción de fluidos, riego y equipamiento para el ámbito piscina / wellness. El Cuadro 1 resume los datos básicos de las cuatro unidades de negocio.

Cuadro 1: Descripción básica de las líneas de negocio del Grupo Fluidra

Unidad de negocio	Marcas principales	Ejemplos de aplicación
Piscina /Wellness	ASTRALPOOL Certikin Gre CTX	Piscinas familiares y centros de wellness de propiedad y uso privado. Equipamientos de piscinas para comunidades, clubs, competición, centros de wellness, parques acuáticos y hoteles.
Tratamiento de agua	ASTRAMATIC® idrania	Equipos descalcificadotes y desmineralizadotes de tratamiento de agua. Reutilización de aguas grises y aguas pluviales. Plantas industriales, torres de refrigeración.
Riego	CEPEX	Jardines y espacios privados y residenciales. Espacios verdes, públicos, complejos deportivos, campos de golf. Plantaciones, cultivo en invernadero, cultivo en línea.
Conducción de fluidos	CEPEX	Instalaciones hidrosanitarias, distribución de aguas. Sistemas de bombeo, tratamiento de aguas residuales. Sistemas de riego, sistemas de filtración automática. Estaciones de filtración, conductos de refrigeración.

Fuente: Elaboración propia con la información de la Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

El grupo integra compañías en todos los eslabones de su cadena de valor; desde proveedores, pasando por fábricas de componentes y productos de sus diferentes unidades de negocio, hasta delegaciones comerciales en más de 31 países que consiguen hacer llegar el producto al consumidor final. En esta estructura conviven delegaciones comerciales con fábricas de plástico, fábricas de productos químicos, fábricas de poliéster, fábricas metalúrgicas, e incluso

con un operador logístico especializado. La Tabla 3 presenta los datos más significativos del grupo del año 2009.

Tabla 3: Datos básicos del Grupo Fluidra para el año 2009*

Ventas	550 millones de euros
Resultados de explotación	50 millones de euros
Beneficio antes de impuestos (BAI) normalizado	7,9 millones de euros
Inversiones	14,8 millones de euros
Nº de empleados (plantilla media 2009)	3.373
Internacionalidad	Presencia propia en 31 países
Nº de clientes activos	Más de 35.000

**a 31.12.2009*

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

3.1. Estructura organizativa y presencia internacional

El Grupo Fluidra definió en enero 2009 una nueva estructura organizativa. Desde ese momento, las empresas de Fluidra están agrupadas en tres divisiones comerciales y una división industrial, la cual centraliza la gestión de su producción en Europa. Las Divisiones Comerciales son la División Sudoeste de Europa (SWE), la División Noroeste de Europa, Oriente Medio y África (NEEMEA) y la División Américas, Asia, Pacífico (AAP). La División Industrial tiene un enfoque dirigido al aumento de la eficiencia de costes a través de la racionalización de la estructura de plantas productivas y la optimización de los activos industriales.

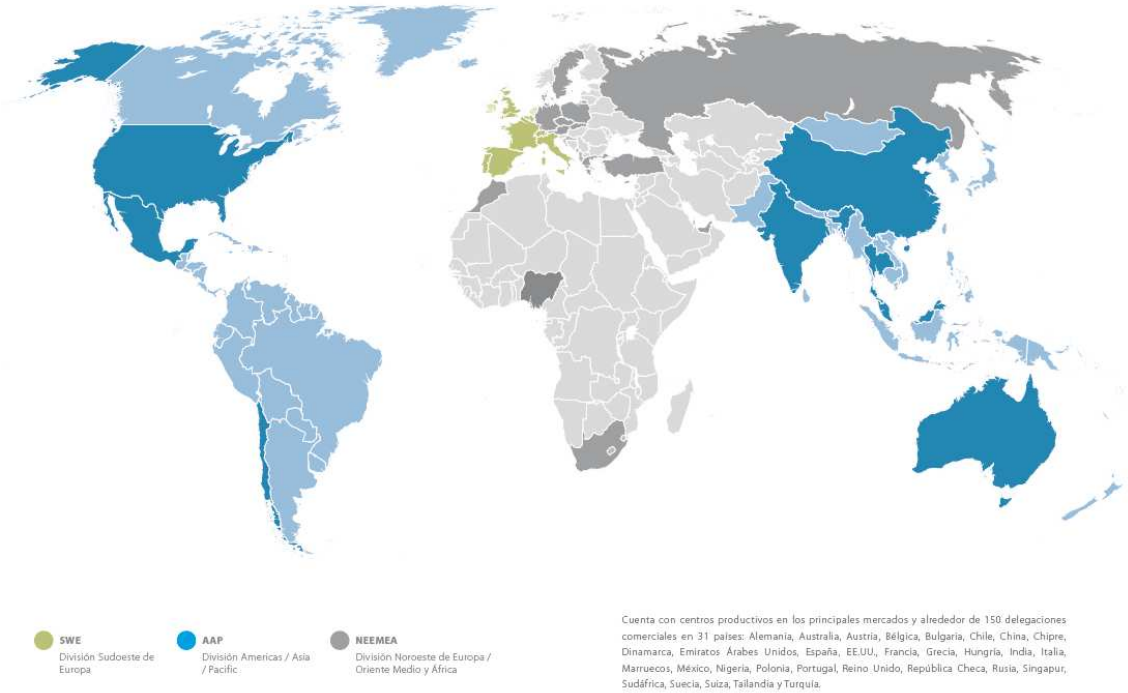
Fluidra también cuenta con un operador logístico automatizado, *Trace Logistics*, de 55.000 m^2 de superficie y una capacidad para expedir 150.000 palets anuales y realizar 20.000 pickings de cajas diarios. Asimismo, *Accent Graphic*, es la empresa del grupo dedicada a la gestión de la comunicación visual, diseñando, maquetando y produciendo los soportes gráficos necesarios según la imagen corporativa.

La presencia internacional del Grupo Fluidra es extensa e intensa tanto, aguas arriba (fabricación) como aguas abajo (distribución). La mayoría de la trentena de centros de producción del grupo se encuentra ubicada en Europa, siendo todos ellos centros de producción focalizados en alguna línea de producto. Sin embargo la amplia expansión internacional en términos comerciales ha obligado a Fluidra a tener otros centros de producción más cerca de sus áreas comerciales, debido a la complejidad logística de transportar algunos de sus

productos. Esto ha llevado a tener actualmente también centros de producción en EEUU, China y Australia, entre otros.

La estructura comercial se organiza en tres grandes áreas comerciales definidas anteriormente y se traduce en aproximadamente 150 delegaciones comerciales en 31 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chile, China, Chipre, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, España, EE .UU., Francia, Grecia, Hungría, India, Italia, Marruecos, México, Nigeria, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Tailandia y Turquía (ver Figura 1).

Figura 1: Presencia internacional de la estructura comercial



Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

3.2. Momentos clave de la empresa

Los orígenes de Fluidra hay que buscarlos a finales de la década de los sesenta. En aquella época, Robert Garrigós trabajaba con materiales de piscinas procedentes de Estados Unidos y, por su parte, Joan Planes era un ingeniero que tenía un taller de metalurgia. Juntos y con la ayuda de otros dos socios capitalistas, crearon una sociedad para ir fabricando equipamientos metálicos para piscinas: Astral S.A. de Construcciones Metálicas.

La marca Astral surge con una vocación internacional casi desde un principio, ya que la situación geográfica de la firma, ubicada en Cataluña, favorecía los contactos con el sur de Francia. Así, ya desde los inicios de los setenta, Astral

fabricaba sus materiales para los dos países y aprendía de primera mano a adaptar sus productos a cada mercado.

La siguiente lista muestra de forma sintética los momentos clave de la empresa.

1969: Cuatro familias catalanas fundan en 1969 la empresa Astral para fabricar componentes para la piscina.

70's: Expansión internacional con la apertura de la primera filial en Francia (1976) y en Italia (1977). La expansión internacional continúa con la apertura de oficinas en Reino Unido y Alemania.

80's: Creación de Cepex en 1984 como empresa dedicada a la fabricación de accesorios y válvulas para la conducción de fluidos. Fundación de CTX en 1986, empresa dedicada a la fabricación de productos químicos para el tratamiento de aguas. En 1986 creación de Astramatic, empresa dedicada al tratamiento de agua industrial con presencia en EEUU, Oriente Medio, República Checa y Australia.

90's: Expansión internacional con aperturas de filiales en EEUU, Oriente Medio, República Checa y Australia. En 1998, nacen los holdings Neokem y SNTE enfocados al segmento del tratamiento de agua.

2002: Fundación del Grupo Aquaria que engloba las compañías dedicadas al sector de la piscina. Banco Sabadell adquiere un 20% del capital social.

2003: Expansión internacional: apertura de filiales en Portugal, EEUU, México, Italia, Francia, Alemania, Marruecos y China.

2006: Aquaria incorpora a su estructura los holdings SNTE, CEPEX y NEOKEM con el fin de ampliar su actividad el sector del agua. Adquisición de Hurlcon en Australia, MTH en Alemania, Net Productos en México e Idegis y Ceibsa en España.

2007: Aquaria pasa a denominarse Fluidra en el marco de la Salida a Bolsa del grupo el 31 de octubre de 2007. En 2007 también se produce la adquisición de Irrigannoe en Francia, Master Riego y ATH en España.

2008: Fluidra entra a formar parte del Índice IBEX Small Cap el 1 de abril de 2008.

2009: Apertura de la primera delegación comercial en Tailandia y en Sudáfrica. Creación de Loitech en China. Entrada en los índices de sostenibilidad FTSE4Good y Kempen SNS Smaller Europe SRI. Presentación del Decálogo de la Piscina Sostenible y creación del Espacio del Accionista Individual.

4. Estrategia y actuaciones de RSC

4.1. Condicionantes de la estrategia de RSC

El Grupo Fluidra es un grupo extremadamente diverso en unidades de negocio, dimensión de las empresas que lo forman y dispersión geográfica de las mismas. Estos tres factores condicionan de forma importante la manera de afrontar la estrategia de RSC.

El negocio del Grupo Fluidra pretende cubrir todo el ciclo integral del agua. La primera empresa del Grupo Fluidra nació en el año 1969 y se centró inicialmente en construir y dar servicio a un equipamiento muy concreto: piscina (*pool*). En ese momento inicial, ya se tuvo claro que el *core business* del negocio estaba en la integración de todos los elementos necesarios para construir el equipamiento piscina, tanto para una pequeña instalación como para una instalación pública y hasta olímpica.

Esta filosofía y misión se ha materializado en los años, en la extensión de la empresa aguas arriba, incorporando todas las fases productivas necesarias para diseñar y fabricar componentes y materiales necesarios para desarrollar los productos relativos, no sólo a la división de piscinas, sino también a sus otras tres unidades de negocio: tratamiento de agua, conducción de fluidos y riego. La empresa, también ha crecido aguas abajo creando delegaciones comerciales en más de 30 países y creando un operador logístico especializado para abastecer a toda la red comercial.

Esta estructura empresarial ofrece tal diversidad sectorial que no es posible asignar al Grupo Fluidra un sector concreto y más bien podemos decir que constituye por sí solo un sector singular. El director de RRHH del grupo lo resume bien afirmando que “la empresa desarrolla un negocio centrado en una actividad y no centrado en un sector”. En consecuencia, Fluidra afronta diferentes problemáticas sociales y ambientales ligadas a su gama de actividades en torno al producto agua.

Además cabe añadir otro elemento que dificulta la gestión de la RSC en la compañía, y es el hecho de la diversidad dimensional de las empresas que forman el grupo y la especialización a los diferentes mercados locales. Para el director de RRHH del grupo, “Fluidra es una empresa muy capilar, creada con una estrategia de crecimiento y adaptación clara a las preferencias locales porque el producto que comercializan cambia mucho de un país a otro”. Estas particularidades de la compañía conllevan un gran reto para definir políticas genéricas y estandarizar procesos.

4.2. Formalización del compromiso con el entorno

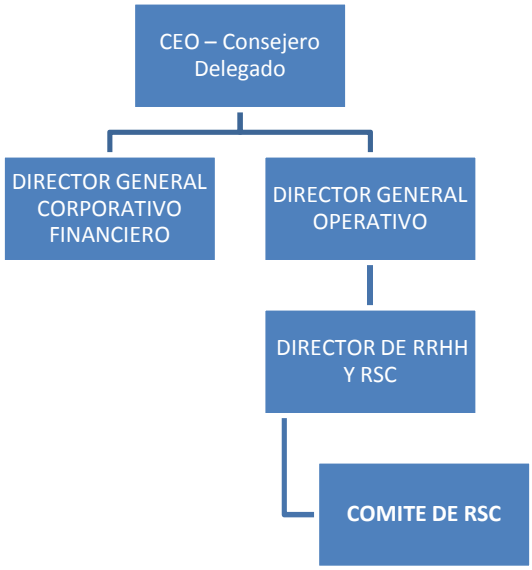
La evolución de la estrategia de RSC en el Grupo Fluidra ha estado marcada de forma significativa por los orígenes de la empresa. El hecho que los fundadores hayan sido familias muy arraigadas a la geografía catalana ha implicado que hayan trasladado su sensibilidad al entorno local, medioambiental y social, a todos los miembros del equipo. También es cierto, que hasta ahora, esta sensibilidad se ha aplicado de una forma más centralizada al entorno geográfico más cercano (la Península Ibérica) y su traslación al resto de delegaciones es un reto que se está afrontando en estos momentos. Sin embargo, la adquisición de empresas locales, ha hecho que la sensibilidad y el respeto de las costumbres propias de los diferentes mercados se hayan conseguido a través de la contratación de personal autóctono.

La formalización del compromiso con el entorno en Fluidra se produjo en el momento en el que la empresa decidió salir a bolsa a finales del año 2006. En ese momento, la empresa consideró que la RSC era un elemento reputacional clave y contrató una consultoría externa experta en RSC para realizar un diagnóstico de la situación de la RSC en el Grupo Fluidra. Como consecuencia de este trabajo de consultoría, se presentó un estudio analítico de la situación en el año 2006 y se definió un plan estratégico de RSC para el periodo 2007 – 2010. Este plan ha sido el eje vertebrador de la estrategia de RSC de la compañía (ver apartado 4.3.).

La estrategia formal de RSC se cristalizó en el año 2007 con su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con la elaboración de una Memoria de Sostenibilidad anual de acuerdo con las directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI). También se continuó gradualmente con la implantación de estándares de certificación de medio ambiente (ISO14001 y EMAS) en las

empresas del grupo.[11] Finalmente, la formalización de la RSC también ha ido acompañada de su integración en la estructura organizativa del Grupo Fluidra, tal como muestra la Figura 2.

Figura 2: Estructura de RSC en el organigrama del Grupo Fluidra



Fuente: Elaboración propia

Tal como se desprende de la Figura, el Comité de RSC depende directamente del departamento de RRHH, que a su vez depende del Director General Operativo del grupo. Este Comité está compuesto por diferentes personas representativas de las áreas funcionales más importantes desde el punto de vista de RSC: Producción, Comercial y RRHH.

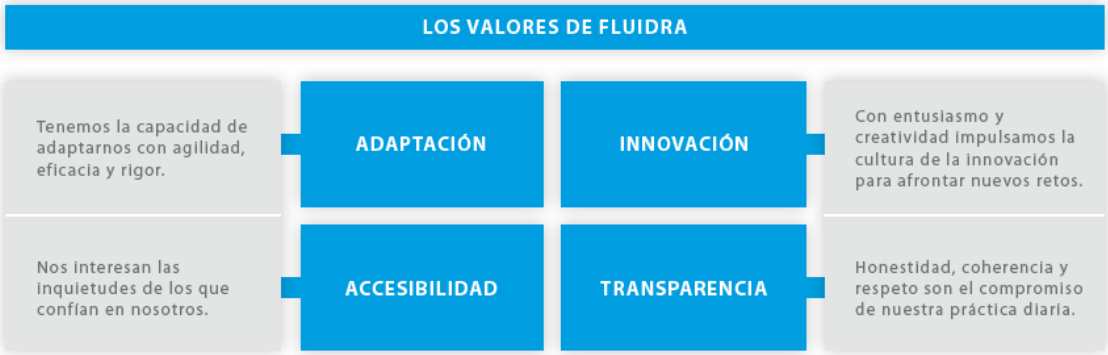
El Comité tiene una subestructura operativa estable que diseña, planifica y propone nuevas acciones a realizar, y coordina al resto de personas de la organización que participan de los proyectos y actividades relacionadas con el área de Responsabilidad Social, tales como por ejemplo la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad anual.

4.3. Plan Estratégico 2007-2010: "Siguiendo el camino sostenible"

En el año 2006, Fluidra realizó un estudio analítico para conocer la situación en materia de Responsabilidad Social Corporativa con ayuda de consultores externos. A partir de ese primer estudio se redefinió la misión y los valores, se identificaron los grupos de interés más relevantes para la compañía y se establecieron ocho ejes estratégicos que marcaban los objetivos y compromisos de Fluidra para conseguir una gestión más responsable. Dichos compromisos se recogieron en el Plan Estratégico 2007-2010.

En este plan, Fluidra encuadra su responsabilidad social dentro de la misión y los valores del grupo - adaptación, accesibilidad, innovación y transparencia - tal como recoge la Figura 3.

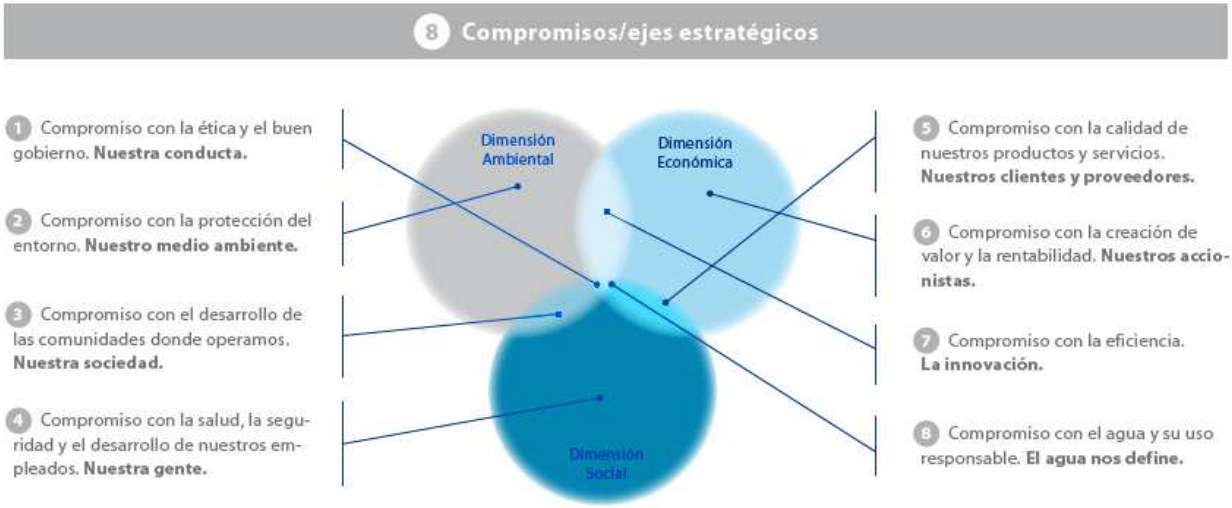
Figura 3: Los valores de Fluidra



Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

El Plan Estratégico, basándose en los valores anteriores, define 8 ejes estratégicos agrupados en tres áreas de actuación - económica, social y ambiental - que son los que muestra la siguiente Figura 4.

Figura 4: Ejes del Plan Estratégico de RSC 2007 – 2010



Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

Cada eje estratégico se despliega a través de diferentes políticas, iniciativas y acciones para llevarlas a cabo en el periodo establecido. A modo de ejemplo, el Cuadro 2 muestra cómo se define el eje “Nuestra Conducta” en la Memoria de Sostenibilidad de 2009. Un elemento interesante del cuadro es la autoevaluación que la compañía se impone año tras año del estado de los objetivos planteados en la memoria anterior, diferenciando entre tres categorías: objetivo conseguido (🟢), objetivo en curso (🟡) u objetivo pospuesto para próximos ejercicios (🟠).

Cuadro 2: Desarrollo del eje estratégico "Nuestra Cultura" en el año 2009

Eje estratégico	Política	Iniciativa	Acción	Estado
Compromiso con la ética y el buen gobierno. NUESTRA CONDUCTA	Promoción de una cultura interna de contribución al desarrollo sostenible	Elaborar un código de ética y comportamiento	Difundir el Código Ético a todos los empleados de Fluidra e implantar el Canal Ético	●
	Inclusión en las estrategias de negocio de objetivos relativos a tres dimensiones: económico, medioambiental y social	Elaborar cuadro de indicadores clave para las tres dimensiones	Finalizar la definición del cuadro de indicadores de gestión sostenible	●
	Formalización del compromiso público con principios de responsabilidad social de las empresas	Colaborar activamente con asociaciones que promueven la Responsabilidad social.	Elaboración del plan para la participación activa de Fluidra en el desarrollo y fomento de la RSC.	●

Fuente: Elaboración propia con la información de la Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

Finalmente, en el Plan Estratégico también se identificaron los grupos de interés del Grupo Fluidra, que son los que recoge la Figura 5. Junto a los *stakeholders* "clásicos" como clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad, Fluidra incorpora el medio ambiente como grupo de interés propio.

Figura 5: Grupos de interés de Fluidra

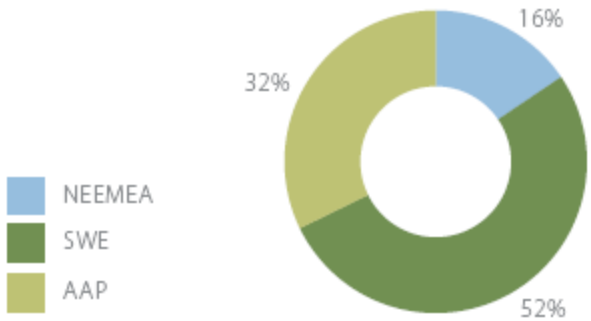
Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

4.4. Código ético y canal ético

Fluidra cuenta con un Comité de Recursos Humanos, que integra los diferentes responsables de este área y que tiene como misión, elaborar e implantar las políticas de Recursos Humanos aplicables a la organización, así como capturar las sinergias internas que puedan ayudar a optimizar y simplificar la gestión de los equipos humanos, uno de los cinco grupos de interés de Fluidra.

La Figura 6 recoge la distribución geográfica de los empleados de la firma. De la Figura se desprende que la gran diversidad geográfica de sus trabajadores plantea un reto que debe afrontar el Comité de Recursos Humanos.

Figura 6: Plantilla 2009 por División Comercial



NEEMEA: División Noroeste de Europa, Oriente Medio y África, SWE: División Sudoeste de Europa, AAP: División Américas, Asia, Pacífico

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

Para hacer frente a ese reto, Fluidra busca el equilibrio entre el establecimiento de políticas corporativas y el mantenimiento de cierto grado de autonomía de cada una de sus divisiones y empresas, con el fin de que éstas puedan atender a su equipo humano teniendo en cuenta su realidad particular y específica. La primera gran política corporativa desarrollada para afrontar ese reto fue la definición de un Código Ético en el año 2008 y su posterior implantación durante el año 2009.

El Código Ético de Fluidra define las directrices básicas de comportamiento ético que deben seguir todos los integrantes del grupo (ver Anexo 1). Este documento corporativo está basado en los diez principios declarados en el Pacto Mundial de Naciones Unidas. El Código Ético establece los compromisos con la sociedad y con los derechos humanos, con sus empleados y órganos de gobierno, con sus grupos de interés y con el medio ambiente.

Como medida de difusión y control, Fluidra creó paralelamente el Comité de Fomento del Código Ético, órgano de consulta, atención y resolución de interpelaciones, así como principal responsable de la difusión y seguimiento de

la implantación del Código. Este Comité está compuesto por los Directores titulares de los Departamentos de Auditoría, Jurídico y Recursos Humanos, y es responsable de resolver cualquier queja o reclamación que le llegue. En aquellos casos en los que exceda de las competencias de los diferentes miembros del Comité, se elevará al Consejo de Administración a través del Comité del Auditoría para su resolución.

Para su difusión a todas las empresas del grupo se creó un Plan de Comunicación del Código Ético. El principal reto del plan era la correcta comunicación a todos los empleados del grupo. Dado que el grupo está muy internacionalizado, se decidió traducir el documento a siete idiomas (inglés, francés, alemán, italiano, portugués, ruso y chino), con los cuales se llegaba de forma directa al 90% de los empleados del grupo. Se designó al gerente de cada empresa como responsable de ofrecer toda la formación e información necesaria a los empleados sobre los principios rectores del Pacto Mundial y su aplicación al Código Ético de Fluidra.

Para cerrar el ciclo, Fluidra estableció un procedimiento de control de la difusión y del cumplimiento del Código Ético en todas las empresas del grupo. Este procedimiento se puso en marcha en el año 2009 y consistió en la realización de auditorías internas para comprobar que todos los integrantes de la compañía hubieran recibido correctamente la información necesaria sobre dicho documento, así como su objetivo y su utilización.

Paralelamente, Fluidra creó en el 2009, el Canal Ético como vía de comunicación a través de la cual los integrantes de Fluidra pueden dirigir sus consultas e interpelaciones al Comité de Fomento del Código Ético.

Para el director de RRHH de la compañía, “la implantación del Código Ético es un gran logro, pero lo más importante está aún por hacer y corresponde al seguimiento que la empresa debe hacer posteriormente de la comprensión del mismo por parte de los diferentes grupos y el uso que se haga del canal ético y por lo tanto, del uso de los inputs del canal para mejorar las políticas de RSC”.

4.5. Responsabilidad del producto

La responsabilidad del producto es un reto importante para el Grupo Fluidra, tanto por el tipo de productos que fabrica y distribuye como por la naturaleza de los clientes de Fluidra. Los clientes del grupo son profesionales instaladores de los productos que fabrica y comercializa Fluidra. Para este grupo es prioritaria la comunicación continua de los aspectos de salud y seguridad de los productos para garantizar una instalación segura y de calidad.

Para cumplir con dicha responsabilidad, la empresa debe actuar en tres ámbitos básicos: con los proveedores y componentes que estos suministran, en los procesos de fabricación y distribución, y finalmente, en los productos que desarrolla y con su instalación y utilización por parte de los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida.

La empresa, consciente de ello, tiene diversos sistemas de gestión implantados en sus empresas para cumplir con dicha responsabilidad, entre los que destacan:

- Etiquetar los productos en el mayor número de idiomas posible. Este punto es muy importante para Fluidra por dos razones básicas:
    - En el caso de productos químicos, un adecuado etiquetado informa al cliente de su correcto uso, desechado y de las medidas preventivas necesarias para cumplir con todos los requisitos de seguridad.
    - En una empresa que fabrica localmente para distribuir globalmente, es importante que los productos se adapten a los requisitos técnicos y legales de cada país antes de proceder a su comercialización, así como a los sistemas de medida utilizados en los diferentes países o a las normativas locales para mercancías peligrosas.
- Proveer de un servicio externo de actualización de normativas, mediante el cual cada empresa del grupo permanece constantemente informada sobre las actualizaciones existentes en materia de producto.
- Cursos de formación en relación a los productos, tanto presenciales como a distancia, especialmente para los profesionales integrantes de la compañía vinculados a las áreas de negocio, áreas técnicas y de producción, actualizando de forma continuada los conocimientos técnicos y sobre etiquetado y seguridad.
- Realizar auditorías externas de seguridad de los productos. Algunas empresas del grupo utilizan controles de laboratorios independientes de

la compañía para asegurar la conformidad con las normas de seguridad marcadas por la Unión Europea.

- Realizar un seguimiento de los productos para detectar y valorar las posibles deficiencias, utilizando para ello un control de trazabilidad que permite aplicar acciones preventivas y correctivas.

- Investigar y desarrollar productos sostenibles. En este punto, destacan dos iniciativas del grupo:

    - El Comité de Innovación y el Centro de I+D+i multidisciplinar, fijan las estrategias y validan los proyectos de innovación. Estos grupos de trabajo han desarrollado unos “criterios guía” entre los que destacan los criterios de sostenibilidad, entendidos como el empleo sostenible de los recursos (energía, agua, materiales,…) a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, el impacto global (capacidad de adaptación internacional del nuevo producto), y la reutilización del agua o el reaprovechamiento de la misma para otros usos y el consiguiente ahorro global en el ciclo de uso del agua.

    - En el último semestre de 2009, Fluidra desarrolló un sello propio, “Green Approved”, con el que se pretende destacar aquellos productos, servicios o soluciones que aportan al usuario una solución sostenible y un ahorro de recursos naturales, principalmente agua, energía y/o reducción del nivel sonoro. Para ello, el sello se está incorporando paulatinamente en los materiales de promoción y publicitarios de los productos y soluciones sostenibles de la marca. A modo de ejemplo, algunos productos destacados con este sello en el año 2009 han sido: Ducha Pluvium Solar, Proyectores Led Lumiplus 2.0 y la Cubierta Automática CERET Solar.

4.6. Compromiso con el agua

El compromiso de Fluidra con dos de sus grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad, convergen en un aspecto clave para la empresa, su compromiso con el agua.

Como se ha comentado anteriormente, Fluidra incorpora al medio ambiente como un grupo de interés propio, llevando a cabo diferentes líneas de actuación con respecto a la prevención de la contaminación, la buena gestión de los recursos naturales, la formación, concienciación y motivación de los trabajadores y la definición de una Política de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Naturalmente existe una especial preocupación y sensibilidad por el producto base del negocio que es el agua. Por otro lado, el compromiso de colaboración con la sociedad se materializa con el desarrollo de una labor de patrocinio y mecenazgo, siendo uno de los ámbitos de actuación "Agua y el entorno".

Así pues, es lógico que uno de los ejes del Plan Estratégico 2007–2010 fuera el compromiso con el agua y su uso responsable. Para ponerlo en práctica, el grupo ha desarrollado diferentes políticas a lo largo de este periodo de aplicación del Plan Estratégico:

- **Compromiso con los Objetivos del Milenio**, en concreto, con la meta 2 del objetivo 7: "Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable". Para cumplir con este objetivo, Fluidra ha colaborado con proyectos de Intermón Oxman.

- **Política de comunicación asociada al uso responsable del agua**. Esta política de comunicación se ha orientado a dos vertientes diferentes:

    - Campañas de sensibilización para potenciar internamente el uso responsable del agua. El mejor exponente de esta campaña es la decisión de definir el Día Fluidra - Día del agua (22/03), que coincide con el Día Mundial del Agua. Anualmente, en esta fecha, el grupo lleva a cabo encuentros y/o actividades orientadas a sensibilizar al equipo humano de Fluidra en el uso responsable del agua.

    - Campañas de sensibilización para potenciar el uso responsable del agua por parte de los clientes y de la sociedad en general. El mejor exponente de esta campaña es el "Decálogo de la piscina sostenible" desarrollado internamente por la compañía y que está disponible para

todos los clientes y la sociedad en general. El decálogo identifica los 10 elementos clave que permiten lograr un menor impacto ambiental de este tipo de instalaciones, en el sentido que reduce de forma significativa el consumo de recursos (agua y energía), siendo viable en cuanto al coste de mantenimiento y retorno de la inversión inicial (ver Cuadro 3).

Cuadro 3: Decálogo de la piscina sostenible

DECÁLOGO "10 pasos hacia la piscina sostenible"

1. Detectar y reparar fugas
2. Colocar un cobertor
3. Emplear iluminación por LEDs
4. Tratar el agua de la piscina durante todo el año
5. Emplear limpiafondos automáticos autónomos.
6. Optimizar la frecuencia y el tiempo de la filtración así como los lavados del filtro.
7. Utilizar recuperadores de calor agua-agua en piscinas públicas.
8. Aplicar la automatización de la desinfección.
9. Minimizar el gasto energético generado por la bomba de recirculación.
10. Reducir la carga de trabajo del filtro.

Fuente: Elaboración propia con la información de la Memoria de Sostenibilidad de Fluidra de 2009

- **Reutilización de agua en los procesos productivos.** Las empresas productivas del Grupo Fluidra, además de disponer de métodos para controlar el consumo de agua (circuitos cerrados de refrigeración de moldes y filtrado de agua para enfriamiento de piezas, o circuitos para la realización de pruebas de presión y fugas), también aplican programas de buenas prácticas mediante campañas de sensibilización e información entre sus empleados.

De cara al futuro, este compromiso con el agua se pretende ampliar, a través de la transmisión del conocimiento técnico de todos los procesos relativos al agua a universidades y centros tecnológicos. El objetivo es transmitir el *know how* acumulado después de años de experiencia en este sector y la creación de conocimiento conjunto con los colaboradores científicos.

5. Beneficios y retos de la RSC

5.1. Beneficios de la RSC

En Fluidra existe el convencimiento de que la RSC aporta beneficios. Como beneficios intangibles, el director de RRHH de la compañía opina: “Además del beneficio implícito que supone intentar hacer las cosas bien, la definición y aplicación de políticas de RSC hace que te analices y te mires constantemente de una forma diferente a la que lo hacías antes y, además, al ser la RSC una política estratégica, hace que revises constantemente la política y la filosofía de la compañía desde la globalidad y que analices como avanza la compañía en estos aspectos”. Esta reflexión indica que los frutos de la RSC en la compañía se evidencian a medio-largo plazo.

El directivo de Fluidra también reconoce que las políticas de RSC permiten que la empresa entre en un “camino de virtuosidad”. Para el director de RRHH, “implantar políticas de RSC permite a la empresa tener una visión más global de toda la actividad de la empresa, y lo más importante, del efecto que esta actividad tiene en todos los grupos de interés. La empresa, por lo tanto, es más consciente de su impacto en aspectos como el medioambiental, y, siendo consciente, se consigue el objetivo de querer minimizar este impacto y, de transformarlo en un impacto positivo”.

En cuanto a beneficios tangibles, cabe mencionar que Fluidra ha conseguido la inclusión del grupo en los índices de sostenibilidad *FTSE4 Good Ibex*[12] y *Kempen SNS Smaller Europe SRI Index*[13] en el año 2009.

En este caso, la inclusión de Fluidra en estos dos índices bursátiles de sostenibilidad no se puede cuantificar económicamente, pero si es un plus evidente para que cierto perfil de inversores se decante a favor de la compra de acciones de la compañía. Lógicamente, también es un elemento de prestigio y una recompensa evidente de la política de RSC que ha desarrollado la compañía en los últimos años.

5.2. Retos de futuro

En los últimos años, el Grupo Fluidra ha enmarcado su política de RSC en el Plan Estratégico definido para el periodo 2007-2010. El nuevo plan estratégico a partir del 2011 debe profundizar en algunos de los aspectos clave del anterior plan y desarrollar aquellas estrategias de RSC ya identificadas pero aún no desarrolladas. Los retos que la propia empresa se marca como clave para el futuro se pueden enmarcar en los siguientes tres ámbitos:

- **Incorporar la internacionalización de la cadena de valor en la estrategia de RSC**

  Hasta el momento Fluidra ha aplicado una estrategia de RSC común para todas las empresas del grupo.[14] El ejemplo de esta estrategia lo tenemos en el Código Ético definido recientemente, a través del cual la compañía ha creado un estándar global válido para todas las empresas y delegaciones del grupo, independientemente del país en el que están localizadas. Este enfoque es coherente para aquellos aspectos que pueden considerarse universales, tales como salud y seguridad laboral, derechos humanos, cambio climático, etc.

  Sin embargo, como reconoce el director de RRHH del Grupo Fluidra, "hay aspectos como la legislación, las costumbres,…, que deben ser tratados localmente y que hasta ahora se ha seguido una política global. Una línea de trabajo a explorar en el futuro es la de definir una figura coordinadora para cada país cuya misión sea la de trasladar y adaptar las políticas de RSC definidas de forma genérica por la central a cada uno de los países."

  Aparte del reto que supone implantar esta estructura descentralizada de RSC en los 31 países en los que Fluidra tiene operaciones, hay otro reto más operativo. Hasta la fecha, la Memoria de Sostenibilidad sólo incorpora datos recogidos por la central, y en la última Memoria de 2009 se recoge el análisis de RSC de una empresa del grupo de Reino Unido. El objetivo futuro debe ser la incorporación de los datos socio-ambientales de todas las empresas del grupo en el informe global. Hasta el momento no se ha podido hacer porque los parámetros de control son diferentes en cada país y es difícil consolidar los datos. Para solucionar este problema, se debe afrontar un segundo reto como grupo: la definición de un cuadro de mando integral de RSC.

- **Definir un cuadro de mando integral de RSC**

  El Grupo Fluidra es un grupo formado por más de 70 empresas de actividades diferentes: productivas, distribuidoras y de servicios. Además, todas estas empresas tienen tamaños diferentes (desde empresas con una facturación de 2 millones de euros y 4-5 empleados hasta empresas con una facturación de 120 millones de euros y 450 empleados). Si a esto se le añade que una gran parte de las empresas están distribuidas por el mundo, la gestión de información y la gestión de personas se convierte en un gran reto para la estructura central del Grupo Fluidra.

  Hasta el momento, el grupo tiene una estructura de indicadores descentralizada y separada: cada departamento recoge su información y con una estructura de indicadores propia (el Departamento de Compras

recoge la información de proveedores, el Departamento Comercial la de clientes, el departamento de RRHH la de empleados,….). Los responsables de RSC creen que una tarea de futuro para avanzar en la estrategia global de RSC es la de tener una gestión integral de indicadores de RSC; y para ello, es necesario trabajar en la definición de un cuadro de mando integral de RSC.

Para el director de RRHH de la compañía "la definición de este cuadro de mando integral permitiría no sólo hacer un seguimiento de los indicadores y poderlos incorporar en la Memoria de Sostenibilidad; sino también tomar decisiones sobre acciones a aplicar en función de la evolución de los mismos".

- **Definir una política de proveedores única que incorpore elementos de RSC**

Uno de los aspectos más difíciles para la mayoría de las compañías internacionales es la gestión de la cadena de valor, especialmente "upstream". El problema es la dificultad de supervisar las políticas de RSC de los proveedores y las consecuencias que la mala praxis de éstos puede tener para el resto de la cadena de valor y para la reputación de la compañía.[15]

Una forma de afrontar este reto es el de definir una política única para todos los proveedores, que incorpore los elementos de RSC en la propia selección de proveedores, y que se haga cumplir un código de conducta a lo largo de la relación contractual. Esto supone un reto para Fluidra, dado que sus proveedores se encuentran distribuidos a nivel mundial por Asia, EEUU, Europa y España, normalmente ubicados cerca de los centros productivos y comerciales.

Fluidra ha iniciado el camino en este aspecto y en el ejercicio 2009 empezó a trabajar en un plan estratégico de compras, que pretende desarrollar en el periodo 2010-2011. El primer aspecto del plan es el de alcanzar acuerdos de colaboración a medio y largo plazo para aquellos productos y servicios más significativos para el grupo; de esta forma se estará fomentando una relación de beneficio mutuo entre Fluidra y sus proveedores, que es el punto de partida para incorporar aspectos de RSC en la relación contractual entre ambos.

El segundo objetivo a desarrollar es el de establecer una política corporativa general con proveedores que incorpore cláusulas de obligado cumplimiento en materia de RSC. Estos aspectos tendrán que estar presentes tanto en las diferentes políticas de selección, homologación y evaluación de proveedores, como en la gestión operativa del día a día con los mismos.

6. Conclusiones

El caso del Fluidra ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las empresas. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

- **La fuerza de los valores familiares:** La sensibilidad al entorno medioambiental y social que tenían las familias fundadoras del Grupo Fluidra, se ha transmitido a todos los miembros del equipo, y perdura hasta el momento actual como uno de los motores básicos de la RSC dentro del grupo. Es cierto, que en los primeros años, esta sensibilidad se ha centrado en el entorno geográfico más cercano, y que ha sido a raíz del Plan Estratégico de RSC 2007-2010 que se ha iniciado el camino para trasladarlos al resto de empresas y delegaciones del grupo.

- **Compromiso ético:** Fluidra no se puede identificar con ningún sector en concreto y basa su negocio en una visión socialmente responsable del uso del agua, bien escaso e indispensable para la vida. Este compromiso se encuentra en todos los ámbitos de la empresa, desde la definición de los productos y servicios hasta su distribución, pasando por la concienciación de todos sus grupos de interés respecto a este compromiso con el agua.

- **Colaboración con los grupos de interés relevantes:** Un aspecto clave de la política de RSC para una empresa que desarrolla y comercializa productos químicos es la responsabilidad que adquiere sobre los mismos a lo largo de todo su ciclo de vida. Fluidra es consciente de ello y trabaja con proveedores y clientes para compartir y liderar esta responsabilidad durante las etapas de desarrollo, fabricación, distribución, instalación y uso, ya sea a través del etiquetado o con cursos de formación y certificaciones propias.

- **Estrategia formal de RSC:** A partir de su salida a bolsa, Fluidra formalizó su compromiso con la RSC e hizo un importante esfuerzo en sistematizar su gestión a través de un Plan Estratégico. A pesar de la complejidad que implica un grupo empresarial tan diverso en unidades de negocio, dimensión de las empresas que lo forman y dispersión geográfica de las mismas, Fluidra ha marcado un hito interno con la creación e implementación de su Código Ético, que ha permitido definir las directrices básicas de comportamiento ético que deben seguir todos los integrantes del grupo.

- **Transparencia**: La transparencia sobre las políticas y sistemas de gestión, y sobre los resultados obtenidos en los ámbitos social, medioambiental y económico, constituye otro de los pilares básicos de la RSC. En este sentido, el Grupo Fluidra muestra su voluntad de ser transparente en la memoria de sostenibilidad anual, elaborada de acuerdo con la Guía G3 del GRI y verificada según el nivel A+.

Referencias y notas

[1] Los principales convenios colectivos de las empresas de Fluidra, con el porcentaje de trabajadores adscritos a cada uno de ellos es: 41% Convenio General Industria Química, 23% Convenio de Empresas Mayoristas e Importadoras de Productos Químicos, 13% Convenio Industria Siderometalúrgica Barcelona, 9% Convenio Oficinas y Despachos Cataluña, y 14% otros (Memoria de Sostenibilidad de Fluidra 2009, p. 72).

[2] "Global Chemicals. Industry Profile". Datamonitor, November 2009

[3] "Industry Profile: Global Materials". Datamonitor, March 2010

[4] Fundación Alternativas. Informe 2008 La Responsabilidad Social Corporativa en España. La confianza social en las empresas españolas (disponible en http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos-de-trabajo/documentos-de-trabajo/anuario-rsc-2008-la-confianza-social-en-las-empresas-espanolas)

[5] Ver el apartado "Guías y estándares internacionales de RSC" de la página web de la Cátedra MANGO de RSC (http://mango.esci.es).

[6] "VIII Informe de Realizaciones Responsible Care 2008". FEIQUE y Responsible Care.

[7] Informe de Evolución de la Industria Química Española. 2009. FEIQUE

[8] www.suschem.org.

[9] www.quimicaysociedad.org

[10] www.unesid.org

[11] En la actualidad el 38% de las empresas industriales de Fluidra tienen certificación ISO 14001 y el 13% en EMAS.

[12] El *FTSE4Good Ibex* incluye compañías cotizadas españolas que cumplen con determinados criterios de responsabilidad social. Este índice ha sido creado por Bolsas y Mercados Españoles conjuntamente con FTSE Group, organismo que pertenece a The Financial Times y a London Stock Exchange.

[13] El *Kempen SNS Smaller Europe SRI Index* es un índice europeo formado por compañías de mediana y pequeña capitalización que destacan por su compromiso con la ética empresarial, el desarrollo social y la política medioambiental.

[14] Arenas, D; Ayuso. S, Vilanova, M. "Nota técnica: Retos de las multinacionales ante la RSE". Observatorio de la Empresa Multinacional Española (Junio 2010).

[15] Strandberg, L. “La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor”. Cuadernos de la Catedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Nº 6, Abril 2010. IESE.

Anexos

Anexo 1: Código Ético de Fluidra

CÓDIGO ÉTICO DE FLUIDRA

Código aprobado por el Consejo de Administración de FLUIDRA. Diciembre de 2008

Nuestros compromisos

Nuestros valores se reflejan en los compromisos que todas las empresas de Fluidra mantienen con su entorno a favor de una sociedad más justa y solidaria, respetando la legalidad vigente y a favor de los preceptos del desarrollo sostenible.

4.1. Con la Sociedad y con los Derechos Humanos

Las empresas de Fluidra no podrían operar en sus respectivos ámbitos de actuación sin la legitimidad que les otorga el entono social donde se ubican.

El diálogo y la cooperación con la comunidad son las metas a alcanzar en las relaciones cotidianas de las empresas con su entorno social.

Todas las personas que forman parte de las empresas de Fluidra, sin excepción, tienen la obligación ineludible de respetar los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Por ello Fluidra vela para que ninguna de las personas empleadas sea cómplice en la vulneración de los Derechos que a continuación se exponen y anima a sus proveedores y clientes a que sus actuaciones estén regidas igualmente por los mismos:

Respeto a la dignidad humana

Toda persona tiene el derecho a ser respetada y tratada de forma digna, con independencia de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición de las especificadas en el Artículo 2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Fluidra y todo su personal integrante se comprometen a tener una relación correcta y ofrecer un trato digno a todas las personas, tanto en el ámbito interno como externo a la Organización.

Abolición del trabajo forzoso

Toda persona tiene el derecho a desarrollar su trabajo en libertad y de forma voluntaria, bajo los preceptos legales vigentes en cada país, sin que su actividad se realice bajo trabajo forzado o mediante coacción.

Fluidra se declara contraria a cualquier forma de esclavismo así como cualquier tipo de trabajo forzado declarado en el 4º principio del Pacto Mundial de la ONU.

Abolición del trabajo infantil

Fluidra trabaja en pro de la erradicación del trabajo infantil, no permitiendo que en sus centros empresariales exista contratación y uso del mismo fuera de los Convenios y Recomendaciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) referentes a trabajo infantil en sus peores formas.

4.2. Con Nuestros Empleados y con los Órganos de Gobierno

Fluidra se compromete a asegurar el cumplimiento de la legislación laboral vigente de todos los países donde está presente, creando un entorno de respeto, igualdad y seguridad.

El personal es la base fundamental y el activo más importante para Fluidra, por eso consideramos vital que la relación que mantenemos entre todas las personas que formamos Fluidra sea una relación basada en la confianza y el respeto mutuo.

El Consejo de Administración, representante de los accionistas de Fluidra y los Órganos de Gobierno que de él se derivan, es el garante y promotor de este Código Ético y, como tal, suscribe para sí los preceptos que en él se describen.

Fluidra y todos sus integrantes tienen la obligación de basar su actuación respetando los siguientes preceptos:

Respeto por las personas

Fluidra respeta ante todo los derechos individuales y personales de todas las personas que componen la plantilla y se compromete a sostener un entorno de trabajo exento de cualquier tipo de intimidación y acoso, atendiendo a la dignidad y privacidad de toda persona.

Nuestro compromiso con el respeto a las personas abarca todas las dimensiones de la actividad laboral y conlleva el deber de todo el personal con independencia de su posición en la organización.

Igualdad de oportunidades y no discriminación

Fluidra se mueve en un entorno internacional y diverso. Nuestro compromiso se basa en fomentar la igualdad de oportunidades tanto para acceder a nuestra organización como para participar y promocionar profesionalmente dentro de ésta, sin discriminar por razones de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición, promoviendo un entorno seguro y saludable donde la transparencia posibilite una comunicación abierta con la plantilla.

Promoción y desarrollo de las personas

Fluidra procura ofrecer a las personas un entorno de oportunidades para desarrollar todo su potencial humano y profesional, facilitando y promoviendo la movilidad nacional e internacional entre las empresas del Grupo.

Fluidra considera la formación como un proceso de aprendizaje continuo y ofrece al personal programas, cursos o seminarios que supongan la transferencia de conocimientos, la adquisición y desarrollo de competencias y la mejora de la empleabilidad.

Seguridad y Salud Laboral

La Seguridad y la Salud en el trabajo suscitan una inquietud permanente para Fluidra que trabaja para asegurar una cultura preventiva integrada en todos los niveles jerárquicos de la estructura organizativa.

A través de la aplicación y cumplimiento de las normativas en materia de Seguridad y Salud así como de la puesta en marcha de programas de prevención, nuestro compromiso se centra en eliminar los riesgos eludibles y minimizar los que no se pueden evitar, proporcionando la formación e información necesaria sobre cualquier situación de riesgo a nuestros equipos profesionales.

Derecho de asociación y negociación colectiva

Como prolongación de las libertades de pensamiento, expresión y reunión, Fluidra se compromete a preservar el derecho de libertad sindical y negociación colectiva del personal, respetando su libre disponibilidad para formalizar agrupaciones permanentes que sin ánimo de lucro estén dirigidas a la consecución de fines específicos, siempre bajo la legislación vigente de cada país.

Confidencialidad y tratamiento de la Información

La protección de la información y su confidencialidad es un deber de la organización y de las personas que la integran o colaboran en ella.

El deber de confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de la colaboración con Fluidra se mantendrá más allá de la extinción de la relación, en función de las condiciones contractuales y preceptos legales establecidos, impidiendo que terceras personas o entidades puedan revelar información sensible a la organización.

Protección de Datos Personales

Los datos obtenidos mediante la relación con los diferentes grupos que interaccionan con las empresas de Fluidra constituyen un elemento básico para nuestro trabajo diario. Por este motivo, es deber de todos extremar las precauciones para evitar la revelación de los mismos fuera del entorno en el que esté permitido por la ley aplicable y las normas internas de la empresa.

Fluidra se compromete a asegurar la privacidad de los datos personales que hayan sido suministrados a las distintas empresas del Grupo, sea cual sea el motivo de la cesión de dichos datos, y así lo exige a todos los integrantes de la organización.

Ética profesional

Fluidra vela para que las personas empleadas no caigan en conflictos de intereses o de lealtad en sus actividades profesionales como consecuencia de que alguno de ellos trabaje o tenga participaciones en otra empresa.

Está prohibido dirigir o participar en una empresa, a título individual y sin previa autorización expresa, que compita en su totalidad o en parte con cualquiera de las empresas de Fluidra.

La competencia leal es el eje central que ha de regir en la competitividad de Fluidra por lo que cada empleado está obligado a cumplir las reglas del juego marcadas por una competencia leal y antimonopolio.

Uso adecuado de los activos de la empresa

Las compañías han de poner a disposición de su personal la maquinaria, equipos y sistemas informáticos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones. Es obligación del personal cuidar y hacer un buen uso de los mismos, entendiendo que no son idóneos para un uso particular o extraprofesional. Estos materiales forman parte del activo de la compañía y no pueden ser usados para disfrute personal o extraprofesional sin previa autorización expresa o pacto en contra.

Transparencia en los negocios

Uno de ejes de actuación más importantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas es la lucha contra la corrupción, el soborno y la extorsión. Por ello Fluidra, como firmante del pacto a fecha 16 de agosto de 2007, ha establecido unos principios de actuación respecto a estos conceptos y velará por su obligado cumplimiento:

• Ninguna persona integrante de Fluidra deberá, en el contexto de la actividad empresarial, ofrecer o conceder a funcionarios públicos o a terceros, directa o indirectamente, regalos, obsequios u otras ventajas no autorizadas, ya sean en metálico o en forma de otras prestaciones, con el objetivo de conseguir tratos de favor en la concesión de contratos públicos o beneficios personales o para la empresa.

• Ninguna persona integrante de Fluidra debe utilizar su posición profesional para exigir, aceptar, obtener o hacer que se le prometan tratos de favor o ventajas.

• Los regalos publicitarios, tanto los enviados como los recibidos, deberán seleccionarse de tal forma que se evite cualquier apariencia de mala fe o impropiedad. Cuando alguna persona empleada de Fluidra reciba un regalo de valor sustancial, éste deberá ser puesto a disposición de la empresa. Bajo ningún concepto se aceptarán regalos en metálico por parte del personal.

• Si en alguna ocasión, un integrante de Fluidra se encontrase en alguna de las situaciones mencionadas y no tuviese claro cuál ha de ser la correcta actuación, deberá consultarlo inmediatamente con su superior jerárquico y/o con el Comité de Fomento del Código Ético.

4.3. Con Nuestros Grupos de Interés

La vocación de toda organización es la de ser útil a la sociedad y, para ello, es de vital importancia que las relaciones con terceros sean transparentes y basadas en el compromiso y la lealtad.

Fluidra quiere ser garante de ello y exige a todos sus integrantes una conducta respetuosa con todos los grupos de interés que operan en el entorno del Grupo.

• Los accionistas son los propietarios de Fluidra y como tales, es el deber del personal de Fluidra, mantener un compromiso de lealtad y honestidad hacia ellos, como base de una relación duradera y profesional.

• La razón de ser de Fluidra es ofrecer la máxima calidad y excelencia en el servicio que ofrece a sus clientes y, como consecuencia de ello considera y exige a todos sus integrantes la máxima atención hacia ellos para satisfacer sus necesidades y expectativas mediante una conducta de respeto y aceptación del derecho a la libre elección.

• Los proveedores forman un eslabón básico para Fluidra ya que son una pieza de gran importancia ya que sin ellos no seríamos capaces de ofrecer productos y servicios de calidad a nuestros clientes. La relación entre cualquier integrante de Fluidra y sus proveedores debe estar basada en el respeto y beneficio mutuo para poder forjar relaciones a largo plazo.

• Las Administraciones Públicas desempeñan un papel fundamental en la configuración del entorno empresarial. Todos los colectivos que conforman los integrantes de Fluidra tienen la obligación de respetar los preceptos legales y recomendaciones de los entes públicos, en todas aquellas materias que les afecten, ya sea de forma directa o indirecta.

• Nuestros competidores son parte esencial en el mercado para que pueda haber libre competencia como base para la aportación de valor a nuestros clientes. Es por ello que los integrantes de Fluidra mantendrán en todo momento una actitud de respeto, en todas aquellas ocasiones que se coincida con ellos en el libre mercado y en contratos de concurrencia, absteniéndose de realizar declaraciones y opiniones sobre ellos y sus conductas.

4.4. Con el Medio Ambiente

Fluidra es consciente de la importancia del entorno medioambiental y por tanto es obligación de todos respetar el medio ambiente, fomentando y promocionando actuaciones respetuosas con el entorno.

Uso de tecnologías limpias

Fluidra, se compromete con el fomento y uso de las tecnologías más respetuosas con el medio ambiente en función de las necesidades productivas y disponibilidad en el mercado.

Las inversiones en tecnologías limpias han de ser uno de los ejes principales de actuación en la renovación de equipos y compra de elementos para las nuevas estructuras productivas.

Uso y tratamiento sostenible de recursos

Más allá de los preceptos marcados por la Ley, Fluidra tiene un compromiso firme con el uso eficiente de las materias primas y la energía así como con el correcto tratamiento de las emisiones, vertidos y residuos.

Se incorporarán las consideraciones de carácter ambiental en la planificación estratégica, en los programas de inversiones y en las adquisiciones de equipos, y se profundizará en la aplicación progresiva de las Mejores Técnicas Disponibles en los procesos de fabricación.

Uso responsable y sostenible del agua

El Agua es la razón de ser de Fluidra, sin este elemento no existiríamos como empresa y por tanto es deber de todos los integrantes de Fluidra comprometerse con el uso responsable y sostenible del agua así como fomentar los procesos y tecnologías más eficientes en su tratamiento.

Información sobre la autora

Rosa Colomé Perales: Doctora en Organización de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra, Master in Logistics and Supply Chain Management por la Cranfield University (Reino Unido), Master in Economics por la Universitat Pompeu Fabra y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es Coordinadora del Grado en Negocios y Marqueting Internacional, codirectora del Master en Retail Internacional, profesora acreditada Lectora del área de Empresa y integrante del Grupo del Grupo de Investigación en Economía Empresa Internacional (GRE2I) de ESCI y del Grupo de investigación de Logística Empresarial (GREL) de la UPF. Anteriormente había sido profesora de la Universitat Pompeu Fabra, de la Universitat Oberta de Catalunya y formadora de cursos in company para el Centro Español de Logística. Su investigación se centra en la gestión de la cadena logística, prestando especial atención a la logística inversa, a la localización y a la aplicación de las estrategias logísticas a la distribución comercial.

Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición del Grupo Fluidra, en especial de Joan Carles Cifre, Director de Recursos Humanos.

La autora también quiere agradecer los comentarios y consejos de la responsable de la Cátedra Mango de RSC, Silvia Ayuso.

Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.es