

**Paula Nieto Alemán  
Carla Martínez Climent  
Arturo Ortigosa Blanch**

# **Caso Correos: Línea Bosques y RSC**

**Paula Nieto Alemán  
Carla Martínez Climent  
Arturo Ortigosa Blanch**

# **Caso Correos: Línea Bosques y RSC**



**Caso Correos:  
Línea Bosques y RSC**

Paula Nieto Alemán  
Carla Martínez Climent  
Arturo Ortigosa Blanch

# Caso Correos: Línea Bosques y RSC

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Mayo, 2022

*Caso Correos: Línea Bosques y RSC*

Paula Nieto Alemán, Carla Martínez Climent y Arturo Ortigosa Blanch

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC Editorial

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-72-7

Cubierta: ESIC

Maquetación: Nueva Maqueta

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

W

U

I

D

Z

1

1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	11
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA .....	17
5. PREGUNTAS DEL CASO .....	19
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
ANEXO 1. NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS EMBALAJE LÍNEA BOSQUES, PRECIO E INGRESOS POR AÑO .....	21



## Paula Nieto Alemán

Graduada en Economía por la Universidad de la Salle, magíster en Procesos de Integración Regional con énfasis en MERCOSUR por la Universidad de Buenos Aires, máster en Cooperación al Desarrollo y doctora en Economía Agroalimentaria por la Universitat Politècnica de València. Desarrolla su actividad docente e investigadora en ESIC Business & Marketing School. En el ámbito profesional ha trabajado en las oficinas de Colombia y Buenos Aires del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en Indupalma, empresa agroindustrial, en el Departamento de Planeación y Análisis Estratégico como coordinadora de Gestión de Iniciativas. Ha sido consultora del Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural (Colombia) y de la Fundación IVIFA. Asimismo, se ha desempeñado como técnico superior en la Universitat Politècnica de València, desarrollando actividad investigadora en el ámbito de la innovación en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales.



## Carla Martínez Climent

Doctora en Dirección de Empresas por la Universitat de València (2021). Graduada en Administración y Dirección de Empresas (ADE) en el grupo de Alto Rendimiento Académico (2018) y máster en Estrategia de Empresa (2019) en la Universitat de València. Es profesora en el Departamento de Investigación e Innovación Educativa de ESIC Business & Marketing School, e imparte clases en el área de grado y posgrado.

Sus líneas de investigación están centradas en el *crowdfunding*, el desarrollo sostenible y la creación de valor social, económico y medioambiental.

Forma parte del equipo de mentores del desarrollo y evaluación competencial (DEC) que potencia las *soft skills* entre el alumnado, y gestiona las actividades de debate de ESIC Valencia.



## Arturo Ortigosa Blanch

Se licenció en Física en 1999 en la Universidad de Valencia y se doctoró en 2002 por la University of Bath (Reino Unido). Entre 1999 y 2008 combinó tareas docentes y de investigación en el campo de la óptica y la fotónica tanto en Reino Unido como en la Universidad de Valencia y la Universidad Politècnica de Valencia. En 2009 comenzó su labor como director de la Fundación de la Comunitat Valenciana para la Innovación Urbana y la Economía del Conocimiento - FIVEC y más tarde como director de Innovación de la Fundación en la Comunitat Valenciana para la Promoción Estratégica, el Desarrollo y la Innovación Urbana - Inn-DEA Valencia. En el año 2013 se incorporó a ESIC Business & Marketing School Valencia como docente e investigador y desde entonces es el responsable del programa de apoyo al emprendimiento, ESIC Emprendedores. En la actualidad, coordina el Grupo de Investigación en Comunicación, Emprendimiento e Innovación - CEIN y forma parte del Laboratorio ODS de la Generalitat Valenciana, cuyo objetivo es evaluar la implantación de los ODS en las empresas valencianas y el desarrollo de acciones de fomento para la transformación social de las empresas.

*Caso original de los profesores Paula Nieto Alemán, Carla Martínez Climent y Arturo Ortigosa Blanch. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

*Original del 28 de febrero de 2022. Última revisión 29 de abril de 2022.*

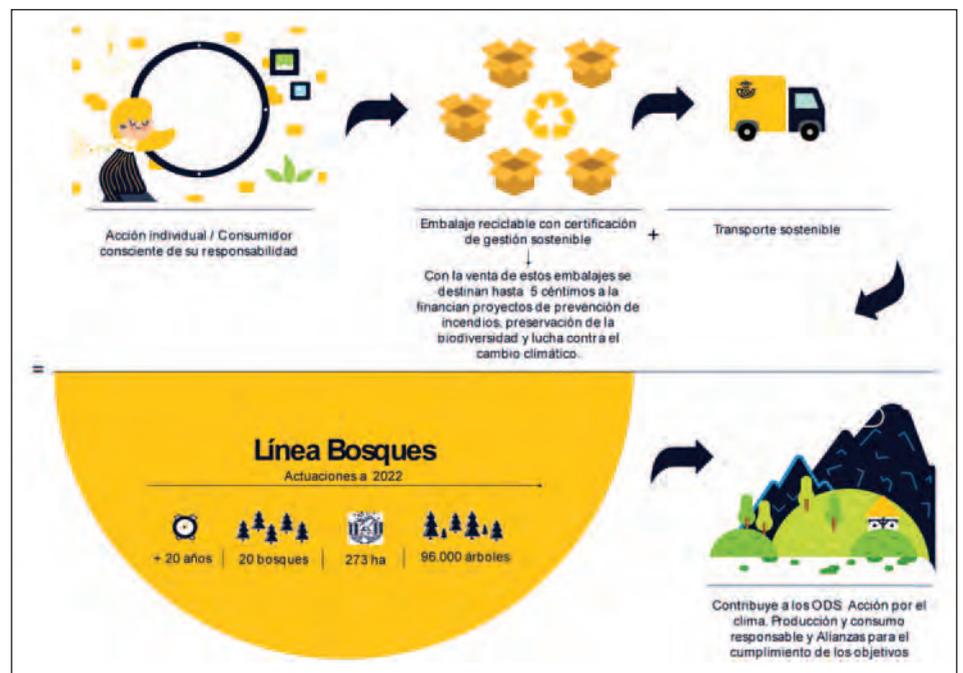
Isabel González Enri espera con ilusión reunirse con los consultores externos al Consejo de Correos. Isabel es una persona que la gente considera confiable a la hora de tomar decisiones. Esto se debe, principalmente, a su dedicación y su capacidad a la hora de escuchar. Además, Isabel es una persona que afronta los problemas organizacionales con una visión amplia, teniendo en cuenta cómo pueden afectar sus decisiones a los distintos departamentos de la compañía.

Sus compañeros de trabajo, estudios y amigos la describen como alguien que tiene un propósito definido. Es por ello por lo que no sorprendió a sus allegados la llamada de aquella primavera mañana comunicándole que habían pensado en ella para liderar la dirección de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Correos. Aceptar un puesto de estas características puede ser de esas decisiones que te cambian la vida. En el caso de Isabel, iba en la línea de sus aspiraciones, ya que llevaba años trabajando con determinación en proyectos que aportasen valor a los diferentes grupos de interés de la empresa.

De esa llamada han pasado ya diez años, en los que Isabel ha conseguido crear un equipo de personas proactivas, innovadoras y con vocación. Han desarrollado políticas junto con la dirección de Estrategia Empresarial, para adaptar las prácticas de Correos a un entorno cada vez más cambiante. Tienen el foco claro: su intención ha sido siempre trabajar por el bien común, es decir, ofrecer un servicio público de mensajería y paquetería socialmente responsable, ambientalmente sostenible y económicamente viable. Para ello, han tenido que integrar al conjunto de la empresa y crear una cultura empresarial basada en las ideas de progreso e innovación social.

Uno de los proyectos más reveladores, en los que están sumidos, es el de «Línea Bosques». Una iniciativa de comercialización de embalajes sostenibles y en el que, además, la empresa destina un porcentaje de su precio de venta por unidad a proyectos con impacto medioambiental positivo (véase la Figura 1). Este proyecto surgió en una reunión de ideación de los equipos de marketing y RSC, en la que fueron decidiendo la mejor manera de llevarlo a cabo.

FIGURA 1  
LÍNEA BOSQUES



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual Integrado (2020).

Hace un par de días Francisco Murrieta, el director de Marketing, e Isabel se reunieron para revisar los objetivos que se habían marcado desde su inicio y su grado de cumplimiento. Se dieron cuenta de que, tras tanto esfuerzo empleado en iniciativas responsables, en el *top of mind* de los ciudadanos y consumidores no se encontraba la sostenibilidad cuando pensaban en Correos.

## 1. Introducción

En un escenario donde las empresas ineficientes traen aparejados grandes costes sociales, propios de un mal uso de los recursos naturales, de la fijación arbitraria de precios y de la precaria calidad de sus productos y/o servicios, su futuro se percibe cada vez más comprometido. Con la globalización, tal contexto ha desaparecido y las empresas han tenido que ser cada vez más competitivas, con un mayor foco en el entorno social de las organizaciones. En este sentido, su transformación se ha dado rápidamente, con la adaptación de nuevas tecnologías y la revisión de su estructura y cultura organizacional. Isabel siempre ha sido consciente de ello y, desde el principio, ha tenido claro que Correos debería

buscar un triple propósito centrado en el respeto por los impactos sociales, medioambientales, así como los resultados financieros.

Por ello, su modelo se enmarca bajo la perspectiva de la RSC y el triple impacto. Correos se ha orientado a la actualidad, ya que analiza la creación de un negocio responsable bajo la perspectiva de la innovación social. La Línea Bosques de Correos ofrece una alternativa de consumo responsable a sus clientes con embalajes completamente reciclables y con certificado de gestión sostenible.

No hay que olvidar que la RSC va más allá de las puertas de la organización y es tan importante como el desempeño económico. Si bien los trabajos que crean las empresas son un pilar fundamental en la vida de los empleados, la energía y las materias primas que consumimos además cambian la sostenibilidad del planeta.

## 2. Entorno, marco del caso

¿Podríamos imaginarnos el mundo sin correo postal? Desde el principio de los tiempos, las civilizaciones han hallado diferentes formas de comunicarse. Los egipcios (2400 a.C.), por ejemplo, contaban con mensajeros que recorrían el territorio del Estado para enviar los decretos. Las comunicaciones favorecieron el comercio y dieron lugar a la globalización. A finales del siglo xx y principios del siglo xxi, los servicios postales del mundo pertenecían a la vieja economía. Esta nueva etapa trajo consigo retos transformadores para el sector, el cual tuvo que incorporar nuevas tecnologías de la información y comunicación. Sin ir más lejos, el correo electrónico está afectando al correo tradicional. En la segunda década del siglo xxi, el volumen mundial de correo electrónico superó con creces el volumen mundial de correo tradicional. Entre 2014 y 2019 el número de correos electrónicos recibidos y enviados al día en todo el mundo creció un 20%, unos 196.300 y 236.500 millones respectivamente (Statista, 2021).

Francisco es muy consciente de que el auge del comercio electrónico y la pandemia de la covid-19, han cambiado el paradigma. Las compras realizadas por Internet han propiciado la transformación y adaptación del negocio de la mensajería y la paquetería. De forma específica, y según cifras de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el comercio electrónico en 2019 alcanzó los 24,6 mil millones de euros –lo que equivale al 30% del PIB mundial–. Esta cifra comprende tanto el comercio de empresa a empresa (B2B) como el comercio de empresa a consumidor (B2C).

Asimismo, la pandemia ha acelerado las ventas en línea. España se encuentra en el décimo puesto, dentro los principales países con ventas de comercio electrónico, igualado prácticamente con Australia que se sitúa en el noveno puesto. Ello supuso un 25% de las ventas totales de comercio electrónico sobre el PIB. Las ventas de comercio electrónico B2C representaron el 18% sobre el total (UNCTAD, 2022).

Con carácter general, la cifra de negocios de las actividades postales y de correo en España ha crecido un 19,5% entre los años 2010 y 2019 (INE, 2022). A nivel local ha decrecido un 8,6%, mientras que a nivel nacional el incremento fue del 34,8% y a nivel internacional las actividades postales y de correo han caído un 15,6%.