

Universidad Rey Juan Carlos

Departamento de Economía de la Empresa



Tesis Doctoral

“Las políticas de responsabilidad social empresarial como método de creación de valor. Un estudio de casos”

Director:

Profa. Dra. Iciar Jiménez Barandalla

Prof. Dr. Camilo Prado Román

Doctoranda:

Sandra Escamilla Solano

Madrid, 2012

A lo largo del proceso de realización de este proyecto he tenido la fortuna de encontrarme con magníficas personas a las que quiero agradecer el apoyo recibido porque sin ellas no podría haberlo concluido.

Mis primeras palabras de agradecimiento van dedicadas a mis directores, al Dr. D. Camilo Prado Román, por haber confiado tanto en mí, por haber tenido tanta y tanta paciencia en mis momentos de desesperación y debilidad. Nunca olvidaré sus palabras de ánimo cuando tocaba fondo, para mí ha sido una experiencia enriquecedora en todos los aspectos. A la Dra. D^a Iciar Jiménez Barandalla por haber estado siempre ahí, por sus sabias palabras.

Al director de departamento, profesor Dr. D. Carmelo Mercado Idoeta, por su apoyo, por convertirse en mi “pesadilla” en el último año. A los catedráticos Dr. D. Luis Tomás Díez de Castro por su interés mostrado y por haberme dado la oportunidad para empezar mi carrera profesional en la Universidad Rey Juan Carlos, y al Dr. D. Camilo Prado Freire por enseñarme que con humildad y constancia se consigue avanzar laboral y personalmente.

También quisiera agradecer la buena disposición y la ayuda prestada por los directivos de las empresas que han sido analizadas: Marta Martín de NH Hoteles, Fabián García Pastor del Grupo Telefónica, a Juan José Almagro y Clara Bazan del Grupo MAPFRE, a Antoni Ballabriga, Tomás Conde y Daniela Noriega del Grupo BBVA y a María Ruiz-Moyano del Grupo Santander.

Quisiera agradecer a mis compañeros de la universidad sus palabras de ánimo e interés mostrado a lo largo de todo este tiempo. En especial, a Paola Plaza, Sandra Flores, Diana Benito, Alicia Blanco, Francisco Díez, Miguel Ángel Sánchez, Carmen de la Orden, Miguel Prado y Alberto Prado por estar siempre ahí, por su disposición a escucharme y ayudarme, por mostrarme una sonrisa cuando más lo necesitaba.

En último lugar quisiera agradecer a mi familia y amigos, Ana, Javi, Álvaro, Almudena, Álvaro, Maribel, Arancha y Alex por su comprensión y apoyo incondicional en esta tesis. A mis padres, Ángel y Angelines por haber depositado en mí tantas expectativas, por confiar en que podía conseguirlo y por tirar de mí cuando lo he necesitado. A ti, Raúl, por haberme ayudado a caminar todos los días, por haber formado un gran equipo. A mis hijas, Estrella y Lara por haber tenido que soportar mis ausencias, por el tiempo robado, os recompensaré. A mis suegros y a mi cuñada Noemí por haber estado siempre dispuestos a cuidar de mis hijas cuando yo tenía que dedicar el tiempo a investigar.

INDICE

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	3
I. Pertinencia del estudio.....	3
II. Objetivos de la investigación.....	5
III. Metodología de la investigación	7
IV. Estructura y desarrollo de la tesis	8
PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	11
CAPÍTULO 1	
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	15
1.1. INTRODUCCIÓN	17
1.2. MARCO CONCEPTUAL.....	19
1.2.1. ORÍGENES.....	19
1.2.2. DEBATE DE LAS PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	27
1.2.2.1 A favor o en contra de la RSE.....	27
1.2.2.2. Voluntariedad u Obligatoriedad.....	31
1.2.3. CONCEPTO DE RSE.....	33
1.2.4 DIMENSIONES DE LA RSE	40
1.3. INICIATIVAS EUROPEAS E INTERNACIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .	47
1.3.1. ÁMBITO INTERNACIONAL	48
1.3.1.1 Pacto Mundial	48
1.3.1.2 Líneas directrices de la OCDE.....	59
1.3.1.3 Declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social.....	62
1.3.1.4 Global Reporting Initiative (GRI)	64

1.3.1.5 De la cumbre de Johannesburgo a los Objetivos del Milenio	70
1.3.2. UNIÓN EUROPEA	72
1.3.2.1 Libro Verde	74
1.3.2.2 Comunicaciones de las comunidades europeas y Dictámenes del Comité Económico y Social.....	79
1.4 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ESPAÑA	83
1.4.1. INICIATIVAS PÚBLICAS NACIONALES	83
1.4.2 INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID	86
1.4.3. INICIATIVAS PRIVADAS	87
1.4.4. PACTO MUNDIAL EN ESPAÑA.....	89
1.5 FORO ECUMÉNICO SOCIAL Y MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	98
1.5.1. FORO ECUMÉNICO SOCIAL.....	98
1.5.2. MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOSUR)	101

CAPÍTULO 2

CREACIÓN DE VALOR.....	107
2.1 INTRODUCCIÓN	107
2.2. MARCO CONCEPTUAL	109
2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO VALOR.....	111
2.2.1.1. Antecedentes	112
2.2.1.2. Concepto.....	116
2.2.2. CONCEPTO DE CREACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS	130
2.2.2.1. Propietarios.....	131
2.2.2.2. Empleados	133
2.2.2.3. Clientes.....	136
2.2.2.4. Sociedad civil	140

2.3. INDICADORES ECONÓMICOS DE CREACIÓN DE VALOR	141
2.3.1. VALOR ECONÓMICO AÑADIDO (EVA).....	143
2.3.2. BENEFICIO ECONÓMICO (BE).....	150
2.3.3. VALOR AÑADIDO DE MERCADO (MVA).....	151
2.3.4. CASH FLOW RETURN ON INVESTMENT (CFROI).....	153
2.3.5. VALOR AÑADIDO EN EFECTIVO (CVA)	154
2.4. INDICADORES DE CREACIÓN DE VALOR EN LA RSE	155
2.4.1. INDICADORES SOCIALES DE CREACIÓN DE VALOR	156
2.4.2. INDICADORES MEDIOAMBIENTALES DE CREACIÓN DE VALOR	163

CAPÍTULO 3

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	171
3.1. INTRODUCCIÓN	171
3.2. PROPUESTA DEL MODELO.....	173
3.2.1 DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	178
3.2.2. DIMENSIÓN SOCIAL.....	183
3.2.3 .DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	189
3.2.4. EFECTO CONJUNTO DE LA RSE	193
3.3. VARIABLES MODERADORAS DEL MODELO	203
3.3.1 REPUTACIÓN	204
3.3.2. TAMAÑO	207

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA..... 211

CAPÍTULO 4

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 217

4.1. INTRODUCCIÓN 217

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 220

4.3. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 221

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA..... 222

4.3.2. RECOGIDA DE DATOS E INSTRUMENTO DE MEDIDA: CUESTIONARIO 225

4.4. MÉTODO DEL CASO COMO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 229

4.4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA..... 232

4.4.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA 233

4.4.3. TIPOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS 237

4.4.4 CRITICAS AL ESTUDIO DE CASOS..... 240

4.4.5. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS. VALIDEZ Y FIABILIDAD..... 242

4.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 248

4.5.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL ESTUDIO 249

5.5.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS..... 250

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS263

5.1. INTRODUCCIÓN 263

5.2. PANORAMA DE LOS SECTORES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO..... 263

5.2.1. SECTOR HOTELERO	263
5.2.2. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES	267
5.2.3. SECTOR BANCARIO	271
5.2.4. SECTOR ASEGURADOR.....	274
5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS OBJETOS DE ESTUDIO.....	281
5.3.1. CASO 1: NH HOTELES	285
5.3.1.1. Análisis memoria sostenibilidad	286
5.3.1.2. Estimadores económicos	299
5.3.2. CASO 2: TELEFÓNICA	305
5.3.2.1. Análisis memoria sostenibilidad	308
5.3.2.2. Estimadores económicos	322
5.3.3 CASO 3: BBVA.....	326
5.3.3.1 Análisis memoria sostenibilidad	328
5.3.3.2. Estimadores económicos	340
5.3.4. CASO 4: SANTANDER.....	345
5.3.4.1. Análisis memoria sostenibilidad	347
5.3.4.2. Estimadores económicos	365
5.3.5. CASO 5: MAPFRE.....	369
5.3.5.1. Análisis memoria sostenibilidad	371
5.3.5.2. Estimadores económicos	384
5.4. ANÁLISIS COMPARATIVO	390
5.4.1 COMPARACIÓN DE EMPRESAS	390
5.4.2. PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	413

PARTE III: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	423
CAPÍTULO 6	
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	429
6.1. INTRODUCCIÓN	429
6.2. CONCLUSIONES TEÓRICAS.....	429
6.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	435
6.4. IMPLICACIONES DIRECTIVAS	448
6.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	449
BIBLIOGRAFÍA.....	455
ANEXO 1	505
ANEXO 2	514

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pros y Contras de la RSE	30
Tabla 2: Evolución de la empresa.....	36
Tabla 3: Relación autor/ institución – dimensión.....	41
Tabla 4: Relación de los principios del Pacto Mundial	50
Tabla 5: Principios para la elaboración de una memoria de sostenibilidad.....	68
Tabla 6: Relación institución/ aportación.....	88
Tabla 7: Número de empresas por año	91
Tabla 8: Por sectores.....	93
Tabla 9: Tipo de entidad.....	95
Tabla 10: Empresas que han recibido el premio de RSE	100
Tabla 11: Evolución de la reputación de las empresas incluidas en MERCOEMPRESAS	101
Tabla 12: Evolución de la reputación de los líderes incluidos en MERCOLÍDERES.	102
Tabla 13: Evolución de la reputación de las marcas incluidas en MERCOMARCAS	102
Tabla 14: Evolución de la reputación de las empresas incluidas en MERCORESponsables.....	102
Tabla 15: Códigos de Buen Gobierno	124
Tabla 16: Perspectivas de análisis del concepto de valor para el cliente	137
Tabla 17: Ajustes recomendados para el cálculo del EVA	147
Tabla 18: Relación de investigaciones sobre defensores y detractores del EVA.....	148
Tabla 19: Acción social – creación de valor	159
Tabla 20: Beneficios empleados y empresa por el uso del Voluntariado Corporativo	161
Tabla 21: Grupos de interés y dimensión medioambiental	164
Tabla 22: Relación de autor y enfoque.....	172
Tabla 23: Investigaciones en RSE – Resultados	174
Tabla 24: Relación de estudios de Medioambiente y Rendimiento empresarial.....	179
Tabla 25: Medición de la proactividad medioambiental	181
Tabla 26: Relación estudios sobre la dimensión social de la RSE	184
Tabla 27: Relación de Teoría y RSE	190
Tabla 28: Relación de autores e investigaciones en RSE.....	193
Tabla 29: Relación de estudios que utilizan ROA y ROE en sus investigaciones	199

Tabla 30: Relación autor variable a considerar	204
Tabla 31: Evolución de la reputación de las empresas con premio en RSE.....	207
Tabla 32: Relación de trabajos donde el tamaño se tiene como variable de control....	208
Tabla 33: Ficha Técnica	221
Tabla 34: Trabajos de autores españoles que utilizan el método del caso	231
Tabla 35: Clasificación de denominaciones	234
Tabla 36: Definición de estudio de casos	235
Tabla 37: Clasificación estudio de casos	237
Tabla 38: Tipos de estudio de casos	239
Tabla 39: Pruebas de evaluación de la calidad y objetividad del estudio de casos	246
Tabla 40: Ficha Técnica del estudio de casos.....	249
Tabla 41: Relación de empresas que forman la muestra	253
Tabla 42: Pruebas de rigor y objetividad.....	256
Tabla 43: Datos económicos hoteleros años 2008 – 2010.....	265
Tabla 44: Relación del actual sistema bancario español	273
Tabla 45: Relación autor – definición de riesgo.....	275
Tabla 46: Ingresos por seguros de vida y no vida	278
Tabla 47: Ranking 25 compañías con mayor cuota de mercado	279
Tabla 48: Perfiles básicos de las empresas analizadas	282
Tabla 49: Planes y Acciones / grupos de interés NH Hoteles	286
Tabla 50: Resumen de medidas de RSE de la cadena hotelera NH	287
Tabla 51: Año y acontecimiento NH Hoteles.....	288
Tabla 52: Relación de premios y reconocimientos recibidos NH Hoteles	289
Tabla 53: Iniciativas de innovación que permitan la optimización de recursos.....	293
Tabla 54: EVA NH Hoteles.....	301
Tabla 55: Planes y Acciones / grupos de interés Telefónica	306
Tabla 56: Resumen de medidas de RSE del grupo de Telecomunicaciones	307
Tabla 57: Año y acontecimiento Telefónica.....	310
Tabla 58: Relación de premios y reconocimientos recibidos por Telefónica.....	311
Tabla 59: Acciones sostenibles con el medioambiente Telefónica	320
Tabla 60: Resultado neto de Telefónica	322
Tabla 61: EVA de Telefónica.....	323
Tabla 62: Resumen de medidas de RSE del BBVA.....	328

Tabla 63: Relación y planes RSE con los grupos de interés de BBVA.....	330
Tabla 64: Relación de premios y acontecimientos recibidos por BBVA.....	331
Tabla 65: Beneficios atribuidos al grupo BBVA.....	340
Tabla 66: Evolución de la Beta del BBVA	341
Tabla 67: EVA de BBVA.....	342
Tabla 68: Resumen de medidas de RSE del Banco Santander.....	346
Tabla 69: Relación de planes en función de los grupos de interés del Banco Santander	348
Tabla 70: Año y acontecimiento del Banco Santander.....	348
Tabla 71: Relación de premios y reconocimientos recibidos por el Banco Santander.	349
Tabla 72: Acciones del Banco Santander con la universidad en 2010.....	357
Tabla 73: Beneficios del Banco Santander.....	365
Tabla 74: Beta del Banco Santander.....	366
Tabla 75: EVA del Banco Santander.....	366
Tabla 76: Relación de planes en función de los grupos de interés de MAPFRE	371
Tabla 77: Resumen de medidas de RSE de MAPFRE	372
Tabla 78: Año y Acontecimiento MAPFRE	374
Tabla 79: Relación de premios y reconocimientos recibidos MAPFRE.....	375
Tabla 80: Resultados netos de MAPFRE	385
Tabla 81: EVA de MAPFRE	386
Tabla 82: Acciones analizadas en cada hipótesis a nivel comparativo	391
Tabla 83: comparativa de acciones medioambientales de los estudios de casos.....	393
Tabla 84: Relación de acuerdos internacionales por empresa.....	396
Tabla 85: Comparativa de acciones económicas de los estudios de casos.....	405
Tabla 86: Presencia en índices sostenibles	409
Tabla 87: Comparativa del efecto conjunto de la RSE en el estudio de casos.....	410
Tabla 88: Comparativa de estimadores económicos por empresas	412
Tabla 89: Resumen de los principales resultados obtenidos con respecto a las hipótesis planteadas	412
Tabla 90: Escala de Likert para las preguntas generales	413
Tabla 91: Escala de Likert para la pregunta sobre el impacto positivo de la RSE en la creación de valor.....	418
Tabla 92: Análisis de estadísticos descriptivos	419
Tabla 93: Relación de acciones de RSE que llevan a cabo	439

Tabla 94: Efecto conjunto de RSE sobre las empresas analizadas.....	441
Tabla 95: Comparativa de estimadores económicos por empresas	442
Tabla 96: Conclusiones de los principales resultados obtenidos con relación a la existencia de un patrón de comportamiento en las cinco empresas objeto del estudio de casos	443

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Combinación de los valores tradicionales y modernos.....	18
Figura 2: Variables que afectan a la generación de valor.....	111
Figura 3: La empresa y sus grupos de interés. Intercambio de intereses.....	118
Figura 4: Modelo stakeholder, evolución del concepto de grupo de interés	120
Figura 5: Modelo teoría stakeholder.....	121
Figura 6: Cadena de Valor Genérica	128
Figura 7: Indicadores de aprendizaje y crecimiento generadores de valor.....	135
Figura 8: Modelo Propuesto	177
Figura 9: Prácticas de gestión y medición de resultados	187
Figura 10: Metodología de la investigación empírica	218
Figura 11: Diseño metodológico del estudio de casos	251
Figura 12: Actitud de la empresa frente al riesgo.....	276

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relación empresas – Año.....	92
Gráfico 2: N ° de empresas por Comunidad Autónoma	96
Gráfico 3: Informe del progreso por CC. AA.....	97
Gráfico 4: Evolución indicador RevPar.....	266
Gráfico 5: Evolución del indicador ADR.....	266
Gráfico 6: Cuotas de mercado Telefonía fija.....	269
Gráfico 7: Evolución de ingresos por telefonía fija.....	269
Gráfico 8: Cuotas de mercado telefonía móvil - operador	270
Gráfico 9: Evolución de ingresos totales	271
Gráfico 10: Evolución de volúmenes de primas.....	278
Gráfico 11: Evolución del numero de empleados NH hoteles	294
Gráfico 12: Evolución del Beneficio neto NH Hoteles	300
Gráfico 13: Evolución de la rentabilidad del bono español a 10 años	301
Gráfico 14: Beta NH Hoteles.....	301
Gráfico 15: Evolución EVA NH Hoteles	302
Gráfico 16: Evolución ROE NH Hoteles	303
Gráfico 17: Evolución ROA NH Hoteles	303
Gráfico 18: Evolución conjunta ROE y ROA NH Hoteles	304
Gráfico 19: Evolución de contratación Telefónica.....	315
Gráfico 20: Evolución de los Beneficios Telefónica.....	322
Gráfico 21: Evolución de la Beta de Telefónica.....	323
Gráfico 22: Evolución del EVA de Telefónica	324
Gráfico 23: Evolución del ROE de Telefónica.....	324
Gráfico 24: Evolución ROA de Telefónica	325
Gráfico 25: evolución conjunta ROE y ROA de Telefónica.....	325
Gráfico 26: Evolución de contratación de empleados de BBVA	335
Gráfico 27: Evolución de beneficios de BBVA	341
Gráfico 28: Evolución del EVA de BBVA	342
Gráfico 29: Evolución del ROE de BBVA.....	343
Gráfico 30: Evolución del ROA de BBVA	343
Gráfico 31: Evolución conjunta ROE y ROA del BBVA	344
Gráfico 32: Evolución de empleados Banco Santander	359

Gráfico 33: Evolución de los beneficios del Banco Santander	365
Gráfico 34: Evolución del EVA del Banco Santander	367
Gráfico 35: Evolución del ROE del Banco Santander	367
Gráfico 36: Evolución del ROA del Banco Santander	368
Gráfico 37: Evolución conjunta ROE y ROA del Banco Santander	368
Gráfico 38: Evolución de numero de empleados de MAPFRE.....	380
Gráfico 39: Evolución del Resultado neto MAPFRE.....	385
Gráfico 40: Evolución de la Beta de MAPFRE.....	386
Gráfico 41: Evolución del ROE MAPFRE	387
Gráfico 42: Evolución ROA de MAPFRE	387
Gráfico 43: Evolución conjunta ROE y ROA de MAPFRE	388
Gráfico 44: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al gobierno corporativo.....	414
Gráfico 45: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la estrategia.....	414
Gráfico 46: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al establecimiento de una plataforma de diálogo con los grupos de interés.....	415
Gráfico 47: perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la obtención de certificados de RSE	416
Gráfico 48: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión medioambiental	416
Gráfico 49: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión de proveedores.....	417
Gráfico 50: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión de RRHH.....	417
Gráfico 51: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al impacto positivo de los parametros de la RSE en la creación de valor de la empresa.....	418

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. Pertinencia del estudio

La presente investigación tiene su justificación en la importancia del estudio de la responsabilidad social empresarial como método de creación de valor. El debate suscitado a mediados del siglo pasado sobre la asimilación de responsabilidades que van más allá de las legalmente exigidas, han comenzado a consolidarse en la primera década del siglo XXI. La brecha de confianza abierta entre la Sociedad y Empresa, derivada de una gestión ineficiente (no control de costes, gestión medioambiental reactiva, etc.), la insatisfacción de la sociedad por la concentración de poder que han adquirido las empresas y la aparición de numerosos escándalos (BANESTO (1993), SUMITONO (1996), ENRON (2001), MERK (2002) WORLDCOM (2002), AIG (2008), MADOFF (2009) y (NIKE (1991), ADIDAS (1991), TOYOTA (2008), BP (2010), APPLE (2012)), ha producido que surjan nuevas formas de gestión.

Si bien el término de RSE se ha acuñado prácticamente en las últimas décadas del siglo XX, la relevancia académica y empresarial se ha producido en la primera década del siglo XXI, donde la misma ha supuesto la aparición de una nueva forma de hacer negocios. Bajo este nuevo paradigma las empresas empiezan a priorizar el valor social y medioambiental sobre el económico, e incluso compatibilizarlos. Ya desde 1920 las empresas empezaron a realizar prácticas de beneficencia que podrían catalogarse como actitudes filantrópicas de RSE. Si bien el primer antecedente de la acuñación del concepto data de 1916 con la aportación que realiza Jean Maurice Clark, al considerar que existen ciertas relaciones entre las preocupaciones sociales y la asunción de ciertas responsabilidades económicas, para Clark se empieza a incluir el concepto de solidaridad y preocupación social dentro del mundo empresarial.

No es hasta que Howard Bowen en 1953 cuando se comienzan a dar las primeras pinceladas al concepto de RSE, en cuanto a la interacción que tiene la empresa y la sociedad, considerando que la función de la empresa no es únicamente económica sino que debe atender las necesidades de los grupos de interés de los que se rodea. Será Milton Friedman (1972) quien considere que la rentabilidad de la empresa es incompatible con las preocupaciones sociales, es decir, que el único objetivo de la empresa debe ser maximizar el beneficio y actuar en interés de los accionistas. Autores como Steiner (1975), Sethi (1975), Carroll (1979), Drucker (1984), Cochran y Wood (1984), Husted y Allen (2000), Porter y Kramer (2003), De la Cuesta y Valor (2003), Kliksberg, (2006), Olcese (2008) entre otros, serán quienes defiendan la asunción de forma voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales en la estrategia de la empresa como fuente generadora de ventajas competitivas, y creadoras de valor.

La concepción de la empresa como un ente social (Merigot 1992; Navarro, 2008) hace que las empresas deban adquirir un compromiso basado en valores éticos, comportamiento responsable así como un buen gobierno corporativo que permita responder a las expectativas de todos los grupos de interés. La Teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) permitió introducir en el rol empresa - sociedad a los grupos que afectan o se ven afectados por la actividad que desarrolla la misma. Bajo este enfoque la empresa ya no sólo se preocupa por los accionistas, sino también por los empleados, clientes, proveedores, el Estado y la sociedad. El reto actual de las empresas pasa por la incorporación de políticas de RSE dentro de la estrategia empresarial.

La evolución de los propios modelos de gestión empresarial hace que la maximización del beneficio no sea el único objetivo a perseguir, sino que sea la maximización del valor para la empresa la que pase a tener un mayor peso (Suárez, 1976; Porter, 1987; Díez y López, 2001; Kaplan y Norton, 2002). Bajo el enfoque de que la maximización de valor hace mejor a la sociedad, junto con los avances digitales y tecnológicos, la globalización y la innovación de productos y servicios hace que el modelo de gestión de creación de valor para el siglo XXI se caracterice por la importancia que tienen los grupos de interés.

El concepto de valor ha adquirido una dimensión donde ya no sólo se tiene en cuenta el aspecto económico como único factor generador de valor, sino que una buena administración de los costes de agencias, de los grupos de interés, de la cadena de valor, del Gobierno Corporativo, así como una buena gestión de la RSE permitirá a la empresa obtener ventajas competitivas respecto al resto. En definitiva, el valor será todo aquello que permita a la empresa obtener un beneficio o contribuya a enriquecer a todos los grupos de interés.

Teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido en las últimas décadas el concepto de RSE dentro de la gestión empresarial, hace que a la hora de estudiar la creación de valor ya no se tendrán únicamente en cuenta indicadores económicos sino que se consideraran también indicadores sociales (Fortune Corporation Reputation Index o MERCO, certificaciones RSE, Sello Madrid Excelente) y medioambientales (certificaciones ISO; índices de contaminación como Toxic Release Inventory – TRI -). Por ello, el mantenimiento de una actitud proactiva en la gestión medioambiental, así como una buena gestión de la dimensión económica y social conducirá a crear valor para las empresas y sus grupos de interés

De todo lo anterior se deduce la necesidad de profundizar en el estudio de la RSE como método de creación de valor a través de las dimensiones enunciadas en el Libro Verde de la UE (2001).

II. Objetivos de la investigación

El desarrollo del estudio empírico permitirá alcanzar el objetivo de la investigación: contrastar el modelo planteado entre la implantación de políticas de RSE y la creación de valor para las empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social. De este modo, *el objetivo principal* de la investigación es determinar si se puede utilizar la RSE como método de creación de valor. A su vez, también se pretende alcanzar un conjunto de objetivos más específicos relacionados con el modelo de estudio planteado y con el sector en el que se centra la investigación:

1. El primer objetivo de nuestra investigación es contrastar el modelo objeto del

estudio planteado en las empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social.

2. El segundo objetivo pretende analizar el grado de relevancia e influencia de cada dimensión de la RSE (medioambiental, social y económico) y su efecto conjunto en el modelo. De este modo, se podrá identificar que políticas o acciones de RSE resultan más relevantes en el proceso creación de valor para las empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social.
3. Con el último objetivo, se pretende identificar un modelo que permita gestionar la RSE como parte de la estrategia empresarial para las empresas.

Se plantea un modelo de medición empresarial para conocer si las empresas crean o no valor dentro de la empresa, mediante la aplicación de políticas de RSE. Este modelo parte de la relación que se produc entre las tres dimensiones generalmente aceptadas de manera individual y colectiva como son la dimensión económica, la social y la medioambiental hacía nuestra variable dependiente, la creación de valor, teniendo en cuenta que la metodología utilizada es el estudio de casos. Para ello, se establecen cuatro hipótesis sobre las que se verá si crean o no valor dentro de la empresa mediante el estudio de indicadores económicos como el EVA, ROE y ROA, indicadores sociales y medioambientales.

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés
Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés

III. Metodología de la investigación

El entorno dinámico en el que se mueve el mundo empresarial producido, en las últimas décadas, principalmente por la globalización, internacionalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías ha provocado que las teorías tradicionales de estudio se cuestionen (Zabalza, 2008; Villarreal, 2007; Yin 1989; Eisenhardt, 1989) y se inicie la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adapten a la Economía de la Empresa (Applegate, 1994). Tal y como señala Arias (2003:19) “la creación de nuevos modelos diferentes a los existentes, que expliquen las nuevas realidades empresariales, puede tener como consecuencia la imposibilidad de utilización de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente, lo que provoca la aparición de nuevas metodologías que generen nuevas teorías”.

La elección de un método cualitativo como método de análisis supone utilizar técnicas interpretativas donde a partir de una serie de observaciones de la realidad se construyen o generan teorías (Martínez, 2006). Siguiendo las indicaciones de Sarabia (1999:55) es cada vez más común la aplicación de este tipo de técnicas o una combinación de ambas - cualitativas / cuantitativas - (Eisenhardt, 1989) debido a la necesidad permanente de obtención de información en la fase heurística o de descubrimiento y ser consideradas metodologías complementarias (Bryman, 1984; Yin, 1989, 1993; Céspedes y Sánchez, 1996; Bonache, 1999). Además, aunque en su aplicación a priori no permite contrastar hipótesis, no se descarta la aplicación a posteriori de otras técnicas que permita complementar la verificación estadística del modelo emergente (Sarabia, 1999: 228). Se debe tener en cuenta que el estudio de casos no es sinónimo de investigación exclusivamente cualitativa sino que también puede suponer una combinación de ambas al utilizar técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, archivos, etc. (Eisenhardt, 1989; Sosa 2003).

En este sentido, el estudio de casos es una metodología de investigación empírica (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989) que permite analizar el objeto de estudio en su contexto real

mediante la utilización de múltiples fuentes de información ya sea cualitativa como cuantitativa (Villarreal y Landeta, 2010), con un enfoque inductivo y deductivo (Yin, 1994). Trabajos como los de Yin (1989, 1993, 1994, 1998); Eisenhardt (1989,1991); Bonache (1999), Chiva (2001); Arias (2003); Cepeda (2006); Galán (2006); Martínez (2006); Vaillant et al, (2006); Villarreal (2006; 2007); Villarreal y Landeta (2010); Zabalza (2008); Zabalza y Matey (2010); Martínez et al (2010) constituyen una base importante para elegir dicha metodología. Dentro de la investigación sobre RSE son muy pocos los estudios que utilizan los estudios de casos como metodología (Joyner, 2002; Dentchev, 2004; Bolton et al, 2011; Trigueros et al, 2011).

En nuestro caso, la elección de la metodología se basa principalmente por el tamaño de la muestra, las 5 empresas que han recibido el prestigioso premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social “Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas” : NH Hoteles, Telefónica, BBVA, el Banco Santander, MAPFRE, y por suponer una nueva forma de ver como afecta las políticas de RSE a la creación de valor desde el punto de vista del estudio de casos de forma individual y global, en cuanto a las dimensiones de la RSE, económica, social y medioambiental, y el efecto conjunto que éstas producen dentro de la empresa.

IV. Estructura y desarrollo de la tesis

La tesis doctoral desarrollada ha sido estructurada en tres partes bien diferenciadas que a su vez se dividen en capítulos. La primera parte es la fundamentación teórica de la investigación, la segunda es la investigación empírica y la tercera son las conclusiones y reflexiones finales.

La primera parte “Fundamentos Teóricos” esta dividido en tres capítulos. En el capítulo 1 se realiza una importante revisión de la literatura sobre RSE donde se presentan los orígenes, el debate suscitado por la adquisición de dicho compromiso exponiendo las posturas a favor y en contra, así como la voluntariedad u obligatoriedad. También se realiza una presentación del concepto y las dimensiones de la RSE. A lo largo del capítulo se realiza un profundo análisis sobre las iniciativas europeas e internacionales en materia de RSE así como la situación de la RSE en España.

Finalmente se justifica la elección de las empresas componentes de la muestra dando a conocer la importancia del premio internacional del Foro Ecuménico Social así como el Monitor Empresarial de reputación corporativa.

El capítulo 2 hace referencia a la conceptualización del término valor desde sus antecedentes desde Adam Smith hasta los avances financieros dado por Modigliani y Miller. A continuación se expone el concepto de valor que poseen los diferentes grupos de interés. Dado que el concepto de valor puede ser medido mediante indicadores económicos, sociales y medioambientales se realiza una revisión bibliográfica para justificar la elección de los mismos.

En el capítulo 3 procederemos a detallar el modelo planteado. En él especificaremos los objetivos perseguidos por cada dimensión, así como las hipótesis planteadas en los mismos.

La segunda parte “Investigación Empírica” esta dividido en dos capítulos. El capítulo 4 se expone el diseño y metodología de la investigación empírica. Es decir, la técnica utilizada para la recogida de datos, descripción de la muestra. Dado que la metodología utilizada es el estudio de casos se procede a justificar, conceptualizar y argumentar las críticas y defensa de la utilización del mismo. Así mismo, se establece cuales son las características y diseño del estudio de casos basado en estudios predecesores como los de Villarreal (2006) y Zabalza (2008)

En el capítulo 5 se procede a realizar una presentación del panorama de los sectores objetos de estudio así como una descripción detallada de los casos objeto de estudio, analizando en cada uno de ellos un análisis exhaustivo de la memoria de sostenibilidad mediante la triangulación de la evidencia. Finalmente, se procede a realizar un estudio comparativo de las empresas analizadas además de establecer un patrón de comportamiento de las mismas.

La tercera parte “Conclusiones y Reflexiones Finales” está formada por un capítulo, capítulo 6, y en él detallaremos las conclusiones que se derivan de los estudios realizados. También establecemos las limitaciones que presenta nuestro estudio, y exponemos las posibles futuras líneas de investigación. Terminamos finalmente con la exposición de la extensa bibliografía utilizada para poder desarrollar nuestra investigación.

PARTE I

CAPÍTULO 1
RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

INDICE CAPÍTULO 1

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Introducción

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Orígenes

1.2.2. Debate de las perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial

1.2.2.1 A favor o en contra de la RSE

1.2.2.2. Voluntariedad u Obligatoriedad

1.2.3. Concepto de RSE.

- Principios de la RSE

1.2.4 Dimensiones de la RSE

- Enfoque social
- Enfoque económico
- Enfoque medioambiental

1.3. Iniciativas europeas e internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial

1.3.1. Ámbito internacional

1.3.1.1 Pacto Mundial

1.3.1.2 Líneas directrices de la OCDE

1.3.1.3 Declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social

1.3.1.4 Global Reporting Initiative (GRI)

1.3.1.5 De la cumbre de Johannesburgo a los Objetivos del Milenio

1.3.2. Unión Europea

1.3.2.1 Libro Verde

1.3.2.2 Comunicaciones de las comunidades europeas y Dictámenes del Comité Económico y Social

1.4 La responsabilidad Social Empresarial en España

1.4.1. Iniciativas públicas nacionales

1.4.2. Iniciativas de la Comunidad de Madrid

1.4.3. Iniciativas privadas

1.4.2. Pacto Mundial en España

1.5 Foro Ecuménico Social y Monitor empresarial de reputación corporativa

1.5.1. Foro Ecuménico Social

1.5.2. Monitor empresarial de reputación corporativa (MERCO)

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Introducción

La adopción de un concepto único y generalmente aceptado de Responsabilidad Social empresarial (RSE) en ámbitos internacionales está aún fraguándose, pues mientras su reconocimiento en todos los países es un hecho, el consenso entre organismos, instituciones e investigadores todavía no se ha producido de manera firme y convincente. La RSE se está convirtiendo en un “gran paraguas donde se protege a un conjunto de enfoques, medidas o iniciativas que, en ocasiones dista de lo que la sociedad reclama a las empresas” (Fernández, 2007).

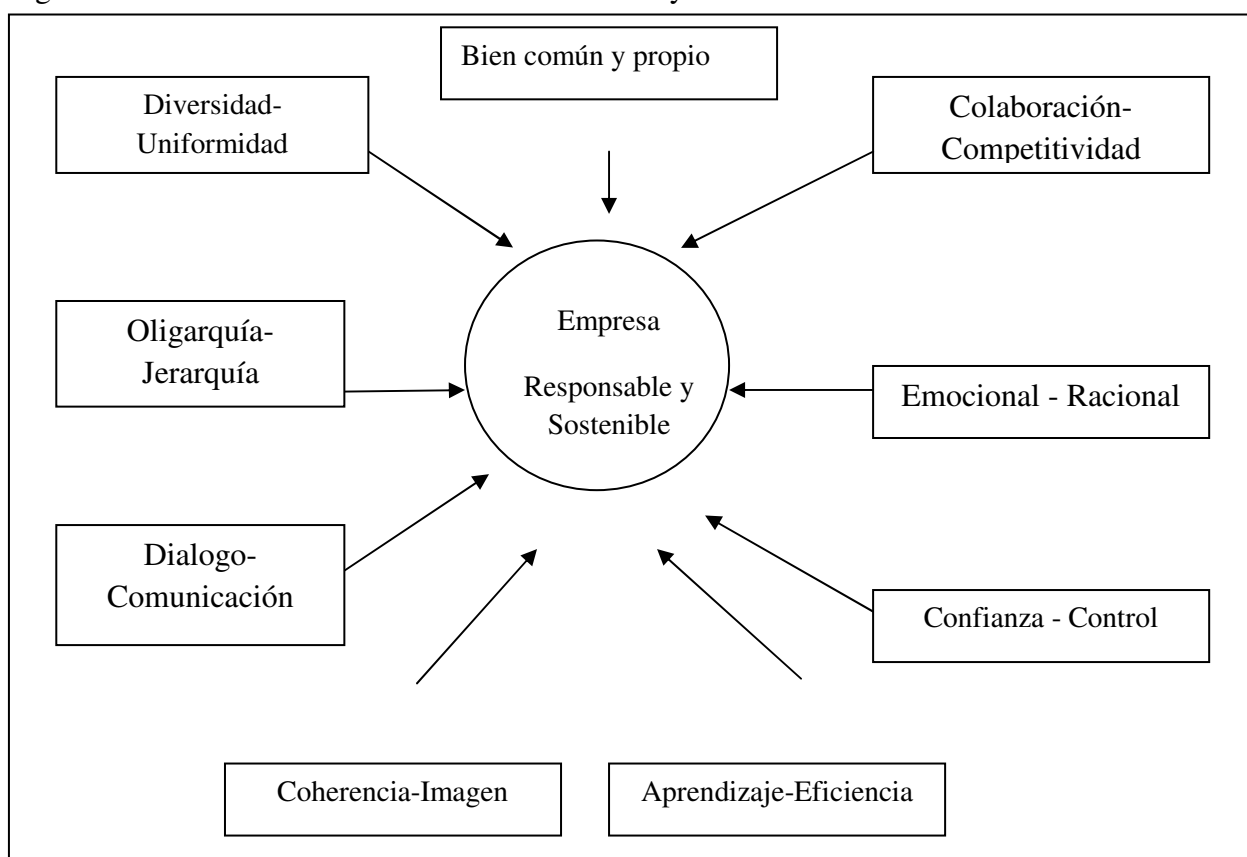
El debate suscitado a mediados del siglo pasado sobre la asimilación de responsabilidades que van más allá de las puramente legales y económicas, ha comenzado a consolidarse ya en el siglo XXI. El nivel de insatisfacción de la sociedad por la concentración de poder de las empresas y por la ineficacia en la gestión del Estado tiene como respuesta inmediata el levantamiento de la sociedad. Si a ello unimos los diferentes escándalos financieros [BANESTO (1993), SUMITONO (1996), ENRON (2001), MERK (2002) WORLDCOM (2002), AIG (2008), MADOFF (2009)] y [NIKE (1991), ADIDAS (1991), TOYOTA (2008) BP (2010)] a los que la sociedad ha tenido que enfrentarse, se comprende la brecha de confianza que se ha abierto entre la sociedad y las empresas (Kliksberg, 2006).

Estos escándalos en el contexto actual de globalización con el desarrollo de las nuevas tecnologías (Prado, 1995; RACEF, 2007), la inclusión de los valores éticos en la estrategia de la empresa, y la necesidad de aumentar la reputación y valorar al capital humano (Lipovetsky, 2002) han provocado un cambio en el paradigma empresarial. Las empresas deben saber actuar en un mundo global donde la ciudadanía evaluará y juzgará sus actuaciones sociales, medioambientales y económicas.

La concepción de la empresa y el entorno en el que opera ha evolucionado de manera exponencial. Si tradicionalmente la empresa se concebía como “*una unidad de*

organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2011) donde el objetivo era maximizar el beneficio, la concepción moderna complementa los valores tradicionales con los exigidos por los grupos de interés, es decir, valores encaminados a la sustentabilidad y responsabilidad de la empresa (Olcese, et al, 2008), de forma que, no sólo se tendrá que maximizar el beneficio, sino que además habrá que hacerlo de manera sostenible.

Figura 1: Combinación de los valores tradicionales y modernos



Fuente: elaboración propia

En el presente capítulo se profundizará en el origen del concepto de RSE para enmarcarlo conceptualmente, estudiar los diferentes debates abiertos a favor o en contra de la implantación de la RSE, voluntariedad o autorregulación, transcribir las iniciativas europeas e internacionales en torno a la nueva forma de hacer negocios, para finalmente analizar cuál es el nivel de compromiso español con la implantación de políticas de RSE.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

Determinar el momento en el que la sociedad empieza a preocuparse por la RSE supone remontarse a la obra de Adam Smith “La Riqueza de las Naciones” de 1776, dado que fue el primer economista en identificar el mundo empresarial con la vinculación entre el capital y el trabajo para generar riqueza y maximizar los beneficios. La teoría de Smith se asienta bajo la perspectiva de maximizar el valor del accionista sustentado en la maximización individual para obtener un beneficio colectivo. Smith afirma que, aunque no desaparezcan los desequilibrios sociales, se podría paliar la riqueza mediante una asignación adecuada de recursos.

Alrededor de los años 20 del siglo pasado las empresas comienzan a realizar prácticas de beneficencia que podrían catalogarse como la actitud filantrópica de la RSE en el mundo empresarial. Lo acontecido después de la segunda guerra mundial supuso la apertura del debate sobre las relaciones entre la sociedad y la empresa. La responsabilidad que el mundo empresarial tiene con y para la sociedad se evidencia en las condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollaban su actividad. Este tipo de hechos hace que instituciones internacionales, como OIT¹, impulsen medidas para paliar y intentar mitigar la explotación y la esclavitud. Desde 1944 se formalizan a través de la Declaración de Filadelfia las obligaciones que el sector empresarial tiene para el progreso de la sociedad.

Sobre estas bases se establecen los pilares para las primeras contribuciones teóricas respecto a la RSE.

1.2.1. ORÍGENES

Si bien el término de RSE se ha acuñado prácticamente a finales del siglo pasado, la relevancia académica y empresarial se ha producido en la primera década del nuevo milenio, convirtiéndose en una referencia, en una nueva forma de pensar para hacer negocios.

¹ Organización Internacional del Trabajo

A lo largo del siglo XX se debatió en profundidad cuál era el rol de la empresa y de la sociedad, respecto a la posibilidad de priorizar el valor social sobre el económico o de compatibilizar ambos. El rol de las empresas – sociedad debe estar en consonancia con el modelo económico elegido, considerando a la empresa como un ente social (Merigot, 1992; Navarro, 2008) que está en contacto con su entorno, y su determinación en el crecimiento económico y social de la propia sociedad. Las empresas, en muchas ocasiones, son las que pueden llenar aquellos espacios vacíos a los que el gobierno no puede llegar.

Los primeros antecedentes en la acuñación del concepto de RSE datan de 1916 cuando Jean Maurice Clark escribe el artículo “The changing basis of economic responsibility” en *The Journal Political Economy*. Dicho autor explica la relación existente entre las preocupaciones sociales y la asunción de ciertas responsabilidades económicas. Para Clark se iniciaba una revolución donde se partía del individualismo empresarial para concluir en la solidaridad y preocupación social.

En los años treinta serán Berle y Means (1932)² quienes empiecen a preguntarse ante quién y de qué son responsables las actuaciones de la dirección de las empresas.

El sentimiento de prosperidad dado en los años cincuenta en la sociedad Norteamericana lleva a Howard Bowen en 1953 a publicar su libro “Social Responsibilities of the Businessman”³, donde comienza a definir conceptos sobre la interrelación entre la empresa y la sociedad, aludiendo a que “se debe dirigir atendiendo a los objetivos y valores de la sociedad”. Sus ideas abrazan la concepción de la RSE delimitada posteriormente con acepciones como auditoría social, responsabilidad y

² Citado por Drucker, P. (1992). *La Sociedad Poscapitalista*. Edición Editorial Sudamericana, 1999.

³ Citado por De Bakker, F. G. A. et al (2005): A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society* Vol.44 n ° 3. El término responsabilidad social lo comparaba con el hombre de negocios

ciudadanía corporativa. Su visión de la empresa motivó la expansión del debate a académicos y empresarios del momento, reportando tres conclusiones básicas:

- a) La función de la empresa no es únicamente económica.
- b) La empresa debe atender a los grupos de interés con los que se relaciona.
- c) Dada la vinculación de la empresa con la sociedad puede colaborar solucionando problemas sociales.

Los años sesenta se caracterizan por la formulación y el inicio de un amplio debate por parte de autores relevantes como:

- Davis (1960): su mencionada “ley de oro de la responsabilidad” se refiere a que la responsabilidad social empresarial representa el poder social de las empresas.
- Frederick (1960): la empresa debe fortalecer y ser conductora del bienestar económico y social “La responsabilidad social implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos y una voluntad para que tales recursos sean utilizados para ampliar los fines sociales, y no sólo para los intereses de las personas privadas y de las empresas”.
- Friedman (1962): la maximización del beneficio es la única responsabilidad social.
- McGuire (1963): las responsabilidades de la empresa deben ir más allá de las exigencias legales y económicas.
- Davis y Blostrom (1966): la responsabilidad de las empresas se refiere a la obligación moral de la persona de considerar los impactos de sus actuaciones sobre la sociedad. La aplicación de la responsabilidad social implica considerar las necesidades de las personas que se ven afectadas por la actuación empresarial.

Será en los años setenta cuando se realice una profunda reflexión sobre el tema de RSE en Europa y EE.UU.

- Friedman (1970): bajo su perspectiva considera incompatibles ambas variables. El único objetivo que deben marcarse las empresas es maximizar el beneficio, repercutiendo la distribución de parte del mismo a cuestiones sociales de forma negativa en los intereses de los accionistas, al reducir la rentabilidad.
- Andrews (1971): aunque pueda considerarse una restricción para la empresa y el individuo, siempre hay un objetivo superior, el bienestar de la sociedad.
- Steiner (1975)⁴: La empresa tiene responsabilidades económicas, legales y voluntarias. Los negocios conllevan una responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por tanto, tienen responsabilidades sociales. Cuanto mayor sea una compañía mayor serán sus responsabilidades sociales. Es una filosofía que confronta el interés social y el interés ilustrado de los negocios en el largo plazo, con el viejo y estrecho interés egoísta del corto plazo.
- Sethi (1975): El comportamiento de las empresas tiene que ir en consonancia con las normas sociales prevalentes, valores y expectativas de actuación. El mundo empresarial debe ser consciente de que existen obligaciones, responsabilidades y sensibilización social.
- Carroll (1979): la implantación de políticas de responsabilidad social en la empresa debe estar sustentada bajo cuatro pilares: económicos, legales, éticos y discrecionales de la sociedad. En definitiva, compondrá la filosofía de la empresa.

Los ochenta se caracterizan por ser los años en los que se dan los primeros pasos para superar los sesgos de la regulación legal. La obligación legal es importante, pero en ocasiones limita la actuación de las empresas. Comienza a acuñarse la propia esencia de la RSE, es decir, el inicio de un cambio de actitud inscrita con valores éticos y dirigida hacia el compromiso adquirido con la ciudadanía de manera voluntaria.

⁴ Citado en Fernández Martínez, A (2007): “La responsabilidad social de las empresas en la prensa española: análisis de su tratamiento y efectos en los casos de El Mundo y El País”. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Cabe destacar que es en estos años donde se empieza a relacionar la definición de RSE con los beneficios o resultados financieros. Algunos autores ven que la integración voluntaria de los problemas sociales a la empresa puede suponer una oportunidad económica, traducido en beneficios mediante la combinación de la capacidad productiva, competitividad entre los trabajadores y una buena remuneración (Drucker, 1984). En ese mismo año las investigaciones empíricas realizadas por Cochran y Wood (1984) determinan la relación positiva entre la aplicación de políticas de RSE y la performance financiera.

En dicha década la visión del futuro se hace patente en la RSE con Farmer y Hogue (1985)⁵ al considerar que “las acciones de la empresa son responsables socialmente cuando al ser juzgadas por la sociedad del futuro se consideran que han sido de máxima ayuda porque han proveído a la sociedad de los bienes y servicios que deseaba y en las cantidades requeridas, con el mínimo coste financiero y social, y éste ha sido distribuido equitativamente”.

Durante la última década del siglo XX continúa la inercia de no encontrar un consenso conceptual sobre el término de RSE. No existen grandes contribuciones a la propia definición. Carroll (1991) redefine la acepción dada en 1979, con una pirámide en cuya base estarían las responsabilidades económicas, después las legales, las éticas y en la cúspide las responsabilidades voluntarias (obedeciendo éstas al compromiso con la ciudadanía).

La contribución más reveladora es la dada por Donna Wood (1991), al considerar que existen tres niveles de relación social:

1. *Nivel institucional*: insta a las empresas a respetar la ley y las normas éticas.

⁵ Citado en Durán Heras, A (2005): “Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa”. Universidad Carlos III de Madrid.

2. *Nivel organizacional*: hace referencia al compromiso de la empresa con el desarrollo, progreso y crecimiento de la sociedad.
3. *Nivel individual*: el comportamiento responsable de los directivos de las empresas se rige por los valores éticos.

Para Robbins (1994) el concepto de RSE supone la obligación que va más allá de lo requerido por la ley (Boatright, 1993) y la economía de los Estados, de manera tal que pueda cumplir con el objetivo de perdurar en el tiempo. El comportamiento responsable de las empresas se vislumbra a través de la conducta reflejada a la sociedad (Logan et al, 1997).

El comienzo del nuevo milenio supone un cambio drástico para la sociedad mundial; el impacto de los modelos empresariales e industriales sobre los recursos naturales terrestres, junto con el efecto de la globalización, ha supuesto crecer a niveles exponenciales que, en algunos casos, eran insostenibles (Stiglitz, 2002), lo que ha conducido a la introducción de unos valores éticos en las estrategias empresariales y al desarrollo de unas capacidades y actividades que vayan encaminadas a sostener al medioambiente y, por ende, a la sociedad (Senge, 2001). Conceptos como RSE y desarrollo sostenible empiezan a ser cuestiones indispensables para poder realizar la actividad empresarial, y el papel que empiezan a desarrollar instituciones internacionales, como la ONU, en la protección de la sociedad y del medioambiente es cada vez más patente.

Esta última década, se ha caracterizado por la gran cantidad de literatura escrita, entre la que caben destacar las aportaciones de:

- Husted y Allen (2000): mediante la introducción de valores éticos en la estrategia empresarial, consideran como RSE el plan que mantendrá la empresa para colocar recursos y así alcanzar objetivos sociales a largo plazo y, por tanto adquirir ventajas competitivas.

- Roitstein (2003)⁶: “la responsabilidad social empresarial es el vínculo que cada empresa establece y cuida con sus grupos de interés con el fin de generar vínculos sociales que favorezcan la competitividad y el negocio a largo plazo, y por ende, las condiciones de vida de la sociedad”.
- De la Cuesta y Valor (2003): “conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad económica de la empresa produce en la sociedad y entorno, es decir, en ámbitos sociales, medioambientales, laborales y de derechos humanos”.
- Porter y Kramer (2003; 2006): la responsabilidad social debe vincularse con toda la cadena de valor de la empresa; ello aportará mejores oportunidades a la misma y a la sociedad. La empresa debe incluir la RSE dentro de la estrategia, pues esta tendrá impacto cuando añada dimensiones sociales a las propuestas de creación de valor.
- Cortes (2008): la asunción de principios y valores responsables no es inocua, afecta a todos los ámbitos de la empresa. La RSE es un modelo de gestión que debe concebirse como una oportunidad para diferenciarse del resto.
- Ancos (2008): supone la asunción voluntaria por parte de la empresa de valores éticos, sociales y medioambientales, es decir, de criterios que van más allá de la búsqueda del beneficio empresarial.
- Olcese (2008): aporta una nueva visión de mundo donde los problemas medioambientales, sociales y económicos están interrelacionados. La concepción de la RSE en la sociedad actual supone un cambio en la concepción de la empresa, y la capacidad de innovar de las empresas y su responsabilidad con la sociedad hacen que pueda contribuir de manera positiva a la situación actual de nuestro planeta.
- De la Torre (2009): compromiso voluntario por parte de las empresas, cuyo planteamiento y aplicación práctica implica diseñar un modelo de gestión que afecta a sus actuaciones diarias y a su planificación estratégica (...) evidencia el conflicto de intereses de maximizar el valor económico de los recursos de la empresa y el objetivo general de contribuir al bienestar de la sociedad.

⁶ Citado en Fernández Martínez, A (2007): “La responsabilidad social de las empresas en la prensa española: análisis de su tratamiento y efectos en los casos de El Mundo y El País”. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

La evolución de la RSE permite distinguir claramente tres etapas en la misma (Kliksberg, 2006; Fernández, 2007):

1. La empresa sólo tiene una responsabilidad económica, la exigencia de generar beneficios para sus accionistas.
2. Filantropía empresarial, las empresas colaboran con la sociedad ayudando a las personas desfavorecidas mediante la realización de donaciones, realización de actividades culturales, etcétera, pero la sociedad demanda más que eso.
3. Integración de la RSE en la gestión de la empresa, hoy en día se pide a las empresas que mantengan un buen gobierno corporativo, una buena relación con los grupos de interés, en especial con los empleados, cuidando el capital humano de la empresa, y preservar el medioambiente. En definitiva, que pueda existir una convergencia entre el valor social y el valor económico.

A lo largo de la última década son muchos los autores que han escrito sobre RSE de manera conceptual (Encinas, 2005; Toro, 2006; Valderrama, 2007; Vargas, 2007; Reyes, 2008); interrelacionando la RSE con otras variables, tales como los resultados financieros con una relación positiva (Cochran y Wood, 1984; Waddock y Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; McWilliams y Siegel, 2000; Pimentel, 2002; Orlitzky, 2003; Nieto y Fernández, 2004) y otras investigaciones que no encuentran ningún tipo de relación (Aupperle et al, 1985; Marcus y Goodman, 1991); inversión socialmente responsable (Calvert, 2005; De la Cuesta, 2005; Fernández y Muñoz, 2005).

A través de la revisión de la literatura se pone de manifiesto cuál ha sido la evolución del propio concepto. Desde inicios del siglo XX la creciente preocupación por la actividad empresarial y los impactos que esta producía en la sociedad han servido como pilar para acuñar un término que hoy en día es indispensable en el mundo empresarial.

1.2.2. DEBATE DE LAS PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A lo largo del siglo XX hasta la actualidad se han venido debatiendo cuáles eran los diferentes roles que le corresponden a la empresa, y con relación a la sociedad y los gobiernos. En muchos casos se han recogido y formulado numerosas teorías al respecto, como la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984; Clarkson, 1995). Cabe decir que hoy en día no existe una teoría formulada sobre RSE que pueda afirmar de manera contundente que la RSE no es una moda, sino una manera de gestionar la empresa.

1.2.2.1 A favor o en contra de la RSE

Bajo esta perspectiva se abre un debate sobre el proceso de conceptualización e instrumentación de la RSE. Son muchos los autores que argumentan a favor y en contra de la implantación de políticas de RSE en las empresas.

Ya desde el siglo pasado se empezaron a poner de manifiesto dos posturas contrarias respecto a lo que implica la RSE. Por una parte, la postura centrada en los accionistas o *shareholders* y en la visión tradicional que posee la empresa, es decir, aquella organización con ánimo de lucro dedicada a la producción o prestación de bienes y servicios con el principal objetivo de maximizar el beneficio y, por ende, satisfacer los intereses de los propietarios de la empresa. Bajo esta postura, la implantación de políticas de RSE repercute negativamente en los intereses de los *shareholders*, dado que conciben que los agentes que se deben involucrar en desarrollar políticas sociales son los Gobiernos. Además, destinar recursos y mecanismos de control para la implantación de políticas de RSE verá reducido el beneficio de la empresa y, por tanto, la rentabilidad de los *shareholders*. El principal exponente de este enfoque es Milton Friedman (1970) a través de su famoso artículo “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, donde pone de manifiesto la incompatibilidad de ambas variables.

Por otra parte, existe la perspectiva de sostener que los objetivos de la rentabilidad o maximización del beneficio y el comportamiento socialmente responsable sí son compatibles. Bajo este enfoque, la empresa tiene en cuenta a todos sus grupos de interés o *stakeholders*, no solamente a los accionistas como el anterior enfoque, sino también a los empleados, proveedores, usuarios, y la sociedad, por lo que su principal objetivo consiste en buscar un equilibrio entre los intereses de todos ellos. En este contexto, la aplicación de políticas de RSE se justifica por el hecho de que ayuda a resolver los conflictos y a distribuir el valor creado entre los distintos grupos. Como se ha visto, supone que el comportamiento socialmente responsable tiene efectos positivos a largo plazo, ya que ayudan a garantizar la sostenibilidad de la misma. (Porter y Kramer, 2003).

En los últimos años esta perspectiva ha ido tomando cada vez más importancia al concebir que las empresas dentro del desarrollo de su actividad, no solo tienen un impacto en la economía, sino también en cuestiones sociales y medioambientales. Si consideramos que hoy en día la sociedad es global, los impactos de las empresas pasan de ser locales a ser impactos globales. En este sentido, Porter y Kramer (2003) rebaten a Friedman al considerar insostenibles sus planteamientos porque consideran erróneos los supuestos en los que se basa. Por un lado, Friedman (1970) considera opuestos los objetivos sociales y económicos, de tal forma que si una empresa asume responsabilidades extras de carácter social está yendo en contra de los intereses económicos de sus propietarios y, por ende, de la creación de valor. Sin embargo, esto no siempre es así, puesto que el comportamiento socialmente responsable puede ayudar a mejorar el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad y, al mismo tiempo, reforzar su posición competitiva por la mayor aceptación de su imagen, con lo cual se reduciría su riesgo reputacional (Porter y Kramer, 2003; Méndez, 2005; Valderrama, 2007). El segundo supuesto de Friedman considera que las empresas, al ser instituciones de carácter privado, no pueden ofrecer una ayuda superior a la que podrían dar, por ejemplo, ONGs, gobiernos, etcétera. No obstante, este supuesto también se puede rebatir, ya que hoy en día las grandes multinacionales gestionan una elevada cantidad de recursos que pueden llegar a superar los que puedan tener, incluso, algunos Estados (Porter y Kramer, 2003).

No serán solo Porter y Kramer los que consideren erróneos los planteamientos de Friedman. Somoza y Vallverdú (2006) afirman que la consideración de políticas de RSE en la estrategia de la empresa es beneficiosa. Para ello realizan una serie de aclaraciones, como la relativa a que el beneficio económico de las empresas es una magnitud privada y privativa de los propietarios de la empresa, es decir, accionistas, pero cuando una empresa posee pérdidas económicas pueden acabar afectando a la sociedad; de hecho, al entrar en concurso de acreedores y proceder a liquidarse una empresa, los trabajadores pierden su empleo, los proveedores no cobran y los clientes no recibirán aquello que adquirieron. Además, la existencia de desastres medioambientales provocados por las empresas afecta al entorno de manera directa y a la sociedad en su conjunto de manera indirecta. Es lógico, por tanto, que cuando las empresas obtienen resultados positivos, distribuyan parte de su beneficio, no solo entre quienes hayan invertido en sus empresas, sino también entre aquellas personas que pueden verse afectadas por el desarrollo de su actividad.

La RSE no entra a analizar los beneficios económicos derivados de la asunción de estas estrategias de gestión por parte de las empresas. La voluntariedad de la RSE se basa en los vínculos entre la calidad de los resultados económicos y las relaciones entre sus *stakeholders*. Los inversores prefieren invertir en aquellas empresas que practican una buena gestión de RSE al considerar los riesgos reputacionales de gobierno corporativo (De la Cuesta, 2004).

Lozano (1999) a través de la publicación de su libro expone razones a favor y en contra de la adopción de una posición proactiva en RSE.

Tabla 1: Pros y Contras de la RSE

<i>ARGUMENTO</i>	<i>A FAVOR</i>	<i>EN CONTRA</i>
<i>ECONOMICOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la competitividad • Favorece el uso de capacidades para atender desequilibrios sociales • Responde a los intereses de los accionistas al ser ellos componentes de la propia sociedad • No solo la maximización del beneficio asegura la sostenibilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de recursos en objetivos sociales merma la eficacia productiva • Dedicación de esfuerzos que no le corresponden a la empresa • Las propias reglas del mercado conseguirán las mismas finalidades que la RSE
<i>DE GESTIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la asunción de nuevos desafíos y retos • Organizaciones más proactivas • Potencia la capacidad de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de la empresa no están preparados para atender esta nueva forma de gestión • Confusión en la cultura de la empresa al no considerarlo como parte del negocio
<i>SOCIOCULTURALES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de la sociedad hacia los cambios sociales y culturales. Se premia a las empresas que actúan responsablemente • La propia sociedad tiene que evolucionar para que las empresas acepten el cambio • El futuro de la empresa depende del futuro de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de expectativas empresariales, a veces imposibles de cumplir • Algunas empresas lo utilizan para fomentar una imagen irreal • No existe consenso dentro de la empresa para realizar estas iniciativas
<i>ÉTICO - MORALES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores éticos tienen prioridad sobre los económicos • Los directivos de la empresa son también ciudadanos y, por tanto, deben asumir la responsabilidad de favorecer a la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desplazamiento de la responsabilidad a la empresa y no a la persona en si • La asunción de responsabilidades adicionales supone una violación de los derechos de propiedad y asociación de los <i>shareholders</i>.

Fuente: Lozano y REDUNIRSE

El desarrollo de la RSE y su abierto debate desemboca actualmente en el establecimiento para las empresas de un reto sobre una nueva forma de pensar, de actuar tanto en ámbitos internos como externos. Hasta que no exista un consenso en todos los niveles no se podrá formular una verdadera teoría de RSE.

1.2.2.2. Voluntariedad u Obligatoriedad

Desde sus inicios, la decisión de la empresa de hacerse cargo de las responsabilidades que le correspondían se ha mantenido alejada de la perspectiva de la reglamentación. Con la introducción de conceptos tales como RSE y sostenibilidad, se hace aun más evidente la necesidad del debate sobre si se debe establecer algún reglamento o ley que obligue a las empresas a implantar un mínimo de medidas sobre RSE, o se debe mantener la propia esencia del concepto y que sean las empresas quienes voluntariamente tomen esa decisión (De la Cuesta y Valor, (2004).

El debate está abierto, algunos autores defienden mantener la voluntariedad de la RSE como propia esencia (Ramírez, 2006; Takala y Pallab, 2000), de tal forma que, en función de la estrategia que desee adoptar la empresa, implante voluntariamente estrategias o sistemas de gestión específicos de RSE. Dado que la implantación de políticas de RSE en ocasiones está vinculada a la obtención de beneficios, muchas empresas deciden no implantar políticas de RSE por no disponer de recursos económicos suficientes; la voluntariedad en su aplicación versa principalmente en la adopción de una estrategia sobre RSE que implique un aumento en los beneficios (De la Cuesta, 2003).

Considerándose la RSE como un “sistema de gestión, como tal no debe tener regulación” (Montes, 2006); el alcance que la empresa quiera tener con dicha política o el nivel de compromiso social que quiera alcanzar debe ser aprobado por los responsables de la empresa. Las acciones se vinculan a la relación que la empresa puede tener con sus *stakeholders*, a la generación de ventajas competitivas a lo largo de

la cadena de valor (Montes, 2006). Además, la gerencia de la empresa no debe dejar de lado la implantación de políticas de RSE si desean alcanzar un mayor rendimiento de las inversiones largo plazo (De la Cuesta y Valor, 2004).

Muchas empresas no ejecutan políticas de RSE debido a la falta de medios; en España las PYMES serían ese segmento empresarial que encontraría dificultades en este sentido, sobretodo por ser en muchos casos empresas realmente pequeñas o familiares. Por ello, si se argumenta en pro de una regulación se podría realizar o bien estableciendo políticas fiscales o bien incentivos legales que pudieran favorecer la aplicación de la RSE (De la Cuesta, 2003). La imposición de medidas, normas o cualquier tipo de obligación que implique no dejar actuar a la empresa libremente, o interferir en su proceso interno de toma de decisiones, puede ser contraproducente (Cuevas, 2002).

El hecho que las instituciones públicas decidan regular esta nueva forma de hacer negocio exige la homogeneización de la información, es decir, que las empresas presenten la misma información de tal manera que se puedan establecer comparaciones entre empresas, sectores y, por ende, países, además de verificar el impacto que cada empresa pueda aportar sus grupos de interés (De la Cuesta, 2003).

Por el contrario, otros autores establecen que debe existir un mínimo de regulación de tal manera que todas las empresas implementen políticas de RSE, además de garantizar una preocupación social y medioambiental en bloque. “Esta perspectiva considera que está en juego el capital social y medioambiental y no debería dejarse en manos de la voluntad de los empresarios” (Fernández, 2007). De manera implícita muchos países han intentado abordar este debate con la obligatoriedad de presentar informes de gobierno corporativo por parte de las empresas cotizadas en Bolsa, como Holanda, Reino Unido, Francia y España.

El Foro Multistakeholder⁷ sobre RSE en su informe emitido en 2004 establecía claramente que el establecimiento de un marco regulatorio, de una legislación específica de RSE, no es la única manera de fomentar la implantación de políticas de RSE.

La adopción de políticas de RSE supone una inversión a largo plazo, aunque no puede olvidarse que, como sistema de gestión, supone un proceso largo y con muchos obstáculos. La voluntariedad de su aplicación presupone una actitud proactiva, ganas y convicción real de aplicarla. Para ello, la claridad y la transparencia en la información debe ser vital, es decir, todos los grupos de interés de la empresa deben disponer de suficiente información para tomar decisiones. En el caso de los empleados, implica saberse valorados; respecto a los accionistas, satisfechos con el uso que se da a su dinero; y los clientes, cambio de hábitos. En definitiva, la sociedad en general podrá premiar y castigar a las empresas en función de la adopción de políticas de RSE.

1.2.3. CONCEPTO DE RSE.

La RSE hace referencia actualmente al compromiso que la empresa tiene de mantener un comportamiento transparente y competitivo basado en valores éticos, además de un buen gobierno corporativo que permita responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa. El reto de las organizaciones supone incorporar las políticas de RSE dentro de la estrategia empresarial, realizando labores de evolución y medición de riesgos actuales y potenciales, y encontrando las oportunidades que puede representar la aplicación de las mismas.

La sociedad exige cada vez más que toda organización en general, inclusive el sistema educacional, participe y contribuya a la solución de sus necesidades ofreciendo resultados que, no sólo permitan el progreso de la empresa, sino también un desarrollo social.

⁷ Es un espacio de diálogo donde los actores europeos exponen e intercambian opiniones e ideas sobre la evolución de la RSE y la postura que mantiene la UE respecto de ella. Creado en 2002 siendo su última sesión plenaria en el 2010

En la búsqueda de un concepto universal se debe hablar de la propia denominación de RSE y analizar los términos que conforman la propia expresión, al existir una confusión terminológica. En la literatura escrita hasta la actualidad se puede encontrar una disparidad de expresiones que en todo momento hablan de lo mismo, “Responsabilidad Social de la Empresa”, “Responsabilidad Social Corporativa”, “Responsabilidad Corporativa”, “Responsabilidad Empresarial” e incluso yendo más allá, se confunde con desarrollo sostenible o sostenibilidad. Estas diferentes denominaciones no afectan a la propia esencia de la RSE, sino que impiden la existencia de un consenso para optar por la utilización de un mismo término.

A lo largo de todo el trabajo se ha utilizado la expresión de Responsabilidad Social Empresarial por ser la más utilizada en la bibliografía consultada, además de por ser la utilizada por la Unión Europea en todos sus documentos y por el Gobierno de España, dado que, según el foro de expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales engloba, no solo a las grandes corporaciones sino también a la PYMES.

Cuando se procede a analizar esta denominación, nos encontramos con la obligación de desglosar y analizar los diferentes términos que componen la expresión. La *responsabilidad* implicar responder por lo que se hace, o la capacidad que tiene todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado (RAE, 2011). Responsabilidad también implica la obligación de hacer frente ante las consecuencias derivadas de los compromisos adquiridos. Integrando las dos dimensiones se revela la esencia de la conducta humana (REDUNIRSE⁸, 2010). El término *social* hace referencia a la condición originada por la propia conducta humana, por la condición de dependencia de la sociedad a la que se pertenece (RAE, 2011). Por último, la palabra *empresarial* alude a lo relativo a las acciones de la empresa, concebida ésta como “una unidad de organización dedicada a actividades mercantiles, industriales o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2011). Sobre dicha base se puede observar claramente que la empresa es una combinación de intereses y relaciones, donde el fin último debe ser la existencia de un equilibrio y transparencia en la actuación. No se tiene que olvidar que la supervivencia

⁸ Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial

de la misma depende de la generación de beneficios, así como de la creación de valor. Los valores que tenga la misma podrán ser diferenciadores y determinaran en todo momento su posicionamiento, reputación y competitividad (REDUNIRSE, 2010).

La conjugación de los tres términos integra la responsabilidad social empresarial. En definitiva, se puede afirmar que la RSE supone el compromiso que adquieren las empresas para dar respuesta, como ente social, a las necesidades de la sociedad. El hecho es que toda institución pública o privada que quiera implantar políticas de RSE debe tener conocimiento de cuales son las demandas de la sociedad, así como desarrollar un funcionamiento operativo que contribuya al desarrollo sostenible. La RSE es en sí misma una forma de gestión, definida por la interrelación de valores éticos entre las empresas y la sociedad a la que pertenece.

Actualmente el debate sobre la implantación de RSE se centra en empresas multinacionales, pero el reto está en la implementación de medidas y formas de gestión aplicables a toda organización, con independencia de las características esenciales de la propia empresa, si cotiza o no dentro de la bolsa de valores, así como del sector o la búsqueda de lucro de la misma (Fernández, 2007). El foro de expertos de RSE concluye que, desde un punto de vista general, “los protagonistas serán, por un lado, las empresas (con independencia de su tamaño), así como cualquier organización y asociación económica o financiera, pública o privada, lucrativa o no lucrativa; y por otro lado, los diversos agentes de la sociedad civil”⁹

Hoy en día debe concebirse la RSE como un sistema de gestión sin perder la perspectiva, es decir, la empresa debe evolucionar desde el concepto de empresa tradicional hacia el concepto de empresa sostenible.

⁹ Foro de Expertos de RSE (2005): I, II y III Sesión de trabajo: Definición y ámbito de la RSE, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Tabla 2: Evolución de la empresa

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA SOSTENIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar beneficios • Cuidar a los accionistas de la empresa • Objetivo: crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor a largo plazo y sostenible • Satisfacer a los grupos de interés • Objetivo: crecer de forma sostenible

Fuente: elaboración propia

La propia evolución que han sufrido la empresa y la sociedad civil exigen que dicho dinamismo se traslade a la visión, misión y estrategias de la empresa. La introducción de la idea de sostenibilidad en nuestra vida, empezar a pensar en las generaciones futuras, supone la necesidad de adquirir nuevas capacidades y habilidades destinadas a crear valor para todos pero de forma sostenible. Las empresas tienen un rol económico y un rol social que deben ir de la mano, y el nuevo paradigma empresarial puede llevar a las empresas a obtener ventajas competitivas respecto a las demás (Porter, 1996; Rodríguez et al, 2001)

No se puede olvidar el papel fundamental de los grupos de interés en la RSE, ya que la empresa se mueve desde un modelo contractual, es decir, un modelo a través del cual la empresa establece contratos con todos sus grupos de interés (Díez de Castro, 2001). Dando un paso más allá y vinculando la obligación que supone la firma de un contrato con la RSE, se debe hablar del planteamiento que supuso la elaboración de informes o memorias de sostenibilidad: “la teoría del contrato social, mantiene que las relaciones entre la sociedad y la empresa se establecen mediante la obligación, por parte de ambas, de un comportamiento empresarial de acuerdo a los valores sociales inscritos en la misma. Según dicha teoría la empresa mediante la realización de su actividad utiliza recursos naturales y a su vez genera desperdicios, que son volcados hacia el entorno, la sociedad. Dentro del compromiso contractual adquirido, la empresa debe informar sobre la utilización de los mismos y los resultados obtenidos” (Fernández, 2007).

El papel que mantienen hoy en día la sociedad y los inversores lleva a premiar a aquellas empresas que crean valor de manera sostenible y sustentable, y a castigar a las que dañan el medioambiente y las economías por su mala gestión. Las presiones sociales a las que muchas empresas se ven sometidas tienen como consecuencia que la comunicación que mantienen con sus grupos de interés sea muy exhaustiva. El objetivo es la transparencia y la implantación de políticas medioambientales y sociales como inversión de futuro, de tal manera que, de forma voluntaria, la propia sociedad contribuya a la generación de rentabilidad para la empresa.

El nivel de exigencia demandado por la sociedad es insuficiente; ahora la sociedad es más madura y crítica, y el interés por la elaboración de códigos, reglamentos o normas de certificación en materia de RSE es cada vez mayor. Por ello, son muchas las instituciones que han querido hacer su aportación para contribuir a la búsqueda de un concepto común.

- *Forética*¹⁰: “el fenómeno voluntario destinado para conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando a la vez el compromiso con el desarrollo social y la mejora de medioambiente”.
- *Observatorio de RSE*: “la forma de conducir los negocios caracterizada por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre los grupos de interés”.
- *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas(AECA)*: “compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”.
- *Business for Social Responsibility (BSR)*: “la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.

¹⁰ www.foretica.es

- *Banco Mundial*: “compromiso de la empresa a contribuir al desarrollo económico sostenible para mejorar la calidad de vida, de manera que ambas sean buenas para el negocio y para el desarrollo”.
- *Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social*: “Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”
- *Comisión de las Comunidades Europeas*: “La integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.
- *Libro Verde*: “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.
- *World Business Council on Sustainable Development*: “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.
- *Corporate Social Responsibility Europeen (CSR Europe)*¹¹: “compromiso por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de manera voluntaria”.
- *Banco Interamericano de desarrollo (BID)*: “son las prácticas realizadas por la empresa donde incorporan factores sociales y éticos en el proceso de toma de decisiones y en la definición de estrategias corporativas, que van más allá de lo voluntariamente requerido. (...) ampliando el espectro del grupo interesado incluyendo además de la alta dirección, a los accionistas, empleados, inversores, proveedores, ONG’s y la sociedad en general”.
- *Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*: “La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo

¹¹ En la última reunión del Foro Europeo de Multistakeholder sobre RSE plantearon la posibilidad de revisar la definición de la UE de RSE (Noviembre 2010).

transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.”

- *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE¹²)*: "compromiso integral de la empresa, asumido en toda su red de relaciones cuyo ejercicio agrega valor al éxito empresarial y abre nuevas oportunidades para la construcción de una sociedad más justa y sustentable".
- *AENOR*: Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

La desagregación expuesta evidencia la falta de consenso, ya no solo de investigadores, sino también de las propias instituciones. En definitiva, todos definen el mismo concepto, aunque cada organismo añade su aportación. Se podría destacar la definición del *Foro de Expertos de RSE*, al contener todos los valores esenciales de la RSE, así como la definición ofrecida por *Business for Social Responsibility* y la del Observatorio de RSE, al defender el compromiso que adquieren las empresas con cualquier grupo de interés que se vea influenciado por la actividad de la empresa.

Intentando resumir y escoger los elementos esenciales de las definiciones vistas hasta ahora, se podría definir RSE como la integración voluntaria por parte de la empresa, tanto en su forma de gobierno como de gestión, de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas y del respeto a los derechos humanos derivados de las relaciones que mantiene con sus grupos de interés directos, así como con cualquier persona que se vea afectada por el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

La definición recoge el nuevo paradigma de la empresa actual, al considerar la RSE como una forma de gestión basada en las tres dimensiones generalmente aceptadas,

¹² Citado en Fernández Martínez, A (2007): “La responsabilidad social de las empresas en la prensa española: análisis de su tratamiento y efectos en los casos de El Mundo y El País”. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

social, económica y medioambiental, cuya distinción deriva de la conocida triple cuenta de resultados o *triple bottom line* que, en definitiva, cuantifica cada una de las dimensiones y su generación de valor para la empresa y los grupos de interés.

- **PRINCIPIOS DE LA RSE**

Aunque se ha sintetizado el concepto de RSE, la propia definición aporta una serie de principios que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implantar políticas de RSE (Lizcano y Moneva, 2004):

1. *Transparencia*: herramienta esencial para dar a conocer el nivel de implantación de RSE a los grupos de interés. Para ello, se procede a publicar un informe con los avances obtenidos, es decir, para reflejar cuál es el compromiso social real de la empresa con la sociedad.
2. *Materialidad*: para poder tomar decisiones efectivas sobre RSE, la empresa debe identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
3. *Verificabilidad*: las actuaciones que realice la empresa sobre RSE deben tener la aprobación de auditores externos, de manera que puedan reforzar y autenticar las mismas.
4. *Visión amplia*: la visión es un concepto básico para la RSE, pues debe concretar lo que la empresa quiere en el futuro (Olalla, 2006). En la aplicación de la RSE el objetivo será la sostenibilidad, y considerar los impactos a nivel local, regional y continental.
5. *Mejora continua*: se trata de un concepto ligado a la gestión continuada; la perspectiva en este caso es la supervivencia de la empresa y la viabilidad en términos de RSE a largo plazo.

1.2.4 DIMENSIONES DE LA RSE

A la hora de determinar cuál es el número de dimensiones que existen en la RSE existen múltiples opiniones. En la tabla 3 se puede observar un pequeño resumen de la relación autor o institución y dimensión analizada.

Tabla 3: Relación autor/ institución – dimensión

AUTOR	ENFOQUE
Muñoz (2008)	Acepta la relación de tres tipos de enfoque: social, económica y medioambiental.
Valderrama (2007)	Bajo su perspectiva la pirámide de la RSE descansa sobre la base de unas responsabilidades éticas, económicas, legales, por este orden, y en la cúspide las responsabilidades filantrópicas.
Ramírez (2006)	La empresa socialmente responsable debe sustentarse en los pilares económicos, sociales y medioambientales.
Méndez (2005)	Señala que la buena reputación e imagen ya no son suficientes para poder crear valor, sino que además debe implantarse un concepto de sostenibilidad basado en tres aspectos fundamentales: social, económico y medioambiental.
Garriga y Melé (2004)	Determinan que la RSE está basada en 4 enfoques: 1. Instrumental : corresponde a aquellas empresas que mantienen un comportamiento ético y responsable, siempre y cuando reporte ventajas competitivas a la empresa; 2. Políticas : hace referencia al poder de las corporaciones y su uso responsable; 3. Integrativas : corresponde aquellas teorías que su único objetivo es satisfacer a los grupos de interés que posea la compañía; 4. Éticas : responsabilidad ética frente a la sociedad.
De la Cuesta y Valor (2003)	Determinan que en una buena gestión de RSE deben estar incluidas las dimensiones socioculturales, económicas y medioambientales
Libro Verde, U.E. (2001)	Indica que la implantación de buenas prácticas de RSE debe estar orientada a perspectivas sociales, económicas y medioambientales.
Burke y Logsdon	En el modelo desarrollado por dichos autores para analizar si la implantación de políticas de RSE crea valor para la empresa y

(1996)	por ende, para todos los grupos de interés, definen 5 dimensiones: centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad.
Carroll (1979)	Establece que la estructura que debe mantener la RSE se basa en tres círculos concéntricos donde se interrelacionan cuestiones sociales, económicas y medioambientales.

Fuente: elaboración propia

El cuadro resume la perspectiva existente al respecto; la conciencia de valores éticos y el cumplimiento de la legislación es algo inherente a la propia empresa y son responsabilidades que deben estar presentes desde su creación. La adopción de otro tipo de responsabilidades, como la preocupación por la sociedad, el medioambiente y cuestiones económicas, van más allá de lo que tradicionalmente se concebía.

1. ENFOQUE SOCIAL

En muchas ocasiones el enfoque social se asociaba a las donaciones que las empresas realizaban a instituciones de carácter benéfico, lo cual era interpretado por parte de la sociedad como una obligación moral que la empresa tenía con la misma. Otra opinión social era que estas donaciones suponían una forma de obtención de beneficios de manera indirecta, es decir, repercutible en la imagen y reputación que pudieran tener de ella los ciudadanos, con lo cual, en caso de perjudicar a la sociedad por el desarrollo de su actividad, ésta les exoneraría por su perfil benéfico.

Hoy en día esta dimensión vendrá determinada por todas aquellas conductas de la empresa cuyo impacto vaya dirigido a la sociedad en la que desarrolla su actividad. En los últimos años el creciente interés por la gestión de los activos intangibles ha abierto un camino a la RSE, dado que una buena gestión de los mismos hace que los grupos de interés con los que se relaciona la empresa puedan ver satisfechas sus necesidades en

gran medida. En este sentido, todas aquellas políticas dirigidas al cuidado del capital intelectual (U.E, 2001) quedarían enmarcadas estableciendo la siguiente clasificación (Vaca, 2007): capital humano (habilidades de los trabajadores), capital estructural (trabajo que permanece dentro de la compañía) y capital relacional (relaciones internas y externas de la empresa), la reputación entendida como una gestión de marca, además de la percepción que pueden tener nuestros grupos de interés y, por tanto, también el público en general, y el propio activo intangible (Olcese, et al 2008), definido como aquel activo cuyos recursos y capacidades son infrecuentes, no son comercializables y son difíciles de imitar.

Dentro de este enfoque no se puede obviar la función social que genera la propia empresa como creadora de empleo, respetando los derechos humanos en sus actuaciones, ofreciendo igualdad de oportunidades, previniendo riesgos, formando personas, estableciendo mecanismos de control para las actuaciones de sus empleados, proveedores, etcétera. En ocasiones la propia empresa puede hacer extensible la implantación de políticas de RSE a todos los grupos de interés que se interrelacionan dentro de la compañía.

La percepción social de la RSE también estará dirigida al respeto y la aceptación de las leyes, costumbres y cultura social en la que se encuentre inmerso el negocio; además, se puede identificar en algunas compañías el establecimiento de objetivos sociales cuando destinan parte de los beneficios a obra social, donaciones, etcétera. Es en este punto donde los abogadores de Friedman hablan de incompatibilidad de los objetivos económicos con los sociales, al considerar que se produce una reducción o merma en los dividendos que reciben.

2. ENFOQUE ECONÓMICO

Dentro de esta dimensión siempre se ha considerado que el único objetivo que debe guiar a las empresas es la maximización de los beneficios generados y, por ende, del valor de las acciones en el mercado.

En las grandes compañías el capital está repartido entre un amplio número de accionistas, estando representados los intereses de los accionistas mayoritarios en el consejo de administración de la empresa, que decide, a su vez, las personas que ocupan los puestos directivos. La práctica real ha evidenciado el alto poder que tienen los directivos en la empresa, al ser ellos quienes dirigen y toman decisiones sobre la empresa. Los objetivos que tienen estos dirigentes difieren en muchas ocasiones de lo que desean los propietarios. Los primeros buscan el crecimiento de la empresa con un visión más a corto plazo, pues sus sueldos están asociados a la parte variable, mientras que los segundos tienen una perspectiva más a largo y prefieren una maximización de los beneficios (García, 2004). Cuando ambos puntos de vista difieren, surgirán los conflictos de interés.

Para solventar dichos conflictos, y en pro de una sintonía entre directivos y accionistas que permita la creación de valor sostenible para la empresa, un buen consejo de administración ofrecerá acciones a los directivos para actúen no en beneficio propio, sino pensando en los intereses de los accionistas. A pesar de ello, la visión del directivo sigue siendo cortoplacista, pues intentará asegurarse en el presente un patrimonio futuro. De esta manera se evoluciona de una visión de maximización del beneficio a la maximización del valor de la empresa para el accionista (Friedman, 1970; García 2004).

La Teoría Económica ha evidenciado que el enfoque económico se centra en la distribución de los beneficios y en la determinación de la curva que optimice, tanto el rendimiento, como la eficiencia económica, entendida esta como la transformación de inputs en outputs con el mínimo consumo de los recursos disponibles. El establecimiento de límites presupuestarios por parte de las compañías pone de

manifiesto una visible reducción de la creatividad e innovación, además de conllevar el riesgo de que la calidad ofrecida al consumidor se vea mermada por este mínimo consumo de recursos.

La demanda de calidad en todos los aspectos de la empresa se convierte en un nuevo factor económico a tener en cuenta en la estrategia de la empresa. Significa realizar inversiones en los procesos, productos y capital humano, que tengan como objetivo mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido al mercado (García, 2004).

Por consiguiente, para poder ofrecer una dimensión económica socialmente responsable, sin abandonar el objetivo de crear valor para la empresa, debemos considerar la demanda que nos realicen los diferentes grupos de interés, tal como (De la Cuesta, 20003; García, 2004):

1. Accionistas: utilización adecuada de las inversiones realizadas.
2. Cliente: atendiendo sus necesidades y ofreciendo productos y servicios con una buena relación calidad – precio.
3. Proveedores: pago óptimo por sus servicios o productos.
4. Empleados: haciéndoles partícipes de la dimensión social de la RSE, desde la posibilidad de ampliar sus conocimientos mediante un plan de formación continua, hasta la estabilidad y beneficios sociales, no solo para el empleado, sino también para su familia.

Dentro de esta dimensión económica de la RSE los diferentes escándalos financieros producidos en las empresas cotizadas en Bolsa en los últimos años, a raíz de los conflictos de interés entre directivos y accionistas, han conducido a la elaboración de numerosos códigos de buena conducta con el fin de poder ofrecer a los accionistas la mayor transparencia sobre la información relacionada con la compañía, además de proteger a los inversores y propietarios de la empresas. Entre ellos destacan el Informe Cadbury (1992), Greenbury (1995), Código Combinado en Gobierno Corporativo (2003) en R.U.; Ley Sabarnes – Oxley (2002) en EE.UU.; Principios del Gobierno de

las Empresas (2003) en Francia; Código Olivencia (1997), Aldama (2003) y Conthe (2006) en España y el Informe Winters (2002).

Respecto a la relación que existe entre la implantación de políticas de RSE y los beneficios generados, encontramos numerosas investigaciones que concluyen que existe una relación positiva (Cochran y Wood, 1984; Spencer y Taylor, 1987; Waddock y Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; McWilliams y Siegel 2000; Orlitzky, 2003, 2005; Margolis y Walsh, 2003:277; Angla y Seto, 2009), y otras investigaciones que no encuentran ningún tipo de relación o no es concluyente (McGuirre et al., 1988; Marcus y Goodman, 1991; Coffey y Fryxel, 1991; Stanwick y Stanwick, 1998) o esta es negativa (Shane y Spicer 1983;Hoffer et al, 1988).

3. ENFOQUE MEDIOAMBIENTAL

Las decisiones que se producen en el ámbito de la empresa tienen una consecuencia directa en el medioambiente, ya no solo por el consumo de recursos naturales que conllevan, sino también por la contaminación directa que provocan. Por ello, todos los esfuerzos encaminados a minimizar el impacto negativo serán bien valorados por la sociedad.

Este enfoque tiene como objetivo el establecimiento de medidas encaminadas a la reducción y gestión del impacto medioambiental (U.E, 2001; Observatorio de RSC, 2010). Para poder realizar una buena gestión de este enfoque las empresas deben establecer diferentes escenarios con el fin de valorar los riesgos a los cuales se van a enfrentar, además de organizar planes de actuación en caso de producirse algún riesgo imprevisto, informar a la sociedad sobre los aspectos que pueden dañar el medioambiente por el desarrollo de su actividad (SGAE-21, 2008), hacer un uso sostenible de los recursos, crear una escala de valores medioambientales (CECU, 2008), etcétera.

Asimismo, las políticas de RSE implican una apuesta por la calidad, por lo que la puesta en práctica de estrategias de RSE derivará en una mejora de la eficiencia y de la calidad. La mejora de la eficiencia está en la propia naturaleza de los sistemas de RSE, que tienen su fundamento en la sostenibilidad y que se plasman en procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y, por ende, en la reducción de costes. Existe una creciente tendencia de las empresas a ejecutar programas de ecoeficiencia (Almena, 2009), definida por WBCSD¹³ como aquello que “se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos satisfaciendo las necesidades de las personas así como aportando calidad de vida, al tiempo que minimiza los impactos ecológicos derivados de las actividades empresariales”.

1.3. INICIATIVAS EUROPEAS E INTERNACIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Después de observar el amplio debate que genera la RSE a niveles académicos y de investigación, de considerar las diferentes acepciones al propio término enmarcando en términos generales al desarrollo sostenible, la comunidad internacional no puede quedarse al margen y por ello, se impulsa desde los diferentes organismos internacionales como Naciones Unidas, OIT, OCDE y por ende, europeos como la UE, la elaboración de “documentos de trabajo” que sirvan a las empresas en su aplicación de políticas de RSE.

Antes de pasar a analizar cada documento, se debe exponer que existen un gran número de informes, declaración de principios¹⁴ y foros que hablan o tratan aspectos sobre RSE.

¹³ World Business Council of Sustainable Development

¹⁴ La Declaración de los Principios de Ecuador (2003) efectuada por la institución adherida al Banco Mundial: Corporación Financiera Internacional. Su actividad es desarrollada dentro del sector privado y su objetivo es fomentar la inversión en aquellos países emergentes o en vías de desarrollo. Los principios de Ecuador tienen su origen en la aprobación del informe “Revisión de políticas de Salvaguarda de la CFI” impulsado por el sector financiero. La adopción de dichos principios son totalmente voluntarios y tienen como objetivo salvaguardar todos los aspectos sociales y medioambientales vinculados con la financiación de proyectos de dicha institución, es decir, solo se financiarán aquellos proyectos donde se pueda garantizar una gestión eficaz y eficiente sobre cuestiones sociales y medioambientales respetando en todo momento la legislación del país. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:20905919~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html> (septiembre, 2009)

En esta investigación se analizarán aquellos documentos que por su importancia y reconocimiento hacen de ellos un uso generalizado tanto a nivel internacional como europeo.

1.3.1. ÁMBITO INTERNACIONAL

La RSE no solo tiene presencia en ámbitos nacionales o europeos, son muchas instituciones las que tiene presentes esta nueva forma de pensar o de hacer negocios. A continuación se exponen las diferentes instituciones, cumbres u organismos que desde hace ya más de una década comenzaron a andar en cuestiones de responsabilidad y ética, bien establecido directrices, principios o para elaborar una memoria sostenible.

Se profundiza en el estudio del Pacto Mundial realizado por la Organización de Naciones Unidas (ONU), Líneas directrices para empresas multinacionales de la Organización de Comercio y Desarrollo Económico (OCDE), la declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social, además de analizar la Guía para la elaboración de Memorias Sostenibles de Global Reporting Initiative (GRI) para poder establecer una visión teórica de lo que la sociedad demanda.

1.3.1.1 Pacto Mundial

El Pacto Mundial¹⁵ como iniciativa para el respeto de los derechos humanos, sociales y medioambientales comienza su andadura el 31 de enero de 1999, cuando el Secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, decide lanzar en el Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), un reto internacional tanto a gobiernos como empresa. En un entorno donde la globalización y la eliminación de barreras en todos los aspectos y contenidos esta empezando a implantarse se reta a las empresas a conseguir una “economía global, integral y sostenible”

¹⁵ Para realizar un desarrollo amplio de este punto se hace necesario analizar punto por punto los principios desarrollados por la ONU, se obtiene información de www.unglobalcompact.es; www.un.es

El objetivo marcado por Annan no es otro que el establecimiento de una serie de valores éticos y responsables sustentados sobre unos pilares que ya en el siglo XXI se hacen indispensables: respeto por los derechos humanos, búsqueda de unas condiciones mínimas y dignas para desarrollar un trabajo y, por último, el respeto por el medioambiente.

Al igual que ocurre con el propio concepto de RSE en el cual se tacha de si es una moda o una nueva forma de hacer negocios, el establecimiento de un pacto a nivel mundial que se rige en todo momento por la voluntariedad – supone la propia esencia del pacto – de los estados y las empresas de adherirse, surge como una nueva forma empresarial donde se debe instaurar una empresa basada los principios internacionalmente aceptados y unos valores éticos universales. En los inicios del siglo XXI aun no existía ningún marco o pauta para que las empresas pudieran obtener asesoramiento o ayuda para implantar negocios encaminados al lema de negocio o economía sostenible. El Pacto impulsado por Naciones Unidas supone un lugar que busca poner en práctica una serie de principios que ayuden, fomenten soluciones y prácticas en cada uno de los pilares y sean destinados para los participantes, donde puedan interactuar, compartir información, iniciativas todas las empresas adheridas, gobiernos, y por ende, la propia sociedad.

Otro de los objetivos marcados dentro del Global Compact no es otro que fomentar un foro de discusión entre los diferentes grupos de interés con el fin de proponer nuevos proyectos. Se solicita que los 9 principios del pacto mundial (véase tabla 4) sean incorporados en la estrategia de la empresa y en la toma de decisiones por parte del equipo directivo, de tal forma que las empresas posean “un mismo espíritu” hacia el cumplimiento de los objetivos marcados

Aunque el primer llamamiento se produce en el Foro Económico Mundial, la puesta en marcha del Pacto Mundial no se produce hasta el 26 de julio de 2000 donde el Secretario de la ONU mediante reunión con representantes OIE, dirigentes de grandes corporaciones, ONG’s y dirigentes de organizaciones de trabajadores donde ofrece mediante marco voluntario una guía cuyos ejes principales estén sustentados en la

responsabilidad que tienen las empresas de cara a la sociedad, la transparencia en sus actos y decisiones con los trabajadores, proveedores, gobiernos, y por ende, en la sociedad civil.

La adhesión al pacto mundial supone para el mundo el establecimiento de políticas y prácticas corporativas consensuadas en cada una de las reuniones de seguimiento que se realiza en Naciones Unidas. En la siguiente tabla 4 se puede observar los diez principios sobre los que descansa la esencia del propio pacto y lo que se pide que las empresas implanten y apoyen.

Tabla 4: Relación de los principios del Pacto Mundial

<i>DERECHOS HUMANOS</i>
Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de influencia
Asegurarse de que sus propias empresas no actúan de cómplices en la vulneración de los derechos humanos
<i>DERECHOS LABORALES</i>
Libertad de afiliación y reconocimiento del derecho a la negociación colectiva
Eliminación del trabajo forzoso u obligado
Erradicación del trabajo infantil
Eliminación de la discriminación con respecto a empleo y ocupación
<i>MEDIO AMBIENTE</i>
Fomentar las estrategias preventivos en términos medioambientales
Fomentar el desarrollo de iniciativas de responsabilidad medioambiental
Fomento del desarrollo y difusión de medios tecnológicos racionalmente ecológicos
<i>CORRUPCIÓN¹⁶</i>
Lucha continua en todas las manifestaciones de actos de corrupción

Fuente: elaboración propia con datos de la ONU

¹⁶ Dado el alto nivel de corrupción que existe en numerosos países y empresas, la ONU dentro del programa Pacto Mundial ve necesario incluir un décimo principio donde se exija a empresas luchar contra la corrupción y el soborno. Principio incluido en junio de 2004

Estos principios descansan sobre los acuerdos internacionales que por su potencial puede influir en las empresas y producir un cambio positivo en la cultura y valores de la misma. Dichos acuerdos son:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948
- Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales
- Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo

El cumplimiento por parte de las empresas de los derechos humanos se debe a principalmente que las empresas están conformadas por individuos y estos tienen inherentes unos derechos que en ningún caso deben ser vulnerados. Por tanto, es responsabilidad de las empresas respetar, proteger los derechos humanos tanto en el lugar de trabajo así como en aquellos lugares donde se extienda su influencia. Es fundamental que las empresas aborden los derechos humanos por las siguientes razones:

1. Cumplimiento de legislación nacional e internacional
2. Promoción del Estado de derecho cuando operen fuera del país de origen
3. Informarse de las necesidades y preocupaciones de los consumidores, reducción del impacto negativo en caso de publicidad adversa
4. Gestión de la cadena de valor
5. Mejora en la productividad y satisfacción de los trabajadores
6. Construcción de una relación Network positivo

El **primero de los principios** enunciados en el Pacto global versa sobre el respeto de los Derechos humanos, para que realmente se garantice un mínimo, las empresas deben:

1. Desarrollar políticas encaminadas a velar por la seguridad y la salud de los trabajadores.
2. Formar a personal especializado en cuestiones sobre derechos humanos con el objetivo de establecer una cultura empresarial sustentada en dichos derechos y observar como afectan a la actividad económica de la empresa.
3. No discriminando profesionalmente a ningún ser humano.
4. Interactuando con la comunidad local, de tal forma que se proteja el sistema de vida económico.

El **segundo de los principios** hace referencia a la complicidad que pueden tener las empresas con respecto a la violación de los derechos humanos. Por ello, el Pacto Mundial establece una clasificación para poder entender los distintos modos en las que se produce dicha vulneración:

1. *Complicidad directa*: circunstancia que se deriva de una actuación consciente de violación de derechos humanos (Ejemplo: desplazamiento forzoso de una población consecuencia de la realización de la actividad empresarial de la empresa).
2. *Complicidad indirecta*: beneficio directo de una empresa aun cuando los abusos sobre derechos humanos ha sido acometido por un tercero (Ejemplo: uso de los cuerpos de seguridad como medida represiva para proteger una determinada empresa).
3. *Complicidad silenciada*: aceptación por parte de los defensores de los derechos humanos a prácticas que van en contra de dichos valores de manera sistemática o continuada (Ejemplo: discriminación en las leyes de contratación por raza o sexo).

Las recomendaciones que ofrece el pacto mundial son:

- Respeto de directrices y guías internacionales en temas de uso de la fuerza.

- En caso de financiación económica a dichos agentes, se deben establecer unas garantías de no vulneración de los derechos humanos.
- Condenar tanto publica como privadamente el abuso sistemático y continuado de los derechos humanos.

El **tercer principio** versa sobre la libre asociación y el derecho a la negociación colectiva, el Pacto Mundial pone de manifiesto que el establecimiento de un dialogo por parte de la empresa con los representantes de los trabajadores así como con los propios empleados permite poder conocer los problemas de la empresas y establecer soluciones consensuadas. Muchos estudios obtienen como conclusión que la “libertad de afiliación permite mejorar la productividad, la rentabilidad y los beneficios de todas personas implicadas en la empresa”

El **cuarto principio**, eliminación del trabajo forzoso en todas sus manifestaciones, supone la realización del trabajo bajo la amenaza constante de penalizaciones o castigo. “Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente y el empleado debe tener libertad para decidir cuando desean retirarse”.

No solo se deben culpar a las empresas directamente en la ejecución de este tipo de prácticas, hay que mirar mas allá, y observar que con que tipo de subcontratas y proveedores se trabaja. Global Compact considera como trabajo forzoso:

1. Esclavitud
2. Trabajo por devolución de deudas
3. Trabajo infantil
4. Trabajo involuntario de prisioneros
5. Trabajo requerido por las autoridades para impulsar el desarrollo
6. Horas extras involuntarias
7. Trabajo obligado por castigo

Quinto principio, erradicación del trabajo infantil, aunque en el anterior ya se ha mencionado, el objetivo y la exigencia del Pacto Mundial es la abolición efectiva del trabajo infantil “Problema importante para la humanidad, sobre todo en países en vías de desarrollo (...) Global Compact considera que el trabajo infantil priva a los niños de su infancia y dignidad, trabajando muchas horas y sin retribución”. El trabajo infantil priva de educación, no llegando a adquirir los conocimientos necesarios para obtener en el futuro un empleo.¹⁷

Las convenciones internacionales establecen unas recomendaciones sobre la edad mínima de introducción al mercado de trabajo, siendo esta nunca inferior a los 15 años (trabajo sin riesgo).

Global Compact considera trabajo infantil:

1. Cualquier forma de esclavismo (tráfico de niños, servidumbre de deudas, trabajo forzoso, utilización de niños en conflictos armados).
2. Empleo de niños en prostitución o pornografía
3. Uso u ofrecimiento para actividades ilegales (drogas)
4. Cualquier trabajo que atente contra la salud, integridad y dignidad del menor

Siguiendo la tabla enunciada anteriormente el **sexto principio** versado sobre derechos laborales, establece la eliminación de prácticas discriminatorias sobre empleo y ocupación definido como “cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación, ya sea por raza, color, sexo, religión, ideología política, nacionalidad o clase social”.

¹⁷ El empleo de mano de obra infantil supone un daño a la reputación de la empresa irreparable. En la década de los 90 se denunció continuamente a las marcas deportivas NIKE y REEBOK por la utilización de mano de obra infantil en la elaboración de zapatillas deportivas en países asiáticos. Dicha denuncia fue realizada por una asociación norteamericana que velaba porque las empresas estadounidenses no violaran ningún derecho humano marcado en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948.

La no discriminación en los procesos de selección de empleo por parte de las empresas supone la elección de trabajadores en base a su capacidad de trabajo y formación. Encontraremos una *discriminación directa* cuando la propia legislación o reglamentos establezcan una causa concreta (caso menos común) y una *discriminación indirecta*, cuando en apariencia no se ve claramente pero en profundidad sí se vulnera dicho derecho.

El pacto mundial propone las siguientes directrices para eliminar la discriminación en el empleo:

- Creación de procedimientos de contratación basadas en capacitación, formación y experiencia.
- Establecimiento de responsabilidades tanto horizontal como verticalmente, es decir, que todo el personal se vea involucrado en dicho derecho fundamental.
- Promover la formación de los empleados.
- Establecimiento de procedimientos para penalizar o sancionar prácticas discriminatorias.
- En el caso de implantación de una empresa en el extranjero se debe producir una adaptación a la cultura del propio país pero salvaguardando siempre la igualdad y la no discriminación de la mujer y minorías sociales.

Del **séptimo principio** en adelante aboga por el establecimiento de unos derechos medio ambientales, el primero de ellos hace referencia a mantener un enfoque preventivo en temas medio ambientales. Esta perspectiva se considera dentro de la Declaración de Río¹⁸ proclamada en 1992 donde se mantiene la convicción de que para

¹⁸ La declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo es la proclamación de unos principios para el desarrollo sostenible tanto de los países así como del planeta en sí. Para alcanzar un desarrollo sostenible los seres humanos deben constituirse como eje principal para lograrlo. Para ello, los estados deben establecer políticas encaminadas de producción y consumo sostenibles en el tiempo; fortalecer su propia capacidad para alcanzar su objetivo mediante la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, promulgando leyes ambientales, realizar evaluación de calidad e impactos de actividades sobre el medio ambiente; en caso de desastre notificarlo a comunidad internacional y establecer criterios de transparencia informativa.

“obtener un desarrollo sostenible, la protección del medioambiente debe considerarse de forma global y como parte integral del proceso de desarrollo y no debiendo considerarse como un tema aislado”. Los métodos preventivos deben adecuarse a las capacidades de los Estados, así cuando exista la amenaza de daños muy graves y/o irreversibles no podrá alegarse falta de conocimiento para establecer medidas de prevención de riesgos.

Se entienden como método prevención:

1. *Anticipación preventiva*: reconocimiento de escenarios posibles sobre los que se puedan determinar tanto los riesgos directos e indirectos de su actividad, además de ser capaces de identificar los riesgos potenciales a los que están expuestos.
2. *Salvaguardar el espacio ecológico*: realizar uso de los recursos sin rebasar los márgenes ecológicos establecidos.
3. *Respuesta proporcional*: sin comprometer a las generaciones futuras, demostrar a la sociedad que la restricción no supone coste.
4. *Obligación de protección al medioambiente*: las empresas tienen la obligación moral de demostrar que su actividad económica no causa daños al entorno.
5. *Promoción de los derechos intrínsecos del medioambiente*: permitiendo que los procesos naturales mantengan los ecosistemas del planeta.
6. *Compensación deuda ecológica*: “pago por los errores de juicio pasados, como indica el concepto de responsabilidad común pero diferenciada, contenido en la Convención de Naciones Unidas sobre cambio climático”

Desde una perspectiva empresarial, mantiene la idea clave de “mas vale prevenir que curar”, es decir, es mucho más rentable para la empresa gestionar de forma adecuada los riesgos a los que se enfrenta, adoptando todas las medidas necesarias aunque suponga

un gasto adicional, que mantener la esperanza de que no se producirá un daño irreversible.¹⁹

El **siguiente principio** versa sobre el fomento de iniciativas de responsabilidad ambiental. Dicho aspecto no es tratado sólo en Global Compact sino que tiene sus antecedentes en la Cumbre de la tierra de Río en 1992, donde puso de manifiesto la debilidad del planeta centrándose en:

1. El daño producido en los ecosistemas.
2. La minoración de la capacidad del planeta, dado que se están comprometiendo a las generaciones futuras haciendo mal uso de muchos recursos.
3. Capacidad para mantener el desarrollo económico y social a largo plazo.

La cumbre de la Tierra conceptualiza la responsabilidad medioambiental como “la gestión ética y responsable de los productos y procesos de fabricación sustentados en salud, seguridad y medioambiente”. Para ello, las empresas deben autorregularse mediante la elaboración de medidas, guías, códigos que integren todos los estamentos de la planificación y toma de decisiones en la empresa.

Por ello, el Pacto Mundial establece como elementos clave para mejorar la responsabilidad medioambiental:

1. Adopción de un enfoque preventivo.
2. Aplicación de exigencias operativas universales dentro de la empresa con independencia de su localización.

¹⁹ Esta concepción de prevención, no solo supone anticiparnos a lo que pueda suceder en el futuro sino que mantenemos una estrategia preventiva que por un lado se traducirá en beneficios a largo plazo y la obtención por parte de la sociedad de su visto bueno, gesto que se traduce de forma directa en aumento de la reputación y notoriedad dentro de la economía del país, y por ende, en la sociedad. Ver caso BP en el golfo de México año 2010.

3. Garantizar una gestión medioambiental en toda la cadena de valor.
4. Facilitar transferencia de tecnología.
5. Creación de una conciencia medioambiental dentro de la empresa.
6. Diálogo con la comunidad local.
7. Reparto justo de las ganancias.

El **último de los principios** medioambientales establece la contribución del desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente. Constituye un reto a largo plazo para la empresa. El Pacto Mundial toma la concepción de *tecnología medioambientalmente saludable*²⁰ como “tipo de tecnología que protege el medioambiente, contamina menos que utiliza los recursos de forma sostenible y recicla sus vertidos y productos. (...) se trata de sistemas integrales que incluyen know – how, productos, servicios y equipos que mejoran la organización y la gestión medioambiental”.

A nivel estratégico se puede mejorar la tecnología:

- Establecer políticas basadas en el uso de tecnologías limpias.
- Transferencia de información hacia todos los grupos de interés sobre el uso y beneficios de este tipo de tecnologías.
- Realización de informes de tecnología medioambiental.
- Revisión de términos contractuales donde se establezcan unos criterios mínimos sobre protección medioambiental.

Aunque en los inicios del Pacto Mundial no se encontraba dicho principio dada la evolución desarrollada por la sociedad y la vivencia de numerosos escándalos se hace necesario que a nivel global tanto las empresas como los gobiernos y, por ende, la sociedad se involucre en la lucha contra la corrupción en todas. Con la Convención de Naciones Unidas contra la corrupción celebrada en 2003, se establece un período de consultas acerca de la inclusión del principio contra la corrupción en todas sus

²⁰ Concepto descrito en el capítulo 34 de la Agenda 21

manifestaciones²¹ dado que supone un problema para la economía, para la democracia y para el propio estado de derecho

Se insta a las empresas, a los gobiernos y, en definitiva, a la sociedad que participen de forma común en el desarrollo de procedimientos o programas que ayuden a mitigar esta forma tan negativa de hacer negocios o eliminarla por completo, para poder ofrecer al mundo una economía limpia, transparente y socialmente responsable en todos sus ámbitos.

1.3.1.2 Líneas directrices de la OCDE

Dentro del contexto internacional la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante OCDE) no podía ser menos en cuanto a la perspectiva que toma las nuevas formas de hacer negocio, además si se extrapola a un ámbito internacional como es el trabajo desarrollado por la empresas multinacionales, se hace mas que necesario el establecimiento de unas directrices. Dado el entorno cambiante y dinámico al que se enfrentan los estados se hizo necesario reforzar y actualizar las líneas directrices de la OCDE. Las líneas directrices²² de la OCDE para empresas multinacionales actuales nacen en el año 2000 (última revisión realizada) como una llamada de atención a todas las empresas que desarrollan sus actividades económicas en terceros países con el único objetivo de poder afianzar los lazos entre las empresas multinacionales con los países de acogida y así, poder junto con las políticas públicas locales crecer. Con respecto a la competitividad nacional, tiene como objetivo mejorar el clima internacional y así fomentar la inversión extranjera en términos de desarrollo sostenible.

²¹ Se establece como corrupción el soborno, desfalco, la extorsión, el favoritismo y nepotismo. (junio, 2004)

²² Nacen sustentadas en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Las primeras líneas directrices datan de 1976 y han sufrido 4 revisiones siendo la del año 2000 la última revisión realizada. Se prevé desde el Punto Nacional de Contacto Español la apertura a lo largo del año 2010 de un foro debate para una nueva actualización.

<http://www.comercio.mityc.es/comercio/bienvenido/Inversiones+Exteriores/Punto+Nacional+de+Contacto+de+las+Lineas+Directrices/pagLineasDirectrices.htm> (Septiembre,2010)

Las directrices se formulan como una guía con una serie de recomendaciones basadas en unos principios generales y específicos (Empleo y relaciones laborales, Medio ambiente, Lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad). Al igual que el resto de organismos, las líneas directrices se sustentan bajo la voluntariedad de los gobiernos y empresas multinacionales de suscribir dichos principios y normas aunque sea hace evidente las numerosas ventajas que tiene seguirlas, como por ejemplo mejora de la reputación de cara a los grupos de interés, transmisión de confianza al mercado...etc.

En las últimas décadas se ha evidenciado el desarrollo que ha registrado la actividad internacional tanto en comercio como en inversión. Por ello, las grandes empresas siguen siendo responsables de sus actividades internacionales, además hemos presenciado como las empresas acuden a la ejecución de alianzas estratégicas para aumentar su fortalecimiento en el mercado, así como unir sus economías con la de países en vías de desarrollo. Tal y como nos indican las líneas directrices, la actividad internacional da la oportunidad al país de acogida y a la empresa implantada a poner en marcha políticas conducentes al desarrollo sostenible, ofrecer un uso eficiente del capital, tecnologías y recursos, además de transferir de manera eficaz tecnología y desarrollo del capital humano siempre en un horizonte del largo plazo.

En definitiva, el objetivo común para la OCDE es “fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social que pueden tener las empresas multinacionales, y reducir al mínimo las dificultades que causan sus actividades. Para ello los gobiernos trabajan en colaboración con las numerosas empresas, sindicatos y otras instituciones no gubernamentales. Los gobiernos pueden contribuir proporcionando marcos de actuación desde macroeconómico, tratamiento no discriminatorio, normativa y supervisión (...) Los gobiernos se han comprometido con una mejora continua de sus políticas tanto nacionales como internacionales con vistas a mejorar el bienestar y los niveles de vida de todos los ciudadanos”. (OCDE, 2000)

Las directrices marcadas por la OCDE:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible a largo plazo
2. Respeto por los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante la cooperación con la comunidad local, incluidos los sectores locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación de capital humano, mediante la creación de empleo y formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinario y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante su difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren de buena fe, informes para la dirección...etc.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las directrices.
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

Estas directrices son completamente voluntarias, no dejan de ser unas recomendaciones entorno al desarrollo sostenible y su suscripción abarca a toda empresa multinacional sin tener en cuenta donde desarrolla su actividad económica. Las empresas deben publicar información puntual y relevante acerca de sus actividades y su situación financiera o bien por el conjunto de la empresa o desglosada por filiales o líneas de negocio.²³

La forma más eficaz de poder llevar a cabo un seguimiento sobre si se efectúan o no las directrices por parte de los países que han suscrito las directrices son los Puntos Nacionales de Contacto (PNC). Los PNC tienen como fin hacer que se cumpla el objetivo de equivalencia funcional, es decir, tiene capacidad suficiente para hacer publico cualquier conflicto que surja por la aplicación de las directrices, además de adoptar medidas de sensibilización respecto a las directrices, realizar consultas y asesoramiento.

1.3.1.3 Declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social

Siguiendo la estela marcada por instituciones y organismos internacionales, la Organización Mundial del Trabajo²⁴ realiza “La Declaración tripartita sobre empresas multinacionales y política social” siendo junto con el Pacto Mundial y las Líneas Directrices de la OCDE herramientas de gran utilidad para las empresas a la hora de sensibilizarse con la RSE y con la Guía de elaboración de memorias sostenibles para poder plasmar de forma efectiva valores, principios y políticas mantenidas en la empresa.

La declaración tripartita de la OIT para empresas multinacionales y política social va encaminada a ayudar a las empresas a implantar unos mínimos de sostenibilidad en

²³ Las líneas directrices de la OCDE fueron firmadas por 30 países miembros de la OCDE, además de los países de Argentina, Chile y Corea del Sur.

²⁴ www.ilo.com

aspecto principalmente laborales. En dicha declaración, se tiene en cuenta no solo a la empresa sino también a los trabajadores de la misma como beneficiarios de dichos principios, en tanto en cuanto vela por la creación de empleo, la formación, condiciones laborales y de vida. La declaración tripartita es aprobada en noviembre 1977 por el Consejo de Administración de la OIT en su 204ª reunión y modificada en la forma mediante varias enmiendas.²⁵

La importancia que poseen las empresas multinacionales en la economía del país tanto de origen como receptor en tanto aporta capital y promueve un bienestar económico y social para los ciudadanos donde desarrolla su actividad es vital en el mundo tan dinámico en el que se mueve la sociedad. La inversión directa realizada por parte de algunas empresas contribuye a la transferencia de conocimientos y tecnologías al país receptor.

La declaración tripartita tiene por objeto promover la contribución de dichas empresas al progreso social y económico para ello los distintos gobiernos deben poseer o promover leyes y políticas e incluso establecer lazos de cooperación entre los agentes implicados. Dicha declaración se encuentra dividida en 5 pilares:

1. *Política general* donde establece como principio básico el respeto a la soberanía del país anfitrión así como a las leyes y reglamentos nacionales e internacionales.
2. *Empleo*: se hace un llamamiento a las empresas que invierten en los países receptores que todas las políticas de la empresa vayan encaminadas a generar un empleo seguro y estable, contribuir a un desarrollo económico sostenible. No aplicar técnicas discriminatorias entre los posibles contratados;
3. *Formación*: proporcionar formación adecuada para desarrollar el trabajo de forma eficiente, para ello las empresas multinacionales deben entablar lazos de

²⁵ La primera enmienda se produce en su 279ª reunión celebrada en noviembre del año 2000 y la segunda en su 295ª reunión de marzo de 2006.

cooperación con el gobierno para conocer las necesidades que se pueden encontrar a la hora de formar a las personas.

4. *Condiciones de vida y trabajo*: hace referencia al establecimiento de una retribución justa y realizar en condiciones de seguridad extremas.
5. *Relaciones laborales*: recogiendo el derecho de sindicación, la aplicación de una negociación colectiva, establecimiento de un sistema de consultas entre los trabajadores y las empresas así como dar solución a los posibles conflictos laborales.

Esta declaración intenta fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al bienestar económico, social y, por ende, medioambiental de las comunidades locales donde desarrollan su actividad económica. En resumen las recomendaciones de carácter voluntario que deben adoptar las empresas son:

- Abolición del trabajo forzoso e infantil
- Igualdad de retribución
- No prácticas políticas discriminatorias
- Libertad sindical y negociación colectiva.

1.3.1.4 Global Reporting Initiative (GRI)

Cuando se habla de Global Reporting Initiative (en adelante GRI) siempre se asociara a la convergencia de las dimensiones de la RSE. Aunque empezó su andadura en el año 2000 ofreciendo una guía común para todas las empresas. En el año 2002, tras un proceso internacional largo, el trabajo y la investigación realizada por numerosos profesionales junto con un mapa multistakeholder, se plasma en una guía revisada de los principios y normas para la elaboración de memorias de sostenibilidad. El uso que hagan de ella las organizaciones es completamente voluntario, al igual que la propia esencia de la RSE. Con la memoria de sostenibilidad, las organizaciones dan la posibilidad a cualquier persona que se vea impactada por la actividad de poder estar informada en aspectos económicos, social y medioambientales.

El trabajo realizado por el GRI llega tras un profundo análisis de lo que ocurría en el mundo y de lo que la propia sociedad exige. Todo ello se recogió en lo que denominan las tendencias, es decir, la concurrencia de determinados sucesos que aceleraron la culminación de la Guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad:

1. *Globalización*: la no existencia de barreras en los mercados ni economías, la transferencia de tecnologías en cualquier parte del mundo tiene como consecuencia para las empresas poder encontrar nichos de mercado, es decir, la globalización trae consigo nuevas oportunidades para crear valor, crear riqueza.
2. *Nuevas formas de gobierno global*: el reto que supone estar en un mundo sin barreras es elaborar un convenio sobre responsabilidad corporativa a nivel mundial. El desembolso de capital que se realiza desde sectores públicos y privados hace que se necesiten nuevas formulas para que todos los grupos de interés se vean beneficiados en aspectos sociales, medioambientales y económicos.
3. *Gobierno corporativo*: el nivel cultural que posee la sociedad hoy en día tiene como consecuencia que se exijan mayores controles internos. Los accionistas, y en definitiva cualquier persona interesada en la empresa espera de directivos y administradores transparencia, sensibilidad y conductas éticas. En este punto, la proliferación de escándalos financieros en empresas como ENRON (2001), WORLDCOM (2002), AIG (2008)... se hace necesario examinar variables como la independencia, sistema de incentivos, integridad tanto en los directivos como en los auditores. Por ello no es de extrañar, que para las empresas cotizadas en bolsa donde su capital social se encuentra repartido entre numerosos accionistas y la incipiente separación entre la propiedad y el control de la empresa donde los conflictos de interés generados por los directivos y los accionistas han llevado a escándalos financieros (Díez y López, 2001), tiene como consecuencia la elaboración de numerosos códigos de buena conducta con el fin de poder ofrecer a los accionistas y, por ende, a la sociedad la mayor transparencia sobre la información relacionada con la compañía, además de proteger a los inversores y propietarios de la empresas. Destacando Informe Cadbury (1992), Greenbury (1995), Código Combinado en Gobierno Corporativo (2003) en RU.; Ley Sabarnes – Oxley (2002) en EE.UU.; Principios

del Gobierno de las Empresas (2003) en Francia; Código Olivencia (1997), Aldama (2003) y Conthe (2006) en España y el Informe Winters (2002) en la UE.²⁶

4. *Economías emergentes*: la globalización protagonista de finales del siglo pasado junto con el desarrollo económico de determinados países, hicieron protagonistas a países que hasta el momento no había cabido pensar la importancia que tendrían en este siglo XXI al ser canalizadoras de la RSE en las empresas multinacionales.
5. *Notoriedad y expectativas*: el desarrollo de las nuevas tecnologías como es Internet acelera el trasvase de información y los mecanismos de retroalimentación (feedback) entre los diferentes grupos de interés. Ello tiene como consecuencia que los consumidores accedan a la información de la compañía sin reticencias. Es aquí donde la imagen y la reputación juegan un gran papel. Muchos consumidores consideran que una mala gestión de dichos ítems supone una gestión de sostenibilidad ineficiente.²⁷
6. *Interés de los gobiernos y mercados financieros en las memorias de sostenibilidad*: hasta hace bien poco el interés que podían mostrar los gobiernos y los mercados hacia la sostenibilidad solo se hacía patente en el uso de los recursos naturales. Es a partir del nacimiento del GRI en 1997 cuando al contar con unas guías o patrones unificados los gobiernos se ponen en alerta. Pasada más de una década, son muchos los estados los que incentivan a las empresas para la que realicen no solo informes financieros sino también informes que incluya esa parte de información no financiera. Si vinculamos dicha presión que ejercen hoy en día los gobiernos con sus códigos de conducta con el avance de los propios mercados financieros y el nivel cultural de los inversionistas, nos encontramos con empresas donde la realización de informes de sostenibilidad están a la orden del día y con mercados donde la gama de productos financieros sostenibles son cada vez mayores (fondos éticos, índices éticos). Hoy en día,

²⁶ Con respecto al gobierno corporativo, tiene gran relevancia la independencia e integridad que posean los miembros de la junta o consejeros de la empresa junto con los auditores de la empresa, así como una facilidad de acceso a la información de calidad, promoviendo en todo momento la transparencia en las actuaciones de la compañía. Se pone especial hincapié en las empresas cotizadas en bolsa, por su efecto en los mercados financieros.

²⁷ Buen ejemplo de ello es Telefónica, desde el año 2008 se propuso reducir su riesgo reputacional auditando la responsabilidad de sus proveedores. Para ello hace extensiva la cultura corporativa de la compañía a todos los grupos de interés desde una perspectiva laboral y medioambiental. www.cincodias.com 14/04/2008.

existe una mayor presión social para que las empresas desarrollen un comportamiento socialmente responsable, motivada en buena parte por los escándalos protagonizados por grandes corporaciones vinculados a la falta de transparencia y ética. Por ello, es un hecho indiscutible que el mercado valora, cada vez más, los activos intangibles de la empresa (responsabilidad social, reputación, buen gobierno, sostenibilidad, y legitimidad organizacional), de manera que las nuevas estrategias empresariales van dirigidas a gestionar adecuadamente estos activos para atraer fuentes de financiación.

7. *Avance de la Contabilidad*: la exigencia por parte de los inversionistas para modificar la visión del mercado incluyendo productos financieros sostenibles, ha obligado a que las normas de contabilidad e informes contables se actualicen. Si la contabilidad se ha encargado de valorar activos tangibles, la nueva visión empresarial obliga que se establezcan formas de valoración de activos intangibles como el capital humano, reputación, capital ambiental...etc.

Las pautas que proporciona el GRI son conocidas como la triple cuenta de resultados, es decir, lo que refleja no es otra cosa que la sostenibilidad que posee la empresa. Para ello se ha de equilibrar las relaciones que tengan las dimensiones de la RSE sin comprometer a las generaciones futuras. El objetivo es que además de presentar las cuentas anuales, se presente la memoria de sostenibilidad.

Para la elaboración de dicha memoria, el GRI establece una serie de principios esenciales que faciliten a las empresas elaborar una memoria equilibrada y razonable en base a unos indicadores muy concretos sobre la dimensión económica, social y medioambiental que permitan a su vez poder comparar empresas por sectores y por países en un horizonte temporal de largo plazo. A la hora de elaborar la memoria de sostenibilidad no se hace necesario que las empresas expresen al detalle un listado de si han adoptado o no cada uno de los principios sino que por el contrario se exige el cómo lo han aplicado y cual ha sido el resultado obtenido. En caso de no aplicar alguno si deben explicar cuales son los motivos de su no aceptación dentro del perfil

Posteriormente el GRI realiza un nuevo estudio que versa desde la publicación de la última guía presentada en el año 2002 hasta el 2006. Esta nueva versión para elaboración de memorias de sostenibilidad es conocida como G3, el contenido de la misma es muy similar, la diferencia es el establecimiento de nuevos principios que completan los enunciados anteriormente y renombramiento de algunos ya existentes.

En la siguiente tabla se exponen los principios enumerados por el GRI donde se incluyen tanto la versión del 2002 así como las del 2006, haciéndose necesario aclarar que cada uno de los principios tiene vinculación directa con el resto:

Tabla 5: Principios para la elaboración de una memoria de sostenibilidad

MARCO DE LA MEMORIA

Transparencia: principio global y fundamental en toda economía o empresa. Supone la aceptación de una responsabilidad extrema de que una organización sea transparente en sus procesos y procedimientos dado que su acto implica confianza.

Globalidad: implicación de todas partes interesadas afectadas en la empresa

Auditabilidad: verificación por parte de auditores internos y externos que los procedimientos y sistemas de la empresa se engloban en un marco de calidad y veracidad.

DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO

Contexto de sostenibilidad: cómo interactúa la empresa con las partes interesadas en aspectos económicos, sociales y medioambientales. En definitiva, en los indicadores de sostenibilidad.

*Relevancia*²⁸: importancia dada a los indicadores por las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones.

Exhaustividad: hace referencia a la forma de presentación de la memoria para ello debe realizarse dentro de unos límites: funcionamiento (información completa); alcance (impacto de la empresa en todos sus ámbitos) y temporal.

²⁸ Este principio puede asemejarse al principio de materialidad.

*Participación de los grupos de interés*²⁹: supone la inclusión de toda aquella persona o entidad que se vea afectada por la actividad de la empresa y que por ello pueda incluir en el éxito de la misma

CALIDAD Y VERACIDAD

Precisión: exactitud de la información con el menor grado de error. Los indicadores utilizados a la hora de realizar cualquier informe pueden ser cualitativos o cuantitativos, por ello se debe tener en cuenta que la información utilizada puede hacer variar el grado de precisión.

Neutralidad:³⁰ objetividad en el tratamiento y comunicación de la información por parte de la empresa. Supone aceptar la posibilidad de tener resultados desfavorables y tener el deber de comunicarlo.

Comparabilidad: establecimiento de indicadores que permitan comparar a la propia empresa, con otras del sector o de otros países de la evolución obtenida, en las dimensiones establecidas en la RSE.

COMPRENSIÓN, ACCESO Y DISPONIBILIDAD DE LA MEMORIA

Claridad: característica clave para poder elaborar cualquier informe de manera comprensible e inteligible. Se asume que las partes interesadas poseen un nivel de conocimiento suficiente para poder comprender la información contenida en la memoria.

Periodicidad: establecimiento de unas fechas o periodos de evaluación concretos de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

Fuente: elaboración propia con datos de la GRI

Son muchas las empresas que toman dicha guía para elaborar sus memorias, especialmente aquellas que cotizan en bolsa por su deber de transparencia hacia sus accionistas y sociedad en general. Incluso dentro las comunicaciones y dictámenes de la UE instan a las empresas seguir la pautas de elaboración de memorias sostenibles del GRI³¹.

²⁹ Principio incluido posteriormente 2000 – 2006

³⁰ Este principio puede asemejarse al principio de equilibrio enunciado en la versión del 2006, supone que para realizar una valoración objetiva de la empresa deben incluirse tanto los aspectos positivos como negativos

³¹ COM (2006) 136 final

1.3.1.5 De la cumbre de Johannesburgo a los Objetivos del Milenio

La cumbre de Johannesburgo (Sudáfrica) se celebra en la propia ciudad desde el 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002 mediante el establecimiento de 17 sesiones plenarias y conforme a las resoluciones 55/199 y 56/226. Supone un paso más en el progreso realizado desde la cumbre de Río en 1992, se trata de observar la evolución que ha habido en los últimos 10 años. Destaca principalmente por la gran diversidad de agentes participantes en la cumbre³², hecho que revelador se observa la importancia que esta adquiriendo en la sociedad mundial la preocupación por vivir en entornos sostenibles y seguros. En conjunto es complementado por el Programa 21³³, y las diferentes Cumbres celebradas por Naciones Unidas

La cumbre establece una serie de problemas que aun no han sido resueltos y que son primordiales para un desarrollo sostenible proclamando que la implantación de políticas de RSE como instrumento da como resultado una globalización equitativa e integradora. Para ello, todos los agentes participantes deben colaborar puesto que de su buena aplicación se beneficiará la población mundial. Para ello deben tomarse medidas en temas como:

- *Erradicación de la pobreza*: reto mundial dado los altos niveles de pobreza existentes a nivel global. La toma de decisiones deben ser a todos los niveles tanto nacional, local como de comunidad.
- *Modificación de pautas de consumo y producción de bienes y servicios*, dada la calidad de vida que exige la sociedad hoy en día, se hace indispensable modificar las pautas de conducta hacia la elaboración de los productos y prestación de servicios, así como el propio consumo que hace la misma sociedad. La perspectiva debe tomar desde contaminar menos, establecer sistemas de ecoeficiencia, programas de sensibilización de la sociedad

³² La celebración de la cumbre de Johannesburgo supone la participación de los estados miembros y organizaciones regionales de integración económica; Secretarías de las comisiones regionales; numerosos miembros y programas de Naciones Unidas; organismos especializados y organizaciones conexas; organizaciones intergubernamentales.

³³ Programa de la ONU establecido para promover un desarrollo sostenible en todos los niveles

ofrecer apoyo a empresas para elaborar estrategias destinadas al desarrollo sostenible...etc.

- *Protección de los recursos naturales*, supone un uso responsable y sostenible
- *La globalización* ha supuesto para la sociedad un paso muy importante, ha ofrecido oportunidades en todos los ámbitos “oportunidades para el comercio, inversiones y corrientes de capital, desarrollo tecnológico, y en definitiva aumento del nivel de vida”³⁴ aunque también ha planteado desventajas a las que se enfrenta continuamente como pueden ser la transferencia de crisis económicas y financiera, turbulencias en los mercados financieros, aumento de las desigualdades sociales entre los propios nacionales y entre países...etc.
- *Iniciativas por continentes*: América Latina y Caribe, Asia y Pacífico, Asia Occidental, Europa.

La Cumbre concluyó que de cara al nuevo milenio las políticas de RSE y el desarrollo sostenible deben ir de la mano, el secretario general de la ONU insta a las empresas a maximizar beneficios bajo una gestión y valores éticos en las tres dimensiones de la RSE.

No se puede finalizar la exposición internacional sin hacer mención a los objetivos marcados en la Declaración del Milenio³⁵ en la Sede Oficial de la ONU en Nueva York en septiembre del 2000, donde los representantes miembros de la ONU firman el compromiso de cumplir con unos objetivos a alcanzar en el año 2015.

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre: destacando la promesa de reducir al 50% el número de personas que padezcan hambre entre 1990 – 2015.
2. Educación Universal.

³⁴ Informe de la cumbre mundial sobre desarrollo sostenible, Johannesburgo 2002. A/CONF. 199/20, PUNTO 47

³⁵ Resolución 55/2: “Declaración del Milenio” Asamblea General de Naciones Unidas <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

3. Igualdad entre los géneros en todos los niveles de enseñanza.
4. Reducir la mortalidad infantil de los niños menores de 5 años: en dos terceras partes entre 1990 – 2015.
5. Mejorar la salud materna: reducir la mortalidad materna en un 75 % entre 1990 – 2015.
6. Combatir el VIH/SIDA.
7. Sostenibilidad del medio ambiente: incorporar principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas nacionales, además de reducir la pérdida de diversidad biológica en 2010.
8. Fomentar una asociación mundial: desarrollando un sistema comercial y financiero abierto.

Cabe destacar la frase del secretario general de ONU **Ban Ki – moon (2010)**: *“No debemos fallar a los miles de millones de personas que esperan que la comunidad internacional cumpla la promesa de la Declaración del Milenio para un mundo mejor. Reunámonos en septiembre para mantener la promesa”*

La declaración de los principios del milenio es una declaración expresa de todos los países a nivel mundial para conseguir que el mundo y la calidad de vida de los seres humano sea mejor.

1.3.2. UNIÓN EUROPEA

La evolución que posee la RSE en la economía y en la sociedad mundial hace necesario que desde los organismos de la UE se abra un amplio debate sobre la perspectiva que debe mantener Europa. Los países occidentales no podían quedarse atrás en una cuestión tan importante y tan valorada no solo por los gobiernos de manera individual, sino también por los mercados a escala global. Cada vez son más los inversores que demandan actuaciones e informes de responsabilidad social y sostenibilidad. Por ello, la UE comenzó a fomentar prácticas y establecer posiciones entorno a la RSE.

Desde sus inicios la UE siempre ha puesto de manifiesto su interés por preservar el medioambiente y establecer políticas sociales y económicas bajo un entorno de desarrollo sostenible. Desde la firma del tratado de Maastricht en 1990, Europa ha trabajado por velar en todo momento por los derechos de sus conciudadanos en temas sociales. En este sentido tiene especial importancia la publicación del Manifiesto Delors (1992) – Declaración Europea de Empresas contra la Exclusión - en el semanario francés *Le Nouvel Observateur* ratificándose después en Bruselas por el propio Jacques Delors – presidente de la comisión europea – y creándose la red de empresas conocida como European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) cuyo objetivo es intercambiar entre los países de la UE formas, maneras y buenas prácticas sobre responsabilidad social

Bajo la discusión de todos los países miembros se ve claramente en el Tratado de Ámsterdam firmado en 1997 una intención clara para comprometerse con los temas sociales y laborales. Dicho tratado incluye el principio de no discriminación y de igualdad de oportunidad, visto y analizado en casi todos los documentos internacionales, convirtiéndose en una de las directrices de la política de la UE, además de desarrollar el concepto de ciudadanía europea entendida esta como “toda persona que ostente la nacionalidad de un país miembro”³⁶.

Los cambios industriales producidos en Europa, iniciándose concretamente en Bélgica en 1997, tiene como consecuencia la creación de un grupo de investigación que tratará de analizar cuales son las consecuencias sociales y económicas del cierre de la planta de Renault en Vilvoorde en los países de la UE, planteando por primera vez el alcance que tiene la aplicación de políticas de RSE en Europa. Es en el Consejo de Viena de 1998 cuando se procede a publicar el Informe Gyllenhammar³⁷ donde establece una serie de directrices para empresas con más de 1000 trabajadores para la elaboración de un “Informe de Gestión del Cambio”

³⁶ La determinación de la ciudadanía europea se encuentra recogido en el Tratado de Maastricht en el Título II, segunda parte artículo 8

³⁷ www.redcer.org/nubar/gyllenhamer.htm (octubre, 2010)

En los inicios de la primera década del siglo XXI el Consejo Europeo a través de sus diferentes reuniones se ha encargado de ir encauzando la evolución que tendrá en Europa la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Cabe destacar:

1. *Consejo Europeo de Lisboa* celebrado los días 23 y 24 de marzo del 2000 cuyo fin es establecer un objetivo o reto para la nueva década basado en el establecimiento de una economía sustentada en el conocimiento de manera que por lado las información sea accesible para todo el mundo y además se pueda crecer de manera sostenible y exista una mayor cohesión social. Todo ello deberá suponer un aumento en la competitividad de la UE e inversiones en investigación y desarrollo y capital humano.³⁸
2. *Consejo Europeo de Niza* celebrado los días 7, 8, 9 de diciembre del 2000 supone un punto de inflexión en la UE en cuanto al modelo social dado que se proclama la Carta de los Derechos Fundamentales de la sociedad europea. Además dentro del mismo se produce la aprobación de la Agenda social europea.
3. *Consejo Europeo de Gotemburgo* celebrado los días 15 y 16 de junio del 2001 cabe destacar entre los muchos puntos aprobados el acuerdo de una estrategia expresa sobre desarrollo sostenible en Europa, añadiendo la dimensión ambiental a las ya establecidas en Lisboa (dimensión económica y social)

1.3.2.1 Libro Verde

La reciente preocupación de las empresas europeas por adoptar estrategias enfocadas a dar respuesta a problemas sociales, medioambientales y económicas hace que desde la Comisión de las Comunidades Europeas se empiece a tener conciencia de la aplicación de políticas de RSE. Por ello, el 18 de julio del 2001 se presenta el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa*³⁹, supone un hito en cuestiones de RSE por parte de la UE (RACEF, 2007). Documento sustentado

³⁸ El desarrollo económico de Europa debe sustentarse en la creación de empleo sostenible bajo tres criterios de máxima calidad: trabajo, relaciones laborales y política social. (García Perdiguero,2000)

³⁹ Comisión de las Comunidades Europeas: Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas COM (2001) 366 final.

en declaraciones internacionales expuestas anteriormente como el Pacto Mundial de la ONU, Declaración Tripartita de la OIT y las líneas directrices de la OCDE

Desde los planteamientos del Libro Verde se afirma que los compromisos que adquieren las empresas con la sociedad deben ir más allá de la propia concepción tradicional de las empresas, distribución de beneficios a los accionistas o participantes de la empresa, para intentar elevar los niveles de desarrollo de Europa tanto en temas sociales, protección medioambiental, respeto por los derechos humanos y sistemas de gobernanza. Dicho concepto no debe aplicarse solo a empresas grandes y cotizadas en los principales índices bursátiles europeos o mundiales sino a todo tipo de empresas incluidas las PYMES dado que son el sector que más contribuye al desarrollo económico de los países europeos.

El Libro Verde “tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la UE la responsabilidad social de las empresas; cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación”. Todo ello basado en una interacción de diversos agentes como pueden ser los trabajadores de las empresas mediante la asociación de trabajadores, accionistas, consumidores, administraciones públicas, y organizaciones no gubernamentales, en definitiva, de cualquier persona que pueda verse afectada por la actividad de cualquier compañía y contribuir al éxito de la misma.

Los factores que impulsan el avance vivido de la RSE y que permiten transformar el papel de las empresas en la sociedad son cuatro:

- a) Nuevas inquietudes y expectativas.
- b) Cambio en las decisiones de inversión.
- c) Preocupación por el medioambiente.
- d) Transparencia de las actividades empresariales.

A raíz de la presentación del Libro Verde se abrió un amplio debate sobre cual era el concepto principal de RSE, cuales eran sus características básicas, cuales eran sus principales dimensiones. Dentro de las consideraciones abordadas en dicho debate se establece como esencia de la propia RSE la decisión voluntaria por parte de la empresa de contribuir al logro de una sociedad mejor, velando por la sociedad y protegiendo el medioambiente. Las empresas que deciden asumir dicho rol deben asumirlo en toda la cadena de valor, considerándolo no como un gasto sino como una inversión. Para ello, deben integrarlo tanto en su estrategia empresarial así como en sus sistemas de gestión y operatividad diaria.

El Libro Verde define responsabilidad social empresarial como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores”.

Las conductas de los seres humanos se ejecutan bajos unos principios o valores establecidos de forma individual. Por ello, las empresas no va a ser menos y dichos valores son los que van a conformar la cultura organizativa de las empresas”. De forma intuitiva se puede establecer que los valores de la empresa tradicional⁴⁰ constituyentes de creación de valor son (Olcese, et. al, 2008):

1. Bien propio y común
2. Competitividad y colaboración
3. Racionalidad y emocional
4. Control y confianza
5. Eficiencia y aprendizaje
6. Imagen y coherencia
7. Comunicación y dialogo
8. Jerarquía y oligarquía
9. Uniformidad y diversidad

⁴⁰ Olcese, et al. (2008) hace referencia a los valores que debe presentar la empresa tradicional cuyo principal objetivo es satisfacer a los propietarios, accionistas de la empresa, es decir, crear de valor.

La aceptación hoy en día de la existencia de una responsabilidad que va más allá de lo puramente económico y cumplimiento de la legislación, hace que las empresas comiencen a sentirse más vinculados con todo lo que les rodea, la sensibilidad que manifiestan de su entorno hace que su preocupación por todos los grupos de interés sea de especial importancia. La visión real pasa a ser más dinámica, teniendo como consecuencia que los valores de la empresa tradicional se vean complementados con otros valores que contribuyan a la búsqueda de objetivos comunes de los grupos de interés.

Para la UE ser socialmente responsable significa ir más allá de la concepción tradicional o cumplimiento de las obligaciones jurídicas, supone la inversión en capital humano, entorno y en las relaciones con los grupos de interés (Libro Verde UE, 2001). Dicha inversión puede permitir aumentar la competitividad y la productividad de la empresa y trabajadores respectivamente. A pesar de todo, dichas políticas de RSE “no deben ser sustitutivas de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales del país” al revés, en aquellos países donde no se posea ningún tipo de legislación en dichos temas, los gobiernos y empresas deberán centrar todos sus esfuerzos en instaurar un marco legislativo adecuado y uniforme para desarrollar prácticas socialmente responsables.⁴¹

Hoy en día son cada vez más los controles sociales y medioambientales realizados por las empresas con el objetivo de evaluar los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa así como por la generación de beneficios y, por ende, creación de valor a largo plazo.

El Libro Verde sostiene que las prácticas socialmente responsable contiene una *dimensión interna*⁴² compuesta por la inversión en recursos humanos, salud y seguridad y gestión del cambio, mientras que las actuaciones medioambientales están englobadas

⁴¹ Libro Verde, párrafo 22.

⁴² Libro Verde de la UE, párrafo 27.

en la gestión de los recursos naturales; y una *dimensión externa*⁴³ vinculada principalmente a las relaciones que la empresa mantenga con los diferentes grupos de interés como trabajadores, inversores, proveedores, consumidores, comunidad local y ONG.

En cuanto a la primera de las dimensiones señaladas, el Libro Verde hace especial hincapié en que el reto de las empresas en la *gestión de los recursos humanos* consiste en *atraer a personas cualificadas para el puesto y lograr su permanencia* en la empresa. Para ello deberá incluir programas de formación y reciclaje del puesto, mantener políticas de conciliación familiar, no mantener actuaciones discriminatorias entre hombres y mujeres – principalmente en retribución y promoción a puestos directivos – involucrar a los trabajadores en la empresa de forma efectiva entregándoles acciones o participaciones de la compañía o acceso a la distribución de beneficios. Así como *establecer políticas de contratación responsables* contratando a minorías étnicas, trabajadores mayores de edad y parados de larga duración.

Otro de los aspectos de la dimensión interna corresponde a la **seguridad y salud** en el trabajo, la práctica de políticas socialmente responsables va más allá del cumplimiento de la ley sino que se busca extender dicha responsabilidad a las empresas subcontratadas así como a empresas proveedoras de servicios en cuanto a la calidad del lugar del trabajo como en los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Un elemento a destacar dentro de la gestión del impacto medioambiental es la *política integrada de productos* (PIP) bajo la cual las autoridades públicas y las empresas trabajan juntas para analizar el impacto de la actividad desarrollada por la empresa a largo plazo.

La *dimensión externa* de la responsabilidad social vista en el Libro Verde se sostiene en la relaciones con la *comunidad local*, que supone la integración de la empresa con su

⁴³ Libro Verde de la UE, párrafo 42.

entorno físico local mediante el estudio de las tradiciones, recursos y mercado con el objetivo de aprovecharse de un activo cada vez más importante en cuanto la contribución ecológica que hace del lugar así como a la reputación e imagen de la empresa y la localidad.

Para que una empresa mantenga prácticas socialmente sostenibles debe evitar en la medida de lo posible los conflictos de agencia que puedan derivarse de las relaciones con los socios comerciales, proveedores y consumidores, especialmente con los dos primeros dado que el impacto de una compleja y mala relación de ellos con la empresa puede tener impactos sociales negativo a lo largo de toda la cadena de valor. El interés por conocer como desarrollan las empresas su actividad hace que los consumidores se preocupen por cuestiones sociales y medioambientales vinculadas con la empresa, llegando a penalizar a la misma si mantiene conductas no éticas.

El documento hace referencia a la gestión integrada de la responsabilidad social y ecológica bajo la forma en que abordan cada una de las dimensiones mediante la elaboración de códigos de conducta, declaración de principios por parte de las empresas, comportamiento que se traduce en la adopción de medidas estratégicas y su posterior evaluación mediante la ejecución de auditorias sociales y medioambientales.

Con respecto a la publicación de informes sobre el avance en la responsabilidad social, el libro verde insta a los grupos de interés que mantenga un nivel de exigencia extremo, de tal forma que la sociedad y cualquier persona afectada puedan comprobar su acción continuada en políticas de responsabilidad social.

1.3.2.2 Comunicaciones de las comunidades europeas y Dictámenes del Comité Económico y Social

La evolución de la sociedad mundial, en concreto la europea pide a las empresas ampliar las responsabilidades tenidas hasta el momento y tener en cuenta en todo

momento a los agentes que intervienen en el entorno como consumidores, trabajadores, inversores, sociedad. Con ello, no están instigando a las empresas que dejen de maximizar los beneficios sino que lo hagan de una manera socialmente responsable y con un objetivo a largo plazo.

Desde la publicación en 2001 del Libro Verde son muchos los avances que se han podido dar bajo la perspectiva del desarrollo sostenible y la RSE. El Libro verde tiene por objeto establecer el debate entre el rol de la sociedad y la empresa de manera abierta en un momento donde el avance y el crecimiento de Europa empieza a ser más que relevante. Para ello, se exige una mayor coordinación entre las políticas públicas y privadas con el modelo social propuesto y aprobado en la agenda social de Niza.

Con la aprobación en el Consejo de Gotemburgo de una estrategia europea enfocada al desarrollo sostenible, en mayo de 2001 se eleva dicha propuesta a través de la comunicación de la comisión⁴⁴. La misma hace hincapié en la urgencia del establecimiento de medidas, objetivos que ayuden a afrontar los retos del desarrollo sostenible después de realizar un análisis de las amenazas del mismo en un entorno europeo tales como el calentamiento global, seguridad alimentaria, pobreza, envejecimiento, pérdida de biodiversidad y desequilibrios regionales en la UE

Sí Europa quiere liderar el desarrollo sostenible y la implantación de políticas de RSE en el mundo, debe empezar por exigir a sus países miembros un compromiso explícito a todos los niveles, de tal manera que los propios ciudadanos y empresas adopten posturas y comportamiento socialmente responsables.

De todas las medidas que se han adoptado desde la UE, a través de la Comisión de las Comunidades Europeas y del Comité Económico y Social Europeo podemos destacar:

⁴⁴ COM (2001) 264 final

1. *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible*⁴⁵: partiendo de la voluntariedad que supone la implantación de políticas de RSE y que la “principal función de las empresas consiste en crear valor”, las mismas deben plantearse adoptar una cultura sustentada en la RSE, además de gestionar dicha variable desde una perspectiva estratégica. Dicha concepción moderna de hacer negocios pasa por la creación de nuevas oportunidades de negocios, importancia de la imagen y la reputación como elemento competitivo así como la exigencia por parte de todos los grupos de interés de una mayor divulgación de información tanto financiera como no financiera. Todo ello enmarcado en los Acuerdos Marco Internacionales (Líneas directrices de la OCDE, OIT, GRI). La comisión propone la creación del Foro Multilateral sobre RSE
2. *Comunicación a los organismos europeos: cuadro de indicadores sobre la aplicación de la agenda de política social*⁴⁶: dicha propuesta establece una serie de indicadores en base a las políticas específicas formuladas en el Consejo de Niza (2002) y sobre la agenda social del Consejo de Lisboa (2000).
3. *Dictamen del CESE “La estrategia de Lisboa y el desarrollo sostenible”*⁴⁷: dicho dictamen pasa por mostrar la urgencia de elaborar políticas comunes entorno al desarrollo sostenible; Necesidad de Consenso en todos los países miembros en aspectos de la RSE (concepto, concepción, medidas). El CESE pone de manifiesto la detección de puntos débiles en las propuestas elevadas de los Consejos de Lisboa y Gotemburgo sobre el desarrollo sostenible y las posibles soluciones encontradas
4. *Directiva 2003/51 CE modificación de las directivas relativas a las cuentas anuales y consolidadas de determinadas formas de sociedades, bancos y otras entidades financieras y empresas de seguros*: establece la posibilidad de incluir indicadores de resultados no financieros relativo al medioambiente y personal

⁴⁵ COM (2002) 347 final

⁴⁶ COM (2003) 57final

⁴⁷ Dictamen CESE 289/2003

5. *Dictamen del CESE “poner en practica la asociación para el crecimiento y empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”*⁴⁸: pide a las empresas europeas un mayor compromiso y decisión a la hora de implantar políticas de RSE con independencia de tamaño de la empresa (exposición expresa a las PYMES y microempresas); desecha la consideración filantrópica de la RSE en Europa para expresar que su implantación es el resultado del dialogo con todos los integrantes de la empresa y entorno; Extensión de de los Acuerdos Marco a la relación que mantenga la empresa con agentes externos; Información transparente y exacta a los estados miembros actuales, futuros y potenciales
6. *Dictamen del CESE relativo a los instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada*⁴⁹: dada la importancia que adquiere el impulso de una estrategia mundial sobre desarrollo sostenible para el CESE la RSE es un tema central por ello se comunica el compromiso del cumplimiento de los objetivos del milenio, ratifica el plan de acción establecido en la cumbre de Johannesburgo, anima a todos lo estados miembros a cumplir todos aquellos convenios, normas o principios aceptados internacionalmente.
7. *Comunicación de relativa de la Estrategia para un desarrollo sostenible: Plataforma de acción*⁵⁰: establece todas las iniciativas que realizará la UE después de haber revisado la Estrategia inicialmente formulada.

En los siguientes años se ha realizado informe sobre el avance de la Estrategia a nivel Europeo, el último es el elaborado en el año 2009 resaltando que a pesar de todos los esfuerzos realizados por la UE aun persisten comportamientos inviables. Por ello, se está considerando la posibilidad junto al CESE de realizar una nueva revisión sobre la Estrategia sobre Desarrollo Sostenible.

⁴⁸ COM (2006) 136 final

⁴⁹ CESE 692/2005

⁵⁰ COM (2005) 658 final

1.4 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ESPAÑA

La evolución de la RSE durante la última década ha sido exponencial en todos los sentidos, comprobándose que la relevancia que ha adquirido, tanto a nivel europeo, como internacional, ha sido muy notable. En este sentido España, no solo ha aplicado las comunicaciones de la UE, sino que a nivel internacional se ha convertido en líder en empresas adheridas al Pacto Mundial, desarrollando así de forma pionera una plataforma mundial en 2004 a partir de una de las redes más activas y un foro *multistakeholder* completamente heterogéneo. El gobierno español se ha caracterizado en todo momento por promover políticas públicas y crear foros de trabajo a través de los que se pudieran manifestar todas las ideas al respecto.

A continuación se detallaran las iniciativas públicas y privadas, así como el desarrollo del Pacto Mundial

1.4.1. INICIATIVAS PÚBLICAS NACIONALES

Para poder entender las iniciativas públicas españolas se tiene que considerar que el punto de partida, que supuso la incorporación en la agenda de la UE, fue la publicación del Libro Verde, pues hasta entonces no había una idea clara respecto a la orientación que había que darle a las políticas de RSE, aunque hubiera compromiso por parte del gobierno.

En líneas generales las actuaciones públicas pueden resumirse en dos documentos del Boletín Oficial de las Cortes Generales de agosto de 2006, en los que el gobierno socialista ponía en práctica una serie de medidas que fomentarían la implantación de políticas de RSE a través del modelo Ágora (Lozano, 2005; RACEF, 2007).

El Boletín Oficial de las Cortes concreta en sus conclusiones los siguientes puntos, que servirán de partida para que las instituciones públicas puedan llevar a cabo programas de RSE, considerando que es un aspecto necesario en la creación de oportunidades para la sociedad:

1. Una política que acompañe a las empresas, especialmente a las PYMES, que les sirva para ser más competitivas y sostenibles ante el entorno dinámico que ha supuesto la globalización. Se deben garantizar unas reglas de juego claras y transparentes para garantizar una competencia real y, al mismo tiempo, promover un marco y un clima que posibilite a las PYMES la incorporación de la RSE a sus modelos de gestión.
2. Una política orientada a impulsar la modernización y adaptación de las relaciones laborales a la nueva realidad empresarial.
3. Una política orientada a promover el reforzamiento, la adaptación y modernización de nuestro Estado de Bienestar ante los retos a enfrentar en el siglo XXI relativos al envejecimiento de la población, la pobreza, la exclusión social, la diversidad cultural y la transformación de la familia.
4. Una política orientada a promover una forma de gobernanza en las sociedades de nuestro tiempo basada en la confianza, y en las alianzas entre el sector público y privado.
5. Una política que incorpore la preocupación por el impacto en materia de derechos humanos de las empresas con presencia internacional.

Las conclusiones extraídas del documento deben completarse con un aspecto fundamental en toda relación, la transparencia. Los primeros pasos que se dieron en España con respecto a la transparencia datan de la elaboración de los primeros códigos de conducta corporativa. El primero de ellos corresponde al **Informe Olivencia**, creado por el gobierno español en 1997 con el objetivo de mejorar las prácticas de buen gobierno corporativo en nuestro país, y aumentar la credibilidad y confianza de las sociedades cotizadas en Bolsa. En él se establecían una serie de recomendaciones de carácter voluntario sobre la manera de gestionar la empresa, y la responsabilidad de la dirección y el consejo de administración ante los propietarios de la empresa, es decir,

los accionistas. Posteriormente en 2003, se realiza el **Informe Aldama** a raíz de la publicación por parte de la U.E. del informe Winter⁵¹. A partir de él todos los países miembros comienzan a trabajar para establecer mejoras en el gobierno corporativo de las empresas, destacando principios como información, transparencia y lealtad. Será en 2006 cuando, a través de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, se presente el Código Unificado de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas, conocido como el **Código Conthe**. Al igual que los códigos existentes, se establecen una serie de recomendaciones sobre el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en Bolsa con el único objetivo de mejorar la transparencia y proteger los intereses de los accionistas, y la gestión, composición y funcionamiento de los consejos de administración.

El modelo que sigue España se enmarca dentro del modelo elegido por parte de los países del sur de Europa, como Portugal, Italia y Grecia, conocido como el modelo Ágora (Lozano, 2005; RACEF, 2007); estos países han participado de manera indirecta en el debate suscitado en la U.E. después de la elaboración del Libro Verde y es a partir de su publicación, cuando deciden abiertamente comenzar a comprometerse con la RSE. A diferencia del resto de países europeos que mantienen una postura intervencionista, como Francia⁵², o una postura voluntaria, como Reino Unido, los países Ágora tienen una serie de características comunes (RACEF, 2007):

1. Voluntariedad: las empresas, cualquiera que sea su tamaño, deben ser libres a la hora de decidir implantar o no la RSE dentro de su modelo de gestión.
2. Para poder seguir todos una misma línea de trabajo se deben crear comisiones o grupos de trabajo, incluso con todos los grupos de interés.
3. Relevancia del gobierno corporativo y acción social como eje de una mayor acción pública en dicha materia.

⁵¹ Informe elaborado por la comisión europea en 2002, que trata principalmente sobre la figura del accionista y del consejero independiente. Cabe destacar la importancia de la independencia del auditor, la mejora de los sistemas de información dentro y fuera de la empresa, y el refuerzo de los derechos de los accionistas.

⁵² Considera que la RSE debe estar regulada o, como mínimo, deben establecerse unos criterios estándar para todas las empresas.

Dichas bases sustentan la aplicación de la RSE en España, complementada con la *Comisión de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* creada en 2004 con el objetivo de servir de lugar de encuentro para organizaciones, agentes sociales, representantes de varios ministerios y académicos que defiende los mismos valores. El *Libro Blanco de RSE*⁵³, presentado en 2006 por la Subcomisión Parlamentaria del Congreso de los Diputados, se caracteriza por la práctica voluntaria de iniciativas en RSE, y el establecimiento de acuerdos y medidas que contribuyan a favorecer conductas positivas y socialmente responsables.

Dentro de las iniciativas realizadas por el gobierno español en materia de RSE es el *Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial*, comúnmente conocido como CERSE. Organismo adscrito al ministerio de Trabajo e Inmigración tiene como objeto impulsar y fomentar las políticas de RSE, creándose un marco de referencia para el desarrollo de la misma en España. Mediante la creación de 5 grupos de trabajo donde tratan temas como:

- Grupo 1: el papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.
- Grupo 2: transparencia, comunicación y standards de los informes y memorias de sostenibilidad.
- Grupo 3: consumo e inversión socialmente responsable.
- Grupo 4: la RSE y la educación.
- Grupo 5: Gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo.

1.4.2 INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID

La Comunidad de Madrid, a través de la Fundación Madrid por la Excelencia, entidad sin ánimo de lucro y adscrito a la consellería de Economía y Hacienda, lucha por

⁵³ El Libro Blanco de RSE posee 57 propuestas de políticas públicas divididas en tres módulos: Constataciones, directrices y recomendaciones finales

impulsar las iniciativas e implantación de políticas de RSE. Para ello, creo el sello *MADRID Excelente*, marca de calidad que garantiza el compromiso con la excelencia de las empresas madrileñas, es decir, reconoce a las empresas que realizan actividades de innovación, responsabilidad social, satisfacción y contribución en el desarrollo social y económico de la Comunidad de Madrid. Estudia a las empresas no por la actividad económica que desarrolla sino por su capacidad y gestión global de la misma.

La obtención del sello MADRID Excelente tiene ventajas a corto y largo plazo por un lado, se permite utilizar la marca en todas las comunicaciones de la empresa, supone un elemento diferenciador con respecto a los competidores y un signo de notoriedad y reputación en el mundo empresarial, acceso a formación para empleados mediante la realización de cursos y cátedras en materias de gestión y calidad total y por otro lado, introducir un modelo de gestión basado en los principios de competitividad, mejora del desempeño financiero y sostenibilidad a largo plazo.

Cabe destacar que las empresas que componen la muestra, es decir, las empresas que han recibido el premio de RSE del Foro Ecuménico, a excepción de MAPFRE, el resto poseen el sello MADRID Excelente de la Comunidad de Madrid.

1.4.3. INICIATIVAS PRIVADAS

Como se ha evidenciado a lo largo de toda la exposición, la posición pública con respecto a la RSE se ha producido en la última década, aunque el punto de inflexión ha sido la publicación del Libro Verde por parte de la UE. Desde una perspectiva privada son muchas las instituciones que han ido realizando su aportación particular para que la RSE se contemple como un modelo de gestión dentro del paradigma empresarial.

A continuación se detallarán las instituciones privadas españolas que han contribuido en la conceptualización de la RSE y sus principales aportaciones.

Tabla 6: Relación institución/ aportación

<i>INSTITUCIÓN / ORGANISMOS</i>	<i>APORTACIÓN</i>
<i>Club de Excelencia en sostenibilidad</i>	Foro <i>multistakeholder</i> que impulsa la sostenibilidad en el ámbito empresarial, compartiendo y divulgando ideas, y prácticas que sirvan para obtener la excelencia empresarial y el avance de la sociedad.
<i>Forética</i>	Red global de empresas y profesionales creada en 1999 con el objetivo de divulgar la RSE. Es un foro <i>multistakeholder</i> , referente en herramientas de gestión de RSE y una plataforma de comunicación, no solo para grandes corporaciones, sino también para las PYMES.
<i>Foro de Reputación Corporativa</i>	Organismo creado en 2002, que sirve como lugar de encuentro para divulgar ideas, tendencias, herramientas y modelos de gestión con el objetivo de crear valor a través de un activo intangible tan importante como es la reputación corporativa.
<i>Fundación Carolina</i>	Institución creada 2000 que se encarga de promover relaciones culturales y de cooperación en materia educativa y científica. Con respecto a la RSE posee un programa desde 2005 con la meta de aportar un valor añadido a las actuaciones socialmente responsables de las empresas involucradas en su patronato y coordinarlas con las entidades públicas.
<i>Fundación Entorno</i>	Fundación cuya meta es abordar junto a las empresas el desarrollo sostenible como una oportunidad. Para ello deben cumplir los siguientes objetivos básicos: liderazgo empresarial, desarrollo de programas, caso empresarial, mejores prácticas y alcance global.
<i>MERCO</i>	Organismo creado en 2000 cuyo objetivo es servir de instrumento para medir la

***Observatorio de Responsabilidad Social
Corporativa***

reputación corporativa de las empresas que operan en España.

Asociación multidisciplinar creada en 2004 como lugar de encuentro para intercambiar ideas, investigaciones e iniciativas que sirvan para potenciar y poner en práctica políticas de RSE.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de las Webs.

Las instituciones enumeradas son entidades sin ánimo de lucro que tiene como rasgo común la voluntariedad y ser un lugar de encuentro donde intercambiar iniciativas que puedan servir a otras empresas a lograr el objetivo de introducir la RSE en su modelo de gestión empresarial. Todas las empresas cotizadas en el IBEX – 35 poseen una división de Responsabilidad Corporativa a través de la que ponen de manifiesto, no solo frente a los accionistas, sino frente a todos los grupos de interés con los que se relacionan, las iniciativas y políticas de RSE que llevan a cabo todos los años mediante la publicación de la memoria corporativa. De este modo, el sector privado empresarial contribuye también a la divulgación de la RSE.

1.4.4. PACTO MUNDIAL EN ESPAÑA

Como se ha observado en el punto 2.3.1.1 la relevancia que posee el Pacto Mundial a nivel internacional es importante a la hora de influenciar el progreso mundial. Por ello, se hace necesario detallar cual es la situación española con respecto al Pacto Mundial

Global Compact opera en España a través de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) creada en noviembre 2004 aunque antes de la fecha lo hizo de la mano de la Fundación Rafael del Pino y de la Mesa Cuadrada. Tiene como principales objetivos (ASEPAM, 2011):

1. Apoyar, promover y difundir la incorporación de los Diez principios en la misión y visión de las empresas españolas y sus prácticas en la operatividad diaria
2. Organizar actividades para el aprendizaje interactivo de las empresas sobre la base de las empresas participantes
3. Celebrar foros de diálogo
4. Servir como plataforma para que cualquier tipo de empresa o institución pública o privada colabore para crear y ejecutar proyectos que fomenten los principios del Pacto Mundial

Para la elaboración del estudio se toma como rango el periodo formado desde el año 2000, momento en el que se realiza el pronunciamiento de los mismos, hasta diciembre de 2010. La recogida de la muestra se materializa durante el periodo comprendido del 1 al 22 de diciembre de 2010 a través de la página Web. de ASEPAM.

Es relevante el hecho de que en España el número total de empresas activas, según el informe del INE de 2010, ascienda a 3.291.263 y sólo 1174, a diciembre de 2010, estén adheridas al Pacto Mundial, es decir, tan sólo un 3.57 % de las empresas activas en España están cumpliendo con el compromiso marcado en el Pacto Mundial. Esto evidencia la necesidad de realizar aún un notable esfuerzo para involucrar a las empresas en el ejercicio de la RSE. Además, no todas las empresas realizan el informe de progreso exigido de manera regular, pues en el ejercicio 2009 sólo 320 empresas han presentado el informe formato online y libre. Seguidamente se presentan los datos obtenidos, después de realizar la recogida y el tratamiento de los mismos.

AÑO DE ADHESIÓN

Es importante resaltar el proceso de adhesión de las empresas españolas al Pacto Mundial, pues, aunque el reto se empezó a materializar en 1999, no es hasta junio de 2000 cuando las empresas pueden adherirse. El punto de inflexión en España parece producirse a raíz de la adhesión del grupo empresarial INDITEX el 19 de septiembre de

2001, es la primera empresa española que toma la iniciativa de respetar los principios enunciados por Naciones Unidas a través del Pacto Mundial. A partir de ese momento es cuando comienza el compromiso por parte de las empresas españolas a cumplir los principios enunciados en el Pacto Mundial (véase tabla 2). A continuación se puede observar cuál es la evolución por número de empresas y porcentaje sobre el total.

Tabla 7: Número de empresas por año

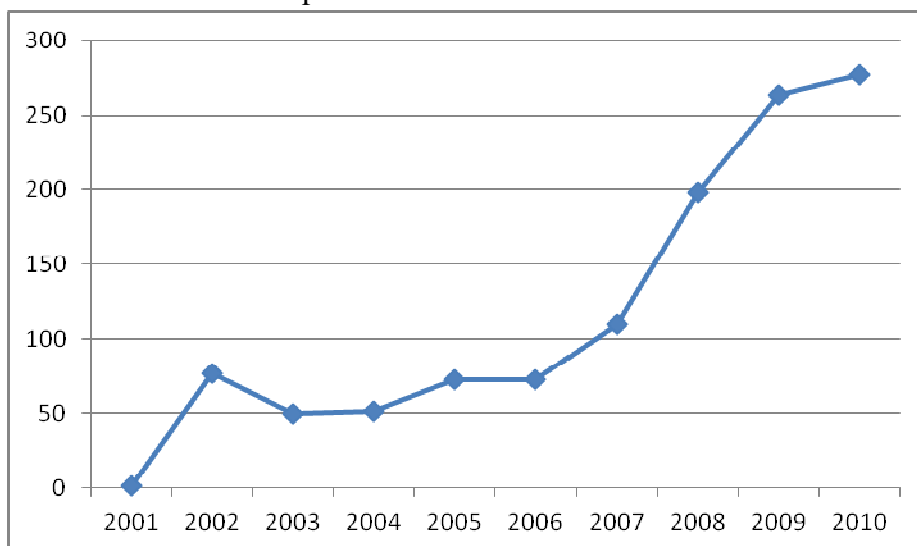
Año	Nº de Empresas	%
2001	1	0,09%
2002	77	6,56%
2003	50	4,26%
2004	51	4,34%
2005	73	6,22%
2006	73	6,22%
2007	110	9,37%
2008	198	16,86%
2009	264	22,49%
2010	277	23,59%
TOTAL	1174	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ASEPAM

Se puede observar el crecimiento habido desde la adhesión del Grupo INDITEX (2001) hasta la finalización del año 2002 con la adhesión de 77 empresas más; la siguiente empresa en dar el paso fue el Grupo EINSA el 3 de enero de 2002. Cabe destacar como durante el año 2002 otras 6 empresas de sector textil deciden dar el paso como Cortefiel o Adolfo Domínguez, y del sector del comercio y distribución se adhieren El Corte Inglés, Alcampo, Carrefour, Eroski entre otros.

La evolución de adhesiones según muestra el gráfico 1 es creciente, el 23.59 % de las empresas adheridas lo realizaron en el último año. Aunque se ve cómo en los años 2002 y 2003 se produjo un descenso, desde entonces el crecimiento ha sido cada vez mayor.

Gráfico 1: Relación empresas – Año



Fuente: elaboración propia

SECTOR

Si realizamos un estudio de empresas adheridas por sectores, se obtienen los datos recogidos en la tabla 3, destacando el liderazgo del sector servicios con un total de 258 empresas, seguido de construcciones e ingeniería con 158, y fundaciones con 122. Con respecto al sector financiero, solo un 1.38 % de las empresas adheridas cotizan en bolsa entre IBEX – 35 y Mercado Continuo.

Tabla 8: Por sectores

Sector	Cuota	N ° Empresas
Servicios profesionales	21,98%	258
Construcción e ingeniería	13,46%	158
Fundaciones, asociación y organizaciones	10,39%	122
Otros	6,98%	82
Servicios financier	5,54%	65
Educación	4,86%	57
Telecomunicaciones	4,68%	55
Comercio y distribución	3,49%	41
Alimentación	2,81%	33
Medios de comunicación	2,47%	29
Energético	2,13%	25
Industria, conglomerado y otros	2,13%	25
Medio ambiente	2,04%	24
Servicios de sanidad	2,04%	24
Equipos electrónicos	1,87%	22
Agricultura	1,70%	20
Transportes	1,62%	19
Metales y minería	1,53%	18
Sindicatos y patronales	1,45%	17
Utilidades (agua, Electr. y gas)	1,45%	17
Hostelería y restauración	1,36%	16
Industria química	1,11%	13
Textil	1,11%	13
Automoción	0,68%	8
Farmacéutico	0,51%	6
Perfumería	0,26%	3
Silvicultura	0,17%	2

Consultoría informática	0,09%	1
Internet	0,09%	1
Total	100%	1174

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ASEPAM

En el sector de la educación las universidades juegan un papel importante dado que 23 universidades están adheridas al Pacto Mundial⁵⁴. Cabe mencionar que, de la clasificación dada por ASEPAM, 22 empresas del sector de servicios profesionales trabajan en temas de consultoría de RSE.

Con respecto a la empresa cuyo sector pertenece a Internet, decir que corresponde a una empresa del Grupo “La Caixa” que presta servicios a toda aquella empresa y persona física que necesite adquirir los elementos de identidad necesarios para poder moverse por Internet.

TIPO DE ENTIDAD

La realización del análisis considerando el tipo de entidad al que pertenecen, pone de manifiesto la importancia que tienen en nuestro país las PYMES, representando un 37,56% de las empresas adheridas, seguido de las microempresas con un total de 240. De las empresas cotizadas, 25 de las 49 adheridas al Pacto Mundial pertenecen al IBEX-35: Abertis (2005), Acciona (2005), Banco Popular (2009), Banco Sabadell (2005), Bankinter (2009), BBVA (2002), Critería CaixaGROUP (2009), Ebro Puleva (2002), Endesa (2002), FCC (2007), Ferrovial (2002), Gamesa (2005), Gas Natural Fenosa (2002), Telecinco (2007), ACS (2002), OHL (2004), Grupo Santander (2002), Iberdrola (2002), Inditex (2001), Indra (2004), Mapfre (2004), Red Eléctrica de España (2002), Repsol YPF (2002), Sacyr (2007) y Telefónica (2002).

⁵⁴ La universidad Rey Juan Carlos lo está desde el 21 de mayo del 2003

Relacionando esta variable con la anteriormente analizada, se puede concretar que de las 22 empresas que prestan servicios de consultoría de RSE, 17 son microempresas y 5 PYMES.

Tabla 9: Tipo de entidad

Entidad	N^o empresa	%
PYME	441	37,56%
Microempresa	240	20,44%
Empresa grande no cotizada	197	16,78%
Tercer sector	124	10,56%
Asociación empresarial	53	4,51%
Empresa cotizada	49	4,18%
Institución educative	49	4,18%
Sector público	21	1,79%
Total	1174	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir datos de ASEPPAM

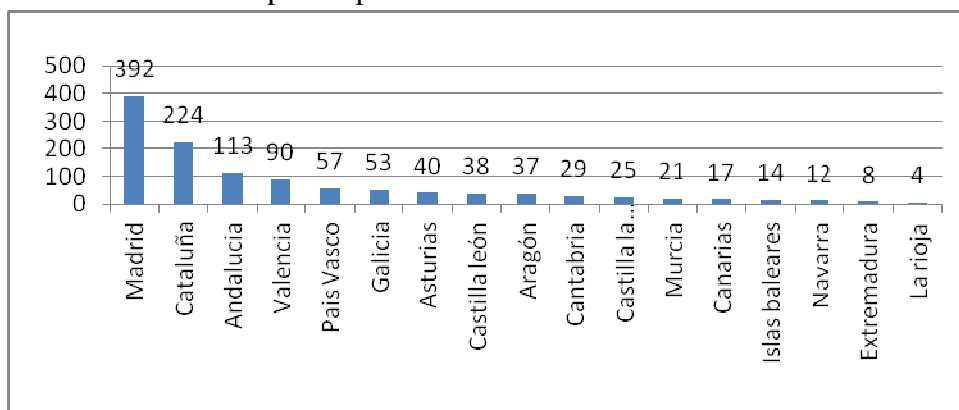
COMUNIDAD AUTÓNOMA

Respecto al número de empresas adheridas por comunidad autónoma. El gráfico 2 muestra cómo la Comunidad de Madrid ocupa la primera posición 33.39 % (392 empresas), seguida de Cataluña (224), Andalucía (113) y Valencia (90).

Con respecto a **Madrid** de las 392 empresas, 118 son PYMES, 78 empresas grandes no cotizadas, 68 microempresas, 48 del tercer sector (Fundaciones, ONGs), 33 cotizadas en bolsa, 22 asociaciones empresariales, 21 instituciones educativas y 4 pertenecen al sector público.

La distribución que sigue Cataluña será la siguiente: 89 PYME, 44 microempresas, 39 empresas grandes no cotizadas, 25 del tercer sector, 10 empresas cotizadas en bolsa, 8 asociaciones empresariales, 7 instituciones educativas y 2 sector público

Gráfico 2: N° de empresas por Comunidad Autónoma



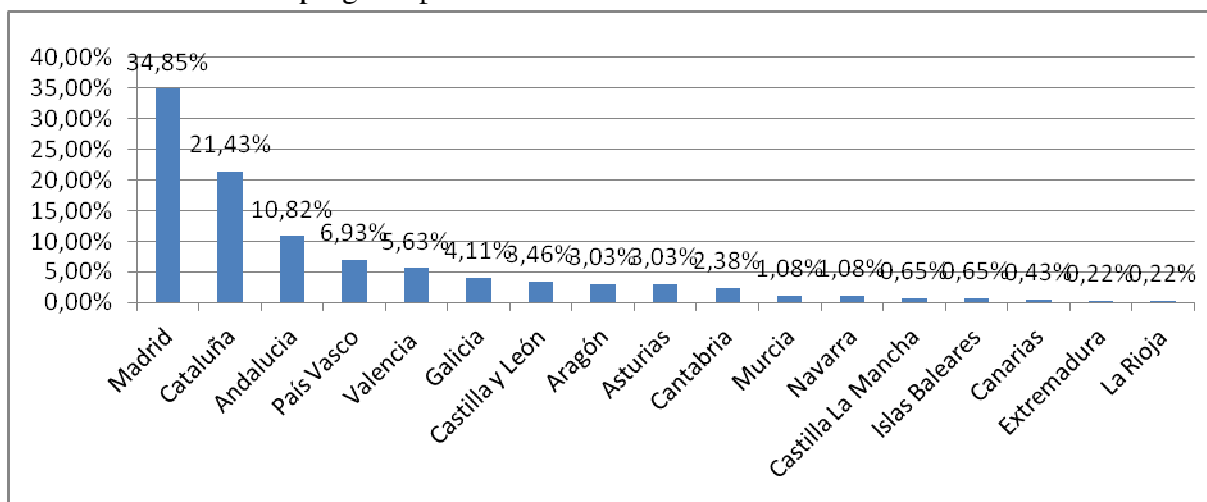
Fuente: elaboración propia con datos de ASEPAM

ELABORACIÓN INFORME DEL PROGRESO

Para saber el alcance que está teniendo el Pacto Mundial en la implantación de los 10 principios enunciados, se solicita la elaboración de un informe del progreso que sirva para poner de manifiesto el compromiso y los avances realizados. No deja de ser un instrumento de autoevaluación y de transmisión de transparencia hacia los integrantes del Pacto Mundial.

En el caso español el 39,35 % (462) de las empresas lo elabora. Realizando un desglose por comunidades autónomas se quedaría tal y como viene expresado en el gráfico:

Gráfico 3: Informe del progreso por CC. AA.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de ASEPAM

Se pone de manifiesto el nivel de colaboración de la comunidad de Madrid al poseer con diferencia la mayor cuota en cuanto a elaboración de informes del progreso (34.85%), seguido por Cataluña (21.43 %) y Andalucía (10.82 %).

El estudio de la evolución española a través del Pacto Mundial ha permitido profundizar en una declaración de principios que se extiende a lo largo del planeta, a través del que más de 4000 entidades de 116 países del mundo han tomado la decisión cumplir con dicho compromiso. En concreto el caso español presenta un total de 1174 entidades adheridas al Pacto Mundial, lo cual, aunque representa una cifra significativa, pone de manifiesto, respecto al número de empresas activas recogidas por el INE (informe año 2010), que son muchas las empresas que quedan aún por sumarse, pues solo un 3.57% adquirieron el compromiso.

El punto de inflexión pareció marcarlo el Grupo INDITEX a ser la primera en adherirse, pues a partir de entonces numerosas empresas decidieron seguir los mismos pasos. Cabe destacar como las dos cadenas hoteleras cotizadas en Bolsa Sol Melia y NH hoteles están adheridas al Pacto Mundial desde 2009 y 2002, respectivamente. La importancia que ha adquirido en el mundo académico se traduce en la adhesión de 23 universidad públicas y privadas al respeto por los principios marcados por Naciones Unidas, de las cuales 9 pertenecen a la Comunidad de Madrid.

Una de las características que tiene la aplicación de buen gobierno corporativo es la transparencia, con lo que se concluye que para las empresas españolas cotizadas en Bolsa ese factor es importante al adherirse al pacto 49 empresa de las cuales 25 pertenecen al IBEX - 35, siendo Telefónica, el 24 de junio de 2002, la siguiente en dar el paso después del Grupo Inditex.

Se evidencia el peso que tienen las PYMES en todos los aspectos, no solo económicos sino también en RSE, al estar adheridas un 37.57 % del total de empresas. Cabe destacar la importancia que tiene para la Comunidad de Madrid tener una buena salud en RSE, al ser líder sin competencia en empresas adheridas con un 30 % de las mismas.

1.5 FORO ECUMÉNICO SOCIAL Y MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

1.5.1. FORO ECUMÉNICO SOCIAL

El Foro Ecuménico Social (en adelante FES) es una organización sin ánimo de lucro creada en el 2001 que tiene como objetivos impulsar y difundir conceptos y acciones de Responsabilidad Social de Empresas y ONG´s, rescatar valores fundamentales hoy en día carentes de ellos en algunos aspectos de la sociedad, y resaltar la importancia de las organizaciones de la sociedad civil y de los empresarios en la transformación de los países.

Dentro de sus propósitos se pueden destacar:

1. Difundir el concepto de RSE en medios periodísticos gráficos, radiales y televisivos e Internet.
2. Otorgar el Premio al Emprendedor Solidario a empresas y ONG´s, por iniciativas que mejoren las condiciones de la comunidad, además de estimular el espíritu solidario.

3. Meritar la labor y la proyección de empresas a través de un certificado de RSE que otorga el propio Foro.
4. Rescatar valores fundamentales en una cátedra abierta en la que participan sectores políticos, religiosos, empresariales y sociales.

La forma de difusión de estos valores se realiza mediante la edición de una revista impresa y online donde miembros de la comunidad académica así como del mundo empresarial reflexionan sobre los valores de RSE a nivel global. Otra forma de difundir los aspectos de esta nueva forma de hacer negocios es a través de su página Web donde se pueden encontrar noticias referentes a la RSE así como se puede encontrar información sobre premios, propuestas, jornadas, información sobre cátedras, líneas de investigación, etc.

Desde el 2007 el Foro Ecuménico otorga el premio “Latinoamericano de Responsabilidad de empresas” a aquellas empresas y ONG’s que ayudan a fortalecer la cultura de la Responsabilidad social, en su expresión más amplia e integradora, a contribuir a establecer unos criterios comunes a nivel internacional y exponer las mejores prácticas en RSE. El premio está orientado para aquellas empresas que se encuentran instaladas en Latinoamérica.

La organización del certamen cuenta con el patrocinio del Centro Nacional de Responsabilidad Social y Empresarial y Capital social (FCE – UBA), el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina.

Tabla 10: Empresas que han recibido el premio de RSE

NH Hoteles 2011

MAPFRE 2010

Santander 2009

Telefónica 2008

BBVA 2007

Fuente: elaboración propia

La metodología de evaluación para las empresas que optan al premio se basa principalmente en el análisis de la documentación que las mismas presentan, aunque la comisión de evaluación podrá recabar toda aquella información que permita verificar los datos aportados recurriendo ya sea a instituciones públicas o privadas.

A la hora de establecer los criterios de evaluación se hace en base a los criterios que elaboró para el Foro el economista Adolfo Sturzenegger, basado en cuatro dimensiones:

1. Dimensión institucional: se valora si la empresa colabora con las instituciones o corporaciones locales para desarrollo económico y social de la comunidad donde se encuentre instalada.
2. Dimensión económica: se valora el nivel de impacto en la comunidad local o nacional donde se encuentre ubicada.
3. Dimensión medioambiental: se valora mediante el *análisis interno* (acciones encaminadas al ahorro de recursos no renovables) y el *análisis externo* (acciones encaminadas a reducir el impacto medioambiental).
4. Dimensión social: se subdivide en 3 categorías dado el nivel de complejidad que supone su valoración. Desarrollo laboral se observa si la empresa lleva a cabo acciones encaminadas a aumentar la ética y la conducta cívica, la mejora de valores que promuevan una generación de autoestima, confianza, identidad y capacidad en los empleados que éstos a su vez puedan volcar a la sociedad (relaciones entre los empleados y la dirección; salud, seguridad y

beneficios sociales; formación y educación; Diversidad e igualdad; Jubilación y Despidos; Derechos Humanos). Ética y transparencia se valora si la empresa promueve acciones sobre la responsabilidad de productos, evitar la corrupción y la elaboración de códigos de conducta. Inversión social se valora si la empresa realiza programas tales como gestión del impacto comunitario, voluntariado corporativo, marketing con causa, acciones con ONG's, patrocinio y mecenazgo.

1.5.2. MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCO)

Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) creado en el año 2000, es un monitor externo que sirve como instrumento de evaluación reputacional para aquellas empresas que operan en España. Anualmente elabora 6 rankings midiendo la reputación desde diferentes aspectos:

1. Merco Personas: las mejores empresas para trabajar
2. Merco Líderes: los líderes más prestigiosos
3. Merco Empresas: las empresas que poseen una mayor reputación
4. Merco Marcas: muestra las mejores marcas financieras
5. Merco Responsable: las empresas con mejor reputación comercial
6. Merco Ciudad: las mejores ciudades para trabajar

Tabla 11: Evolución de la reputación de las empresas incluidas en MERCOEMPRESAS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NH Hoteles	44	54	44	41	35	18
Telefónica	2	3	2	2	1	3
BBVA	5	5	7	8	7	8
Santander	6	6	5	4	2	1
MAPFRE	15	14	13	10	10	10

Fuente: MERCO

La tabla 11 muestra la evolución que han tenido las empresas que formarán parte de la muestra considerando en todas ellas una tendencia en aumento de puestos en el ranking de MERCOEMPRESAS.

Tabla 12: Evolución de la reputación de los líderes incluidos en MERCOLÍDERES

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NH Hoteles	65	65	37	44	86	79
Telefónica	4	4	3	4	3	3
BBVA	7	8	6	8	9	10
Santander	3	3	2	2	1	1
MAPFRE	24	23	20	19	15	13

Fuente: MERCO

La tabla 12 muestra la evolución que han tenido los líderes de las empresas que formarán parte de la muestra considerando en todas ellas una tendencia en aumento de puestos en el ranking de MERCOLIDERES.

Tabla 13: Evolución de la reputación de las marcas incluidas en MERCOMARCAS

	2007	2008	2009	2010
BBVA	3	3	3	4
Santander	5	2	2	2

Fuente: MERCO

La tabla 13 muestra la evolución que han tenido las marcas financieras que formarán parte de la muestra, observando que se mantienen en los puestos más altos.

Tabla 14: Evolución de la reputación de las empresas incluidas en MERCORESPONSABLES

	2010	2011
NH Hoteles	39	39
Telefónica	4	4
BBVA	9	9
Santander	3	3
MAPFRE	20	20

Fuente: MERCO

CAPÍTULO 2
CREACIÓN DE VALOR

INDICE CAPÍTULO 2

CREACIÓN DE VALOR

2.1. Introducción

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Conceptualización del término valor

2.2.1.1. Antecedentes

2.2.1.2. Concepto

2.2.2. Concepto de creación de valor en los grupos de interés

2.2.2.1. Propietarios

2.2.2.2. Empleados

2.2.2.3. Clientes

2.2.2.4. Sociedad

2.3. Indicadores económicos de creación de valor

2.3.1. Valor económico añadido (EVA)

2.3.2. Beneficio económico (BE)

2.3.3. Valor añadido de mercado (MVA)

2.3.4. Cash Flow Return On Investment (CFROI)

2.3.5. Valor añadido en efectivo (CVA)

2.4. Indicadores de creación de valor en la RSE

2.4.1. Indicadores sociales de creación de valor

2.4.2. Indicadores medioambientales de creación de valor

CREACIÓN DE VALOR

2.1 INTRODUCCIÓN

La principal preocupación del enfoque tradicional de la empresa es la maximización del beneficio con el único límite que marque la ley y las costumbres mercantiles (Friedman, 1972). La evolución de los propios modelos de gestión empresarial hace que la maximización del beneficio no sea el único objetivo a perseguir, sino que la maximización del valor de la empresa para el accionista pasa a tener una mayor importancia dentro de la Moderna Administración Financiera (Suárez, 1976; Díez y López, 2001).

El panorama actual tiene un rasgo fundamental, la supervivencia de las empresas debe efectuarse bajo un sistema basado en la creación de valor no sólo para los accionistas (Rappaport, 1998), sino para todas las personas que se relacionan con la empresa (Rivó, 2002). La maximización del valor de la empresa hace mejor a la sociedad. La relación entre creación de valor y sociedad aumenta cuando, en un intento de maximizar la economía, se maximiza el valor de la propia empresa (Jensen, 2001; 11).

Para los directivos es el mejor momento, pues los avances digitales y tecnológicos que se están dando dentro de sistema industrial y de mercado hace aumentar la creación de productos y servicios, lo que en definitiva conduce a la transformación de las empresas. La consecuencia es la liberación de flujos de información, capital, productos e ideas por todo el mundo (Prahalad y Ramaswamy, 2004; 15). Bajo esta perspectiva el siglo XXI se caracteriza por seguir un modelo de gestión de creación de valor donde los grupos de interés poseen una gran importancia dentro de la cadena de valor de la empresa. Por grupos de interés se entiende grupos de individuos que afectan o se ven afectados por la empresa (Freeman, 1984), con los que la empresa interactúa o posee algún tipo de interdependencia (Carroll, 1993), que buscan alcanzar múltiples propósitos, aunque no

siempre coincidentes (Donalson y Preston, 1995), pero que en definitiva influyen en los objetivos marcados por la empresa (Lizcano y Moneva, 2004).

La globalización, los avances tecnológicos y la liberación de la industria hacen que la competencia se intensifique de manera exponencial, y los directivos no pueden fijarse únicamente en los costes, la calidad y los procesos. Para conseguir lo que demanda la sociedad, un crecimiento sostenible y rentable, deben descubrir nuevas fuentes de innovación y creatividad (Prahalad y Ramaswamy, 2004; 15), además de mejorar la posición competitiva de la empresa (Pérez – Carballo, 2001).

Al igual que ocurre con materias como la Responsabilidad Social Empresarial, no existe una teoría propiamente dicha sobre el valor, lo que nos lleva conceptualizar el propio término desde la aproximación de acepciones que nos ofrece la RAE⁵⁵ (2011), definiendo valor como:

1. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

El concepto de valor ofrece una amplia gama de acepciones en términos generales; si se especifica desde un punto de vista económico – financiero se encuentran entre otras las siguientes:

1. **Valor de mercado:** es el precio que se espera obtener por una sociedad en una transacción de venta en un mercado libre, cuyos intervinientes actúan bajo su propio interés y beneficio (Sanjurjo, 2003).

⁵⁵ Real Academia Española

2. **Valor contable:** es valor de la empresa recogido en el Balance de Situación donde se comparan los recursos invertidos con las fuentes de financiación de dichas inversiones (Rivero, 1998; Pérez – Carballo, 2001; López y García, 2005; 2).
3. **Valor económico:** a través de la información contable, mediante el beneficio contable y el descuento de los flujos de tesorería a una tasa que tenga en cuenta aspectos controlables o no por la empresa, alternativas y coste de oportunidad asociado (López y García, 2005; 5), se obtiene el valor del negocio para el futuro propietario (Sanjurjo, 2003; 26).
4. **Valor de liquidación:** estimación del producto obtenido a partir del proceso de liquidación de una empresa, cuando cesa la actividad económica (Sanjurjo, 2003)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El concepto de valor tiene muchos significados según la rama científica de que se trate. Dentro del ámbito empresarial la tarea que tienen los directivos para crear valor se estima en función del modelo de gestión empresarial. Para poder entender el sistema actual de creación de valor se debe hacer distinción entre los dos grandes modelos de gestión empresarial: anglosajón y Europa continental (Eguidazu, 1999, 1996; Irimia et al., 2003):

1. **Anglosajón:** se apuesta por un enfoque tradicional donde la tarea fundamental del directivo es la maximización del valor de la empresa para sus accionistas. Existe una separación entre el control y la propiedad importante. Dicha separación supone la aceptación de los conflictos de intereses en la empresas en el momento en que no convergen los objetivos de ambos participantes, dado que en algunos casos pueden anteponerse los intereses personales a la creación de valor (Diez y López, 2001).
2. **Europa continental:** se caracteriza por la relación entre las empresas y las instituciones financieras, dando al directivo estabilidad a largo plazo para

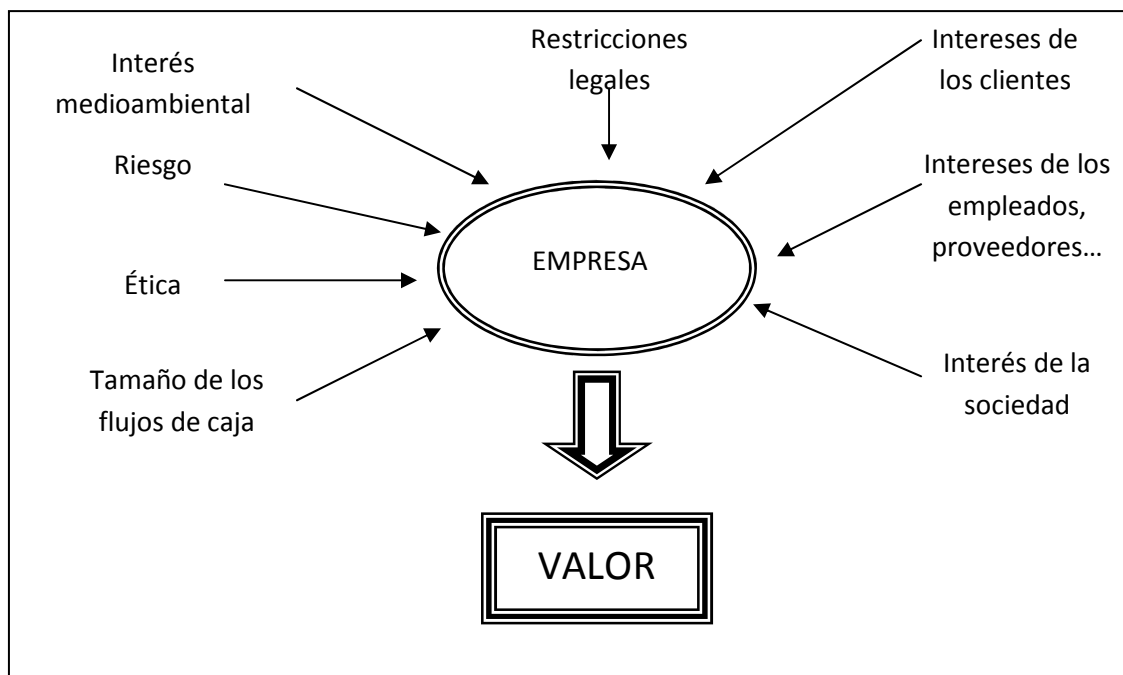
realizar sus planes, prestando atención a su vez, no solo a los accionistas, sino a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

La diferencia entre ambos radica en que, si los anglosajones se fijan únicamente en satisfacer a los accionistas, el modelo europeo se centra en satisfacer a todos los participantes de la empresa. La inclusión de factores como Internet o la globalización hace que se produzca un cambio de rumbo, pues implica la adaptación de la sociedad a las exigencias que marca la globalización de los mercados (Eguidazu, 1999).

Este cambio de rumbo se comienza a hacer público mediante la implantación de procesos de creación de valor en las memorias, juntas de accionistas o notas de prensa (Irimia et al, 2003). España en los últimos años ha sufrido un cambio radical en la concepción de la gestión empresarial, haciendo grandes esfuerzos por entender y comprender qué les pide el mercado, los clientes, y por ende, la sociedad.

La existencia de indicadores económicos facilita la cuantificación del proceso de creación de valor; sin embargo, la creación de valor de forma sostenida exige atender las necesidades de rentabilidad de los accionistas a partir de la satisfacción de las demandas de clientes, personal, proveedores, la sociedad. Si todo ello se cumple, será entonces cuando se podrá retribuir a los accionistas; si no es así se les retribuirá a costa de la expoliación de alguno de los grupos de interés (Pérez – Carballo, 2001).

Figura 2: Variables que afectan a la generación de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de Mascareñas

En la figura 2 se contemplan las diferentes variables que afectan al valor cuando se desea satisfacer a todos los grupos de interés. Dentro de la creación de valor el nuevo paradigma empresarial hace que se tengan que incluir aspectos como la RSE como modelo de gestión. Para establecer una buena gestión de las variables indicadas en la figura 2 y fortalecer las relaciones con los grupos de interés debe implantarse un equilibrio entre objetivos e intereses para no perder la perspectiva y el objetivo final de toda empresa: ganar dinero. Si dicha visión se establece como filosofía empresarial, la creación de valor pasa a tener una dimensión temporal de largo plazo satisfaciendo a todos los agentes implicados (Fernández, 2009).

2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO VALOR

Uno de los objetivos marcados dentro de esta tesis es el estudio de la creación del valor dentro del sector editorial. Por ello se hace indispensable realizar una profundización en el concepto del propio término.

2.2.1.1. Antecedentes

Para poder comprender el concepto de valor hay que remontarse a la visión que tenían los autores clásicos respecto al propio concepto. Se tomará como punto de referencia la obra “Historia del análisis económico” de Schumpeter por la revisión que hace de las teorías económicas desde Aristóteles hasta Keynes.

La obra de Schumpeter comienza indicando la imposibilidad de fechar el nacimiento de las teorías, dado el proceso lento en la elaboración de las mismas. No existe un reconocimiento como ciencia económica hasta la mitad del siglo XVII y XVIII. A pesar de ello los autores clásicos debaten sobre conceptos de economía, ética y valor.

Las ideas de Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.)⁵⁶ parten de la economía doméstica, de la búsqueda de un estado mejor mediante el análisis de las necesidades y su satisfacción. Distinguiendo entre el valor de uso y valor de cambio, Aristóteles percibe que el segundo fenómeno deriva de un modo u otro del primero (Schumpeter, 1994; 97). Su gran preocupación estriba en el problema ético del precio justo (justicia conmutativa) o la formación ética de precios; a pesar de haber intentado analizar los mecanismos reales del mercado, fracasó. Serán posteriormente los escolásticos los que desarrollarán la teoría de los precios.

La condena explícita que hacía del monopolio lo sustentaba en la fijación de precios por un individuo o grupo de individuos para su propio beneficio. Es indiscutible que Aristóteles no presenta como tal una teoría sobre el valor de cambio o precio, aunque no se duda de su existencia real. Cabe pensar que su razonamiento concluye en cierto misterioso valor objetivo o absoluto de las cosas, intrínseco a ellas e independiente de las circunstancias, de la estimación y de la acción humana (Schumpeter, 1994; 98; Rivó, 2002; 4)

⁵⁶ Política I, 11 y Ética V Citado en Schumpeter (1994)

Tras Aristóteles podría destacarse la figura de Epicuro (341 a. C. – 270 a. C); sólo con el transcurso del tiempo llegaron entenderse las ideas que manifestó, siendo el contrato social uno de los elementos que este pensador teorizó (Schumpeter, 1994: 103).

Tras varios siglos sin aportaciones relevantes, no es hasta la aparición de la Escuela Escolástica cuando comienza el desarrollo de pensamiento escolástico (principalmente en el s. XIII), tras el redescubrimiento de los escritos de Aristóteles como base para la elaboración de sus investigaciones. Es a través de la formulación realizada por Tomás de Aquino⁵⁷ en el siglo XIII cuando se justifica la ganancia de una actividad comercial⁵⁸:

1. Por necesidad de ganarse la vida
2. Por el deseo de conseguir medios para fines caritativos
3. Por el deseo de servir a la utilidad social, siempre que el lucro sea moderado
4. Por una mejora del bien negociado
5. Por diferencias interlocales o intertemporales del valor del bien
6. Por el riesgo

A lo largo de estos siglos se empieza a relacionar el concepto del valor o justo precio con variables como el **coste**, mediante la relación que hace Duns Escoto con el gasto de dinero y de esfuerzo del productor; **interés** por el uso del dinero, acto que Tomás de Aquino considera ilegítimo por ser el dinero una cosa que se consume en el propio acto de ser usada; **valor o precio normal competitivo**, haciendo la distinción entre el precio pagado en una transacción y el precio como estimación pública de la mercancía; respecto a este último Tomás de Aquino, de no darse tal relación, reconoce como precio justo el valor subjetivo de un objeto o mercancía para el vendedor.

⁵⁷ Tomás de Aquino, Santo. “Suma Teológica” Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid 1995, II quaest LXXVII, art. 4.

⁵⁸ Citado en Rivó, E. (2002): Creación de valor en la empresa familiar: del enfoque tradicional a la moderna concepción global.” Tesis doctoral, Universidad de Vigo.

La última fase de la escuela escolástica, conocidos como escolásticos tardíos, establece un concepto de valor asociado a las necesidades y satisfacción, al igual que Aristóteles, indicando (Rivó, 2002; 11)⁴:

- El coste es un factor de determinación del valor de cambio, no es la fuente lógica o causa de éste.
- La utilidad como fuente o causa del valor, reflejo de los usos que los individuos se proponen hacer y de la importancia que les atribuyen.
- No resolviendo la paradoja del valor⁵⁹, consideran la utilidad como las cantidades de bienes disponibles en una determinada situación.
- Todos los factores determinantes del precio.

Será a partir de la obra de Davanzati en 1588 (*Lezione delle monete*), cuando los italianos tomen la iniciativa de cómo resolver la paradoja del valor. Hay que decir que algunos economistas de la época se vinculan con la teoría del metalismo para poder definir el concepto de valor. El máximo exponente de la época es Galiani con su obra *Della Moneta* (1751), que define el término de valor como “la relación de equivalencia subjetiva entre la cantidad de una mercancía y una cantidad de otra, de modo que la expresión de valor de mercancía deja de tener sentido salvo por la referencia a una cantidad dada de otra” (Schumpeter, 2004; 350). Galiani aduce que la dependencia del valor irá en función de la utilidad, que en sentido economista es “cualquier cosa que produzca placer y bienestar”, y escasez, como la relación entre la cantidad existente de una cosa y el uso que se dé del mismo (Schumpeter, 2004; 350).

Los pasos que da Galiani en la teoría de valor servirán para que otros economistas puedan culminar la misma. Efectivamente su forma de ver el concepto de valor recibe numerosas críticas, como las de De Jevons y Menger, por no considerar la utilidad marginal y por la no aplicación de su análisis a los problemas del coste y distribución,

⁵⁹ La paradoja del valor hace referencia a que muchas mercancías útiles o necesidades básicas, como puede ser el agua, poseen valores de intercambio bajo o nulo, mientras mercancías menos útiles, como pueden ser las joyas, poseen un valor alto. Será John Law quien, en el folleto “*Money and Trade considered, with a proposal for supplying the nation with money*” 1ª ed.1705, exponga los ejemplos del agua y diamantes.

que serán rebatidas por la obra de Bernoulli (1730), matizando que el valor no es una propiedad intrínseca de las cosas, sino una relación entre una persona que valora y las cosas valoradas. A lo largo del siglo XVIII serán muchos los autores que tratarán la teoría del valor, como Beccaria o Turgot, entre otros.

La figura de Adam Smith con su obra “La Riqueza de las Naciones” se convierte en base fundamental de la propia teoría del valor al combinar, desarrollar y medir todos los conceptos que sus predecesores no habían hecho. Dentro de la teoría del valor desarrollada por Smith se hace necesario considerar que el término de valor posee dos significados, por un lado, expresa la utilidad de un objeto particular (valor de uso) y, por otro lado, la capacidad de comprar otros bienes (valor de cambio)⁶⁰.

Según Schumpeter, una vez realizada la distinción entre el valor de uso y el valor de cambio, se elimina de una vez por todas “la paradoja del valor”. A “La riqueza de las naciones” se le pueden atribuir (Rivó, 2002; 19):

- La teoría del valor – cantidad de trabajo, haciendo referencia a la división del trabajo
- La teoría basada en la desutilidad del trabajo
- La teoría del coste

Ya en el siglo XIX destacan las figuras de Mill, Ricardo y Marx. Para el primero el valor atiende a la razón de cambio entre dos mercancías o servicios cualesquiera. Para Ricardo, que parte de la teoría valor - cantidad de trabajo, el valor es susceptible de ser comparado, aumentado o disminuido de manera simultánea. Además considera la utilidad como condición necesaria, y la escasez y cantidad de trabajo como forma de obtención de valor de cambio.

⁶⁰ Smith, A Capítulo 4 Libro I pp. 30.

Marx⁶¹ hace referencia en su libro “Capital: A Critique of Political Economy”, al igual que sus predecesores, al valor de uso como “el contenido material de la riqueza, sea cual sea su forma social”, siendo efectivo únicamente en el uso o consumo de la mercancía (Marx; 2005 26ª ed; 44) y al valor de cambio como una relación cuantitativa, la proporción en que se intercambian valores de uso de una clase por valores de uso de otra (Marx; 2005 26ª ed; 45). Relacionando dichas variables con la cantidad de trabajo como hizo Smith, Marx distingue entre trabajo y fuerza de trabajo, considerando que el valor vendrá dado por la cantidad de trabajo contenida en los bienes midiéndolo por su duración y tiempo de trabajo.

Comenzando ya el siglo XX, John Maynard Keynes se considera precursor de la macroeconomía como área científica independiente

2.2.1.2. Concepto

Desde la perspectiva de la economía financiera los cambios significativos que se producen en ámbitos académicos sobre la creación de valor comienzan en los años sesenta con los trabajos de Modigliani y Miller⁶², con cuyas aportaciones se crea una nueva concepción, que atrajo a más detractores que defensores, y que en trabajos posteriores se fue completando⁶³. Partiendo de la perfección de los mercados de capitales, la conducta racional de los inversores, son motores del valor la renta económica y una tasa de rendimiento k_e mas una prima proporcional al riesgo empresarial del mismo. Además en sus trabajos exponen que únicamente se creará valor dentro de la empresa cuando se lleven a cabo inversiones cuya tasa de retorno sea, al menos igual, al coste del capital medio ponderado.

⁶¹ El trabajo “Capital: A critique of Political Economy” de Marx ve por primera vez la luz en 1859. La edición utiliza para consultar la tesis corresponde a su vigésimo sexta edición traducida por ediciones siglo XXI en el año 2005.

⁶² Artículo publicado en 1958: “The cost of Capital Corporation Finance, and the Theory of Investment” American Economic Review, Vol 48 (3) pp. 261 – 297

⁶³ Esos trabajos están recogidos en Archer, S.H. y D’Ambrosio (1970): “The Theory of Business Finance” Macmillan. Toronto

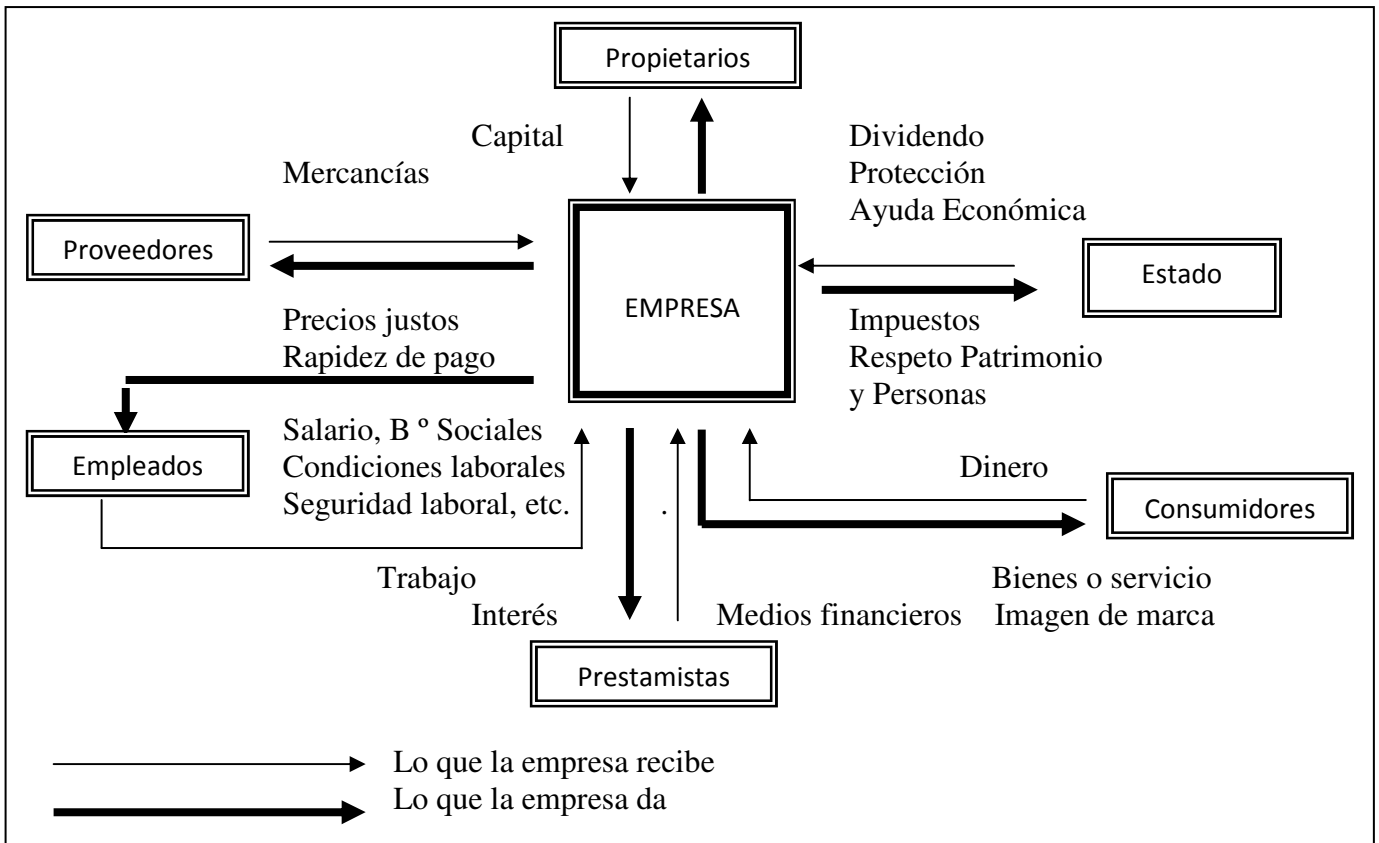
Otro paso importante dentro de la economía financiera son los estudios elaborados por Jensen y Meckling (1976) sobre los **costes de agencia**, argumentando que si los directivos de las compañías tienen objetivos que no van en consonancia con los accionistas, estos deberían recibir unos incentivos apropiados, a los que corresponde el coste de agencia. Por incurrir en dichos costes la actividad de dichos directivos debería estar limitada y estos responsables de sus actos.

En la actualidad el concepto de valor ha cambiado por completo; si a finales del siglo XX todas las estrategias para crear valor se centraban en la creación de valor para el accionista, hoy en día la noción de valor está vinculada a los **grupos de interés** bajo las siguientes premisas:

- Se consideran grupos de interés a los grupos de individuos que afectan o se ven afectados por la empresa (Freeman, 1984).
- La teoría basa la naturaleza de sus relaciones en un proceso bidireccional entre los resultados entre la empresa y los grupos de interés (Jones y Wicks, 1999).
- La empresa actúa como eje central de un proceso complejo, donde los objetivos individuales en conflicto deben ser reducidos a una situación de equilibrio en pro de perseguir el objetivo principal de la empresa (Azofra y Miguel, 1992).
- Con los que la empresa interactúa o posee algún tipo de interdependencia (Carroll, 1993).
- Buscan alcanzar múltiples propósitos, aunque no siempre coincidentes (Donalson y Preston, 1995).
- En definitiva influyen en los objetivos marcados por la empresa (Lizcano y Moneva, 2004).
- Poseen una gran importancia dentro de la cadena de valor de la empresa. (Porter, 2009).

En la figura 3 se pone de manifiesto la relación de intercambio que se da en la empresa entre los diferentes grupos de interés con los que esta se relaciona.

Figura 3: La empresa y sus grupos de interés. Intercambio de intereses



Fuente: Ortigueira (1979)

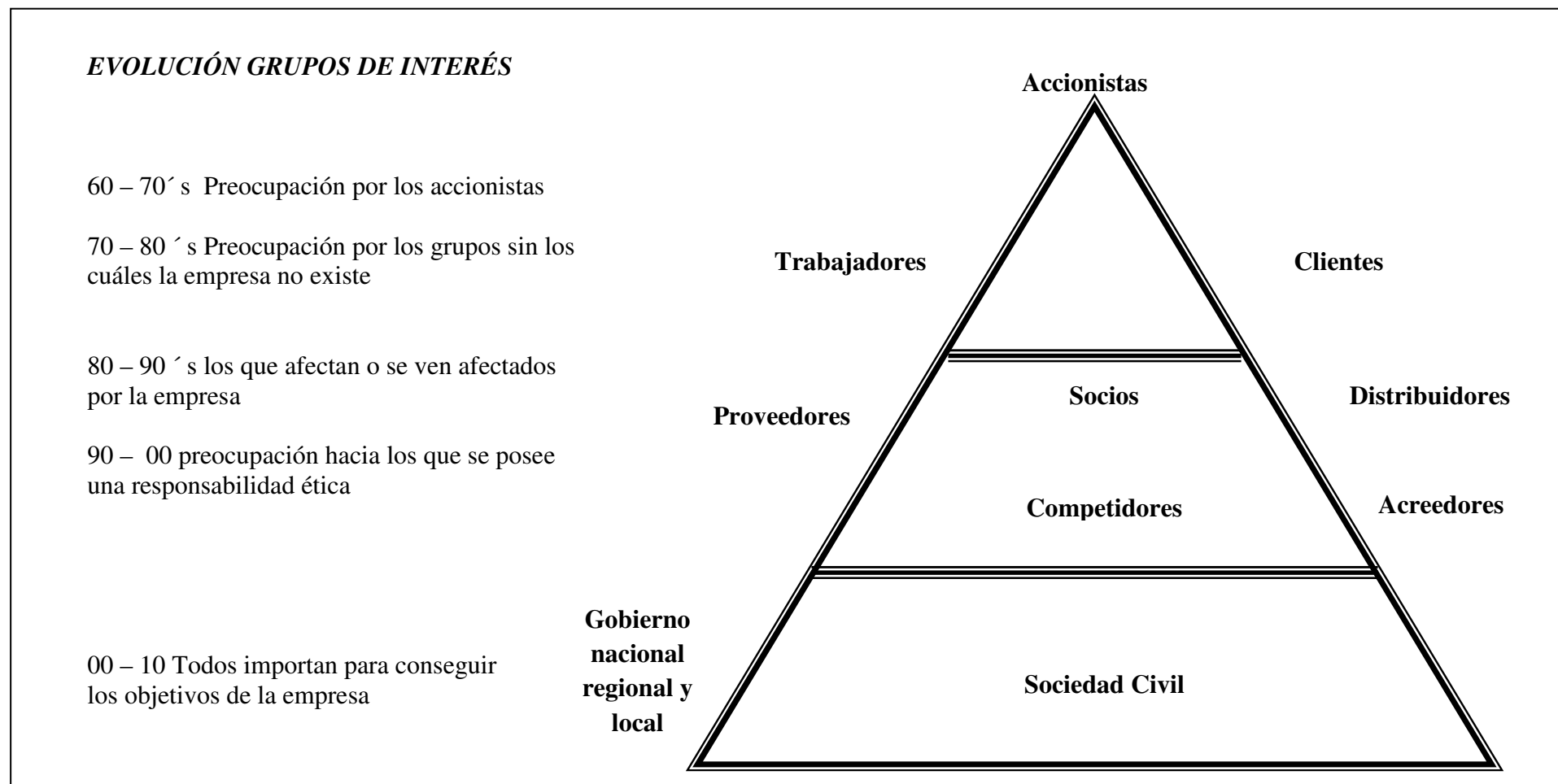
La orientación actual de las empresas tiene en cuenta la satisfacción de los diferentes grupos de interés. Por un lado, **los inversores**, además de exigir una rentabilidad de sus inversiones, exigen cada vez una mayor transparencia en las actuaciones que realice la empresa, con el objetivo de trasladar confianza a la empresa y al propio mercado, de manera que se asegure la supervivencia a largo plazo (De la Cuesta, y Valor, 2003). Por otro lado, **los trabajadores** apuestan por una política de gestión del capital humano e intelectual (Eguidazu, 1999); **los consumidores** solicitan día a día productos y servicios de calidad, innovadores y con precios justos (Kliksberg, 2006). Respecto a los **proveedores**, importante eslabón dentro de la cadena de valor para la buena marcha de la empresa, sin confianza y seguridad no se podrá establecer una estrategia dentro de la compañía (Grant, 1995; Cuervo, 1996). Hoy en día, **la sociedad civil** es consciente de que para que la RSE tenga éxito la empresa no puede mantenerse al margen de ella; un desarrollo sostenible supone que las empresas tienen una preocupación real respecto a las demandas sociales y medioambientales.

En la figura 4 se puede ver en forma de estructura piramidal la inclusión de los grupos de interés en función de la evolución del propio concepto, de tal manera que, como se expondrá en el siguiente punto, la concepción de creación de valor para el accionista es el punto de partida para estudiar la fenomenología del valor.

Hay que considerar que crear valor para los accionistas no tiene por qué perjudicar a los intereses del resto de grupos de interés, dado que se pueden obtener de manera simultánea con la consecución del principal objetivo de la empresa. Además, (Rivó, 2002; 27):

1. Un sistema de gestión de creación de valor mantendrá, al menos, las garantías de supervivencia, dando estabilidad laboral a sus trabajadores.
2. Se podrá incrementar la calidad del producto o servicio, siendo los clientes los principales beneficiados.

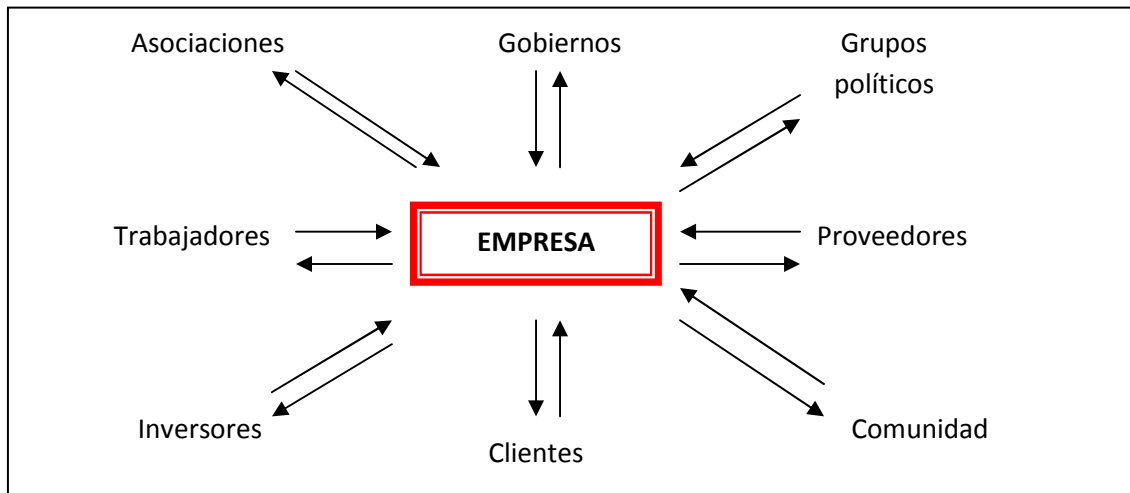
Figura 4: Modelo stakeholder, evolución del concepto de grupo de interés



Fuente: elaboración propia a partir de Donalson y Preston (1995) y Guédez (2008)

El mantenimiento de un sistema basado en la preocupación de los grupos de interés obliga a incluir dentro de dicha estructura el concepto de responsabilidad social empresarial, al considerar las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales como un sistema bidireccional (Donalson y Preston, 1995; 69).

Figura 5: Modelo teoría stakeholder



Fuente: Donalson y Preston (1995)

El modelo de Donalson y Preston contrasta con el concepto tradicional de relación de la empresa, pues sostiene que todos los grupos de interés legítimos que participan en la empresa lo hacen para obtener algún tipo de beneficio, no existiendo una prioridad sobre el conjunto de intereses.

Durante algún tiempo se ha puesto de moda culpar a la búsqueda de creación de valor de los accionistas por los males que acechan al mundo corporativo. La poca transparencia en la toma de decisiones y la divergencia de objetivos empresariales entre los altos directivos y los propietarios de la empresa hace que, en ocasiones, esa concepción no sea aceptada de modo universal (Rappaport, 1998; 21). Para poder seguir un modelo basado en la creación de valor en pro del accionista hay que atender a las cuatro premisas que marca Rappaport:

1. *Una posición relativamente sustancial en la propiedad de la empresa*, es decir, la posesión de acciones por parte de los directivos de la empresa puede ayudar a la convergencia de los objetivos de propietarios y directivos y, por tanto, a mitigar los posibles problemas de agencia (Díez y López, 2001) al poseer la alta dirección gran poder dentro de la empresa y libertad de movimientos permitiéndoles perseguir sus propias metas, a expensas del objetivo de la empresa: crear valor para el accionista (Medrano, 2010)
2. *Una remuneración vinculada al comportamiento del rendimiento para los accionistas*. Supone el medio más directo para vincular los intereses de ambos, aunque no es el único ni el más extendido (Pérez – Carballo, 2001; Eguidazu, 1999; Ross, 1973). Los mecanismos de control son eficaces cuando los directivos, maximizando sus intereses particulares, contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales (Medrano, 2010). No obstante, su vinculación con la rentabilidad presenta una serie de limitaciones:
 - La valoración de las acciones en el mercado o la fluctuación de las mismas puede deberse a factores que quedan fuera del control de los directivos (Rappaport, 1998).
 - En función de cuál sea el mecanismo que se utilice para vincular al directivo con la empresa, este tendrá una mayor aceptación. Entre ellos se encontrarían los bonus, las acciones y las opciones sobre acciones (Eguidazu, 1999).
 - La actuación de una unidad de negocio no puede vincularse directamente al precio de mercado de las acciones.
3. *La amenaza de una absorción por parte de otra empresa (OPA's)*. Esta fórmula se ha convertido en una práctica habitual para hacerse con el control de las empresas y poder crear valor mediante las sinergias que se dan después del proceso de fusión o adquisición (Mascareñas, 2004). La amenaza de una absorción supone un medio para contener a los directivos de seguir sus propios intereses, dado que una mala gestión de los mismos puede invitar al lanzamiento de una OPA.

4. *Mercado de trabajo para directivos*. Constituye otro mecanismo esencial para motivar al directivo a converger en los objetivos de la propiedad y, en definitiva, de la empresa (Rappaport, 1998). Con casi toda probabilidad cuando un directivo no gestiona de forma adecuada una empresa, el “vigilante efectivo incompetente o ineficiente será otro directivo” (Eguidazu, 1999; 105).

Desde una perspectiva puramente financiera las empresas podrán generar valor mediante (Eguidazu, 1999; 268):

1. Incremento del beneficio operativo de la empresa, sin la utilización de recursos financieros adicionales.
2. Realizar inversiones en nuevos recursos financieros, que tengan un rendimiento superior al coste de los mismos.
3. Reducir y/o devolver al accionista el capital empleado por la empresa. Dado el bajo nivel de los tipos de interés y la aceptación de una mayor remuneración al accionista, las empresas están optando por disminuir el capital empleado a través de desinversión de activos o negocio no estratégicos o bien devolviendo los excedentes de caja mediante la compra de acciones propias y devolución de las aportaciones.

Si introducimos a esta perspectiva de generación de valor una variable tan importante en el siglo XXI como es la **responsabilidad social empresarial**, se concluye que la aplicación de políticas de RSE, no solo perseguirá objetivos económicos, sino también sociales, reconociéndose que una gestión adecuada de los mismos genera creación de valor a largo plazo dentro de la empresa. Para ello debe concebirse como una unidad esencial de negocio dentro de la empresa y con una perspectiva a largo plazo (Toro, 2006). La reputación obtenida por la empresa está fuertemente relacionada con la *performance* financiera en la medida en que, si se mejora la comunicación con terceros acerca de la gestión de la RSE, se ofrece una mejor imagen a los grupos de interés (López e Iglesias, 2010; Lai et al. 2010; Alvarado y Walesska, 2008; Orlitzky et al, 2003).

Otro aspecto a tener en cuenta dentro del concepto de valor corresponde al **gobierno corporativo**, como fuente de creación de valor. Como en muchas otras materias no existe una definición unánime sobre el gobierno de la empresa. Shleifer y Vishny (1995) lo definen como el conjunto de medios por los cuales los propietarios de una empresa se aseguran un rendimiento derivado de la aportación de dinero realizada en la empresa; la OCDE hace referencia al sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas, especificando los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes de la empresa. En muchos casos al no corresponder la figura del propietario a la del directivo, surgen conflictos de interés. La asimetría de información entre principal y agente, la divergencia de objetivos (se da prioridad a los objetivos a corto plazo) y los numerosos escándalos financieros y contables convierten al inversor en una figura desamparada; por esta razón, se han ido estableciendo progresivamente medidas de protección al mismo mediante la elaboración de los códigos de buen gobierno corporativo. La tabla 15 muestra los Códigos de Buena Conducta a nivel internacional.

Tabla 15: Códigos de Buen Gobierno

País	Código	Año
Alemania	German Corporate Governance Code	2008
Bélgica	The 2009 Belgian Code on Corporate Governance	2009
Canadá	Corporate Governance: Guide to Good Disclosure	2006
Dinamarca	Recommendations for corporate governance of August 15, 2005 sections III and V revised by December 10	2008
EE.UU	Ley Sarbanes – Oxley	2002
España	Código Unificado, Código Conthe	2006
Francia	Corporate Governance Code of List Corporations	2008
Italia	New Regulation on Banks' Organisation and Corporate Governance	2008
Reino Unido	The Combined Code on Corporate Governance	2008
Suiza	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	2008

Fuente: Medrano (2010)

Los principios básicos de gobierno corporativo para la generación de valor expresados por Rappaport, (2006) ayudarán a las empresas que posean un modelo de negocio sólido:

1. **No manejar las ganancias, ni entregar una guía de ganancias.**
2. **Tomar decisiones estratégicas que maximicen el valor esperado, incluso a expensas de menores ganancias a corto plazo.** Considerar siempre el valor esperado en la toma de decisiones, entendido este como el “valor promedio ponderado para una gama de escenarios plausibles” (Rappaport, 2006; 4).
3. **Hacer adquisiciones que maximicen el valor esperado, incluso a expensas de menores ganancias a corto plazo.** Aunque las empresas normalmente crean valor por su actividad operativa, hay que tener en cuenta que la posibilidad de generar valor dentro de la compañía puede provenir también de operaciones de fusión y adquisición de empresas.
4. **Mantener solamente activos que maximicen el valor,** lo que se podrá mantener en función del modelo de negocio elegido. Una buena gestión de los activos permitirá, por una parte, que exista un comprador que esté dispuesto a pagar una prima, y, por otra parte, aumentar el valor de la empresa por la concentración de actividades generadoras de alto valor, disfrutándose así de una ventaja competitiva respecto al resto del sector, además de ser necesario disminuir aquellas que generan poco o destruyen valor a la empresa.
5. **Devolver el efectivo a los accionistas cuando no existan oportunidades creíbles de creación de valor para invertir en la empresa.** El exceso de efectivo en una empresa con pocas oportunidades de crear valor debe distribuirse a los accionistas para que obtengan mayores rendimientos y pueda reducirse el riesgo de la empresa por un mal uso de dicho efectivo.
6. **Recompensar al CEO⁶⁴ y directivos por generar rentabilidad a largo plazo.** Se necesita disponer dentro de la empresa de un sistema de incentivos para que los directivos persigan el mismo objetivo, es decir, generar valor. Por ello, algunas empresas usan el valor de los activos intangibles para establecer sistemas de remuneración e incentivos (García et al. 2010; Bushman et al 1995)
7. **Recompensar a los directivos de unidades operativas por la agregación de valor en múltiples años,** es decir, establecer un plan de incentivos por superar objetivos, tanto financieros como no financieros.
8. **Recompensar a la línea media directiva y empleados de primera línea por realizar un desempeño superior en los impulsores clave del valor donde**

⁶⁴ Siglas derivadas del inglés Chief Executive Officer, corresponde a la máxima autoridad de la gestión y dirección de la empresa

influyen directamente. Las empresas deben establecer un sistema de cuantificación de variables que permitan medir la aportación de sus directivos medios y de los trabajadores a la creación de valor dentro de la empresa.

9. **Exigir que los altos directivos asuman los riesgos de la propiedad al igual que los accionistas,** lo cual supone la asunción por parte de los directivos de los riesgos a los que se expone a la empresa por la toma de decisiones.
10. **Entregar a los inversores información sobre el valor.** El *reporting* que realiza la empresa debe ser para todos los integrantes de la misma, pero en especial para los inversores, que son quienes arriesgan su capital. Con transparencia informativa se puede reducir la incertidumbre del inversor. Este sería un principio de gran relevancia dentro del gobierno corporativo, considerando que el aporte de información económica o no (valor de los activos intangibles) puede contribuir a mejorar la reputación de la misma (García et al. 2010; Cañibano et al 2002)

Otro factor que contribuye a la elaboración del concepto es la **cadena de valor**⁶⁵, pues una buena gestión de ella puede transformarse en una ventaja competitiva y crear valor para la empresa y, por ende, para los grupos de interés. La obtención de una ventaja competitiva supone uno de los principales objetivos de los directivos de empresas, entendiendo ésta como la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de un sector, tratando de establecer una posición provechosa y sostenible respecto a las fuerzas que determinan la competencia de dicho sector (Porter, 1987).

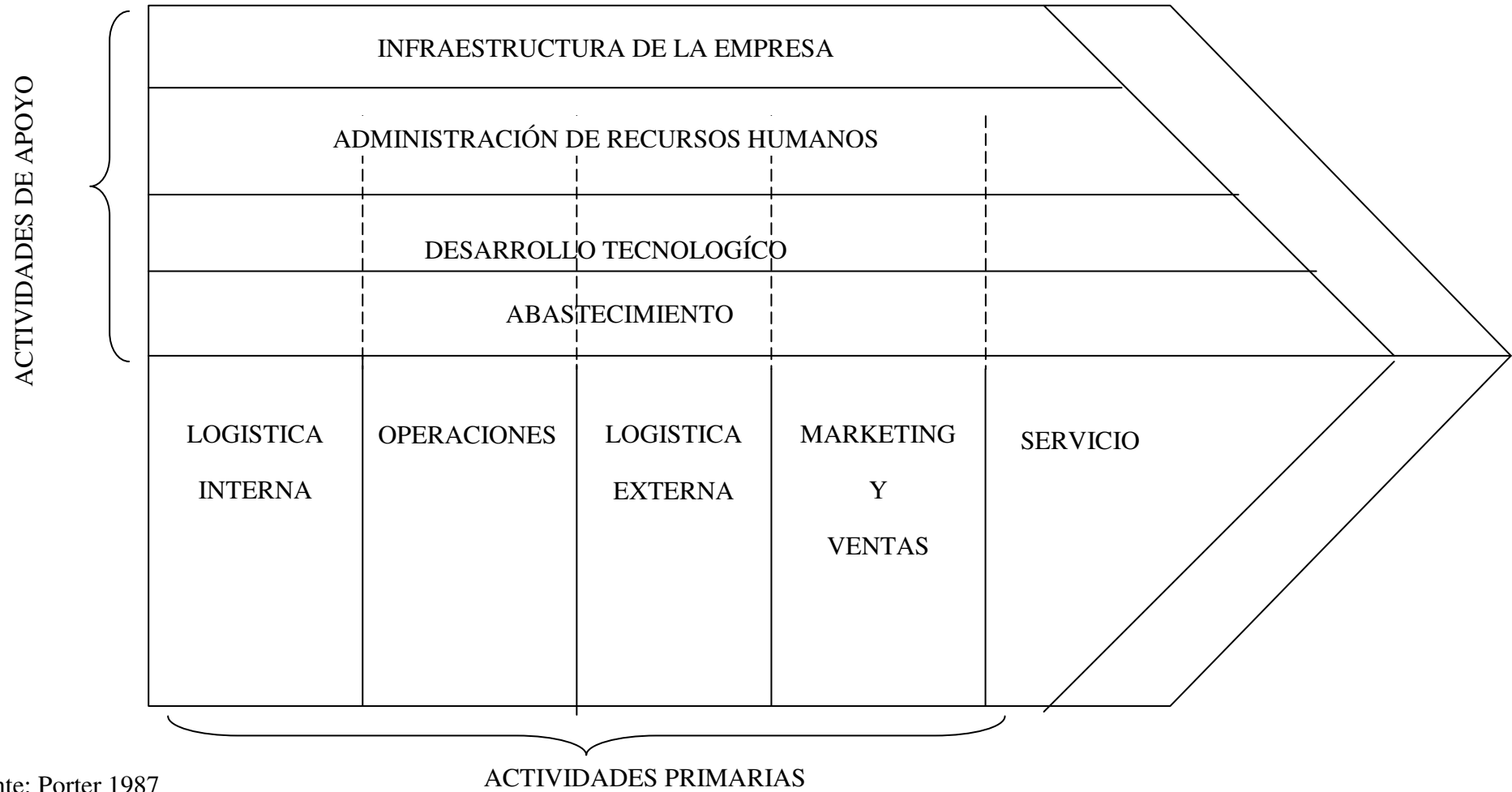
Para entender el concepto de cadena de valor se debe mantener una filosofía de desagregación empresarial, es decir, la empresa que considera como un todo, cuya actividad queda desagregada en pequeñas áreas que incorporan parte del valor asociado al propio producto, representando, a su vez, una parte del coste del producto (Navas y Guerras, 1998) y creando una base de la diferenciación.

⁶⁵ Gluck, F.W. (1980): “Strategic Choice and Resource Allocation” The Mckinsey Quartely. La consultora McKinsey define el concepto de cadena de valor o Business System, aunque su desarrollo se debe principalmente a las aportaciones de Michael Porter

La cadena de valor no deja de ser una herramienta básica para comprender el entramado estratégico empresarial. Con ella se observa la forma de interacción de las actividades de la empresa, el comportamiento de los costes y las posibles fuentes de diferenciación (Porter, 1987; 51).

La propia cadena de valor se relaciona con la teoría de los *stakeholders*, al relacionar a estos con la posible influencia dentro de la cadena, por ejemplo, los clientes como punto final de toda la cadena (Pérez – Carballo, 1998), los proveedores como suministradores de inputs, los empleados como apoyo a la cadena, etcétera.

Figura 6: Cadena de Valor Genérica



Fuente: Porter 1987

El objetivo de incluir este concepto radica principalmente en la identificación de las ventajas competitivas de la empresa que contribuyan a crear valor para misma. Para ello, Porter identifica como actividades básicas empresariales las actividades primarias y secundarias.

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto, así como su venta y servicio postventa al comprador. A su vez puede distinguirse:

- *LOGISTICA INTERNA*: recibo, almacenamiento, control de inventarios, distribución interna de inputs dentro del proceso productivo.
- *OPERACIONES*: transformación de los inputs en outputs.
- *LOGISTICA EXTERNA*: actividades de recopilación, almacenamiento y distribución física del producto al cliente.
- *MARKETING Y VENTAS*: actividades asociadas a proporcionar un medio a través del cual los compradores puedan adquirir los productos. (Publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones y precio).
- *SERVICIO POSTVENTA*: se analizan todas las actividades encaminadas a mantener y/o realzar el valor del producto vendido, como el servicio de apoyo, asesoramiento, garantías, reparaciones, etcétera.

Las actividades de apoyo son aquellas que sirven de soporte, que sustentan a las actividades primarias para su normal funcionamiento.

- *ABASTECIMIENTO*: Compra de inputs que serán utilizados en toda la cadena de valor.
- *DESARROLLO TECNOLOGIA*: *know how* de cada actividad de la empresa, ya sea en conocimientos, procedimientos o equipos.

- *RRHH*: actividades de contratar, entrenar a los empleados, que se constituye como fuente de ventaja competitiva al poder establecer sistemas de aumento de habilidades y motivación para los empleados.
- *INFRAESTRUCTURA*: incluye actividades como administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos, calidad. Apoya a toda la cadena.

La evolución de la propia concepción de la empresa y de la preocupación de los grupos de interés hace que la propia cadena de valor expuesta por Porter se vea afectada. Si Porter (1987) mantenía una concepción de *dentro hacia fuera* donde el comienzo son los activos y competencias, Slywotzky et al. (1998) conciben la cadena de valor de fuera *hacia dentro*, es decir, el comienzo de la misma son los clientes, centrándose en las necesidades del mismo e intentando identificar las opciones para satisfacerlas.

La revisión de las diferentes teorías permite considerar la cantidad de variables que participan en la creación de valor en la empresa. El aspecto económico, mediante la maximización del beneficio, no es el único factor de generación y creación de valor, sino que una buena administración de los costes de agencia, de los grupos de interés, de la cadena de valor, de la generación de confianza mediante los códigos de buen gobierno corporativo, así como de la implantación de políticas de RSE, permite adquirir ventajas competitivas respecto al resto. En definitiva, el valor será todo aquello que permita a la empresa obtener un beneficio o contribuya a enriquecer, no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés. Para poder entender el entorno actual es necesario ampliar la visión tradicional y entrar a considerar que cualquier factor puede crear valor para la empresa, para los grupos de interés y, por ende, para la sociedad.

2.2.2. CONCEPTO DE CREACIÓN DE VALOR EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los cambios a los que se enfrentan las empresas y la complejidad de las mismas tienen como consecuencia un cambio continuo en el entorno que afecta a las relaciones con la empresa y, por tanto, en el reparto del valor creado (De Quevedo et al., 2005). Definido

el concepto de valor y las diferentes teorías que pueden afectar al mismo, es necesario observar ahora cuál es la creación de valor para los grupos de interés, es decir, respecto a lo que ellos entienden sobre si obtienen un valor añadido por la inversión de su dinero, por la gestión del capital humano e intelectual, por la compra del producto o prestación del servicio, así como para la sociedad en general. Seguidamente se detallará la concepción que tiene cada grupo de interés. Se analizarán los propietarios, empleados, clientes y sociedad civil, por estar comprendidos dentro de la literatura como grupos de interés primarios que, en definitiva, poseen una relación contractual con la empresa o tiene derechos directos y legalmente establecidos (De la Cuesta, 2003; Clarkson, 1995).

2.2.2.1. Propietarios

El pensamiento de que la única preocupación para la empresa debe ser satisfacer los intereses de los accionistas nace a principios del siglo XX, cuando Alfred P. Sloan⁶⁶ comienza a adoptar principios financieros orientados a la gestión del valor. Estos constituyen las bases de la concepción de creación de valor para el accionista, tal y como esta se concibe hoy en día.

A partir de la década de los 50 comienza a fraguarse la ideología basada en la maximización del valor de la empresa para los accionistas como medio para maximizar el bienestar de la sociedad (Solomon, 1969). Para Solomon el objetivo de la empresa debe ir encaminado a la gestión del capital a largo plazo de los actuales accionistas, además de basarse en el servicio a la comunidad económica.

En las siguientes décadas no existió una preocupación por los accionistas. Los directivos de las grandes empresas centraban todos sus esfuerzos en lograr una

⁶⁶ En su obra “Mis años en la General Motors” publicado en 1979 por la IESE, narra su experiencia como director general. Para él, la creación de valor era “la obtención de una rentabilidad media aceptable a largo plazo” y el objetivo económico de su compañía era “obtener el máximo rendimiento compatible con la participación esperada en el mercado” pp. 182. Citado en Rivó, E (2002): “Creación de valor en la empresa familiar: del enfoque tradicional a la moderna concepción global” Tesis doctoral, Universidad de Vigo

rentabilidad a corto plazo. En cierto modo, se perdió esa visión de la empresa en la que la toma de decisiones debía ir orientada al largo plazo para obtener una maximización real del valor de la empresa. Con la aparición en 1986 de la publicación “La creación de valor para el accionista” de Alfred Rappaport se empieza a aceptar de manera generalizada el nuevo paradigma empresarial.

A partir de la aportación de Rappaport se hace más patente la creación de valor para empresas cotizadas en Bolsa, dado que la valoración de la misma se verá de forma más clara en el precio de mercado de las acciones de la empresa y en el valor teórico de las mismas. Las empresas no cotizadas en Bolsa no deben descuidar dicho objetivo, pues aunque no tengan un sistema de evaluación permanente por parte del mercado, dicha valoración debe realizarse mediante algún método que replique el proceso realizado en el mercado de valores (Irimia, 2003); no obstante, solo cuando se materializa una venta es posible contrastar el valor teórico de la empresa no cotizada (Pérez – Carballo, 2001).

En líneas generales, para que se produzca creación de valor la rentabilidad para los accionistas debe ser superior a la rentabilidad que exigen a sus acciones de tal manera que puedan sentirse bien remunerados (Suárez, 2008; Fernández, 2005; Irimia, 2003; Pérez – Carballo, 2001; Rappaport 1998).

Para el autor Pérez – Carballo (1998) un sistema de evaluación de la calidad de la empresa consiste en analizar si se crea o no valor para el accionista, es decir, si se maximiza la riqueza o patrimonio invertido en la empresa por sus accionistas. El objetivo financiero de crear valor dentro de la empresa debe postularse como un objetivo empresarial según el cual para que se maximice el valor para el accionista es necesario que clientes, proveedores y trabajadores estén satisfechos con su evolución (Andrés, 1998; McTaggart et al., 1994). Otros autores establecen que *“como la función económica de la actividad de la empresa consiste en producir un producto o servicio a un precio competitivo mediante el compromiso de todos sus integrantes, es claro la obligación de alcanzar un equilibrio en el reparto del valor añadido de la empresa entre todos sus integrantes”* (Donalson, 1994; 12).

Claro ejemplo de ello es Coca Cola donde anualmente proclama “encontrarse en una situación única para valor para sus accionistas a través de las diferentes inversiones que realizan”⁶⁷

2.2.2.2. Empleados

La evolución de la Teoría de los grupos de interés desarrollada por Freeman (1984) hace que el concepto de creación de valor se extienda, no solo a los accionistas, sino a todas aquellas personas que se ven afectadas por la actividad de la empresa, entre ellos los empleados.

La aceptación por parte de los directivos de un sistema basado en la gestión de valor implica que la empresa se preocupará de alcanzar este objetivo de manera eficaz y, en consecuencia, surge el estudio de variables como la satisfacción o insatisfacción de los empleados. No solo se debe tener en cuenta la retribución económica, sino que hay que considerar una retribución no económica vinculada al reconocimiento dado al empleado por su productividad (Medina et al, 2008). La tenencia por parte de la empresa de personal altamente motivado contribuirá a la generación de valor para la misma.

En este punto hay que destacar las aportaciones que hace Hoppock⁶⁸ en 1935, definiendo la satisfacción laboral como “la combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que hacen que el individuo considera que se encuentra satisfecho en su trabajo”. Herzberg propone en 1959 una teoría según la cual la satisfacción de los empleados estará vinculada a dos factores a tener en cuenta por parte de la empresa. Por un lado, las *condiciones en las que desempeña su trabajo*, principalmente administradas por la empresa y, por tanto, fuera del control del empleado, tales como salarios, beneficios sociales, condiciones ambientales y físicas, etcétera; cuando dichas variables son óptimas tan solo se evita la insatisfacción del

⁶⁷ http://www.femsa.com/es/anual/2010/mensaje-presidente_es.php?lengua=es#submenu3

⁶⁸ Citado en Celma-Benaiges et al (2009): “Business case y responsabilidad social empresarial: un análisis de la satisfacción laboral” XXIII Congreso de AEDEM. Sevilla

trabajador. Y por otro lado, las variables asociadas a *la naturaleza de las tareas a realizar*, que está bajo el control del trabajador, como la realización del individuo, su reconocimiento profesional, su desarrollo personal, etcétera. Cuando ambos tipos de factores coexisten se incrementará la satisfacción del empleado y, por tanto, se estará aportando valor a la empresa. Así pues, el objetivo central bajo la perspectiva del empleado implica valorar cómo se motiva a los empleados y cuál es el nivel de satisfacción de los mismos. En 1976 Locke indica que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero derivado de una percepción de las experiencias laborales vividas. Para Robbins (1994) es la actitud general de un individuo hacia el trabajo.

Los estudios planteados por Adams en 1997 establecen que los empleados, no sólo están interesados en obtener recompensas por el trabajo bien hecho, sino también por los resultados que puedan reportar a la empresa.

Los estudios realizados por Kaplan y Norton en 2002 sobre el cuadro de mando integral resaltan la necesidad de satisfacer los intereses de los empleados dentro de la estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral es un instrumento utilizado por los directivos en el que se incluyen indicadores financieros y no financieros, que, siendo bien gestionados, pueden convertirse en una ventaja competitiva generadora de valor. En definitiva, el cuadro de mando integral traduce la misión y la estrategia de la empresa, midiéndola bajo cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002; 14).

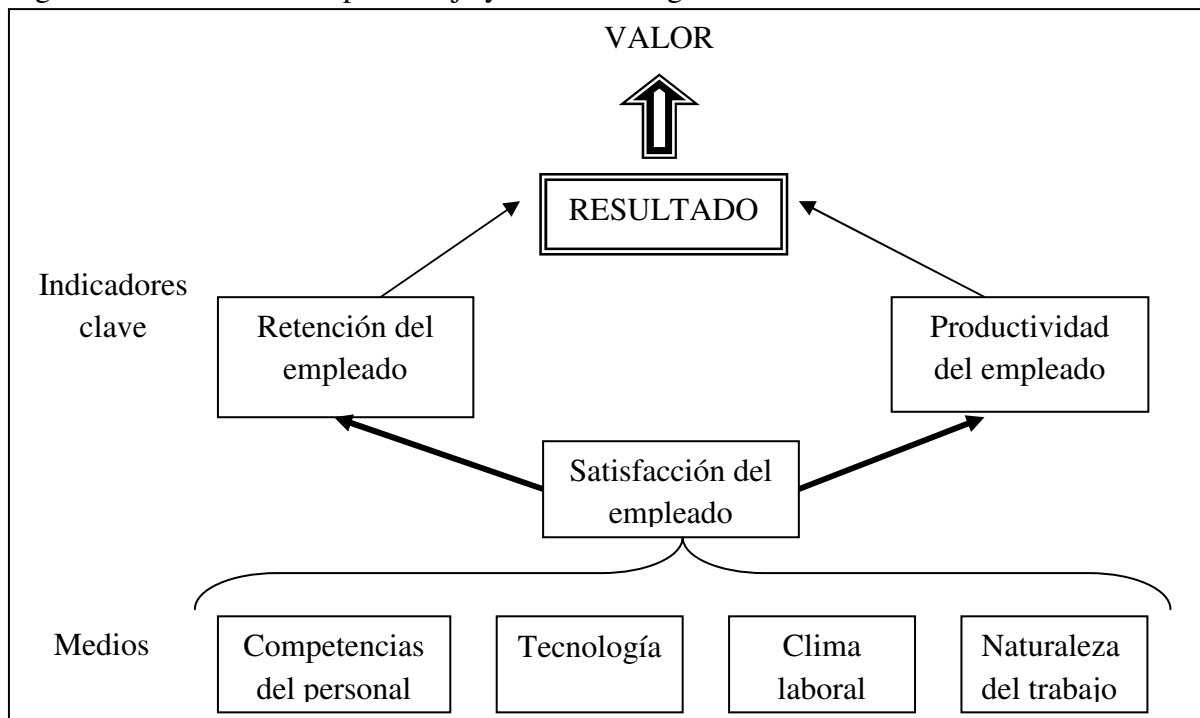
El cambio sufrido en los últimos años en el mercado laboral ha supuesto la consideración de la posición del empleado en la estructura estratégica de la empresa, estableciéndose mejoras al situarse cerca de los procesos internos y los clientes.

Para Kaplan y Norton (2002) los indicadores clave sobre los empleados son:

1. *Satisfacción del empleado*: hace que dicha variable se convierta en uno de los objetivos no financieros para la empresa. La moral y la satisfacción del

- empleado es condición necesaria para que pueda aumentar la productividad del mismo.
2. *Retención del empleado*: interés a largo plazo de la empresa, donde la valoración del capital humano de la misma se realizará con la inversión en sus empleados. Cualquier salida supone una pérdida para la empresa.
 3. *Productividad del empleado*: es “un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción del cliente” (Kaplan y Norton, 2002; 143). En consecuencia se mide el nivel de eficacia de la empresa.

Figura 7: Indicadores de aprendizaje y crecimiento generadores de valor



Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2002)

Considerando dichas variables se podrá obtener como resultado la generación de valor dentro de la empresa. Para ello se deben establecer una serie de medios inductores a la satisfacción del empleado, como son las competencias del personal, infraestructura tecnológica, buen clima laboral y la propia naturaleza del trabajo.

Junto a las otras dos categorías que conforman la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos proporcionarían buenos resultados.

Los diferentes estudios apuntados anteriormente ponen de manifiesto la importancia que tienen los empleados dentro de la empresa para conseguir los objetivos definidos en la planificación estratégica.

2.2.2.3. Clientes

Toda empresa se crea con la intención de satisfacer una necesidad surgida en una persona (Iborra et al, 2006), la cual se convierte, sin quererlo, en un cliente potencial. Anteriormente las empresas se centraban exclusivamente en mejorar sus capacidades internas a través de un trabajo elaborado del producto y de la innovación tecnológica, pero hoy en día la creación de valor para el cliente se ha convertido en objeto de estudio (López et. al., 2010), tanto para las empresas, como en el ámbito académico.

La figura del cliente se hace indispensable en toda actividad económica, por lo que el accionista comprende que, sin la generación de valor para el cliente, difícilmente se podrá crear para él. En definitiva, la fuente generadora de valor a largo plazo exige satisfacer los intereses de los clientes (Rappaport, 1998).

Para poder fortalecer el lazo entre la empresa y el cliente se necesita conocer en profundidad cuáles son las necesidades de los segundos, de tal manera que se puedan analizar los beneficios y los sacrificios (Vazquez y Trespalacios, 2002) del cliente, que determinan la elección de un producto u otro (Slater y Narver, 1994). En definitiva, la subjetividad de esta variable es manifiesta, dado que diferentes personas pueden percibir de manera distinta un mismo producto (Anderson et al. 2000).

De manera sintética la tabla 16 muestra las diferentes perspectivas de análisis sobre el concepto de valor para el cliente desde una perspectiva del marketing, área principal de estudio del cliente.

Tabla 16: Perspectivas de análisis del concepto de valor para el cliente

Perspectiva de análisis	Concepto de valor	Autores
Perspectiva basada en un planteamiento cuantitativo		
Cuantificación monetaria	Hace referencia a la valoración relativa en unidades monetarias del conjunto de beneficios netos (sociales, de servicio, técnicos y económicos) que una parte del intercambio recibe a cambio del precio que paga.	Anderson, Jain y Chintagunta (1993); Andersony Narus (1995,1998); Anderson, Thomson y Wynstra (2000)
Jerarquía de valor	Es la percepción que los clientes tienen con relación a las preferencias y las evaluaciones sobre los atributos del producto, comportamiento del producto con respecto a dichos atributos y las consecuencias que se derivan de su uso.	Woodruff (1997)
Perspectiva basada en un marketing de relaciones		
Esfuerzo conjunto	Proceso por el que las habilidades competitivas de las partes son mejoradas. De esta manera, se considera que para añadir más valor a un producto se debe recurrir a un esfuerzo conjunto mutuamente beneficioso, creado por la combinación de las sinergias.	Wilson (1995); Kothandaraman y Wilson (2001)
Perspectiva dinámica	El valor para el cliente cambia a medida que se desarrolla y evoluciona una relación de intercambio, es decir, el uso prolongado de un producto puede dar como resultado que la valoración que se hace de determinados aspectos del mismo no coincida con la efectuada en momentos anteriores.	Parasuraman (1997)
Componentes de la relación comercial	Se recoge el balance entre los múltiples beneficios y sacrificios que se asocian al hecho de formar parte de	Wilson y Jantrania (1994); Ravald y Gronroos (1996);

	un intercambio. Se tiene en cuenta la relación en su conjunto.	Gronroos (1997); Gwinner et al (1998); Lapierre (2000); Ulaga y Eggert (2005)
Funciones de la relación comercial	a) Directas o primarias, cuando recogen los efectos tanto positivos como negativos derivados de la interacción en la relación diática principal; b) Indirectas o secundarias, si reflejan los efectos provocados por la existencia de conexiones entre más de una relación.	Anderson et al. (1994); Anderson (1995); Walter et al. (2001, 2003), Walter y Ritter (2003); Ryssel et al. (2004)
Otras perspectivas	Primer caso: se crea valor para el cliente cuando los beneficios del cliente asociados a un producto exceden los costes del ciclo de vida de la oferta para el cliente	Slater y Narver (2000)
	Segundo caso: se propone un modelo conceptual de valor para el cliente donde se recogen el valor prometido, valor deseado, valor diseñado, valor esperado y valor recibido	Van der Haar, Kemp y Omta (2001)

Elaboración: López, Santos y Trespalacios (2010)

Además del estudio de los clientes desde la disciplina del marketing, destaca la aportación de Kaplan y Norton (2008), que dentro del estudio del cuadro de mando integral estudian la perspectiva del cliente como forma de establecer una estrategia basada en el mercado. Para ello emplean un conjunto de indicadores genéricos que se dan en toda clase de organizaciones, que tendrán que adecuarse a los segmentos de mercado elegidos por la empresa para que tengan un impacto máximo (Kaplan y Norton, 2008; 80). Los indicadores son los siguientes:

1. *Cuota de mercado*: es el reflejo de la proporción de ventas en un mercado dado, pudiéndose medir a través del número de clientes o por el volumen de unidades vendidas.
2. *Retención de clientes*: la identificación de clientes potenciales es fácil, dado que se puede satisfacer una necesidad inmediata, pero lo realmente importante es establecer mecanismos de fidelización de los clientes que ya se poseen.
3. *Incremento de clientes*: la medida en que la empresa atrae o gana nuevos clientes en determinados segmentos.
4. *Satisfacción del cliente*: es la valoración del grado de satisfacción de las necesidades del cliente. La medición de la satisfacción es un sistema de retroalimentación de la empresa para saber si su trabajo está bien hecho o necesita mejorar. Los clientes normalmente compran de manera repetitiva un determinado producto si su experiencia en la compra es completa o extremadamente satisfecha (Jones y Passer, 1995).
5. *Rentabilidad del cliente*: tener éxito en los indicadores anteriormente expuesto no garantiza la posesión de clientes rentables. El objetivo de las empresas debe ir más allá de tener clientes satisfechos sino que deben ser rentables, ello se consigue cuando se obtiene un feedback por parte del mismo que permita ver sus necesidades

El concepto de cliente como grupo de interés primario se debe principalmente a que, sin la relación formal y directa que tiene con la empresa, ésta no podría realizar su actividad (Clarkson, 1995, Freeman, 1984). La figura del cliente se hace esencial, pues para él se crean, desarrollan e innovan productos y procesos. Hoy en día las estrategias empresariales van destinadas a crear valor añadido a los clientes, de manera que ya no se centrarán únicamente en la calidad del producto o servicio ofrecido, sino también en factores intangibles como la imagen, reputación y prestigio de la empresa. En definitiva, se trata de cubrir las necesidades que al cliente le surgen en otros ámbitos.

2.2.2.4. Sociedad civil

La actividad de la empresa no sólo tiene repercusión a nivel individual, sino también a nivel colectivo. La buena marcha de las empresas afecta a la economía del país en el que ejercen su actividad y, por tanto, a la sociedad del mismo.

La preocupación de las empresas por este grupo de interés surge, según se mencionó en epígrafes anteriores, a raíz de la teoría de Freeman en 1984. Para la sociedad la inclusión en las preocupaciones empresariales de todos los grupos de interés tiene un impacto positivo, dado que, por una parte, el espacio que dista entre ellos es menor y, por otra parte, porque generará una mayor satisfacción a todos los grupos (Husted y Allen, 2000).

Desde este punto de vista la sociedad se verá afectada por la actividad empresarial porque se ofrecerán productos adecuados a los diferentes segmentos del mercado, además de generarse estabilidad, empleo y preocupación por aspectos que van más allá de los legalmente establecidos, tales como:

- Preocupación medioambiental: la aceptación por parte de la sociedad de la preocupación por el medioambiente ha hecho que las empresas tengan que incluir dentro de su estrategia planes para ofrecer productos sostenibles y respetuosos con el medioambiente. Hoy en día muchas empresas se encuentran certificadas por esta variable a nivel general y sectorial.
- Preocupación social: las empresas establecen planes y actuaciones donde los beneficiados sean los empleados, los clientes y la sociedad. La conciliación familiar es un factor relevante en la sociedad de hoy, además de la obtención de beneficios sociales o el reconocimiento del trabajo como variables a tener en cuenta. La preocupación por las necesidades de la sociedad lleva a las empresas a realizar actuaciones para personas marginadas y excluidas socialmente.

- El respeto por los derechos humanos y la renuncia a emplear mano de obra infantil se hacen indispensable hoy en día, hasta el punto de que la sociedad penaliza y castiga a aquellas empresas que los infringen.

La evolución de la propia sociedad adentrándose en entornos globalizados hace que las empresas se tengan que enfrentar a nuevos retos. La globalización ha suscitado un crecimiento espectacular de las interrelaciones entre los agentes que operan en el mundo, teniendo como principal consecuencia el aumento de poder de las grandes multinacionales. La sociedad espera que no sean sólo los gobiernos quienes den respuesta a las necesidades de la sociedad, sino que las empresas afronten también esta nueva concepción de empresa responsable y sostenible.

2.3. INDICADORES ECONÓMICOS DE CREACIÓN DE VALOR

El objetivo general de la empresa es la maximización del valor de la misma para sus accionistas (Suárez, 2008; Díez y Pascual, 2001); en definitiva, maximizar el valor de mercado de sus acciones, sobre la base de una eficiencia de los mercados que implicaría una asignación eficiente de recursos.

Esta tendencia, que ha contribuido a la transformación de las empresas españolas, implica seguir un objetivo financiero de creación de valor para los accionistas. Entre las investigaciones sobre creación de valor de los últimos años cabe destacar los trabajos de Weston y Brigham (1994), Weston y Copeland (1995), O'Byrne (1996), Kramer (1997), Brealey y Myers (1998), Ehrbar (1998), Copeland, Koller y Murrin (2000), Eguidazu (1999), Iñiguez y Poveda (2001), Irimia et al (2003), Adserá y Viñolas (2003) Starovic et al (2004).

La gestión basada en la creación de valor, no sólo se ha expuesto académicamente, sino que muchas empresas han incluido en sus informes referencias a este factor tan importante en la última década. En ellos hacen referencia, además de a la toma de

decisiones que puede afectar a los accionistas, a las medidas que se han tomado en torno a los grupos de interés de la empresa, como empleados, proveedores, clientes y sociedad.

La creación de valor en los últimos años se ha convertido en un objetivo incluido dentro de la estrategia de la empresa, además de servir como herramienta para valorar la gestión empresarial o actuación de los directivos.

El desarrollo de la teoría financiera ha permitido que el interés mostrado por valorar la gestión de una empresa encuentre respuesta (Gómez – Bezares y Santibáñez, 1997). En 1938 John Burr Williams⁶⁹ definió el valor de una empresa mediante el descuento de flujo de los dividendos. En 1961 Modigliani y Miller desarrollaron de manera más profunda los mecanismos de valoración. Más cercanas son las investigaciones que realizaron Copeland, Koller y Murrin (2000) sobre valoración de empresas, sosteniendo que la maximización del valor de mercado crea empresas más prósperas y economías más fuertes, teniendo como consecuencia directa el aumento de las oportunidades profesionales y empresariales.

La perspectiva expuesta por Copeland et al. (2000) es aceptada de manera generalizada en economías como la de Estados Unidos y Reino Unido, donde la importancia del accionista es vital. Por el contrario, las economías europeas prefieren mantener un equilibrio entre los objetivos de los diferentes grupos de interés. Partiendo de la base de que el aumento de valor beneficia primordialmente a los accionistas, éste no se conseguiría si no fuera por la implicación de todos los grupos de interés. “Sólo se creará valor si todas las fuerzas que hacen posible el éxito de la empresa aportan ilusionadamente su esfuerzo, y eso sólo lo harán si con la empresa logran sus objetivos” (Stern et al. 2001; Gómez – Bezares y Santibáñez, 1997: 434).

69 Citado en Gómez – Bezares y Santibáñez (1997): “Cálculo y gestión del valor de la empresa”. Boletín de Estudios Económicos, vol. 52, nº 162, pp. 419 – 457

La creación de valor representa en la empresa la generación de rendimientos continuados en el tiempo que contribuyen a la supervivencia de la empresa (Boal, 2005). Para crear valor no es suficiente que la empresa crezca, sino que se deben incrementar las expectativas de la empresa, para lo que se debe buscar todo aquello que contribuya a mejorarlas.

Para realizar una medición de creación de valor se necesitan indicadores que sirvan para estimar el cumplimiento de dichos objetivos. Si bien no existe una metodología única para medir el valor, en la revisión de la literatura financiera encontramos que los indicadores expuestos a continuación son los más usados y generalmente aceptados:

1. Valor Económico Añadido (Economic Value Added, EVA)
2. Beneficio Económico (BE)
3. Valor Añadido de Mercado (Market Value Added, MVA)
4. Cash Flow Return on Investment (CFROI)
5. Valor Añadido en Efectivo (Cash Value Added, CVA)

Mientras el EVA y MVA fueron creados por la consultora Stern Steward Co. en 1991, el resto de variables corresponde a Boston Consulting Group. Dado que uno de los objetivos de la tesis corresponde al estudio de la creación de valor, se hace necesario profundizar en la composición de cada indicador.

2.3.1. VALOR ECONÓMICO AÑADIDO (EVA)

El concepto del valor económico añadido es comúnmente conocido como EVA, derivado de las siglas *Economic Value Added*. La aparición del EVA supone la respuesta a la demanda de unos indicadores de gestión que fueran objetivos y sirvieran a los directivos para la toma de decisiones encaminados a maximizar la riqueza de los accionistas (López – Cabarcos, 2000) y como medida para el establecimiento de planes de retribución para los mismos (Iñiguez y Poveda, 2001). Este indicador fue creado por

la consultora neoyorquina Stern Stewart con la publicación del libro “The Quest for Value” en 1991 y con las diferentes publicaciones realizadas en el *Journal of Applied Corporate Finance*.

El EVA es una medida del beneficio económico y se calcula como la diferencia entre en los beneficios que una empresa obtiene de su actividad y el coste de oportunidad del capital invertido. Siendo el coste de oportunidad el coste ponderado de los recursos propios y ajenos (Stewart, 1991):

$$\text{EVA}_t = \text{NOPAT}_t - (\text{D}_{t-1} + \text{E}_{t-1}) * \text{WACC}$$

Donde:

NOPAT_t⁷⁰ (*Net Operating Profit After Taxes*), corresponde en España al beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDT)

(D_{t-1} + E_{t-1}): es el valor contable de la empresa, donde D_{t-1} es el valor contable de la deuda y E_{t-1} es el valor contable de las acciones

WACC⁷¹: (*Weighted Average Cost of Capital*) corresponde al coste medio ponderado de capital. La tasa se calcula como la media aritmética ponderada del coste del capital propio y coste del capital ajeno, siendo las ponderaciones los pesos de sus respectivas fuentes en el pasivo de la empresa. Se expresa de la siguiente forma (Suárez, 2008; Copeland et al, 2000; 239 – 241):

⁷⁰ El NOPAT es también conocido como NOPLAT (*Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*) Copeland et al. 2000

⁷¹ Stewart (1991; 431- 437)

$$WACC = K_E \left(\frac{S}{S+D} \right) + K_I \left(\frac{D}{S+D} \right)$$

- K_e = coste del capital propio
- K_i = coste del endeudamiento
- S = valor de mercado de las acciones
- D = valor de mercado del endeudamiento

Aunque también se puede calcular como el resultado de multiplicar el capital por la diferencia entre el retorno del capital y el WACC:

$$EVA = \text{Capital} * (\text{TIR} - \text{WACC})$$

Donde:

Capital: hace referencia al valor contable económico de los recursos propios y ajenos con coste dentro de la empresa dedicado al negocio.

TIR: tasa interna de retorno sobre el capital, medida habitual de la rentabilidad de una inversión. Se puede asemejar al ROIC⁷².

La introducción del cálculo del EVA sirve para conocer la habilidad que posee una empresa para obtener una rentabilidad sobre el capital superior al coste del mismo. Considera la productividad de todos los factores que intervienen para desarrollar la actividad empresarial (Amat, 1999). Por tanto, la obtención de un EVA positivo supone la creación de valor dentro de la empresa, es decir, el rendimiento del capital invertido sería superior al coste del mismo. En caso contrario, encontraríamos con un EVA negativo destruiría valor dentro de la empresa, pues no se tendrían recursos suficientes para remunerar los capitales invertidos. Respecto a estas afirmaciones se debe mantener

⁷² ROIC siglas derivadas del inglés de Return on Investment Capital siendo una medida de la riqueza generada que puede destinarse a la retribución de la financiación

cierta cautela, puesto que en ocasiones empresas que obtienen beneficios pueden estar destruyendo riqueza.

A pesar de ser un concepto relativamente reciente⁷³, la idea del EVA no es nueva, dado según Biddle, Bowen y Wallace (1997)⁷⁴ proviene de la defensa que hacía Hamilton (1777) al establecer como condición necesaria para la creación de valor la obtención de una rentabilidad superior al coste de los recursos empleados. También Marshall⁷⁵ realiza aportaciones a esta idea en 1890. Se trata de una versión renovada del beneficio residual, renta residual o resultado residual, términos acuñados a lo largo del siglo XX cuando General Motors comienza a utilizarlo para el proceso de toma de decisiones y planificación en los años 20 (Bromwich y Walker, 1998: 392). Será General Electric en los años 50 quien acuñe el término de “resultado residual” a la hora de analizar las divisiones, sirviendo de recomendación para evaluar las unidades de negocio

$$RR_t = B_t - kA_{t-1}$$

RR_t: renta residual en el período t

B_t: beneficio del periodo t

kA_{t-1}: cargo por el coste de los activos netos utilizados para la obtención del beneficio

Stewart (1991) ve necesario la introducción de una serie de ajustes que permitan una mejor aproximación a los valores económicos reales de los componentes del EVA, dado que, por una parte, el valor contable es distinto del valor económico, diferenciándose por el momento del tiempo en el cual se reconocen las pérdidas y ganancias (O’Halon y

⁷³ Concepto definido y patentado por Stern Stewart & Co. 1991

⁷⁴ Citado en Iñiguez, R. y Poveda, F (2001): “Medidas de creación de valor para los accionistas: EVA vs Beneficios”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. 30, n° 107, pp.207 – 237

⁷⁵ Marshall, A “Principios de Economía” 4ª ed. Editorial Aguilar. Madrid 1963 “En un estado estacionario la regla general sería que el coste de producción gobierna el valor”. Citado en Rivó, E. (2002): Creación de valor en la empresa familiar: del enfoque tradicional a la moderna concepción global.” Tesis doctoral, Universidad de Vigo, pp. 112

Peasnell, 1998: 425), y, por otra parte, la principal fuente de información para calcular el EVA se obtiene de la información contable dada por la empresa, siendo posible que la legislación contable y fiscal de cada país determinen diferentes sistemas de valoración y tratamiento de partidas contables. Estos ajustes se recogen en tabla 17.

Tabla 17: Ajustes recomendados para el cálculo del EVA

Ajustes para calcular el valor contable económico	Ajustes para calcular el NOPAT económico
Impuestos diferidos	Incremento de la reserva impuestos diferidos
Reservas LIFO	Incremento en la reserva LIFO
Amortización acumulada del fondo de comercio	Amortización del fondo de comercio
Previsión de deudas incobrables	Incremento de la previsión de deudas incobrables
Reserva para la obsolescencia	Incremento de la reserva para la obsolescencia
Intangibles capitalizados (netos)	Incremento en los intangibles capitalizados netos
Gastos Acumulados de I+D	Gastos de I+D
Pérdida (Ganancia) extraordinaria acumulativa	Pérdida (ganancia) extraordinaria
Otras reservas	Incremento de otras reservas

Fuente: Stewart III (1991)

La introducción del EVA dentro del ámbito empresarial como instrumento que traslade la idea de creación de valor a las diferentes áreas de la organización (Bartual y García, 2007) supuso la aparición de numerosas investigaciones a favor y en contra de la aplicación del mismo.

Tabla 18: Relación de investigaciones sobre defensores y detractores del EVA

Defensores del EVA	Detractores del EVA
O'byrne (1996)	Olsen (1996)
Grant (1996)	Peterson y Peterson (1996) ⁷⁶
Uyemura, Kantor y Petit (1996)	Dodd y Shimin (1996)
Bacidore et al. (1997)	Biddle et al. (1997)
Lehn y Makhija (1997)	Kramer y Pushner (1997)
Wallace (1997)	Weissenrieder (1997) ⁷⁷
Kleiman (1999)	Clinton y Chen (1998)
West y Worthington (1999)	Bao y Bao (1998)
Cachanosky (1999)	Chen y Dodds (1998)
McIntyre (1999)	Fernández (1998, 2001)
Rappaport (1999)	Martín y Millán (1998)
Riceman et al (2000)	Degeorge et al. (1999)
Iñiguez y Póveda (2001)	Velez – Pareja (2001)
Adserá y Viñolas (2003)	Pérez – Carballo (2001)
Starovic (2004)	Damodaran (2002)
Boal (2005)	

Fuente: elaboración propia

Las investigaciones recogidas en el cuadro hacen referencia a la disparidad de opiniones que ha despertado la aplicación del EVA en el ámbito empresarial, dado que algunos miden la correlación que existe entre el EVA y otros indicadores, como Valor de Mercado Añadido o el modelo de descuento de flujos de caja (Grant, 1996; Uyemura et al. 1996; Lehn y Makhija, 1997; Kramer y Pushner, 1997; Martín y Millán, 1998; Degeorge, 1999; Velez – Pareja, 2001; Damodaran, 2002); otros comparan el EVA con

⁷⁶ Citado en Iñiguez, R. y Poveda, F (2001): “Medidas de creación de valor para los accionistas: EVA vs Beneficios”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. 30, n° 107, pp.207 – 237.

⁷⁷ Citado en Boal, N. (2005): “Análisis de los indicadores de creación de valor (I)”. Estrategia Financiera, n° 220, pp. 30 – 41.

la rentabilidad de las acciones (O'Byrne, 1996; Olsen, 1996; Peterson y Peterson, 1996; Lehn y Makhija, 1997; Dodd y Shimin 1996; Biddle et al. 1997; Clinton y Chen, 1998; West y Worthington, 1999; Iñiguez y Poveda, 2001); como sistema de gestión y compensación a los directivos (Wallace, 1997; Kleiman, 1999; Rappaport, 1999; Cachanosky, 1999; Riceman et al. 2000; Staroi); significación del EVA (Weissenrieder, 1997; McIntyre, 1999; Pérez – Carballo, 2001; Fernández, 2001 Adserá y Viñolas, 2003); como predicción de rentabilidades anormales (Bacidore et al. 1997; Bao y Bao, 1998).

Las ventajas que presenta la aplicación del EVA con respecto a otras medidas son (Amat, 1999):

- Concepto de fácil comprensión.
- Se puede calcular para cualquier empresa, independientemente de si cotiza o no en Bolsa.
- Se puede aplicar al conjunto de la empresa o a cualquiera de sus partes.
- Considera los recursos utilizados para obtener el beneficio y el riesgo de los mismos (Fernández, 2001).
- Es más apropiado para evaluar el trabajo y gestión de los directivos en todos los niveles o unidades de negocio de la empresa (Fernández, 2001)
- Es un indicador fiable si se desea comparar con otras empresas.

Para algunos autores presenta una serie de limitaciones a tener en cuenta cuando se realice la interpretación del mismo:

- No considera las expectativas de futuro de la empresa .
- Se presenta en importe en lugar de porcentaje (Pérez – Carballo, 2001).
- No mide la creación de valor en un período (López y García, 2005; Fernández, 1998).

- La gestión basada en el EVA tiende a crear una visión a corto plazo (Irimia et al. 2003).
- Utilizando el EVA como sistema de compensación para los directivos se tiende a incentivar en la toma de decisiones al incremento del EVA y no a la maximización de la riqueza de los grupos de interés (Rappaport, 1999).

2.3.2. BENEFICIO ECONÓMICO (BE)

El Beneficio Económico (en adelante BE) viene definido como el beneficio neto menos el valor en libros de las acciones en el período estudiado, multiplicado por la rentabilidad que las mismas exigen a la empresa.

$$BE_t = \text{Beneficio} - (\text{Valor contable acciones} * \text{coste de las acciones})$$

Tomando la formulación de Copeland et al. (2000)⁷⁸ se puede obtener la siguiente formulación:

$$BE_t = BDT - K_e * E_t$$

Donde:

BDT: hace referencia al beneficio contable o beneficio después de impuestos.

K_e: rentabilidad mínima exigida por las acciones.

E: valor contable en libros de las acciones.

⁷⁸ Estos autores definen el BE como “Economic Profit = NOPLAT – (Invested capital * WACC)

Una empresa generará valor si el BE es positivo; en caso contrario se estaría destruyendo valor.

Cabe decir que Fernández (2001) y Boal (2005), entre otros, traducen dicha formulación a términos financieros asemejándola al ROE:

$$BE_t = (ROE_t^{79} - Ke_t) * E_t$$

La utilización de indicadores basados en datos contables suscita muchas dudas y discrepancias a la hora de aplicarlos en las empresas, al combinar datos contables y de mercado en su formulación. Para algunos autores, el BE proviene de la misma base que el EVA, es decir, del beneficio residual, solo que posee limitaciones al no considerar las expectativas del sector (López y García, 2005; Fernández, 2001) y no medir la creación de valor en un período (Fernández, 2001).

2.3.3. VALOR AÑADIDO DE MERCADO (MVA)

El valor añadido de mercado, conocido comúnmente como *Market Value Added* (en adelante MVA⁸⁰) es un indicador que mide la diferencia entre el valor de mercado de la empresa (fondos propios y ajenos) y la cantidad total de fondos aportados (ya sea en forma de capital o reservas). Partiendo del supuesto que el valor de mercado de la deuda coincide con el valor en libros, se puede definir como la diferencia entre el precio de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa.

$$MVA = \text{Valor de mercado de los fondos propios} - \text{valor contable de los fondos propios}$$

⁷⁹ Definiéndose ROE o rentabilidad financiera como $ROE = \frac{BDT_t}{FP_t}$

⁸⁰ Concepto mencionado por Stern Stewart en su libro para empresas que cotizan en las Bolsas de Valores. Stewart (1991)

$$MVA = P_{M,t} - E_t$$

Donde:

$P_{M,t}$: es el valor o precio de mercado de las acciones

E_t : valor contable de las acciones

La interpretación del MVA hace referencia a la revalorización que puede darse en las acciones dentro de las Bolsas de Valores respecto al dinero aportado por los accionistas, aunque hay que destacar que no incluye la retribución por dividendos o cualquier otra forma de retribución directa a los mismos (Irimia et al, 2003; 246). Bajo esta perspectiva algunos autores sostienen que solo mide la creación de valor al inicio, cuando se crea la empresa, al considerarse el valor contable de la inversión inicial un flujo, y no así para los años siguientes (Boal, 2005; Irimia et al. 2003; Fernández, 2001)

El MVA se relaciona con el EVA y el BE al ir realizando sustituciones en las fórmulas con el objetivo de intentar superar el inconveniente visto anteriormente, el aspecto temporal. Para ello, el descuento de los EVA's futuros al coste del capital o WACC podría servir como indicador de creación de valor (Martín y Millán, 2000; López y García, 2005).

$$MVA = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t}$$

El MVA tiene como ventaja frente al EVA la incorporación de las expectativas de futuro al utilizar el precio de mercado de las acciones. Su principal inconveniente deriva de que las empresas no cotizadas en Bolsa no podrán utilizar dicho indicador; para solventar este inconveniente, Amat (1999) propone utilizar las ofertas de compra recibidas por la empresa como precio de mercado.

2.3.4. CASH FLOW RETURN ON INVESTMENT (CFROI)

Se trata de un indicador creado por Boston Consulting Group en 1996; es una tasa interna de rentabilidad (TIR) que no tiene en cuenta la inflación (rentabilidad real y no nominal), es decir, “la TIR de los flujos de caja ajustados por inflación asociados con la inversión” (Fernández, 2001).

$$0 = -A + \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + CFROI)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{VR_i}{(1 + CFROI)^i}$$

Donde:

A: la inversión inicial⁸¹ bruta

FC_i: flujo de caja bruto operativo

VR_i: valor residual de los activos al final de la vida útil

Se concluirá que existe creación de valor en la empresa si CFROI es superior al WACC sin inflación⁸², es decir, si la rentabilidad generada por los proyectos de inversión derivados de la actividad de la empresa es superior al coste de los recursos utilizados en los mismos.

⁸¹ BCG determina que se calcule la inversión inicial como: Valor contable + amortización acumulada + ajuste por inflación + activos leasing operativos ± goodwill – financiación espontánea. Para el FC como beneficio + amortización+ intereses después de impuestos + pagos de leasing operativo + ajuste por inflación (BCG, 1996; Fernández, 2001)

⁸² La obtención de dicho WACC sin inflación denominado K será $K = \left(\frac{1 + WACC}{1 + t_i} \right) - 1$, donde t_i es la tasa de inflación media

Como todos los indicadores analizados hasta ahora, el CFROI presenta también sus limitaciones; la mejora o aumento de éste indicador, al igual que el EVA, puede ir en detrimento del crecimiento y riesgo de la empresa (Damodaran, 2002). Además, existe la dificultad de estimar determinados datos para su cálculo, como la vida útil de los activos (Martín y Trujillo, 2000)

2.3.5. VALOR AÑADIDO EN EFECTIVO (CVA)

El último de los indicadores a desarrollar corresponde al valor añadido en efectivo, cuyas siglas corresponden a *Cash Value Added* (CVA). Este indicador fue propuesto por Boston Consulting Group como alternativa a la utilización del EVA. Se define como el beneficio antes de intereses y después de impuestos más la amortización contable, menos la amortización económica, menos el coste de los recursos utilizados.

$$CVA_t = NOPAT_t + AM_t - AE - (D_0 + E_0) * WACC$$

Donde:

NOPAT_t: BAIDT

AM_t: amortización contable

AE: amortización económica, donde los activos fijos se amortizan en T años calculada

ésta como: $AE = \left(\frac{AF * WACC}{(1 + WACC)^T} \right) - 1$

D₀: Deuda al inicio del periodo

E₀: valor contable de las acciones al inicio del periodo

WACC: coste de capital medio ponderado

Al igual que se hizo con anteriores indicadores, se establece una relación entre el CVA y MVA, donde del descuento de los CVA futuros generados por la empresa al tipo WACC de la misma se obtiene el MVA.

$$MVA = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{CVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

2.4. INDICADORES DE CREACIÓN DE VALOR EN LA RSE

Tal y como se ha expuesto hasta ahora, existe una notoriedad si se plantean sistemas de valoración y medición del valor creado desde una perspectiva económica con importes y porcentajes, pero las empresas no sólo crean valor económico, sino que deben tener en cuenta la satisfacción de empleados, clientes y sociedad como factores posibles de creación de valor. En definitiva, la inclusión de los grupos de interés dentro de la estrategia de la empresa les ha convertido en piedra angular de la misma (De la cuesta y Rodríguez, 2004).

El nuevo paradigma empresarial que se dio con la asunción de la RSE como sistema de gestión empresarial ha pasado a tener gran relevancia. La orientación de la empresa a satisfacer, no sólo a los inversores, sino también al resto de grupos de interés (Donalson y Preston, 1995; Rivó 2002; De la cuesta y Rodríguez, 2004) hace que se tengan en cuenta otro tipo de indicadores.

A continuación se detallarán de manera general los indicadores sociales y medioambientales que se encuentran vinculados a la RSE, tomando como línea divisoria la establecida en el Libro Verde de la U.E.⁸³

2.4.1. INDICADORES SOCIALES DE CREACIÓN DE VALOR

La concepción de la empresa como un ente social (Merigot, 1992; Navarro, 2008) supone la concesión por parte de la sociedad al sector empresarial de contribuir al desarrollo global, tanto desde una perspectiva económica, como de sostenibilidad (Vargas et al. 2006; Mckensey, 2006).

El incremento que se está dando en la dimensión social actualmente es considerable. El cambio de valores experimentado en los ciudadanos del siglo XXI ha supuesto que los mismos se conciencien en aspectos como la solidaridad y la ecología, exigiendo un cambio radical en el sistema de gestión. Estos ya no quieren una producción eficiente (Vargas et al., 2006) sino algo más, algo que vaya más allá de lo legalmente exigido (Boatright, 1993; Robbins, 1994; De la Cuesta y Valor, 2003; Ancos 2008).

La valoración de aspectos sociales por parte de las empresas se debe principalmente a:

1. La competencia empresarial se traslada de los productos a las conductas (Sánchez, 2005).
2. Desarrollo de habilidades entre los empleados (Martínez et al, 2006).
3. Mejorar la reputación de la empresa (Muñoz, 2004; Sánchez, 2005; Martínez et al, 2006).
4. Seguir estrategias que aumenten la fidelidad de los clientes (Muñoz, 2004; Martínez et al., 2006).

⁸³ Comisión de las Comunidades Europeas: Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas COM (2001) 366 final.

A pesar de que la teoría financiera de creación de valor considera que únicamente se crea valor si se maximiza la riqueza del accionista y que el resto de metas son logros intermedios (Martínez et al., 2006), el creciente interés por los activos intangibles caracterizados por ser difícilmente imitables por la competencia y de gran influencia en los resultados económicos (Kaplan y Norton, 2002), es algo que no puede obviarse.

Por todo ello, la dimensión social debe ser entendida como el conjunto de posibilidades que enriquecen a la empresa, en definitiva, como conductores hacia la creación de valor, dado que afecta a todos los grupos de interés y afecta a toda la cadena de valor (Martínez et al., 2006). A pesar de todo ello, en ocasiones no se considera como variable para la concesión de premios de calidad por no estar ajustada a los estándares habituales (Kok et al., 2001)

Dentro de la dimensión social existen diferentes vías que crean valor dentro de las empresas:

1. Medir la satisfacción de empleados (Celma – Benaiges et al. 2009).
2. Conocer las condiciones laborales de los empleados, al ser los empleados uno de los primeros grupos de interés a tener en cuenta dentro de la empresa (Muñoz, 2004).
3. Emisión de informes sociales o presentación de un balance social (Vargas et al., 2006) sobre la actuación de la empresa, mediante la memoria de sostenibilidad social (guía básica a seguir: las directrices de la GRI). Entre ellos indicadores de prácticas laborales y derechos humanos⁸⁴: empleo, relaciones empresa/trabajadores, salud y seguridad, formación y educación, etcétera.
4. Obtención por parte de la empresa de certificaciones orientadas a la RSE:

⁸⁴ Basados en los principios de la Declaración Tripartita de la OIT y en las Directrices para las empresas multinacionales de la OCDE

- **SA 8000**: normativa de certificación de la responsabilidad social desarrollada por *Social Accounting International*, que establece la certificación siempre que se cumplan unas condiciones sociolaborales dignas.
 - **RS – 10 sistema de gestión de responsabilidad social**: certificación iniciada por AENOR. Se establecen los requisitos para implantar un sistema de gestión de la responsabilidad social para mejorar la relación con todos los grupos de interés.
 - **Norma EFR**: certificación de empresa familiarmente responsable, que cumple con los requisitos referidos a la conciliación de la vida laboral y familiar. Dicha certificación fue promovida por la Fundación Masfamilia y por el ministerio de Sanidad y Política Social.
 - **Norma ISO 26000**⁸⁵: norma de carácter voluntario y, por tanto, no certificable, para el establecimiento de una guía para implantar la RSE dentro de las empresas, tanto para empresas públicas como privadas.
 - **Norma SGE – 21**: norma de sistema de gestión de la responsabilidad social a nivel europeo para alcanzar la certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.
 - **AA 1000**: norma desarrollada por AccountAbility, que pretende integrar la gestión, auditoría y divulgación de aspectos correspondientes a la Triple Bottom Line.
5. Establecimiento de códigos de conducta como guía para las actuaciones diarias para todo el personal de empresa, de manera que pueda comunicarse al exterior la fortaleza de su cultura empresarial y establecer una mayor confianza dentro de la propia empresa, accionistas, empleados, clientes y sociedad (Mallin et al, 2007).

La generación de valor dentro de la empresa a través de la inversión en proyectos sociales se puede resumir en el siguiente cuadro:

⁸⁵ Norma publicada en noviembre de 2010 elaboración por parte de la organización ISO

Tabla 19: Acción social – creación de valor

Grupos de interés	Acción social	Creación de valor
Sociedad	Financiación de proyectos	Mejora de la calidad de vida
	Participación activa en la ejecución de proyectos	Transferencia de Know –how
	Alianzas	Mejorar las relaciones con la sociedad
	Acciones promocionales	Mejora de la reputación
Clientes	Relaciones públicas	Incremento de las ventas
		Identificación de nuevos segmentos
		Fidelización y lealtad de marca
Empleados	Voluntariado corporativo	Identificación de la marca interna
	Beneficios sociales	Motivación
	Contribución compartida	Satisfacción
	Fomento calidad empleo	Nuevas habilidades
		Refuerzo de valores de la cultura de la empresa
Proveedores	Códigos de conducta para proveedores	Cumplimiento de plazos de entrega
	Auditorias	Mejora de la calidad
	Purchasing Social Responsibility	Incremento de la capacidad productiva
Inversores	Fondos éticos	Performance financiero y social
	Filantropía	Reputación
	Inversión social	Confianza

Fuente: elaboración propia y Martínez et al (2006)

De la tabla se desprenden una serie de conclusiones a tener en cuenta. Desde la perspectiva de la sociedad, una implicación por parte de las empresas en aspectos que afectan a su comunidad genera valor dentro de la empresa, al contribuir a la mejora de la calidad de vida de la misma y de sus relaciones; por ejemplo, si decide invertir parte

de su capital en proyectos como ayudas a la exclusión social, investigación de enfermedades o donación de medicamentos por parte de las farmacéuticas, además de transferir sus conocimientos empresariales a aquellas empresas que lo necesitan mediante diferentes canales de comunicación. La mayor aportación de las empresas en este aspecto es la creación de riqueza, y ésta se produce (caso de la sociedad) cuando aprende a valerse por sí misma (Martínez et al. 2006).

En el caso de los clientes, se establecen diferentes mecanismos para potenciar la dimensión social. Las empresas buscan retener a los clientes y consideran positivo que los mismos estén enterados de cuales son las políticas de acción social de la empresa (Pérez, 1996), de tal manera que si los clientes perciben alguna negligencia puedan hacer un reclamo (Becker- Olsen et al., 2006). Otros autores consideran que la relación vendrá dada por la marca o producto y el posicionamiento de mercado (Aaker y Keller, 1993; Aaker, 1996).

La realización de prácticas de RSE dentro de la empresa enfocadas hacia los empleados es importante, al considerarse a los mismos un pilar dentro de la empresa. Una de las fórmulas que se utilizan es el voluntariado corporativo, entiendo este como una forma de colaboración desinteresada por parte de la empresa y los empleados de la misma, destinado a cooperar en programas sociales que les ayude a interactuar con la comunidad (Martínez, et al.2006). Empresas como UPS, Hewlett Packard, Unión Fenosa, Mckinsey & Co, entre otras, hacen uso de esta fórmula para relacionar a los empleados y la comunidad.

Tabla 20: Beneficios empleados y empresa por el uso del Voluntariado Corporativo

EMPLEADOS	EMPRESA
Fomento creatividad e innovación	Mejora imagen interna (Peterson, 2004; Gilder et al., 2005)
Fomento del trabajo en equipo	Mejora imagen externa y reputación (Molyneaux, 2004)
Incremento de la motivación y la autoestima	Establecimiento de nuevos canales de comunicación
Desarrollo de habilidades profesionales (Peterson, 2004)	Atracción de empleados potenciales (Kotler y Lee, 2005)
	Fomento de ambiente laboral positivo

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez, 2006

La existencia de beneficios sociales para los empleados supone una forma de ver mejorada las condiciones sociolaborales de los empleados (Celma – Benaiges et al., 2009).

Con relación a los proveedores, la relación de éstos con la empresa puede verse mejorada en muchos aspectos (Mamic, 2005):

- Fomentar programas de formación y diálogo entre proveedores y empleados.
- Establecimiento de un protocolo sobre la selección y contratación de proveedores.
- Obligar a los proveedores a firmar los procedimientos de gestión de la empresa, así como el respeto por los derechos laborales de los trabajadores (Welford, 2004).
- Implementar mejoras en las operaciones de la empresa (*Purchasing Social Responsibility*).

- Realizar el seguimiento, control y retroalimentación para la toma de decisiones por parte de los directivos y proveedores implicados.

Respecto a los accionistas de la empresa, la implantación de políticas de RSE puede incrementar el valor, dado que la obtención de rentabilidad del inversor y la dimensión social no tienen porque enfrentarse, sino más bien complementarse en la estrategia de la empresa. Los accionistas en su visión a largo plazo obtendrán beneficios si la empresa lleva a cabo una gestión basada en las dimensiones de la RSE (Muñoz, 2004). El inversor del siglo XXI se muestra más preocupado por activos intangibles, como es la reputación corporativa, y, por tanto, la percepción que tiene el inversor de la empresa le llevará a establecer una preferencia y confianza hacia la misma (Brammer y Millington, 2005) y realizar inversiones en Fondos de Inversión Éticos. Esta dinámica del inversor le lleva a exigir a las empresas que cumplan con la triple cuenta de resultados en la gestión empresarial: resultados económicos, valoración del gobierno corporativo; resultados sociales, valoración de la relación de la empresa con sus *stakeholders*; y resultados medioambientales, minimizar el impacto que tiene el desarrollo de la actividad empresarial en el medioambiente (López y Escamilla, 2010).

En España las inversiones socialmente responsables (ISR) vieron la luz en 1999 debido a una demanda de determinados grupos/personas que conocían el movimiento de este tipo de inversiones en Europa. Durante estos años se han tratado de fomentar en la sociedad los valores de la ISR para generar una demanda de productos financieros socialmente responsables. Además, este tipo de inversiones se han visto favorecidas por el interés, cada vez mayor, que tienen las empresas españolas en la RSE y, sobre todo, en los índices financieros socialmente responsables, como el Dow Jones Sustainability Index y FTSE4 Good Ibex (Muñoz et al. 2004).

El efecto positivo que supone la aplicación de medidas sociales a los grupos de interés se hace evidente a través de las numerosas investigaciones realizadas. “El objetivo de la

RSE supone dar respuesta a la existencia de una creciente demanda social en tal sentido” (Alloza⁸⁶, 2007).

2.4.2. INDICADORES MEDIOAMBIENTALES DE CREACIÓN DE VALOR

No cabe duda de que los desastres naturales causados por determinadas empresas multinacionales en las últimas décadas y el cambio climático han sido determinantes a la hora de establecerse un cambio de mentalidad con respecto al medioambiente.

Desde la década de los noventa se está asistiendo a la concienciación a nivel mundial de la integración de las preocupaciones medioambientales en la gestión empresarial, contribuyendo a ello la declaración de principios encaminada a la sostenibilidad que ha ido tomando forma en numerosas cumbres de instituciones internacionales, como la ONU, OCDE, OIT. Ya el informe Brundtland (1987) define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

El cuidado por el medioambiente y el desarrollo sostenible se perfilan como una estrategia de varias etapas (De la Cuesta y Rodríguez, 2004): una primera que hace referencia a la integración ambiental, una segunda que supone la incorporación de los principios de sostenibilidad, y una tercera que implica el establecimiento de una visión de responsabilidad compartida (Jiménez, 1996).

La concepción de la empresa como sistema abierto que interactúa con sus grupos de interés supone la aparición de objetivos e intereses legítimos encaminados a mejorar el medioambiente y el impacto que la empresa tiene en el mismo, y que no siempre serán coincidentes (Guerras y López – Hermoso, 2002).

⁸⁶ Alloza, A (2006): “ Sector Financiero y Responsabilidad social” Ponencia de apertura

Tabla 21: Grupos de interés y dimensión medioambiental

GRUPO DE INTERÉS	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
Sociedad	Interés por la actividad económica de la empresa y su impacto – positivo o negativo. Reducir el impacto medioambiental.
Clientes	Necesitan conocer la gestión del medioambiente que lleva a cabo la empresa para determinar sus opciones de compra.
Empleados	Adecuada formación e información de la gestión medioambiental. Como ciudadano tiene interés en saber cómo se lleva a cabo.
Proveedores	Alineación con las políticas de la empresa.
Inversores	Interés en la gestión medioambiental avanzada porque supone un menor riesgo y una mejor gestión empresarial.

Fuente: Vargas et al (2006)

Para llevar a cabo una gestión óptima medioambiental y que genere valor dentro de la empresa se debe:

- Informar a los clientes sobre el uso responsable de su producto.
- Utilizar productos y servicios ambientalmente más eficientes a través de la Ecoeficiencia (Jiménez, 2002), definida como la gestión basada en la optimización de la productividad en relación con los insumos materiales y energéticos, con el objetivo de disminuir la cantidad de recursos naturales consumidos, así como la contaminación generada por unidad producida, mientras que se reducen costes y se crea mayor valor añadido (OCDE, 2011) o como aquello que “se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos satisfaciendo las necesidades de las personas así como aportando calidad de vida, al tiempo que minimiza los impactos ecológicos

derivados de las actividades empresariales (WBCSD⁸⁷, 2011). En definitiva, la eco – eficiencia tiene como pilares la reducción del consumo de recursos, reducir el impacto de la naturaleza, la intensidad de recursos y suministrar más valor con el mismo producto (Starik y Marcus, 2000; Knight, 1995, Schmidheiny, 1992).

- Obtener certificados de gestión medioambiental tales como:
 1. **ISO 14001**: certificado desarrollado por AENOR que tiene como objetivo validar los aspectos medioambientales que genera la actividad de la empresa para proteger el medioambiente y prevenir la contaminación, optimizando recursos, y mitigar los riesgos a los que se expone la empresa, así como los impactos medioambientales de la misma.
 2. **Certificación Forestal mediante la desarrollada por AENOR, *Gestión Forestal Sostenible*** que supone el uso del monte manteniendo la biodiversidad acorde con la UNE 162002 – 1 y/o UNE 162002 – 2. También hay que destacar el programa de reconocimiento de sistemas de certificación forestal (PEFC), que promueve la gestión sostenible de los bosques.

En conjunto, la perspectiva medioambiental supone un aspecto a tener en cuenta dentro de la estrategia empresarial, dado que el nivel cultural de la sociedad actual lleva a exigir responsabilidades a aquellas empresas que no son respetuosas con el medioambiente. Según el último informe de Forética, la puntuación media para considerar que una empresa es socialmente responsable desde una perspectiva medioambiental es de 8.8 puntos y más del 60% aplican planes de conservación del medioambiente y optimización de recursos.

⁸⁷ World Business Council of Sustainable Development

CAPÍTULO 3

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

INDICE CAPÍTULO 3

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

3.1. Introducción

3.2. Propuesta del Modelo y planteamiento de hipótesis

3.2.1 Dimensión medioambiental

3.2.2 Dimensión social

3.2.3 Dimensión económica

3.2.4 Efecto conjunto RSE y Creación de valor

3.3. Variables moderadoras del modelo

3.3.1 Reputación

3.3.2 Tamaño

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

3.1. INTRODUCCIÓN

Si se realiza una revisión bibliográfica sobre los estudios que relacionan la RSE con el aumento de los resultados y, por ende, la creación de valor, la mayoría de ellos están especificados para empresas que cotizan en bolsa por la facilidad de aplicar métodos de valoración basados en la evolución del precio de mercado (Moskowitz, 1972; Parket y Eilbirt, 1975; Aupperle et al. 1985; Mcguire et al, 1988; Waddock y Graves, 1997; Rappaport, 1998; Rivó, 2002; 2006; Irimia, 2003; Bartual y García, 2007; Bartual y Moya, 2008; Angla y Seto, 2009). Por el contrario, no existen apenas estudios que se centren en empresas que no cotizan en bolsa. Ello no implica que este tipo de empresas no sean conductoras de creación de valor, no solo para ellas mismas, sino también para sus grupos de interés. Llegados a este punto, no debemos olvidar que el objetivo de esta investigación es establecer un modelo que permita explicar como la RSE sirve como método de creación de valor para grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa

Nuestras hipótesis partirán de la elaboración de un modelo, teniendo como base para determinar las relaciones causales el Libro Verde de la Unión Europea del 2001 redactado y aprobado por la Comisión de las Comunidades Europeas, por contemplar las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de la RSE al afirmar que los compromisos que adquieren las empresas con la sociedad deben ir más allá de la propia concepción tradicional de las empresas, distribución de beneficios a los accionistas o participantes de la empresa, para intentar elevar los niveles de desarrollo de Europa tanto en temas sociales, protección medioambiental, respeto por los derechos humanos y sistemas de gobernanza. Dicho concepto no debe aplicarse sólo a empresas grandes y cotizadas en los principales índices bursátiles europeos o mundiales, sino a todo tipo de

empresas incluidas las PYMES, dado que son el sector que más contribuye al desarrollo económico de los países europeos.

Desde el ámbito académico se encuentran investigaciones donde se contempla a la RSE sustentada sobre los pilares generalmente aceptados, la dimensión económica, social y medioambiental, además de la legal.

Tabla 22: Relación de autor y enfoque

AUTOR	ENFOQUE
Cornelius et al (2008)	Considera que el comportamiento en RSE se basa en incorporar dentro de la empresa aspectos medioambientales, sociales y económicos con el objetivo de mejorar las relaciones con las partes interesadas.
Muñoz (2008)	Acepta la relación de tres tipos de enfoque: social, económica y medioambiental.
Valderrama (2007)	Bajo su perspectiva la pirámide de la RSE descansa sobre la base de unas responsabilidades éticas, económicas, legales, por este orden, y en la cúspide las responsabilidades filantrópicas.
Ramírez (2006)	La empresa socialmente responsable debe sustentarse en los pilares económicos, sociales y medioambientales.
Méndez (2005)	Señala que la buena reputación e imagen ya no son suficientes para poder crear valor, sino que además debe implantarse un concepto de sostenibilidad basado en tres aspectos fundamentales: social, económico y medioambiental.
Garriga y Melé (2004)	Determinan que la RSE está basada en 4 enfoques: 1. Instrumental: corresponde a aquellas empresas que mantienen un comportamiento ético y responsable, siempre y cuando reporte ventajas competitivas a la empresa; 2. Políticas: hace referencia al poder de las corporaciones y su uso responsable; 3. Integrativas: corresponde aquellas teorías que su único objetivo es satisfacer a los grupos de interés que posea la compañía; 4. Éticas: responsabilidad ética frente a la sociedad.
De la Cuesta y Valor	Determinan que en una buena gestión de RSE deben

(2003, 2004)	estar incluidas las dimensiones socioculturales, económicas y medioambientales.
Maigan y Ferrell (2001)	La RSE tiene una naturaleza multidimensional.
Burke y Logsdon (1996)	En el modelo desarrollado por dichos autores para analizar si la implantación de políticas de RSE crea valor para la empresa y por ende, para todos los grupos de interés, definen 5 dimensiones: centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad.
Carroll (1979)	Establece que la estructura que debe mantener la RSE se basa en tres círculos concéntricos donde se interrelacionan cuestiones económicas, legales, éticas y discrecionales.

Fuente: elaboración propia

La utilización del modelo de Carroll (1979) ha servido de base para la elaboración de muchas investigaciones sobre RSE por el impacto que tuvo al ser pionero en el estudio de la responsabilidad que va más allá de lo legalmente exigido en las legislaciones. Prueba de ello son los estudios de Aupperle et al (1985), Maigan et al (1999), Maigan (2001), Peterson (2004), García de los Salmones et al (2005), Golob et al (2008), Arli y Lasmono (2010).

En definitiva, la implantación de políticas de RSE supone aceptar que la visión tradicional mantenida hasta las últimas décadas del siglo pasado donde la maximización del beneficio era el único objetivo empresarial, ha quedado obsoleta y se debe considerar que el éxito empresarial vendrá determinado por la visión a largo plazo, preocupación por nuestro entorno y creación de valor de forma sostenible

3.2. PROPUESTA DEL MODELO

En la actualidad el objetivo principal para las empresas pasa ser la creación de valor, no sólo para los accionistas, sino también para todos los grupos de interés con los que se relaciona la empresa (De Quevedo et al., 2005), al actuar ésta como eje central de un

proceso complejo y abierto (Azofra y Miguel, 1992). Dentro de la empresa se producen una serie de intercambios, propuestas, programas bidireccionales que en definitiva afectan a la satisfacción de todos los grupos de interés (Ortigueira, 1979; Donalson y Preston 1995), y a la creación de valor.

En los capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto cuál es la perspectiva de la implantación de políticas de RSE y el propio concepto de creación de valor al afectar, no sólo a los inversores, sino a todos los participantes de la cadena de valor, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva con respecto a los demás (Porter, 1987). Las empresas no perseguirán únicamente objetivos económicos, sino también sociales, teniendo como principal consecuencia una mejor imagen de cara a terceros, es decir, un aumento considerable de la reputación y, por ende, del valor de la empresa (López e Iglesias, 2010; Lai et al. 2010; Alvarado y Schlesinger, 2008; Orlitzky et al, 2003).

El modelo utilizado para medir si las empresas crean o no valor dentro de la empresa mediante la aplicación de políticas de RSE es un modelo que parte de la relación causal que se puede producir entre las tres dimensiones generalmente aceptadas de manera individual y colectiva como es la dimensión económica, social y medioambiental hacia nuestra variable dependiente como la creación de valor. Como se ha dicho anteriormente, los estudios efectuados para estudiar la RSE se hacían principalmente considerando los resultados, beneficios o rentabilidad de la empresa, observando únicamente si la relación entre ambas variables era positiva, negativa o no existía relación (Ver Tabla 23).

Tabla 23: Investigaciones en RSE – Resultados

AUTOR	RELACIÓN ENTRE RSE – RESULTADOS
Clacher y hagendorff (2011)	No relación
Angla y Seto (2009)	+
Beurden y Gossiling (2008)	+
Margolis y Walsh (2003: 277)	+

Orlitzky (2003, 2005)	+
McWilliams y Siegel (2000)	+
Teoh, Welch and Wazzan (1999)	No relation
Stanwick y Stanwick (1998)	No relación
Griffin y Mahon (1997)	+
Waddock y Graves (1997)	+
Posnikoff,(1997)	+
Wright and Ferris, 1997	-
Marcus y Goodman (1991)	No relación
Coffey y Fryxel (1991)	No relación
Hoffer et al., (1988)	-
McGuire et al., (1988)	No relación
Spencer y Taylor (1987)	+
Aupperle et al (1985)	No relación
Cochran y Wood (1984)	+
Shane y Spicer (1983)	-
Abbott y Monsen (1979)	No relación
Alexander y Buchholz (1978)	No relación
Heinz (1976)	+
Vance (1975)	-
Parke y Eilbirt (1975)	+
Bowman y Haire (1975)	+
Moskowitz (1972)	+

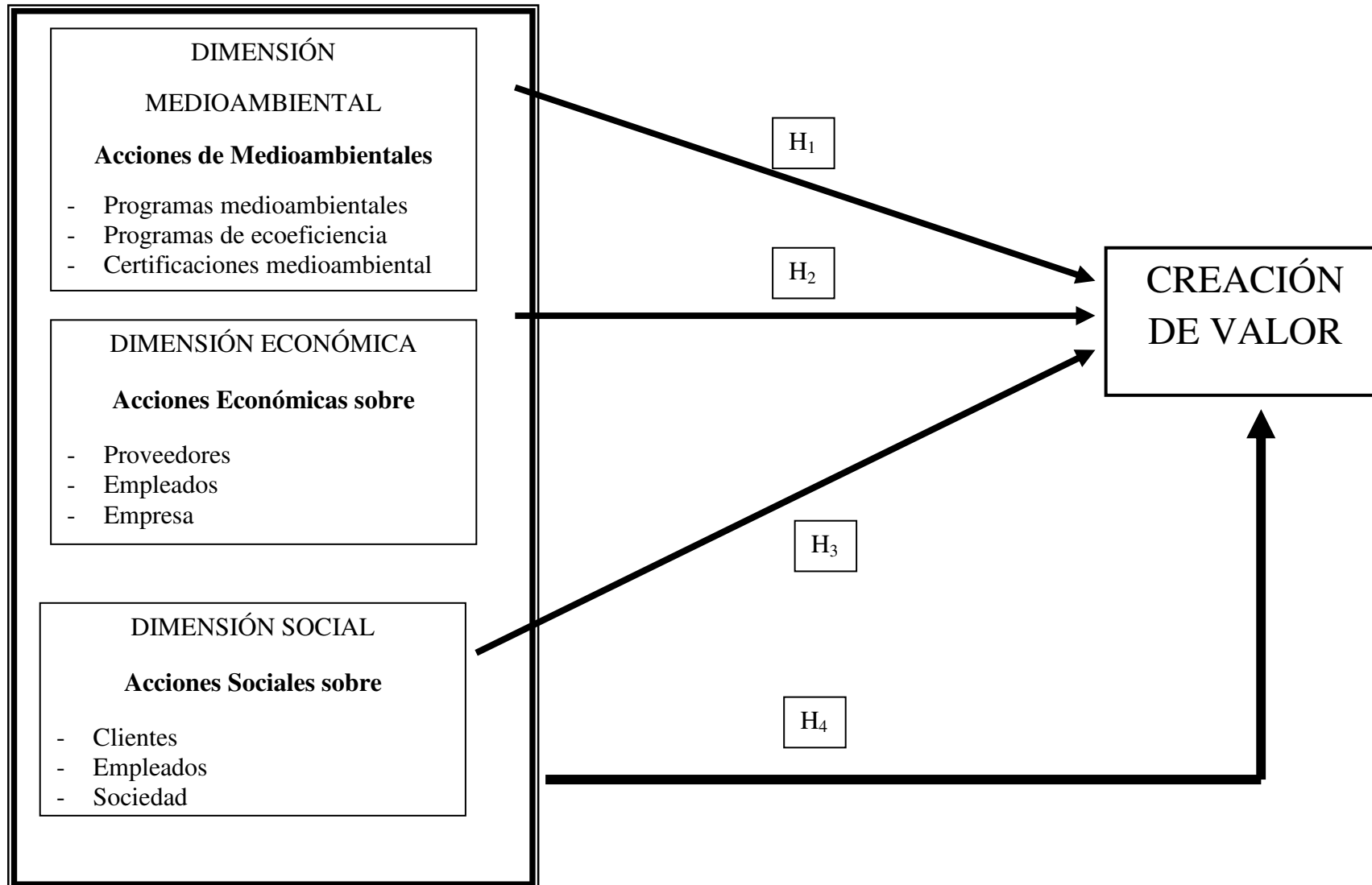
Fuente: elaboración propia a partir de Griffin y Mahon (1997)

Es desde los años 70 cuando se comienzan a vislumbrar los primeros estudios entre la RSE- Beneficios; no todos los estudios consideran que la aplicación de políticas que tengan como consecuencia adquirir más responsabilidades de las legalmente establecidas sea beneficioso para la empresa. Argumentan que el único papel que deben

desempeñar los directivos de la empresa es maximizar la riqueza de los accionistas y, por tanto, la inversión que pueda realizarse en RSE supone un coste alto e innecesario para la misma. (Friedman, 1970; Rappaport, 1986; Jensen 2001). A pesar de ello, otros autores si argumentan la existencia de una relación positiva, negativa o inexistente entre ambas variables.

La heterogeneidad de resultados respecto a la no existencia un consenso en cuanto a los hallazgos se debe principalmente a la utilización de metodologías diferentes, muestras pequeñas, no se tuvieron en cuenta factores como puede ser el riesgo, el ámbito temporal (no poseen una visión a largo plazo), criterio de rentabilidad inadecuado o simplemente no utilizar una medida de RSE adecuada por tener ésta un concepto multidimensional (Cochran y Wood, 1984; Aupperle et al, 1985; Mcwilliams y Siegel, 2000).

Figura 8: Modelo Propuesto



El modelo propuesto es el que se observa en el figura 8. El objetivo es estudiar las políticas de RSE como método de creación de valor, para lo cual se partirá de las dimensiones que a continuación se detallarán como variables independientes formando las tres primeras hipótesis para finalizar con una cuarta hipótesis que analizará el efecto conjunto de las tres dimensiones sobre la creación de valor

3.2.1 DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

Desde finales del siglo XX las inquietudes surgidas por parte de la sociedad y los gobiernos por la protección del entorno se han convertido en un hecho de vital importancia, no solo desde una perspectiva económica, sino desde su vertiente más social. La inclusión de programas medioambientales en las empresas ha supuesto la aparición de una fuerza competitiva que las empresas hoy en día no pueden obviar (Aragón, 1998; González y González, 2005; Aragón y Rubio, 2007)

El estudio sobre las implicaciones que supone tener por parte de las empresas certificaciones medioambientales y la gestión medioambiental ha sido realizado por autores como Miles et al (1997); Del Brío et al. (2001); González y González (2003). No obstante, la forma en que las empresas han decidido incluir estos programas medioambientales en la estrategia difiere, algunas empresas distinguen entre una *orientación medioambiental interna* (Banerjee, 2002), considerando el establecimiento de unos principios y valores medioambientales que sirvan a los empleados en todos los niveles (Ottman, 1998) como sistema de concienciación corporativa y guía de su responsabilidad ante la sociedad (Shrivastava, 1995a; Miles y Munilla 1993), y una *orientación medioambiental externa* (Banerjee, 2002), donde la relación de la empresa con sus grupos de interés se vincula especialmente a la necesidad de cumplir con unos objetivos medioambientales satisfaciendo, a su vez, la demanda de estos últimos sin poner en peligro la generación de valor de la empresa (Banerjee, 2002; Banerjee et al 2003; Fraj et al 2010).

La forma de afrontar una estrategia medioambiental puede llevarse a cabo bajo dos posturas:

1. *Reactiva*: “reparar el impacto que causa la empresa según marca la legislación vigente” (Piñeiro, 2009; 79).
2. *Proactiva*: implica el establecimiento de programas o medidas que mitiguen o reduzcan el impacto de la empresa sobre su entorno (Hunt y Auster, 1990; Winsemius y Guntram, 1992; Sharma y Vredenburg, 1998).

La relación de estudios empíricos realizados hace referencia a la elección de una postura proactiva que puede repercutir en la competitividad, legitimidad y reputación de la empresa.

Tabla 24: Relación de estudios de Medioambiente y Rendimiento empresarial

AUTOR	IMPACTO
Walley y Whitehead (1994)	Negativo
Porter y Van der Linde (1995)	Positivo
Shrivastava, (1995)	Positivo
Hamilton (1995)	Negativo
Cohen et al (1995)	Positivo
Hart y Ahuja (1996)	Positivo
Klassen y McLaughlin (1996)	Positivo
Cordeiro y Sarkis (1997)	Negativo
Russo y Fouts (1997)	Positivo
Judge y Douglas (1998)	Positivo
Sharma y Vredenburg (1998)	Positivo
Klassen y Whybark (1999a)	Positivo
Christmann (2000)	Positivo
Gilley et al. (2000)	No efecto

Karagozoglu y Lindell (2000)	Positivo
Álvarez et al. (2001)	Positivo
De Burgos y Céspedes (2001)	No concluyente
King y Lenox(2002)	Positivo
Wagner et al. (2002)	Negativo
Melnyk et al. (2003)	Positivo
Al-Tuwaijri et al. (2004)	Positivo
Carmona et al. (2004)	No concluyente
Elsayed y Paton (2004)	No efecto
Wagner y Schaltegger (2004)	Positivo
Suprpto (2004)	No efecto
Bansal (2005)	Negativo
González y González (2005)	No efecto
Wagner (2005)	Positivo
Ann et al. (2006)	Positivo
Cañón y Garcés (2006)	No concluyente
Garcés et al. (2006)	Positivo
Link y Naveh (2006)	No efecto
Rennings et al. (2006)	Positivo
Roque y Cortez (2006)	Negativo
Aragón y Rubio (2007)	No efecto
García y Armas (2007)	Positivo
Montabon et al. (2007)	Positivo
Piñeiro (2009)	Positivo

Fuente: a partir de Piñeiro (2009) y Claver et al (2005)

La investigación empírica muestra la no existencia de un consenso sobre el impacto que tiene poseer una postura proactiva en los resultados empresariales. Ello es debido a que no todos siguen una misma metodología, dado que unos estudios lo realizan mediante el

estudio de eventos: Hamilton (1995); Klassen y McLaughlin (1996); Gilley et al. (2000); Garcés et al. (2006) o *análisis de la regresión*: Hart y Ahuja (1996); Cordeiro y Sarkis (1997); Russo y Fouts (1997); Sharma y Vredenburg (1998); Klassen y Whybark (1999a); Christmann (2000); Karagozoglu y Lindell (2000); Álvarez et al. (2001); King y Lenox(2002); Melnyk et al. (2003); Elsayed y Paton (2004); Wagner y Schaltegger (2004); González y González (2005); Wagner (2005); Ann et al. (2006); Link y Naveh (2006); García y Armas (2007). El resto de estudios realiza, entre otros, *comparación y análisis de grupos* Cohen et al (1995); Carmona et al. (2004); Suprpto (2004); Roque y Cortez (2006) *análisis de correlaciones* Aragón y Rubio (2007); Montabon et al. (2007); Piñeiro (2009), *ecuaciones estructurales*: Judge y Douglas (1998) Al-Tuwaijri et al. (2004)...etc.

Otro elemento a tener en cuenta es la forma de medir la proactividad medioambiental, que difiere en las diversas investigaciones:

Tabla 25: Medición de la proactividad medioambiental

Método de medición	PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL
Medición de emisiones TRI, carbón, Ratios	Hamilton (1995); Cohen et al (1995); Hart y Ahuja (1996); Cordeiro y Sarkis (1997); King y Lenox (2002); Al-Tuwaijri <i>et al</i> (2004); Aragón y Rubio(2007); Piñeiro (2009)
Índice medioambiental	Wagner et al. (2002); Wagner (2005)
Premios ambientales	Klassen y McLaughlin (1996)
Estrategia corporativa	Judge y Douglas (1998); Sharma y Vredenburg (1998); Klassen y Whybark (1999a); Christmann (2000); Gilley et al. (2000); Karagozoglu y Lindell (2000); Álvarez et al.(2001) Melnyk et al. (2003); Carmona et al. (2004); Elsayed y Paton (2004); Wagner y Schaltegger (2004); Suprpto (2004) Bansal (2005) González y González (2005); Ann et al. (2006); Garcés et al.(2006); Link y

Naveh (2006); Rennings et al.(2006); Roque y Cortez (2006); García y Armas (2007); Montabon et al.(2007); Piñeiro (2009)

Certificación ISO 14001 Cañón y Garcés (2006)

Fuente: elaboración propia a partir de Piñeiro (2009) y Claver (2005)

Con respecto a la medición del rendimiento empresarial encontramos, entre otros, que hay autores que utilizan la *rentabilidad de los activos* Cohen et al (1995); Hart y Ahuja (1996); Russo y Fouts (1997); Gilley *et al.* (2000); King y Lenox (2002); Elsayed y Paton (2004); Suprpto (2004); González y González (2005); García y Armas (2007). Otros utilizan el *precio de cotización o la rentabilidad de las acciones* para ver el rendimiento empresarial Hamilton (1995); Al-Tuwaijri *et al.* (2004); Cañón y Garcés (2006). La *rentabilidad de los recursos propios o de las ventas* también es utilizada por Cohen et al (1995); Hart y Ahuja (1996); Judge y Douglas (1998); Wagner et al. (2002); Bansal (2005); Elsayed y Paton (2004); Suprpto (2004); Wagner (2005); Link y Naveh (2006); Aragón y Rubio (2007); García y Armas (2007); Montabon et al. (2007); *medidas preceptuales* Judge y Douglas (1998); Sharma y Vredenburg (1998); Klassen y Whybark (1999a); Christmann (2000); Karagozoglu y Lindell (2000); Álvarez et al. (2001); Melnyk et al. (2003); Carmona et al. (2004); Wagner y Schaltegger (2004); Ann et al. (2006); Garcés et al. (2006); Link y Naveh (2006); Piñeiro et al.(2009).

Los propósitos que se tendrán en cuenta dentro de la gestión proactiva serán:

GEM1 Formación de los empleados

GEM2 Establecimiento de indicadores

GEM3 Revisión de la política medioambiental

GEM4 Certificación estándar ISO - 14001

GEM5 Programas de ecoeficiencia

DIS1 Consumo de energía

DIS2 Consumo de agua

DIS3 Consumo de papel

DIS4 Generación de residuos

El mantenimiento de una estrategia proactiva permite a las empresas conseguir ventajas competitivas que ayude a mejorar la rentabilidad empresarial (Shrivastava y Hart, 1994; Banerjee, 1999, 2001; Claver y Molina, 2000). Además de permitirle aumentar su reputación corporativa y buena imagen de cara a sus grupos de interés y por ende a la sociedad. Por tanto, se establece que:

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.2. DIMENSIÓN SOCIAL

La perspectiva social ha ido tomando cada vez más fuerza desde la aparición de la Teoría de los grupos de interés o stakeholderers dentro del ámbito empresarial en el siglo XX. La Teoría desarrollada por Freeman (1984) explica que las empresas no deben de preocuparse únicamente por satisfacer las demandas y necesidades de los accionistas sino que además deben atender las necesidades de aquellos grupos que afectan o se ven afectados por la actividad de la empresa y que tienen poder para influir en la buena marcha de la compañía (Agle et al., 1999; Argandoña, 1998; Doh y Guay, 2006; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Reed, 1983; Garriga y Melé, 2004; Maignan y Ferrell, 2004; McWilliams et al., 2006a; Murphy et al. 2005; Neville et al. 2005; Alvarado 2008).

Dentro de la dimensión social se analizarán si las empresas poseen relaciones con los grupos de interés atendiendo al concepto de grupo de interés como primario: empleados, clientes, proveedores y comunidad, es decir, aquellos grupos de interés que poseen algún tipo de riesgo como consecuencia de haber invertido en la empresa recursos de capital, humanos o financieros (Clarkson 1994, 1995; Starik, 1995; Mitchell et a 1997;

Hillman y Keim, 2001) además de ser conductores de aumentos en los beneficios por ayudar a desarrollar activos intangibles, fuente de ventajas competitivas (Freeman, 1984).

Los estudios realizados en la última década en la perspectiva de la RSE y la dimensión social son numerosos especialmente los destinados a clientes, empleados y proveedores como viene detallado en el tabla 26:

Tabla 26: Relación estudios sobre la dimensión social de la RSE

ESTUDIO	CONTRIBUCIÓN
Clacher y Hagendorff (2011)	Los empleados son fuentes generadoras de valor dentro de la empresa (Huselid 1995; Delery and Doty 1996; Berman et al. 1999). Una buena gestión e inversión en el personal de la empresa puede crear mayor productividad y menor absentismo (Berman et al 1999). La inclusión de la empresa dentro de un índice de ISR puede dar una señal de aumento de la productividad por la gestión que realiza RRHH.
Bolton et al (2011)	La participación de los empleados, como grupo de interés interno de la empresa, en la creación de una estrategia de RSE en la empresa es fundamental, como parte de un proceso dinámico y continuo integrado a su vez en la comunidad.
Lai et al (2010)	Relaciona la aplicación de políticas de RSE sobre los proveedores con la percepción del comprador en la reputación del proveedor, con el rendimiento y con el valor de marca. Obteniendo como conclusión una relación positiva entre las variables estudiadas.
Guadamillas y Donate (2008)	A través de la gestión del conocimiento organizativo y la aplicación de medidas de RSE, llega a la conclusión de que para crear valor es necesario partir del establecimiento de una guía de comportamiento ético, integrando dentro de la estrategia como elemento básico la innovación, la ética y la RSE. Concibiendo a la empresa como un ente en el que todos los grupos

	están implicados en la consecución del objetivo económico y financiero de la empresa utilizando el comportamiento responsable como una oportunidad de negocio.
Rodrigo y Arenas 2008	Estudian como afecta la aplicación de programas de RSE a la actitud de los trabajadores. La condición social es determinante para aceptar la implementación de programas sobre RSE.
Anderson et al (2007)	Determina en su estudio que cuando se efectúan acciones de RSE centrados en los empleados, los consumidores se sienten más sensibilizados.
Giacalone et al (2005)	Estudia cómo afecta la psicología a la sensibilidad del consumidor desde una perspectiva de CSP, midiendo la sensibilidad del consumidor a través de acciones de RSE como filantropía y la divulgación de información social.
Dentchev (2004)	La implantación de políticas de RSE mejora las relaciones con los grupos de interés ayudando a obtener una ventaja competitiva.
Sen y Battacharya (2001)	Muestra una relación positiva entre la aplicación de RSE y la evaluación que los consumidores hacen de la compañía, es decir, aquellas empresas que aplican iniciativas de RSE influirán en las decisiones de compra de los consumidores.
Hillman y Keim (2001)	Se puede obtener una ventaja sostenible si se mantienen y sostienen relaciones con los distintos grupos de interés como clientes, empleados y proveedores.
Brown y Dacin (1997)	Argumentan que la incorporación de información de RSE en las empresas crea un marco general para la evaluación de consumidores, prefiriendo éstos aquellos productos que provengan de empresas que practican RSE.
Murray y Vogel (1997)	En su estudio muestran como los managers de las empresas están más dispuestos a consumir productos o servicios de empresas que exponen información de los esfuerzos que hacen por aplicar RSE.

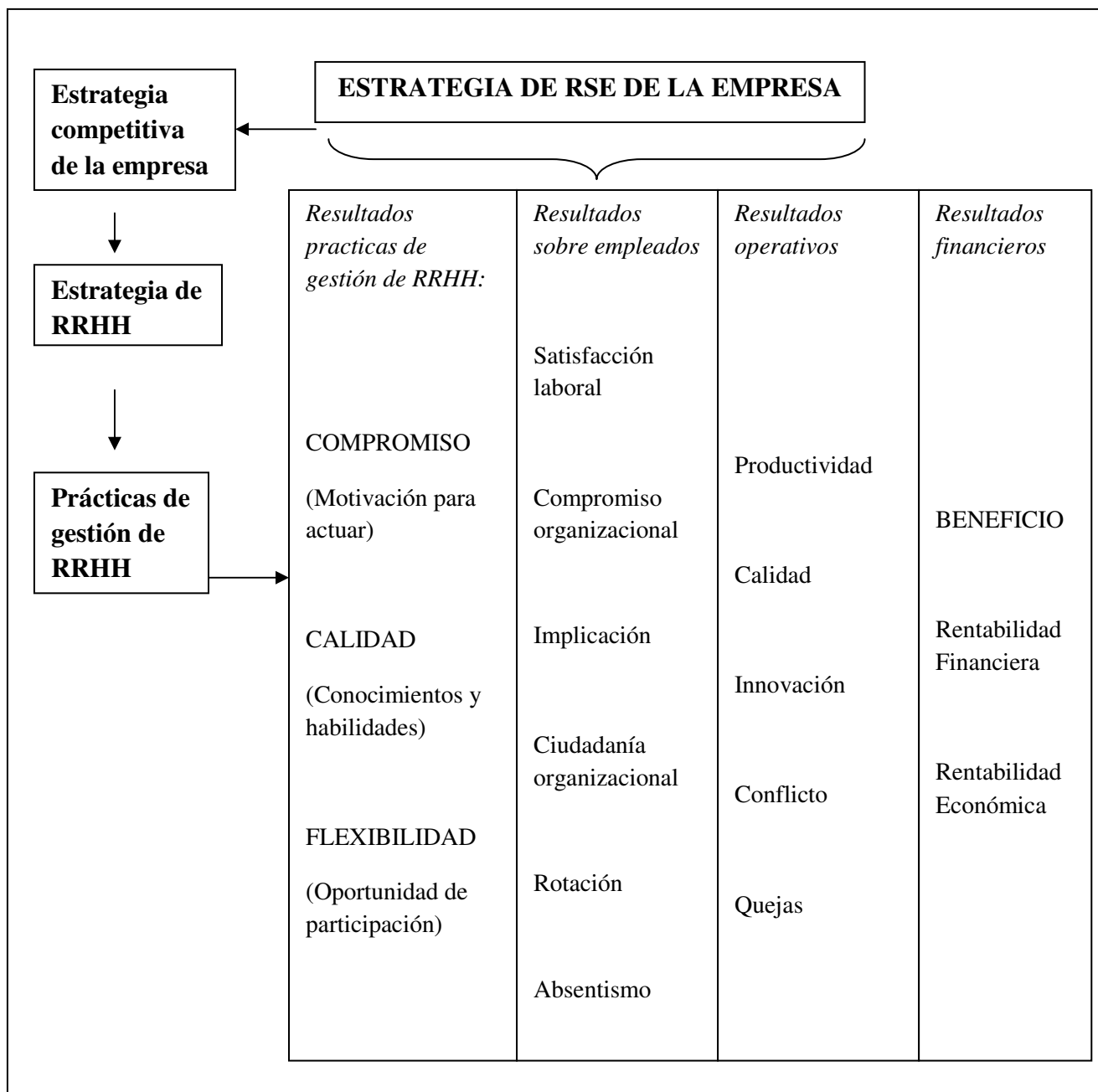
Atkinson et al. (1997)	Argumentan que los empleados deben incluirse en la lista de grupos de interés que contribuyen a la creación de valor para el accionista.
Creyed y Ross (1997)	En su estudio muestra una relación positiva entre la preferencia y la percepción del consumidor por aquellos productos de empresas que siguen una estrategia empresarial ética.
Kaplan y Norton (1996)	Consideran que los conductores para aumentar la rentabilidad de la empresa son los clientes.

Fuente: elaboración propia

Las investigaciones realizadas sobre la vertiente social ya no sólo se hacen desde una perspectiva financiera, sino que disciplinas como el *marketing* empiezan a estudiar los antecedentes y consecuencias de la RSE sobre dicha área de conocimiento (Ellen et al, 1997; Smith, 2003; Tixier 2004; Maigan y Ferrell, 2004), como el comportamiento del consumidor o las percepciones del mismo se ve afectado por las políticas de RSE que realizan las empresas (Sen y Battacharya 2001; Swaen et al, 2003; Bigné et al, 2005, 2006; García de los Salmones et al. 2005). Se han realizado también estudios de variables que van asociadas al producto que consumen como puede ser la calidad (Shapiro, 1983; Laguna y Palacios, 2009; Gadoti y França, 2009; Criado et al., 2009). Asociándolo con la lealtad de la marca (García de los Salmones et al, 2007; Bigné et al, 2009).

El estudio de la RSE en un enfoque de RRHH, considerando al empleado como parte de los grupos de interés primarios, se hace indispensable por el impacto que la gestión de esta área de la empresa puede tener en los resultados (Ichiowski et al, 1996; Guest, 1997; Wood, 1999; Wright y Boswell, 2002; Boselie, et al, 2005; Combs et al, 2006). Dyer y Reeves (1995) clasifican el impacto de la gestión de RRHH en función de los niveles que se analicen detallados en la figura 9.

Figura 9: Prácticas de gestión y medición de resultados



Fuente: a partir de Guest 1997 y Celma – Benaiges et al (2009)

A partir del modelo elaborado por Guest en 1997 y la clasificación de Dyers y Reeves en 1995, se puede decir que académicamente no existe un consenso sobre cuáles deben ser los mecanismos que se generan en la relación gestión de RRHH y resultados (Guest 2002; Wright y Garner 2003; Celma – Benaiges et al 2009). Boselie et al (2005)⁸⁸ realizan una revisión de la literatura de dichas variables y las variables mediadoras de la

⁸⁸ Citado en Celma – Benaiges (2009)

literatura revisada, tales como la perspectiva de la satisfacción laboral, las percepciones y experiencias de los empleados. Hoy en día las investigaciones van más allá de cómo explicar el impacto de una buena gestión de RRHH sobre la satisfacción, percepción o rendimiento sino que las empresas se deben preguntar cómo afecta una gestión laboral responsable en el rendimiento de la empresa (Celma – Benaiges et al 2009).

La relación que mantiene la empresa con sus grupos de interés primarios (clientes, empleados, proveedores y sociedad) resulta de vital importancia para la misma ya que puede afectar a la competitividad Dentchev (2004); a la percepción de los consumidores Creyed y Ross (1997) Giacalone et al (2005) García de los Salmones et al. 2005 Lai et al (2010); a la creación de valor para la empresa Kaplan y Norton (1996) Atkinson et al. (1997) Guadamillas y Donate (2008). Las acciones de RSE. Se establece que:

Los propósitos que se tendrán en cuenta a la hora de estudiar la dimensión social serán:

CL1: ¿Conocen sus clientes las políticas de RSE que desarrollan?

MK1: ¿Incorporan atributos de RSE en las actividades de marketing y comunicación?

CVC1: ¿Considera que la implantación de políticas de RSE hacia clientes crea valor para la empresa?

RH1: Etapas de la RRHH, se implantan los principios de RSE (selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción y formación).

RH2: Gestión de RRHH: se dispone de un sistema de gestión de sugerencias, se elaboran planes para fomentar la igualdad y no discriminación, desarrollan un sistema de gestión de salud y seguridad laboral.

RH3: si disponen de la certificación OHSAS18001.

RH4: evaluación de empleados

RH5: Beneficios sociales: tales como flexibilidad horaria, ayuda a personas dependientes, ayuda estudios incluidos familiares, ayuda estudio de idiomas, ayuda libros, otros.

PLA1: Acción social

PLA2: Patrocinio y mecenazgo

INI1 Participa en clubes, asociaciones y fundaciones que promueven la RSE

INI2 Han creado una fundación que desarrolle actividades de RSE

INI3 Elaboran programas de voluntariado corporativo

INI4 Elaboran programas de contribución compartida

Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.3 .DIMENSIÓN ECONÓMICA

La importancia de la dimensión económica de las empresas dentro de la estrategia empresarial ha sido defendida desde muchas perspectivas empezando por el planteamiento realizado por Levitt en (1958), Friedman en (1962) y Hayek en (1976) donde su punto de partida es la afirmación de que las empresas no tienen ningún tipo de responsabilidad para con la sociedad salvo la consecución de beneficios, siendo los principales detractores a la implantación de políticas de RSE dentro de las empresas.

La utilización de modelos conceptuales para analizar el concepto de RSE y las diferentes dimensiones que lo componen están respaldadas por numerosas teorías, descartando dentro de toda la literatura académica la de Carroll (1979; 1991;1999) con la pirámide de RSE argumentando que la empresa tiene responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas; Brown y Dacin (1997:68) distinguiendo entre dos asociaciones corporativas, por un lado las habilidades corporativas que posee la empresa en la producción de productos y prestación de servicios, carácter exclusivamente económico, y por otro lado las asociaciones de RSE que supone “el reflejo del estatus y las actividades de la empresa con respecto a las obligaciones sociales percibidas”. El modelo de Desarrollo Sostenible estudiado por los siguientes autores Gladwin, et al, 1995; Linnanen y Panapanaan, 2002; Van Marrewijk, 2003; Panapanaan, et al, 2003; Panwar, et al, 2006 conciben la RSE como un modelo tridimensional fundamentado en aspectos económicos, sociales y medioambientales. Con las contribuciones de Garriga

y Melé (2004), Bakker et al. (2006) y McWilliams et al, (2006) que a través de una retrospectiva teórica establecen una serie de teorías y subcategorías explica el concepto y las dimensiones de la RSE⁸⁹: *teorías instrumentales* (maximización del valor de los accionistas, estrategias sobre ventajas competitivas, marketing relacionado a alguna causa); *teorías políticas* (constitucionalismo corporativo, contrato social, ciudadanía corporativa); *teorías integradoras* (gestión, principio de responsabilidad pública, gestión de los grupos de interés, desempeño social corporativo); *teorías éticas* (teoría normativa de los grupos de interés, derechos humanos, desarrollo sostenible, enfoque bien común) estableciendo mediante todas ellas una visión de la RSE, destacando entre otras:

Tabla 27: Relación de Teoría y RSE

TEORÍA	VISIÓN RSE/ RACIONALIDAD
Teoría de la Agencia	Reduce el bienestar de los accionistas (McWilliams et al 2006a) Racionalidad: Económica (Garriga y Melé, 2004)
Teoría de los grupos de interés	Es un deber moral y una oportunidad estratégica (Alvarado, 2008) Racionalidad: Sociológica, económica, ética y administrativa; Freeman y Reed (1983) basado en la teoría de Barnard (1938).
Respuesta Social Corporativa	Es una respuesta estratégica (Ackerman, 1973) Racionalidad: económica y estratégica
Visión de los Recursos y Capacidades	Las actividades de RSE pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (McWilliams et al 2006b) Racionalidad: económica y estratégica
Teoría del liderazgo estratégico	Establecimiento de iniciativas de RSE por parte de los CEO's en pro del mantenimiento de una buena imagen (Waldman et al., 2006)

⁸⁹ Citado en Alvarado, A (2008): Tesis doctoral "La Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista". Universidad de Valencia

	Racionalidad: Económica y estratégica	
Teoría integradora del contrato social	Surgen del consentimiento al considerar el contexto sociocultural y los aspectos normativos y empíricos de la gestión (Garriga y Melé, 2004)	
	Racionalidad: sociológica y ética	
	Partiendo de la visión que hace Matten et al (2003) sobre la ciudadanía se establece una división:	
Teoría de la ciudadanía corporativa y empresarial	Limitada: Inversión para construir un capital social o reputacional. Filantropía y caridad (Logsdon y Wood, 2002; Matten et al., 2003)	Equivalente: respuesta para cumplir responsabilidades y asegurar un desempeño social corporativo. Filantropía estratégica (Logsdon y Wood, 2002; Matten et al., 2003)
	Racionalidad: económica	Racionalidad: Económica y de gestión
Teoría del Servidor	Los mejores intereses de la sociedad se obtienen por la maximización del bienestar económico colectivo a largo plazo (Caldwell y Karri, 2005).	
	Racionalidad: Psicológica, sociológica y económica (Caldwell y Karri, 2005; Davis et al., 1997).	

Fuente: propia a partir de Alvarado (2008)

La mayoría de los estudios realizados sobre las dimensiones de la RSE atienden a aspectos sociales como puede ser la satisfacción del consumidor, la satisfacción laboral (Swaen, 2003; Luo y Bhattacharya, 2006; Luo y Homburg, 2007), la lealtad como una consecuencia de la satisfacción (Zeithaml, et al 1996; Oh, 1999; Cronin et al., 2000; Delgado y Munuera 2001);atendiendo a aspectos no económicos (García de los Salmones et al., 2007; Marín y Ruiz, 2007; Marín et al., 2008) o medioambientales , como se ha detallado en la hipótesis 3.

Debido a la poca existencia de literatura académica que tengan en cuenta la dimensión económica como integrante de la RSE (Bigné et al, 2009) y la importancia que posee esta dentro de la creación de valor para la empresa, se establece que:

Los propósitos analizados en la dimensión económica serán:

COD1 Disponen de un código ético o de conducta

GES1 Incorporación de estándares y cláusulas de RSE en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales

GES2 Firma de los procedimiento de gestión de la empresa así como el respeto por los derechos laborales

GES3 Fomento de programas de formación y diálogo entre proveedores y empleados

GES4 Verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores

PRO1 Crear valor

PRO2 Innovar

PRO3 Obtener mejores precios

SAT3 La satisfacción de los mismos, aumenta la productividad por empleado

Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.4. EFECTO CONJUNTO DE LA RSE

Desde esta perspectiva se tendrán en cuenta a los grupos de interés de empleados, proveedores y clientes al estar directamente relacionados con el aumento de beneficios para contemplar si la implantación de políticas RSE crean o no valor.

En la tabla 28 se exponen la relación de investigaciones que estudian el efecto de la RSE sobre los diferentes grupos de interés de manera separada o conjunta. Incluyéndose a su vez, ítems que se recogen en acuerdos y declaraciones internacionales como el Global Compact, Declaración de la OIT, etc.

Tabla 28: Relación de autores e investigaciones en RSE

AUTOR	CARACTERÍSTICA DE LA INVESTIGACIÓN
Liu et al (2010)	Relaciones con clientes
Arli y Lasmono (2010)	Las cuatro dimensiones de Carroll
Bower y Grau (2009)	Marketing y acuerdo de licencia
Vassilikopoulou et al (2009)	Donaciones, filantropía y protección medioambiental
Tuker (2009)	Protección medioambiental, relaciones con clientes y empleados, filantropía
Vanhamme y Grobбен (2009)	Protección medioambiental, relaciones con empleados, filantropía
Chang et al (2009)	Promoción comercial y asuntos sociales
Samu y Wyner (2009)	Promoción comercial y filantropía
Castaldo et al (2009)	Relaciones con empleados, clientes y protección del medioambiente
Curras – Pérez et al (2009)	Protección medioambiental
Marín et al (2009)	Relaciones con empleados, empresa socialmente responsable
Wagner et al (2009)	Protección medioambiental, relaciones con empleados, proveedores
Trudel y Cotte (2009)	Comercio justo, protección medioambiental

Al-Ajmi et al (2009)	Derechos humanos, relación con clientes, participación de la comunidad y protección del medioambiente
Pivato et al (2008)	Protección medioambiental, relaciones con empleados y clientes
Wang (2008)	Relaciones con empleados
Golob et al (2008)	Las cuatro dimensiones de Carroll
Megicks et al (2008)	Protección medioambiental, trabajo infantil
Rodrigo y Arenas (2008)	Participación de la comunidad, protección medioambiental, relación con los empleados, filantropía
Gupta y Pirsch (2008)	Participación de la comunidad, protección medioambiental, relaciones con los empleados
Román y Cuesta (2008)	Relaciones con clientes
Auger et al (2008,2003)	Trabajo infantil, relaciones con empleados. etc.
Madrigal y Boush (2008)	Donaciones y protección medioambiental
Barone et al (2007, 2000)	Voluntariado corporativo, donaciones
Brammer (2007)	Cadena de suministro, filantropía, relaciones con empleados, productos verdes y protección medioambiental
Biehal y Sheinin (2007)	Donaciones
Anselmsson y Johansson (2007)	Protección medioambiental, productos saludables y verdes, relaciones con empleados y clientes, cadena de suministro, etc.
Collins et al (2007)	Relaciones con empleados, clientes, proveedores, protección medioambiente, satisfacción de la comunidad, proveedores y competidores
Marin y Ruiz (2007)	Participación de comunidad, protección del medioambiente, donaciones y diversidad
Du et al (2007)	Donaciones, protección medioambiental y productos orgánicos
Shaw (2007)	Comercio justo, protección medioambiental, productos verdes y explotación laboral
Oppewal et al (2006)	Relaciones con empleados, protección medioambiental
Sen et al (2006)	Donaciones
Hall (2006)	Donaciones, participación de la comunidad, relaciones con clientes
Basil y Weber (2006)	Donación, relación con empleados, protección

	medioambiental y participación
David et al (2005)	Relaciones con clientes y empleados, protección medioambiental
García de los Salmones et al (2005)	Las cuatro dimensiones de Carroll
Berens et al (2005)	Protección medioambiental
Giacalone et al (2005)	Diversidad, protección medioambiental, publicidad socialmente responsable, relaciones con empleados y ensayo con animales
Mohr y Webb (2005)	Donaciones, voluntariado corporativo y protección medioambiental
Ricks (2005)	Donaciones
Ehrich e Irwin (2005)	Cadena de suministro responsable
Bhattacharya y Sen (2004)	Participación de la comunidad, diversidad, relaciones con empleados
Peterson (2004)	Las cuatro dimensiones de Carroll
Dean (2004, 2003)	Voluntariado corporativo, donación de productos Promoción comercial y donaciones
Forehand y Grier (2003)	Voluntariado corporativo
Strahilevitz (2003)	Voluntariado corporativo, participación de la comunidad y protección medioambiental
Cui et al (2003)	Promoción comercial y donaciones
Menon y Kanh (2003)	Promoción comercial
Deshpande y Hitchon (2002)	Promoción comercial y asuntos sociales
Maigan (2001)	Las cuatro dimensiones de Carroll
Mohr et al (2001)	Relaciones con empleados y clientes, filantropía, protección medioambiental y productos verdes
Sen et al (2001)	Ensayo con animales, derechos humanos, relaciones con clientes
Carrigan y attalla (2001)	Relaciones con los empleados, protección del medioambiente ensayos con animales
Greening y Turban (2000)	Protección medioambiental, relaciones con empleados
Albinger y Freeman (2000)	Protección del medioambiente, participación de la sociedad y relaciones con empleados
Ellen et al (2000)	Donaciones de clientes
Maigan et al (1999)	Las cuatro dimensiones de Carroll

Handelman y Arnold (1999)	Relaciones con empleados, cadena de valor y donaciones
Brown y Dacin (1997)	Voluntariado corporativo, donaciones, protección medioambiental
Murray y Vogel (1997)	Protección medioambiental, relaciones con clientes, voluntariado corporativo
Creyer y Ross (1996)	Voluntariado corporativo, donaciones, promoción comercial
Murphy et al (1978)	Protección medioambiental, productos verdes
Miller y Sturdivant (1977)	Relaciones con los empleados

Fuente: elaboración propia a partir de Pelozza y Shang (2011)

Son muchos los estudios realizados, sobretodo en la última década, que únicamente tienen en cuenta la relación con empleados, clientes y proveedores,⁹⁰ tales como Miller y Sturdivant (1977); Murray y Vogel (1997); Handelman y Arnold (1999); Albinger y Freeman (2000); Greening y Turban (2000); Carrigan y Attalla (2001); Sen et al (2001); Mohr et al (2001); Bhattacharya y Sen (2004); Ehrich e Irwin (2005); Giacalone et al (2005); David et al (2005); Basil y Weber (2006); Hall (2006); Oppewal et al (2006); Collins et al (2007); Anselmsson y Johansson (2007); Brammer (2007); Auger et al (2008,2003); Román y Cuesta (2008); Gupta y Pirsch (2008); Rodrigo y Arenas (2008); Wang (2008); Pivato et al (2008); Al-Ajmi et al (2009); Wagner et al (2009); Marín et al (2009); Castaldo et al (2009); Vanhamme y Grobbsen (2009); Tucker (2009); Liu et al (2010).

La creación de valor actuará como variable dependiente, de tal manera que la implantación de políticas de RSE en su conjunto afectará de manera + / - dentro de la empresa implicando por tanto la creación o no de valor para la empresa. La medición de la variable dependiente se realizará de tres maneras:

⁹⁰ La relación con proveedores aparece como las relaciones que mantiene la empresa con la cadena de suministro y valor

1. *Rentabilidad financiera o Return on Equity (ROE)*: indicador clásico que permite realizar una evaluación financiera de la empresa. Definido éste como el resultado de dividir el Beneficio Neto (BN) entre los Fondos Propios (FP, considerando estos como el Capital más las reservas). Mide la rentabilidad obtenida por los capitales pertenecientes al accionista (Ruiz y Jiménez, 2000).

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

La obtención de la rentabilidad financiera no deja de ser la combinación de una serie de elementos enlazados de una cadena de ratios:

- Primera cadena (Amat, 1994; Suárez, 2008):

$$\frac{BN}{FP} = \underbrace{\frac{BN}{V}}_{\text{Margen}} * \underbrace{\frac{V}{AT}}_{\text{Rotación}} * \underbrace{\frac{AT}{FP}}_{\text{Apalancamiento}}$$

Siendo:

V: ventas

AT: activos totales

- Segunda cadena: (Amat, 1994; Santandreu et al., 2003; Cuervo 2008)

$$\frac{BN}{FP} = \underbrace{\frac{V}{AT} \times \frac{BAIT}{V}}_{\substack{\text{Rentabilidad} \\ \text{Económica}}} \times \underbrace{\frac{BAT}{BAIT}}_{\text{Apalancamiento}} \times \underbrace{\frac{AT}{FP} \times \frac{BN}{BAT}}_{\substack{\text{Efecto} \\ \text{fiscal}}}$$

Siendo:

BAIT: Beneficios Antes de Intereses e Impuestos

BAT: Beneficio Antes de Impuestos

El estudio de la rentabilidad financiera tiene como principal inconveniente al igual que otros indicadores la obtención de los datos, al corresponder únicamente de datos contables.

2. *Rentabilidad económica o conocida como rentabilidad de la inversión o de los activos, o en términos anglosajones Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI):* mide la capacidad de la empresa para remunerar los capitales invertidos, es decir, ofrece el rendimiento obtenido por la inversión de la empresa sin tener en la forma de financiación de la misma. Viene expresado a través del cociente entre el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT) y los activos totales.

$$ROA = \frac{BAIT}{AT}$$

Al igual que ocurre con el ROE, la rentabilidad económica es la combinación de una serie de ratios (Urías, 1992; Cuervo, 2008).

$$\frac{BAIT}{AT} = \underbrace{\frac{V}{AT}}_{\text{Rotación}} \times \underbrace{\frac{BAIT}{V}}_{\text{Margen (Beneficios globales)}}$$

La utilización de las medidas del ROE y ROA como medida de rentabilidad se justifica a través de la siguiente tabla:

Tabla 29: Relación de estudios que utilizan ROA y ROE en sus investigaciones

ROA	ROE
Daily y Dalton (1992b, 1993,1994)	Donalson y Davis (1991)
Pi y Timme (1993)	Rechner y Dalton (1991)
Sridharan y Marsinko (1997)	Daily y Dalton (1992b, 1993)
Tian y Lau (2001)	Baliga et al. (1996)
Adams et al.(2005)	Sridharan y Marsinko (1997)
Callaghan (2005)	Tian y Lau (2001)
Song et al.(2006)	Callaghan (2005)
Amata y Amato (2007)	Song et al.(2006)
Bartual y Moya (2008)	Bartual y Moya (2008)
Medrano (2010)	Medrano (2010)

Fuente: Medrano (2010)

3. *Valor Económico Añadido o derivado del inglés Economic Value Added (EVA)*: indicador creado por la consultora Stern Stewart como indicador de la gestión directiva. La aparición de un EVA positivo supone una buena gestión por parte de la empresa traduciendo, por tanto, en una creación de valor para la misma. El EVA viene expresado de la siguiente forma:

$$EVA_t = NOPAT_t - (D_{t-1} + E_{t-1}) * WACC$$

Donde:

NOPAT_t:⁹¹ (*Net Operating Profit After Taxes*)

(D_{t-1} + E_{t-1}): es el valor contable de la empresa, donde D_{t-1} es el valor contable de la deuda y E_{t-1} es el valor contable de las acciones

WACC: (*Weighted Average Cost of Capital*) corresponde al coste medio ponderado de capital. La tasa se calcula como la media aritmética ponderada del coste del capital propio y coste del capital ajeno, siendo las ponderaciones los pesos de sus respectivas fuentes en el pasivo de la empresa. Se expresa de la siguiente forma (Suárez, 2008; Copeland et al, 2000; 239 – 241):

$$WACC = K_E \left(\frac{S}{S + D} \right) + K_I \left(\frac{D}{S + D} \right)$$

- K_e = coste del capital propio
- K_i = coste del endeudamiento
- S = valor de mercado de las acciones
- D = valor de mercado del endeudamiento

En el capítulo 3 se expusieron las ventajas y desventajas del uso del EVA a la hora de utilizarlo como indicador de creación de valor. Aunque no considera las expectativas de futuro de la empresa (Fernández, 2001) y no mide la creación de valor en si durante un período largo sino de manera anual (López y García, 2005; Fernández, 1998), se

⁹¹ El NOPAT es también conocido como NOPLAT (*Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*) Copeland et al. 2000

considera necesario utilizarlo para poder ver cual ha sido la gestión de los directivos de las empresas, además de servirnos como instrumento para comparar el sector de revistas femeninas (Fernández, 2001)

4. *Valor Añadido de Mercado o Market Value Added (MVA)*: indicador que mide la diferencia entre el valor de mercado y valor contable de la empresa, definido como:

$$MVA = P_{M,t} - E_t$$

Dado que la muestra seleccionada corresponde a empresas que no cotizan en bolsa, y para intentar superar la limitación temporal que posee la utilización del EVA, algunos autores utilizan el descuento de los EVA's al coste de capital o WACC para servir como complemento para observar la creación de valor (Martín y Millán, 2000; López y García, 2005).

$$MVA = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

Los propósitos que se analizaran dentro del análisis del efecto conjunto son:

GOB1 Publica un informe anual

GOB2 Asume la definición de la política de RSE

GOB3 Realiza evaluaciones anuales de su propia conducta

GOB4 Dispone de un plan de incentivos para los ejecutivos de la empresa

VAL1 Apertura y sensibilidad hacia el entorno

VAL2 Sentido de comunidad

VAL3 Capacidad innovadora

VAL4 Consideración del largo plazo

VAL5 Creación de valor

VAL6 La misión y visión corporativa incorpora los principios anteriormente enunciados

COD2 Los representantes de los grupos de interés participan en la elaboración del código ético o de conducta

EST1 Desarrolla políticas de RSE para todas las áreas

EST2 Las políticas de RSE están integradas en el cuadro de mando integral

EST3 Publica los objetivos alcanzados en RSE

EST4 Publica una memoria anual de RSE o Sostenibilidad

EST5 Dispone de un responsable de RSE

EST6 Dispone en la página Web de un espacio dedicado a la RSE

EST7 Se analiza el posicionamiento en RSE mediante monitores y observatorios

EST8 Dispone de un plan de contingencia que contemple los riesgos sociales

EST9 Dispone de un plan de contingencia que contemple los riesgos medioambientales

DIG1 Inversores

DIG2 Clientes

DIG3 Empleados

DIG4 Proveedores

DIG5 Sindicatos

DIG6 Administraciones Públicas

DIG7 Organizaciones No Gubernamentales

IMP1 Crear valor

IMP2 Aumentar su reputación corporativa

CER1 AA 1000

CER2 RS – 10

CER3 Norma EFR

CER4 Norma ISO26000

CER5 Norma SGE – 21

PAR1 Gobierno Corporativo

PAR2 Estrategia RSE

PAR3 Iniciativas RSE

PAR4 Gestión medioambiental

PAR5 Gestión proveedores

PAR6 Gestión clientes

PAR7 Gestión empleados

Contemplado la forma de medición y la importancia que posee la RSE dentro de la empresa, y las implicaciones que ello puede tener, se plantea la siguiente hipótesis

Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3. VARIABLES MODERADORAS DEL MODELO

De acuerdo con toda la revisión bibliográfica, existen multitud de variables que pueden influir en el concepto de RSE. Debido a la multitud de factores determinantes a tener en cuenta es difícil considerar cuales se deben incluir dentro del modelo teórico que se quiere construir. Existen múltiples referencias a la influencia que ejerce la RSE en la empresa, estudiadas desde un ámbito general como para grupos pertenecientes a sectores, si cotizan o no en bolsa así como si son empresas familiares o no o diferentes disciplinas (Cabrera et al, 2011; Salazar et al., 2011; Schrek, 2011; Jo y Harjoto, 2011; Russo y Perrini, 2010; Gholami, 2011; Vilanova et al., 2009; Fuentes – García et al., 2008; Amato y Amato, 2007; Perrini et al, 2007; Husted y Allen, 2007; Deniz y Cabrera, 2005; Brammer y Millington, 2005; Rivó 2002; Maigan, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001; Stanwick y Stanwick, 1998; Pava y Krausz, 1997)

La visibilidad de la RSE de la empresa ha sido analizada atendiendo diferentes variables. Las explicadas a continuación serán las tomadas dentro del modelo propuesto anteriormente para cada hipótesis.

3.3.1 REPUTACIÓN

El concepto de reputación siempre viene asociado a la percepción que tienen los diferentes grupos de interés sobre la empresa de manera global (Brown et al. 2006; Weiss, 1999). Además, se debe tener en cuenta que el concepto de reputación en las últimas décadas se ha consolidado como un activo intangible (Dierickx et al,1989; Hall, 1992, 1993; Fombru, 1996, López e Iglesias, 2006, 2010; Martínez y Olmedo 2010) difícil de imitar (Dierickx et al,1989; Martin et al, 2006) con un gran valor estratégico (Barney 1991; García, 2002; Shamsie, 2003) que las empresas deben saber gestionar con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Hall, 1992, 1993; Peteraf,1993; Fombru, 1996, López e Iglesias, 2010; Martínez y Olmedo 2010; Olmedo y Martínez, 2011). La identificación de la reputación como un recurso a considerar por parte de las empresas (Grant 1991; Hall 1992) debe ser tanto para las grandes empresas como para las PYMES (García, 2002; Ribeiro, 2003; Goldberg et al., 2003; Abimbola et al., 2007; López e Iglesias, 2010; Olmedo y Martínez, 2011) considerando la importancia que tienen estas últimas dentro de la economía (Peteraf, 1993; Rindova et al, 2005; López e Iglesias, 2010).

La utilización de la variable reputación como variable dependiente o independiente no es algo nuevo, en la tabla 30 se observa como el estudio de la reputación relacionándolo otras variables tales como el rendimiento u otras variables como la cultura organizativa, la legitimidad, recursos estratégico, satisfacción...etc.

Tabla 30: Relación autor variable a considerar

AUTOR	VARIABLE
Weilgelt y Camerer (1988)	Producto y cultura organizativa
Fombru y Shanley (1990)	Rendimiento financiero
O'Really et al (1991)	Cultura organizativa
Sheridan (1992)	Cultura organizativa
Herremans et al. (1993)	Reputación social y rendimiento

Gatewood et al (1993)	Clima organizativo
Brown y Perry (1994)	Rendimiento financiero
Rao (1994)	Legitimización
Dollinger et al (1997)	Relaciones estratégicas
Kroll et al (1999)	Calidad
Mínguez (2000) ⁹²	Rentabilidad financiera
Ferguson et al (2000)	Relaciones estratégicas
Deephouse (2000)	Relaciones estratégicas
Kotha, Rajgopal y Rindova (2001)	Rendimiento financiero
Kotha, Rindova y Rothaermel (2001)	Capacidad de internacionalización
Roberts y Dowling (2002)	Rendimiento financiero
Shamsie (2003)	Recurso estratégico
De Quevedo (2003)	Creación de valor mediante teoría de la agencia
Saxton y Dollinger (2004)	Calidad y satisfacción
Rose y Thomsen (2004)	Rendimiento financiero
Villafañe (2004)	Cultura organizativa
Flanagan y O'Shaughnessy (2005)	Recursos Humanos y rendimiento financiero
Zyglidopoulos (2005)	Recursos Humanos y rendimiento financiero
Rindova et al. (2005)	Recursos Humanos
Brammer y Millington (2005)	Filantropía de la RSE
Martin et al (2006)	Dimensiones de RSE
Brammer y Pavelin (2006)	Rendimiento social y rendimiento financiero
Basdeo et al. (2006)	Toma de decisiones
Amato y Amato (2007)	Filantropía de la RSE
Helm (2005, 2007)	RSE y capacidad directiva

⁹² Citado en Olmedo y Martínez (2011)

Alcalá (2007) ⁹³	Responsabilidad social y medioambiental
Fernández y Luna (2007)	Creación de valor
Alvarado y Walesska (2008)	Dimensiones de la RSE de Carroll
Angla y Seto (2009)	RSE y rendimiento financiero
Lai et al (2010)	RSE y B2B
López e Iglesias (2010)	Rendimiento sostenible
Rodríguez y García de Madariaga (2011)	Gobierno corporativo y satisfacción
Olmedo y Martínez (2011)	Enfoque multidimensional con grupos de interés

Fuente: elaboración propia a partir de López e Iglesias (2010)

Cabe destacar la importancia que tiene la RSE dentro de la reputación de las empresas por la inclusión del tema en la última década en las investigaciones académicas Brammer y Millington (2005); Martin et al (2006); Brammer y Pavelin (2006); Amato y Amato (2007); Helm (2005, 2007); Alcalá (2007); Fernández y Luna (2007); Alvarado y Walesska (2008); Lai et al (2010); López e Iglesias (2010); Rodríguez y García de Madariaga (2011); Olmedo y Martínez (2011).

Una de las limitaciones que se han encontrado a la hora de ver cómo se mide la reputación de es la no existencia de un consenso académico sobre como hacerlo. Si bien es verdad que la mayoría de los estudios que consideran la reputación tienen como base los rankings realizados por instituciones de prestigio como la revista Fortune (Fombru y Shanley 1990; Brown y Perry 1994; Fryxell y Wang, 1994; Dollinger et al, 1997; Brown 1998; Roberts y Dowling 2002; Carmeli y Tishler 2005; López e Iglesias 2011) o en el caso español el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC) que sirve como instrumento de evaluación reputacional para aquellas empresas que operan en España y poseen una facturación superior a 50 millones de € (Fernández y Luna 2007; Fuentes et al, 2008; Angla y Setó, 2009).

⁹³ Citado en Olmedo y Martínez (2011)

A la hora de aplicar MERCO a las empresas que han obtenido el premio de RSE del Foro Ecuménico, se aprecia que todas están presentes en el ranking y la evolución que han tenido desde el 2006 hasta 2011:

Tabla 31: Evolución de la reputación de las empresas con premio en RSE

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NH Hoteles	44	54	44	41	35	18
Telefónica	2	3	2	2	1	3
BBVVA	5	5	7	8	7	8
Santander	6	6	5	4	2	1
MAPFRE	15	14	13	10	10	10

Fuente: MERCO

Se puede observar como las cadenas cotizadas en el mercado continuo están incluidas dentro del ranking que realiza MERCO

3.3.2. TAMAÑO

Hasta el momento la revisión de la literatura permite observar múltiples estudios donde la implantación, de manera voluntaria, de políticas de RSE ejerce una influencia positiva considerando el estudio tanto de las dimensiones de Carroll (1979) como de las aceptadas a través del Libro Verde de la UE (2001).

En gran parte de los trabajos las variables a tener en cuenta dentro de los diferentes modelos son diversas pero si que sigue siendo un parámetro aceptado el tamaño de la empresa (véase tabla 28). Por un lado, se considera que aquellas empresas que poseen un mayor tamaño su impacto en el entorno será mayor (Henriques y Sardosky, 1996) y por otro las empresas más pequeñas al tener menos exposición al exterior sufrirán menos presiones en cuanto a actuaciones socialmente responsables por parte de los grupos de interés (Udayasankar, 2008).

Tabla 32: Relación de trabajos donde el tamaño se tiene como variable de control

AUTOR
Fombrum y Shanley (1990)
Huselid (1995, 1997)
Waddock y Graves (1997)
Griffin y Mahon (1997)
Stanwick y Stanwick (1998)
Johnson y Greening (1999)
McWilliams and Siegel, (2000)
Wilcox y Zeithaml (2001)
Hillman and Keim (2001)
Carmeli y Tishler (2004)
Brammer y Millington (2005)
Fernández y Luna (2007)
Husted y Allen (2007)
Amato y amato (2007)
Perrini et al (2007)
Nisim y Benjamin (2008)
González y González (2008)
Udayasankar (2008)
Donker et al (2008)
Angla y Seto (2009)
López e iglesias (2010)
Chantain (2010)
Manner (2010)
Bravo et al (2011)
Godos – Díez et al (2011)
Schreck (2011)
Clacher y Hagendorff (2011)

Cabrera et al (2011)

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de la RSE la mayoría de los artículos de investigación señalados en la tabla 32 situado en la parte superior coinciden en utilizar la variable del tamaño de la empresa como variable de control.

Algunos autores indican que las empresas que poseen una mayor tamaño y, por tanto, generadoras de mayor rentabilidad, disponen de más recursos para implantar políticas de RSE (Johnson y Greening, 1999) además de estar más expuestos a la atención de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa (Hillman y Keim, 2001), al ser capaces de poder identificar de manera más clara quienes son y cuales son sus demandas (Besser, 1999; Maigan y Ferrell, 2004; Perrini et al 2007).

La literatura analizada lleva a concluir que a la hora de establecer una medida del tamaño de la empresa tampoco existe un consenso académico dado que para algunos supone el número de empleados y para otros la aplicación del logaritmo a las ventas.

PARTE II
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 4

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

ÍNDICE CAPÍTULO 4

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1. Introducción

4.2. Objetivos de la investigación

4.3. Escenario de la investigación empírica

4.3.1. Descripción de la muestra

4.3.2. Recogida de datos e instrumento de medida: cuestionario

4.4. Método del caso como metodología de la investigación

4.4.1. Justificación de la metodología

4.4.2. Conceptualización de la metodología

4.4.3. Tipología de estudios de casos

4.4.4. Críticas y defensas al estudio de casos

4.4.5. Diseño metodológico del estudio de casos. Validez y fiabilidad

4.5. Diseño de la investigación

4.5.1. Características del estudio

4.5.2. Diseño del Estudio de Casos

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1. INTRODUCCIÓN

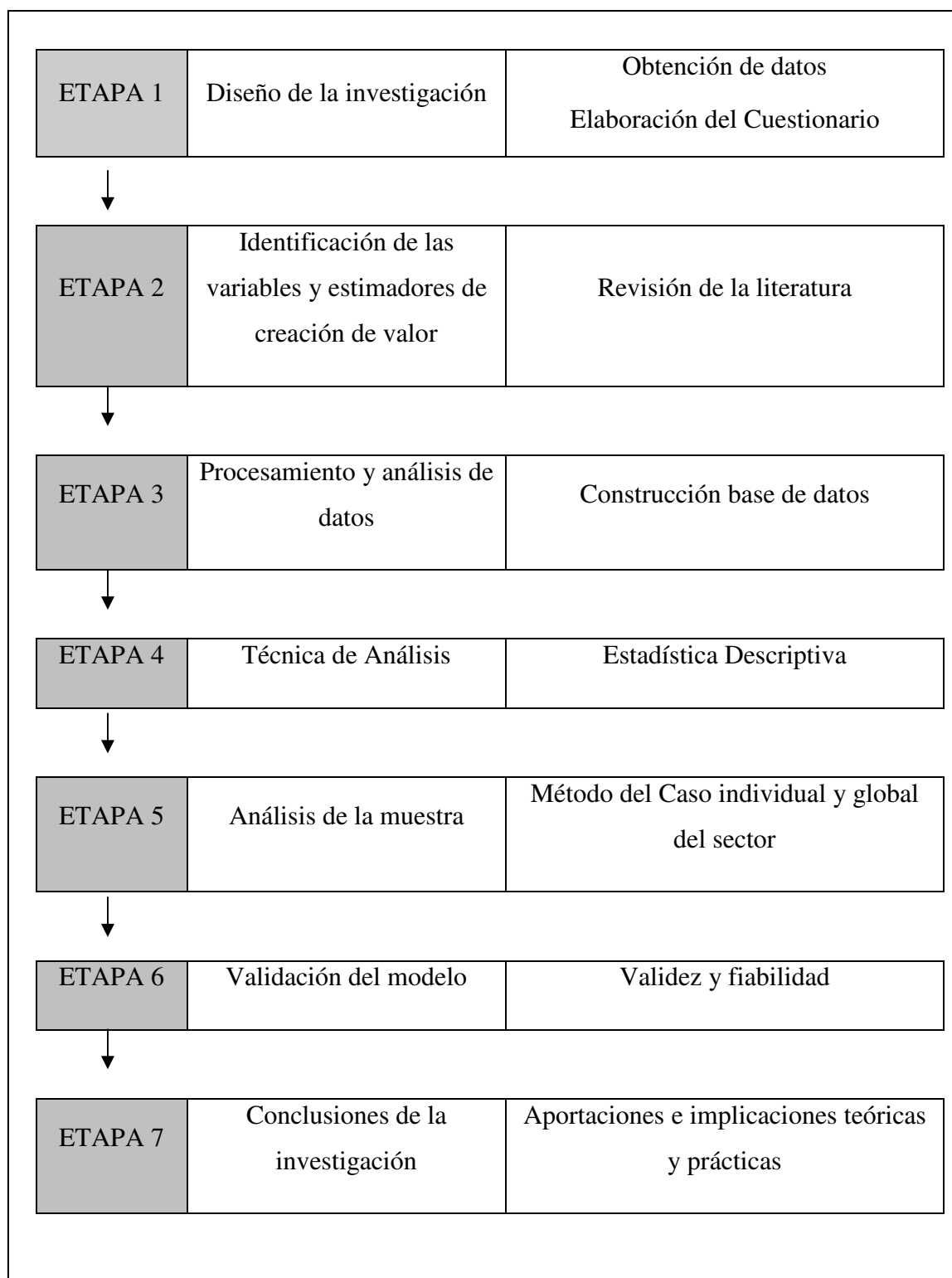
Tras toda la revisión bibliográfica a lo largo de la primera parte de la tesis, conceptualizando tanto la RSE así como la creación de valor y el planteamiento del modelo y la formulación de las hipótesis, en este capítulo se describirá el diseño de la investigación y la metodología utilizada para comprobar modelo planteado en el capítulo 4.

El objetivo de este capítulo ser describir y justificar las decisiones adoptadas a fin de llevar a cabo toda la investigación empírica de la presente tesis doctoral. La consecución del mismo esta condicionado por la finalidad de dar respuesta a las hipótesis planteadas en nuestro modelo y por la consideración de numerosos estudios tanto teóricos como empíricos sobre la RSE y por el vacío existente de investigaciones sobre la creación de valor mediante la aplicación de políticas de RSE.

En la figura 9 se detallará cual es el desarrollo de etapas seguido para realizar el estudio (Cea, 1996; Blanco, 2009) teniendo en cuenta que para la obtención de datos primarios se utiliza la encuesta y se analizan los resultados mediante el estudio de casos como metodología individual y conjunta.

Para la primera de las etapas, el diseño de la investigación, el objetivo es obtener los datos para poder contrastar las hipótesis planteadas. Para ello, se elabora una encuesta como fuente primaria para la recogida de la información de las empresas conforman nuestro universo, empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecueménico Social.

Figura 10: Metodología de la investigación empírica



Fuente: elaboración propia a partir de Cea (1996) y Blanco (2009)

La segunda etapa, versará sobre cuales son las variables, en nuestro caso siguiendo las dimensiones social, medioambiental y económica, estableciendo mediante la literatura

cuales son los estimadores económicos que deben ser utilizadas para observar la creación de valor en los años 2006 – 2010.

La tercera etapa, el procesamiento y análisis de datos se centrará en analizar las características de los datos y determinar cuales son las técnicas de análisis mas adecuadas para nuestra muestra. En este caso, se estudiará la estadística descriptiva y el estudio de casos.

A la hora de realizar la etapa 4 y 5 se considera oportuno que dado que la muestra es pequeña y supone el universo de estudio se podrían combinar tanto técnicas cuantitativas como cualitativas al ser considerados ambos métodos “generalmente útiles y legítimos” (Wall, 1997: 524). En nuestra investigación se opta por utilizar la encuesta como método de recogida de datos y su tratamiento estadístico para analizar la estadística descriptiva por ser oportuna a la hora de obtener cifras (Veal, 1997) y el método del caso como técnica cualitativa (Villarreal y Landeta, 2007; Zabalza 2008)

Se debe tener en cuenta que el valor científico de cualquier investigación depende en gran parte de la correcta utilización de la metodología seleccionada (Zabalza, 2008). Teniendo en cuenta que ésta deben cumplir los “criterios de *validez*: grado en que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, es decir, si el resultado obtenido es el adecuado, y *fiabilidad*: si la medida se halla libre de errores aleatorios y proporciona resultados estables y consistentes” (Martínez, 2006: 176 – 177). En la etapa 6 se realizarán pruebas de rigor y calidad para evidenciar la validez y fiabilidad del estudio de casos como metodología siguiendo entre otros los trabajos de Yin (1989), Villarreal (2007), Villarreal y Landeta (2010), Zabalza (2008) y Zabalza y Matey (2010).

La última etapa de la investigación empírica esta comprendida por las conclusiones de la investigación. Se expondrán las aportaciones e implicaciones teóricas y prácticas de los casos analizados vinculando mediante el análisis de evidencias, los datos con las hipótesis planteadas en el modelo (Arias, 2003: 26)

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del estudio empírico permitirá alcanzar el objetivo de nuestra investigación, contrastar el modelo de estudio que hemos planteado entre la implantación de políticas de RSE y la creación de valor para las empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social. De este modo, el objetivo principal de la investigación es determinar si se puede utilizar la RSE como método de creación de valor. Sin embargo, también se pretende alcanzar un conjunto de objetivos más específicos relacionados con el modelo de estudio planteado y con el sector en el que se centra la investigación:

1. El primer objetivo de nuestra investigación es contrastar el modelo objeto del estudio planteado en las empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social.
2. El segundo objetivo pretende analizar el grado de relevancia e influencia de cada dimensión de la RSE (medioambiental, social y económico) y su efecto conjunto en el modelo. De este modo, se podrá identificar que políticas o acciones de RSE resultan más relevantes en el proceso creación de valor para las empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social.
3. Con el último objetivo, se pretende identificar un modelo que permita gestionar la RSE como parte de la estrategia para las empresas.

4.3. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A modo de resumen, en el tabla 33 se muestra la ficha técnica del proceso metodológico de recogida de datos para la consecución de los objetivos marcados en el marco teórico

Tabla 33: Ficha Técnica

Universo	Empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social
Unidad Muestral	Las 5 empresas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social, “Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas”
Ámbito Geográfico	Premio internacional. Nacional (España)
Método de recogida de información	Encuesta estructurada autoadministrada electrónicamente
Nivel de confianza	
Tamaño de la muestra	Información recogida por el procedimiento de encuesta on-line
Numero de encuestas	5
Período de recogida de la información	Noviembre de 2010 hasta enero 2012

Fuente: elaboración propia

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El Universo objetivo de la investigación se concreta las empresas españolas que han obtenido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social

- **GRUPO NH HOTELES**

NH Hoteles comienza su andadura en el año 1978 cuando abrió su primer hotel en Pamplona, cuatro años después toma la decisión de salir de la región para empezar a implantarse 10 después en ciudades como Barcelona, Madrid y Zaragoza. A partir de la entrada en 1988 en su accionariado de la Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR), NH Hoteles comienza un despliegue exponencial de crecimiento en número de establecimientos, calidad y prestigio dentro del sector hotelero español. Será en 1998 cuando la cadena hotelera tome la decisión de internacionalizarse inicialmente el Iberoamérica para un año después hacerlo en Europa a través de su participación en Jolly Hotels. La cadena hotelera NH Hoteles es una de las cadenas líderes en hoteles urbanos con presencia tanto nacional como internacional cuenta con más de 400 hoteles distribuidos en 24 países de Europa, Latinoamérica y África y una plantilla de 17.000 empleados. Las nuevas tecnologías se encuentran muy patentes en su cultura organizativa donde ofrece la posibilidad de realizar reservas on – line las 24 horas al día.

- **TELEFÓNICA**

Telefónica entra en los negocios de telefonía desde su constitución en 1924, inicialmente en la telefonía fija para después con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación ofrecer servicios tanto de telefonía móvil así como de banda ancha, herramienta clave para el desarrollo de la actividad empresarial que desarrolla. Con el único objetivo de ser la mejor compañía de comunicaciones del mundo digital. Uno de sus pilares es la calidad de servicio para ello esta inmerso en la

elaboración de un programa de transformación Bravo! Basado en clientes, oferta, plataformas y cultura donde la participación de los empleados como grupo de interés hace generar sinergias con el propósito de compartir prácticas, proyectos y el trabajo en equipo. Cabe destacar la implicación que tiene Telefónica con el mundo universitario al tener materializadas 26 cátedras con diferentes universidades a nivel nacional.

Con presencia en 25 países, con una base de clientes de 229.7 millones y empleados de 270.000, este grupo genera lidera el sector de las telecomunicaciones al ofrecer un servicio integrado para todo tipo de clientes, ya sean personas físicas o jurídicas. Siendo a su vez la primera operadora integrada europea por capitalización bursátil. Con un gran sentido de responsabilidad dentro de su estrategia posee numerosas acciones, programas y políticas encaminadas a satisfacer a sus accionistas así como al resto de grupos de interés con los que se relaciona.

- **BBVA**

El grupo BBVA nace en 1857 con la creación del Banco Bilbao como banco de emisión y descuento, dando lugar a una iniciativa pionera en la época y el Banco Vizcaya en 1901 como banco comercial y de depósitos. A lo largo del s. XX ambos bancos realizan grandes contribuciones al sector bancario español, por un lado B. Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, B. Vizcaya contribuye al reflotamiento de los bancos afectados por la crisis económica y desarrollando una política de fuerte crecimiento con adquisiciones de otros bancos llevándole a forma un gran grupo bancario. En 1988 se produce la fusión de estos dos bancos creando el gigante bancario BBV. No es hasta finales de 1999 cuando BBV y Argentaria anuncian el proceso de fusión con el único objetivo de crear valor. El tamaño que adquiere la nueva creación es muy importante en todos los niveles (solventía, estructura financiera, diversificación y gestión de riesgos y negocios) teniendo como principal consecuencia un aumento exponencial de beneficios.

BBVA posee una sólida filosofía en RSE al desarrollando acciones, programas y políticas encaminadas a satisfacer a sus accionistas, clientes, proveedores, empleados así como a la propia sociedad dotándola de numerosos proyectos que ayuden a mejorar su calidad de vida.

- **SANTANDER**

La historia del grupo Santander nace en a mediados del s.XIX. Desde sus inicios el concepto de internacionalización ha estado muy presente, principalmente con Iberoamérica. El s. XX se ha caracterizado por la adquisición de pequeños bancos y la apertura de representaciones como La Habana en 1947, Londres 1956, Argentina, 1965, Puerto Rico, 1976, etc. así hasta llegar a 2009 a entrar en el negocio bancario de EEUU con la adquisición de Sovereing.

El grupo Santander esta integrada por la banca comercial, mayorista global, Gestión de Activos y Seguros y Banca Privada Global, con presencia en Europa, Latinoamérica y EEUU. Con más de 90 millones de clientes y 13.600 oficinas posee la mayor red de sucursales de la banca internacional. Siendo su objetivo la consolidación como grupo financiero internacional satisfaciendo las necesidades de sus accionistas y sus grupos de interés, con un firme compromiso con la sociedad en todos los países donde está presente.

- **MAPFRE**

MAPFRE nace en España en 1933 a través de la agrupación de propietarios de fincas rústicas. En 1970 se convierte en un grupo asegurador de coches, personas y empresas. A lo largo de las últimas décadas del s. XX se caracteriza por la creación de la Fundación MAPFRE en 1975, así como por la creación de una amplia gama de productos de asistencia y aseguradores no sólo en el ámbito nacional sino también en el internacional dando el salto al Latinoamérica en 1990.

La visión de negocio de MAPFRE la hace estar presente en Europa, Latinoamérica, EEUU y Turquía ofreciendo dichos servicios con una plantilla superior a 36.000 personas. A nivel internacional cabe destacar las numerosas adquisiciones, colaboraciones y acuerdos estratégicos que mantiene en países como Perú, Canadá, Dubai, Brasil, China... Buscando en todos ellos una visión de servicio y calidad orientada al cliente.

Con la Fundación MAPFRE se busca fomentar la calidad de vida de las personas, reducir el impacto con el medio ambiente, fomentar la difusión de la cultura, materializar proyectos que vinculen la empresa y la universidad además de contribuir con concesiones económicas a personas o colectivos desfavorecidos de la sociedad. En definitiva, la visión de comunidad y sostenibilidad la hacen ser un referente de cómo satisfacer las necesidades de las personas afectadas o no con su actividad empresarial.

4.3.2. RECOGIDA DE DATOS E INSTRUMENTO DE MEDIDA: CUESTIONARIO

El uso de la encuesta dentro de la investigación científica y social ha sido predominante desde la segunda mitad del S. XX (Converse et al, 1986). Los investigadores sociales utilizan mayoritariamente encuestas (Veal, 1997; Weaver et al, 2000). Las encuestas es una herramienta de recopilación de datos para el análisis cuantitativo, estadístico u hipotético (Kane et al, 2001; Punch, 2003). La elaboración de la encuesta es un proceso importante dado que las preguntas del mismo deben estar bien estructuradas de tal manera que el encuestado complete el formulario solo (Botterill, 2001; Kane y Brun, 2001)

La redacción de las preguntas debe evitar se ambiguas, con doble significado, imprecisas, demasiado generales, hipotéticas, negativas, largas o demasiado elaboradas, (Finn et al, 2000). Las encuestas deben contentar tanto preguntas abiertas, cerradas y mixtas de tal forma que pueda extraerse la mayor cantidad de información (Veal, 1997).

Se hace necesario realizar pruebas pilotos antes del lanzamiento que permitan validar la propia encuesta en cuanto a la medición y evaluación de la misma (Easterby-Smith et al 1991; March, 2000; Jennings, 2001)

En el proceso de estudio de la investigación se ha procedido a utilizar el cuestionario electrónico como instrumento para realizar la fase de recogida de información. Para la elaboración del mismo se utiliza como base el desarrollado por la RACEF⁹⁵ en Marzo de 2010 y Febrero de 2011 siendo director del proyecto de investigación el Dr. Aldo Olcese Antoja, con las adaptaciones oportunas del sector. Se toman dichas referencias por medir y evaluar la RSE en las empresas del IBEX – 35 (Olcese, 2010) y por vincular los conceptos de creación de valor y RSE en las empresas del IBEX – 35, objetivos marcados para la realización de la investigación aplicado a empresas que cotizan tanto en el IBEX – 35 como en el mercado continuo español

Antes del lanzamiento del cuestionario definitivo se procedió a desarrollar dos pruebas con un primer cuestionario con el fin de poder corregir los posibles errores de concepto, metodología e interpretación que pudiera presentar el mismo y adaptarlo al objeto de estudio de la investigación. La prueba es realizada por dos expertos de RSE y la segunda por profesores de universidad expertos en la materia. A través de este Pre – Test realizado en el mes de octubre de 2011, se procedió a verificar la validez de las escalas para medir los constructos que definen al modelo. Cada una de las variables se mide en una escala de Likert de 5 puntos por las siguientes razones:

1. Este método de medición se adapta bien a las encuestas por escrito, ya que las escalas de Likert producen resultados homogéneos y tratables estadísticamente (Anderson y Gerbing, 1988).
2. La escala es homogénea para todos los conceptos a fin de facilitar la respuesta de los encuestados y evitar errores de medida que aminoren la fiabilidad de la encuesta (Mattel y Jacoby, 1971, 1972; Worcester y Burns, 1975; Blanco, 2009)

⁹⁴ Citado en (March, 2000: 16; De Esteban; 2007)

⁹⁵ Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

En algunas preguntas se utilizaron preguntas dicotómicas al no poder utilizarse la escala anteriormente utilizada. Su presentación, contenido y estructura intenta facilitar la tarea de rellenar la encuesta buscando la máxima simplicidad en su redacción. Los cuestionarios utilizados para obtener la información primaria necesaria para elaborar la parte empírica se recogen en los anexos.

Realizado el Pre – Test, se lanza la encuesta a través de Internet siendo el cuestionario autoadministrado electrónicamente (se dice que es aquel cuestionario que es cumplimentado por el propio entrevistado, Scheaffer et al, 2006:25) mediante el envío de un correo electrónico de presentación. La escala utilizada va desde “1” SI hasta 5 “No” considerando que la parte intermedia hace referencia a la posibilidad de tener previsto incluirlo a corto plazo, medio plazo y largo plazo.

El cuestionario definitivo con el que se pretende demostrar como a través de la implantación de políticas de RSE se crea valor en las empresas de la muestra, que sirva de precedente para aquellas empresas que aun no son conscientes de lo importante que es la RSE como gestión de la empresa. El mismo está estructurado en dos bloques de preguntas con el fin de poder llevar a cabo la investigación.

BLOQUE 1. Gobierno corporativo, estrategia e iniciativas

En el correo electrónico enviado a los CEO o responsables de RSE de las empresas han recibido el premio de RSE del Foro Ecuménico se introduce un texto de presentación del estudio y de su objetivo puramente académico. Por tanto, el primer bloque del cuestionario está compuesto por las preguntas 1 – 10. El objetivo de las preguntas de este bloque es observar si la empresa incluye políticas de RSE en el gobierno corporativo, la estrategia y las iniciativas filantrópicas o de RSE, realizando en la P.8 con estructura dicotómica, si ha suscrito algún acuerdo internacional en RSE y en la P.9 si posee alguna certificación específica sobre RSE.

BLOQUE 2. Dimensiones de RSE y los grupos de interés

El segundo bloque está compuesto por las preguntas 11 – 25 cuyo objeto es medir los diferentes aspectos que componen las dimensiones de la RSE (Medioambiental, social y económica) definidos en el modelo y contrastar las hipótesis planteadas en el mismo, a través de la siguiente estructura:

1. *Gestión medioambiental* compuesto por las P. 11 – 14 haciendo referencia a si mantienen una política medioambiental proactiva
2. *Gestión de proveedores* compuesto por las P. 15 – 16 siendo el objetivo de las mismas saber si mantiene una gestión responsable con los proveedores, si estos poseen certificaciones o si les permite obtener mejores precios, innovar y crear valor.
3. *Gestión de clientes* compuesto por las P. 17 – 19 el principal interés es saber si los clientes son conocedores de las políticas de RSE que lleva a cabo la empresa y si se incorporan dichos atributos a las actividades de Marketing y Publicidad
4. *Gestión de empleados* compuesto por las preguntas P. 20 – 25, se pretende comprobar que estrategia de RSE mantienen con respecto a empleados tanto a la hora de saber si incorporan los principios de RSE en la gestión de RRHH; si gestionan de manera responsable los RRHH de la empresa tanto en cuanto consideran la igualdad, el sistema de salud; si tienen en cuenta la satisfacción de los mismos dentro de la empresa; si desarrollan planes de conciliación de la vida laboral y familiar
5. Las preguntas 26 – 27 hacen referencia a la parte mas económica solicitándoles el WACC para poder estimar el EVA y ver la opinión que tienen sobre el impacto que tiene los parámetros de RSE preguntados previamente en la creación de valor

BLOQUE 3. Finalización

Se introduce un texto de agradecimiento por la cumplimentación del mismo, solicitándoles a su vez el nombre de la empresa y ofreciéndoles la posibilidad de mandarles los resultados de la tesis doctoral.

4.4. MÉTODO DEL CASO COMO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El entorno dinámico en el que se mueve el mundo empresarial producido, en las últimas décadas principalmente por la globalización, internacionalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías ha provocado que las teorías tradicionales de estudio se cuestionen (Zabalza, 2008; Villarreal, 2007) y se inicie la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adapten a la Economía de la Empresa (Applegate, 1994). Tal y como señala Arias (2003:19) “la creación de nuevos modelos diferentes a los existentes, que expliquen las nuevas realidades empresariales, puede tener como consecuencia la imposibilidad de utilización de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente, lo que provoca la aparición de nuevas metodologías que generen nuevas teorías”.

La elección de un método cualitativo como método de análisis supone utilizar técnicas interpretativas donde a partir de una serie de observaciones de la realidad se construyen o generan teorías (Martínez, 2006). Siguiendo las indicaciones de Sarabia (1999:55) es cada vez más común la aplicación de este tipo de técnicas o una combinación de ambas - cualitativas / cuantitativas - (Eisenhardt, 1989) debido a la necesidad permanente de obtención de información en la fase heurística o de descubrimiento y ser consideradas metodologías complementarias (Bryman, 1984; Yin, 1989, 1993; Céspedes y Sánchez, 1996; Bonache, 1999). Además, aunque en su aplicación a priori no permite contrastar hipótesis, no se descarta la aplicación a posteriori de otras técnicas que permita complementar la verificación estadística del

modelo emergente (Sarabia, 1999: 228). Se debe tener en cuenta que el estudio de casos no es sinónimo de investigación exclusivamente cualitativa sino que también puede suponer una combinación de ambas al utilizar técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, archivos, etc. (Eisenhardt, 1989; Sosa 2003)

En este sentido, el estudio de casos es una metodología de investigación empírica (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989) que permite analizar el objeto de estudio en su contexto real mediante la utilización de múltiples fuentes de información ya sea cualitativa como cuantitativa (Villarreal y Landeta, 2010), con un enfoque inductivo y deductivo (Yin, 1994). Trabajos como los de Yin (1989, 1993, 1994, 1998); Eisenhardt (1989,1991); Bonache (1999), Chiva (2001); Arias (2003); Cepeda (2006); Galán (2006); Martínez (2006); Vaillant et al, (2006); Villarreal (2007); Villarreal y Landeta (2010); Zabalza (2008); Zabalza y Matey (2010); Martínez et al (2010) constituyen una base importante para elegir dicha metodología. Dentro de la investigación sobre RSE son muy pocos los estudios que utilizan los estudios de casos como metodología (Joyner, 2002; Dentchev, 2004; Bolton et al, 2011; Trigueros et al, 2011). En nuestro caso, la elección de la metodología se basa principalmente por el tamaño de la muestra y por suponer una nueva forma de ver como afecta las políticas de RSE a la creación de valor desde el punto de vista del estudio de casos de forma individual y global.

En la última década la forma en que se investiga esta cambiando de forma vertiginosa. Villarreal (2007) realiza una revisión bibliográfica importante sobre artículos donde se utiliza el estudio de casos, observando que dicha metodología comprende una amplia gama de técnicas como es la observación, entrevista en profundidad, cuestionarios, documentos, etc. (Chiva, 2001:121)⁹⁶.

⁹⁶ Citado en Villarreal (2007) y Zabalza (2008)

Tabla 34: Trabajos de autores españoles que utilizan el método del caso

Ruiz (1996)	Martín y de la Calle (2003)
Rodríguez et al, (1996)	Vargas et al (2003a y 2003b)
González de la Fe (1997)	Sosa (2003)
Rialp (1998)	Arias (2003)
Ariño y de la Torre (1998)	Azofra et al (2004)
Chiva y Camisón (1999)	Cambra (2004)
Bonache (1999)	Cepeda (2004, 2007)
Sarabia (1999)	García de Madariaga y Valor (2004)
Urra (2000)	Moreno y Vargas (2004)
Montes et al (2000)	Andreu et al (2004)
Nieto y Pérez (2000)	Zapata (2004)
Escribá (2000)	Rialp et al (2005a y 2005b)
Montes (2001)	Vaillant et al (2006)
Dasi (2001)	Villarreal (2007a, 2007b)
Chiva (2001)	De Esteban (2007)
Saorin (2001)	Zabalza (2008)
González (2002)	Zabalza y Matey (2010)
Rueda (2002)	Villlarreal y Landeta (2010)
Fernández (2003)	Martínez el al 2010
Martínez (2003)	Onaindia et al (2011)
Oltra (2003)	Trigueros et al (2011)
Arana (2003)	

Fuente: elaboración propia

Los trabajos expresados en la tabla 34 corresponden a investigaciones realizadas por autores españoles mediante artículos de congresos, tesis doctorales, revistas o documentos de trabajo. Este hecho supone una creciente utilización de dicha

metodología dentro del ámbito de investigación de la Economía de la Empresa, además de mantener abierto el debate sobre su utilización como técnica válida y fiable.

4.4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El estudio de casos es la estrategia de investigación más fácil de entender, a la vez de más difícil de utilizar (Sarabia, 1999), hay que indicar que no es una metodología moderna ni poco significativa. Tiene su origen como metodología docente en las escuelas de negocio americanas lideradas por Harvard (Villarreal y Landeta, 2010) y posteriormente por la universidad de Chicago (Hamel et al (1993) como metodología de investigación. La accesibilidad a las técnicas estadísticas y a las preferencias mostradas por las revistas científicas por el uso de método cuantitativos (Sarabia, 1999) hace que pierda eficacia y sea cuestionada como metodología para el estudio de las ciencias empresariales. Es a partir de los años setenta cuando comienza a abrirse el debate a favor de la utilización de los métodos cualitativos como el estudio de casos (Helmer y Rescher, 1959; Glasser y Strauss, 1967) al cambiar las realidades empresariales. A partir de los años ochenta se comienzan a realizar las contribuciones metodológicas más importantes con las aportaciones de Yin (1989, 1993, 1994, 1998) y Eisenhardt (1989, 1991) que dan lugar al estudio de casos contemporáneos. La aceptación por parte de la comunidad académica de sus aportaciones hace que sus trabajos sean conocidos como el modelo de Yin y el modelo de Eisenhardt al promover y garantizar el rigor y la calidad de las investigaciones científicas. A partir de ellos vemos la continuidad que han tenido sus aportaciones en los trabajos⁹⁷ de Patton (1990), Stoeker, (1991), Hamel (1992), Hamel et al (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002, 2005).

A pesar del impulso metodológico que ha tenido en las últimas décadas, su aceptación es todavía reducida, especialmente en la comunidad científica española (Villarreal y Landeta, 2010) debido principalmente a la falta de tradición en el conocimiento y uso de dicha herramienta analítica (Cabra, 2004). Por ello las razones por las que se justifica dicha elección metodológica son las siguientes:

⁹⁷ La relación de trabajos expresado parten de la revisión bibliográfica realizada por Villarreal (2007)

La complejidad de los fenómenos empresariales, en ocasiones se hace necesario acudir a metodologías exploratorias para poder investigar el mundo empresarial (Mintzberg, 1990:109)⁹⁸. De esta forma son varios los investigadores los que recomiendan el estudio de casos como método para analizar el mundo empresarial (Yin, 1989, 1994; Eisenhardt, 1989; Rialp, 1998; Arias, 2002; Fong, 2002, 2005; Villarreal, 2007; Zabalza, 2008).

La elección de querer investigar con casos supone renunciar a la precisión del dato exacto (Villarreal, 2007), es decir, hace difícil predecir con gran precisión que va a suceder (Rodríguez et al, 1999). Además se debe establecer una relación entre los objetivos de la investigación y la metodología de análisis. Cuando el investigador se plantea cuestiones como ¿Por qué? o ¿Cómo?, el estudio de casos es la mejor estrategia. Además, considerando que tiene carácter complementario con la metodología cuantitativa (Bonache, 1999), el ámbito de estudio versa sobre realidades contemporáneas (Yin, 1989) como es el caso de la RSE y el investigador tiene poco control sobre los eventos (Zabalza, 2008) vemos que todas las condiciones se cumplen en nuestra investigación.

Siguiendo los trabajos de Cuervo y Villalonga (1999), Cepeda (2004), Zabalza y Matey (2010), Villarreal y Landeta (2010) donde la poca evidencia empírica sobre trabajos que relacionen las dimensiones de forma individual y conjunta de la RSE con la creación de valor hace que el desarrollo de un modelo de creación de valor sustentando en los pilares de RSE puede ser pionero tanto para grandes empresas o PYMES.

4.4.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La forma de denominación del estudio de casos nos lleva a la existencia de cierta confusión sobre cual es la mejor manera de nombrarlo, dado que alguno de los trabajos nombrados anteriormente no siguen la misma denominación destacando como

⁹⁸ Citado en Zabalza (2008)

referentes metodológicos para desarrollar el marco teórico investigaciones españolas tales como: “El método del caso como técnica de investigación” (Rialp, 1998); “Casos de investigación como metodologías emergentes” (Arias, 2003); “El Estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas” (Bonache 1999); “El método de estudio de casos: estrategia metodológica de la investigación científica” (Martínez, 2006); “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos” (Cepeda, 2006); “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica” (Villarreal y Landeta, 2007)

Siguiendo el trabajo de Zabalza (2008) sobre la clasificación en cuanto a la denominación del estudio de casos nos encontramos con autores que utilizan el término:

Tabla 35: Clasificación de denominaciones

MÉTODO	METODOLOGÍA	AMBOS TÉRMINOS
Stenhouse, 1990	Silverman, 1993	Yin, 1989, 1993, 1994, 1998
Patton, 1990	Ruiz, 1996	Lewin y Johnston, 1997
Hamel et al, 1993	Perry, 1998	Rialp 1998
McCutcheon y Meredith, 1993	Sarabia, 1999	Arias, 2003
Otley y Berry, 1994	Johnson et al 1999	Casaburi, 2003
Chetty, 1996	Amaratunga y Baldry, 2001	Cambra 2004
Céspedes y Sánchez, 1996	Fong, 2002, 2005	
Gómez y Gutiérrez, 1996	Villarreal, 2007	
Martínez, 2006		

Fuente: elaboración propia a partir de Zabalza (2008)

Eisenhardt (1989), Wolcott (1992)⁹⁹ Bonache (1999) y Rodríguez et al (1999) evitan utilizar ambos términos adoptando la denominación de estrategia. Se puede concluir que siguiendo el criterio realizado por Villarreal (2007) y Zabalza (2008) ellos finalmente se refieren al estudio de casos en sentido general.

Tabla 36: Definición de estudio de casos

AUTOR	DEFINICIÓN
Yacuzzi (2005:21)	Método cualitativo utilizado como herramienta de explicaciones causales, que permite generar teorías ya sea de un caso único o múltiple
Cepeda (2004:1021; 2006:60)	Entiende el término caso en sentido amplio, considerando que este puede ser una persona, grupo de personas, organización, procesos o sistemas de información. Siendo un método más que poseen los investigadores para realizar investigaciones significativas
Bonache (1999: 123)	Considerándolo como una estrategia de investigación que trata de hacer que el estudio se aproxime lo máximo posible a la realidad empresarial.
Bensabat et al (1997:370)	Es un fenómeno en su estado natural, empleando múltiples métodos de recogida de datos para obtener información de una o varias entidades.
Chetty (1996)	Metodología usada para investigar fenómenos donde no se poseen marcos teóricos consistentes, permitiendo el estudio de fenómenos desde diferentes perspectivas de manera profunda.
Hartley (1994:208-209)	Es una investigación en profundidad sobre datos recopilado en un período de tiempo determinado, de una o varias empresas, con el objetivo de realizar un análisis de

⁹⁹ Citado en Rodríguez et al (1996)

	contexto y de procesos implicados en el objeto de estudio
García (1991: 67)	Proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés
Stenhouse (1990: 644)	Método que implica la recogida y registro de datos sobre un caso o casos, y la preparación o presentación del mismo
Eisenhardt (1989)	Estrategia de investigación encaminada a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, realizando la investigación de un único caso o de varios con la combinación de diferentes métodos de recogida de información.
Yin (1989, 1994: 13)	Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real
Patton (1980)	Forma particular de recoger, organizar y analizar información
Denny (1978:370)	Examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo

Fuente: elaboración propia

En cuanto al concepto de estudio del caso se destaca entre otras las que aparecen reflejadas en la tabla 36, teniendo en cuenta que las que más peso tienen dentro de la comunidad académica es la de Yin (1989) e Eisenhardt (1989)

4.4.3. TIPOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASOS

La utilización del estudio de casos a la hora de analizar un fenómeno en su contexto real hace que se pueda realizar en base a diversos criterios. Partiendo de los estudios realizados por Yin (1989: 28; 1994; 39) se estableció una matriz sobre tipos básicos de estudio de casos:

Tabla 37: Clasificación estudio de casos

	Diseño de caso único	Diseño de casos múltiple
Unidad simple de análisis (Carácter holístico)	TIPO 1	TIPO 3
Unidad múltiples de análisis (Carácter incrustado)	TIPO 2	TIPO 4

Fuente: Yin (1989, 1994)

El cuadro de Yin nos muestra dos características fundamentales, la primera hace referencia a cuantos estudios de casos se incluyen si sólo un caso (Caso único) o esta compuesto por varios casos (Casos múltiples), tiene la ventaja de que su evidencia es mucho más convincente y estudio resulta más robusto (Yacuzzi, 2005: 25; Sarabia, 1999), y la segunda característica considera la unidad de análisis si esta es una sola unidad de análisis u holístico, es decir, si solo se busca examinar la naturaleza general de una empresa (Yacuzzi, 2005: 24) o si se incluyen varias unidad de análisis (incrustado).

En función del objetivo de la investigación podemos encontrarnos con la clasificación que aporta Yin (1993, 1998):

1. *Descriptivo*: describe el objeto de estudio en su contexto real, centrados en describir las características del caso estudiado.
2. *Exploratorio*: se parte de la poca evidencia de marcos teóricos, en donde no se dispone de una teoría sólida que apoye la investigación. La utilización de casos exploratorios se basa en descubrir hipótesis susceptibles de generalización.
3. *Explicativo*: tiene como principal objetivo establecer relaciones causa – efecto de un determinado fenómeno a partir de la observación. En palabras de Galán (2001)¹⁰⁰ cuando el interés de la investigación es construir una teoría y su propósito es buscar una explicación a partir de preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué? se relaciona con el estudio de casos explicativos.

Ryan et al (1992), Bonache (1999) y Chiva (2001) proponen además otro tipo de estudio de caso aparte de los enumerados por Yin (1989) como son los ilustrativos poniendo de manifiesto las prácticas de gestión de las empresa más competitivas e intentar vislumbrar aquellas prácticas más innovadoras.

Stake (1994) diferencia entre estudios instrumentales: el objetivo es contribuir a la comprensión de otro aspecto o problema, es decir, se centra en las implicaciones que van más allá del propio caso; Intrínseco: se analiza y estudia profundamente un caso único y concreto por el interés intrínseco que hay en el mismo; Colectivo: mediante un estudio instrumental se realiza con varios caso a la vez para proporcionar una mayor comprensión del fenómeno a analizar.

Reigeluth y Frick (1999) distinguen entre casos diseñados donde el fenómeno es manipulado por el investigador para adecuarla a sus necesidades; Casos naturales en vivo donde el investigador no interviene y la recopilación de información se realiza en vivo; Casos naturales post facto: el investigador no interviene sobre el caso a estudiar y la recogida de datos se produce posteriormente a que se produzcan los hechos.

¹⁰⁰ Citado en Zabalza (2008: 336)

Merriam (1998) determina casos descriptivos, interpretativos: desarrollo de categorías conceptuales para apoyar el marco teórico y evaluativos: donde a partir de la descripción y la explicación se emite una evaluación del caso.

Guba y Lincoln (1981) identifican tres niveles factual: su objetivo es el registro de hechos; interpretativa y evaluativa.

Tabla 38: Tipos de estudio de casos

		Exploratorio	Descriptivo	Explicativo	Transformador	Evaluativo
Caso único	Global	Tipo 1	Tipo 5	Tipo 9	Tipo 13	Tipo 17
Caso único	Inclusivo	Tipo 2	Tipo 6	Tipo 10	Tipo 14	Tipo 18
Casos múltiples	Global	Tipo 3	Tipo 7	Tipo 11	Tipo 15	Tipo 19
Casos múltiples	Inclusivo	Tipo 4	Tipo 8	Tipo 12	Tipo 16	Tipo 20

Fuente: Rodríguez et al (1996:95)

Por último cabe citar a la clasificación que realiza Rodríguez et al (1996) donde tienen en cuenta tanto la cantidad de casos, la unidad de análisis y los objetivos de la investigación.

4.4.4 CRITICAS AL ESTUDIO DE CASOS

Como todas las teorías, técnicas de investigación, el estudio de casos no está exento de detractores y defensores de la utilización del mismo en las investigaciones empíricas. Considerando la validez y fiabilidad que recibe la utilización de técnicas cuantitativas a la hora de realizar investigaciones de carácter científico (Sutton, 1997). Las principales críticas son:

1. *El sesgo del investigador* debido principalmente porque el investigador elige el fenómeno a investigar, el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la relación causal entre los hechos (Bonache, 1999: 134; Martínez, 2006:171). Los resultados obtenidos resultan inconsistentes (Arias, 2003) al considerarlos subjetivos y poco fiables. Maxwell (1998) junto con el sesgo incorpora otra crítica a la validez de la investigación cualitativa como es la reactividad o influencia sobre los participantes en el estudio.

No obstante la utilización de una metodología rigurosa y replicable de selección de casos, obtención de información y análisis de los mismos puede dotar de mayor objetividad y fiabilidad a esta técnica (Villarreal y Landeta, 2010: 34).

2. *Generalización de resultados*, es la más frecuente y de mayor calado en la comunidad científica. La limitación de la muestra (Rialp, 1998) hace que el caso o conjunto de casos no representen una muestra significativa (Bonache, 1999; Arias, 2003). Los detractores del estudio de casos afirman que estos no permiten la generalización debido a que en los casos no se llega a saber hasta que punto el caso estudiado es realmente representativo o un caso particular sin extrapolación a otra organización (Bonache, 1999: 134). Gummesson (1991) y Hamel et al (1993) argumentan que existe falta de validez estadística, su utilidad para generar hipótesis pero no para testarlas y la falta de representatividad del fenómeno que constituye el

objeto de estudio. Casaburi (2003)¹⁰¹ indica que el estudio de casos es una herramienta que permite construir teorías pero no demostrarlas.

En este caso, la defensa a esta crítica se puede encontrar en la generalización analítica destacada por los estudios de Yin (1989,1994, 1998) al manifestar que dependiendo del objetivo de la investigación, el estudio de casos se ajusta cuando persigue la expansión y generalización del marco teórico. De esta manera, la generalización de los resultados obtenidos del estudio de caso no radica en la muestra probabilística extraída de una población hacia la que pueden extrapolarse los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que sea transferida a otros casos (Martínez, 2006:173). Se empieza a hablar de transferibilidad y no generalización (Maxwell, 1998)¹⁰²

3. Cantidad de información que se genera, resultando de en ocasiones de difícil manejo y sistematización (Villarreal y Landeta, 2010). La habilidad y capacidad que tenga el investigador en manejar y transformar la información obtenida en información sintética que contraste el modelo propuesto será vital (Arias, 2003:27)

En definitiva, aunque el estudio de casos presenta críticas que han sido replicadas por autores como Yin, Eisenhardt, Villarreal y Zabalza, resulta útil cuando se quieren realizar análisis longitudinales (Eisenhardt, 1989), cuando se persigue una perspectiva holística (Gummesson, 1991), cuando el fenómeno analizado no puede hacerse de manera independiente respecto a su contexto (Johnston et al, 1999) o cuando se desea entender un fenómeno real y contemporáneo considerando todas y cada una de las variables que inciden en el (McCutcheon y Meredith, 1993).

¹⁰¹ Citado en Villarreal (2007)

¹⁰² Citado en Martínez (2008:173)

4.4.5. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS. VALIDEZ Y FIABILIDAD

- **DISEÑO METODOLÓGICO**

A la hora de realizar las investigaciones con el estudio de casos se debe partir de la existencia de un modelo generalmente aceptado que pueda servir de guía al resto de la comunidad académica (Eisenhardt y Bourgeois, 1988) aunque si se hace necesario establecer una revisión de la literatura en cuanto a que debe contener para cumplir con los criterios de validez y fiabilidad que posteriormente se analizarán.

Yin (1989, pp. 29 – 36) especifica que el diseño de la investigación del estudio de casos debe contener 5 fases:

1. Las preguntas de la investigación
2. Las proposiciones teóricas
3. Las unidades de análisis
4. La vinculación lógica entre datos y proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos

Las dos primeras fases servirán de base para la recopilación de los datos desde los diferentes niveles de análisis del caso, dado que contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) del modelo.

Se deberá especificar cómo se recogerá la información y vincularán los datos a dichas proposiciones para realizar en última instancia la presentación de los resultados mediante una serie de conclusiones (Martínez, 2006)

Eisenhardt (1989) por su parte indica que el diseño metodológico estará compuesto por siete etapas:

1. Comienzo de la investigación: se establecen cuales deben ser las preguntas de la investigación pero es importante no establecer una teoría ideal y no tomar hipótesis de partida
2. Selección de casos: aspecto importante en el diseño de la investigación, se determina la población y el universo a estudiar, teniendo en cuenta que no será aleatorio sino teórico
3. Instrumentos y Protocolos: combinación de diferentes métodos de recopilación de datos combinando técnicas cualitativas y cuantitativas
4. Trabajo de campo
5. Análisis del caso supone el corazón de la investigación y la parte más dificultosa
6. Búsqueda de patrones del caso
7. Formulación de hipótesis
8. Revisión literatura
9. Clausura del estudio

En el caso de Chiva (2001: 125 – 126) basándose en los estudios realizados por Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) propone las siguientes fases en el diseño del estudio de casos:

1. Definición de preguntas
2. Análisis de la literatura sobre los constructos
3. Planteamiento del modelo teórico
4. Selección teórica de casos
5. Búsqueda de casos
6. Selección de instrumentos y técnicas de recopilación de datos
7. Determinación grupo de investigadores

8. Trabajo de campo: desglosado en recogida de información, sintetización y agrupación de los datos y por último transformarlos e interpretarlos
9. Presentación de conclusiones y desarrollo modelo teórico.

El diseño del estudio de casos de Sosa (2003) corresponde al utilizado en su tesis doctoral, adaptado de estudios como el de Yin (1994), Cabrera (1998) y Bonache (1999) aplica el estudio de casos explicativo de múltiples casos, en su caso del sector audiovisual español centrado en el caso de las cadenas autonómicas. Propone las siguientes etapas:

1. Marco teórico preliminar: establece las cuestiones a investigar y proposiciones teóricas
2. Unidad de análisis
3. Selección de casos y recolección de la información mediante la combinación de diferentes técnicas
4. Análisis individual y conjunto
5. Determinación del modelo inducido

Al igual que Sosa (2003), el diseño metodológico de Villarreal (2007) es el que propone en la presentación de su tesis doctoral, el estudio de casos contemporáneos múltiple de carácter holístico sobre la internacionalización de empresas vascas, siendo las siguientes fases:

1. Propósitos , objetivos y preguntas de investigación
2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos
3. Selección de casos e identidad de unidad de análisis
4. Instrumentos y Protocolos
5. Proceso de recogida de la evidencia
6. Registro y clasificación de los datos
7. Análisis de la evidencia individual
8. Análisis de la evidencia global

9. Conclusiones, rigor y calidad del estudio e implicaciones
10. Informe final.

El diseño de la investigación de Zabalza (2008) sigue las directrices de expuestas por Villarreal en su tesis anteriormente comentada y en Villarreal y Landeta (2010) considerando las siguientes fases:

1. Propósito de la investigación
2. Marco teórico
3. Unidad de análisis
4. Selección de casos
5. Proceso de recogida de datos
6. Análisis de la evidencia
7. Rigor y calidad
8. Conclusiones e implicaciones de la investigación.

- **MEDIDAS DE RIGOR Y VALIDEZ**

El valor de los resultados de cualquier investigación científica depende en gran medida de la correcta aplicación de la metodología escogida independientemente de si se utilizan técnicas cuantitativas o cualitativas. En definitiva, se pide que cumplan con criterios de validez y fiabilidad en los resultados. La elección del estudio de casos presenta una serie de debilidades, comentadas en el epígrafe anterior, que pueden ser salvadas si dota de calidad y rigor a la investigación. En el caso de estudios cuantitativos los criterios de validez y fiabilidad se establecen a través de una serie de técnicas y coeficientes estadísticos (Martínez, 2006:178). Al igual que ya hicieron autores como Villarreal (2007) y Zabalza (2008) se presenta a continuación cuales son los mecanismos que garanticen la calidad y el rigor de la investigación científica, teniendo que realizar un importante esfuerzo para fijar criterios tan rigurosos como los que pueden presentar las investigaciones cuantitativas (Numagami, 1998; Chiva, 2001).

De tal manera que independientemente del formato de estudio de caso que presente, los modelos contemporáneos presentan 4 aspectos para mejorar el rigor y la calidad de los mismos:

Tabla 39: Pruebas de evaluación de la calidad y objetividad del estudio de casos

PRUEBA	TÁCTICA DE ESTUDIO DE CASO	FASE DE LA INVESTIGACIÓN EN LA QUE SE APLICA
Validez de la construcción: establecimiento de las variables de estudio y medidas operacionales para los conceptos que serán estudiados	Uso múltiple de fuentes de evidencia (triangulación)	Recogida datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Recogida datos
	Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave	Composición
Validez interna: relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones para distinguir las relaciones espurias	Establecimiento de patrones de comportamiento común	
	Construcción de la explicación	Análisis de datos
	Realización del análisis de tiempo	
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Replicación en los estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Fiabilidad: demostración sobre como las operaciones del estudio como puede ser la obtención de los datos puede	Uso de protocolos de estudio de casos	

ser repetido con los mismos resultados por otros investigadores	Obtención de datos Desarrollo de bases de datos de los casos de estudio
-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Villarreal (2007) y Zabalza (2008)

Validez constructiva: siguiendo las aportaciones de Yin (1989: 40 – 42) se debe cumplir con dos aspectos importantes a la hora de validar el estudio de casos, por un lado que se analice la totalidad de conceptos asociados y por otro que dichos aspectos se caractericen con indicadores reales. Para ello, se hace imprescindible acudir a varias fuentes de evidencia empírica para dotar de mayor calidad al estudio de caso, Arias (2003) señala que el empleo de numerosas técnicas de recogida de datos es fundamental. Bouchard (1976) y Denzin (1978) avalan que la combinación de metodologías sobre un mismo fenómeno aumenta la validez de la investigación. Este proceso de combinación de técnicas se denomina triangulación. Distinguiendo entre triangulación de datos, triangulación teórica, metodológica y de investigadores (Denzin (1970). Según Zabalza (2008: 343) en el estudio de casos cada uno de los elementos de la evidencia obtenida debe estar soportado por al menos dos fuentes, siendo la triangulación una de las medidas operacionales más importante al conseguir una imagen más precisa de la realidad (Vyas y Woodside 1984; Yin, 1993,1998; McCutcheon y Meredith, 1993; Johnston et al 1999; Rialp. 1998; Bonache, 1999; Fong, 2002, 2005; Villareal, 2007).

Validez interna: es el grado en que el estudio refleja o se corresponde a la situación estudiada (Bonache, 1999) Por ello, a la hora de realizar el análisis de datos se debe seguir una estrategia general analítica como es la contrastación de las proposiciones con las evidencias mediante la búsqueda de un patrón creación de explicación o el análisis de series temporales (Yin, 1994)

Validez externa: supone el establecimiento de la generalización de los resultados, crítica muy manifiesta al poseer una base débil para la generalización. La generalización estadística sería la vía más utilizada (Bonache, 1999) pero dado que el estudio de casos

no representa una muestra significativa, con una perspectiva de generalización analítica si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, puede considerarse que la base empírica de ésta es correcta y por tanto se puede replicar la experiencia (Zabalza, 2008:346). Esta afirmación esta sustentada en el modelo de Eisenhardt (1989) al considerar que los resultados pueden ser probados y extensibles a partir de la lógica de la replica (Robinson 1951)¹⁰³

Fiabilidad: para Bonache (1999:135) supone la “consistencia entre investigadores a la hora de emprender el estudio” y para Chiva (2001:125) es “el grado de seguridad de que en el caso de que otra persona repitiera el estudio de caso obtendría resultados similares”. En definitiva, la fiabilidad del estudio de caso trata de demostrar que el estudio puede ser repetido y con resultados similares. Para ello, Yin, (1989) recomienda establecer un protocolo de estudio del caso y una base de datos

Los mecanismos detallados en los párrafos anteriores permitirán establecer un criterio de objetividad, de calidad y rigurosidad en los resultados y conclusiones al estar básicamente basado en datos (Villarreal, 2007; Zabalza 2008)

4.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En los epígrafes anteriores se ha justificado la elección del estudio de casos como metodología, a continuación se detallará siguiendo los trabajos de Villarreal (2007) y Zabalza (2008) las características del estudio y el diseño realizado para los grupos hoteleros cotizados en bolsa.

¹⁰³ Citado en Bonache (1999:136)

4.5.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL ESTUDIO

Tabla 40: Ficha Técnica del estudio de casos

Propósito de la investigación	<p>Analizar las políticas de RSE que llevan a cabo las empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico, si éstas crean valor de manera individual, es decir, a través de las dimensiones medioambientales, sociales y económicas, y de manera conjunta.</p> <p>Valorar el grado de coincidencia entre la implantación de políticas de RSE y las hipótesis planteadas en el modelo</p> <p>Perfilar un patrón de comportamiento</p>
Metodología de la investigación	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico. Estudio descriptivo y explicativo
Unidad de análisis	Empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social
Ámbito geográfico	Internacional
Universo/Población	Empresas españolas premiadas
Tipo de Muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística)
Muestra	5 empresas que han recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social
Métodos de recogida de datos	<p>Revisión documental (documentación y archivos)</p> <p>Cuestionario autoadministrado</p>
Fuentes de información	<p>Interna: documentación (memorias, informes y estudios), Archivos (páginas Web) cuestionario, contexto físico real</p> <p>Externa: publicaciones especializadas, SABI, informes de organismos oficiales</p>
Informadores clave	Responsables de RSE de las empresas de la muestra

	Combinación de técnicas
Método de análisis de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cuantitativa: mediante el análisis de los descriptivos - Cualitativa: mediante la identificación de políticas en la estrategia de la empresa, búsqueda de elementos clave , búsqueda de patrón de comportamiento
Enfoque científico	Procesos deductivos y descriptivos
Evolución del rigor y calidad metodológica	
Fecha de realización	Noviembre 2010 – Enero 2012

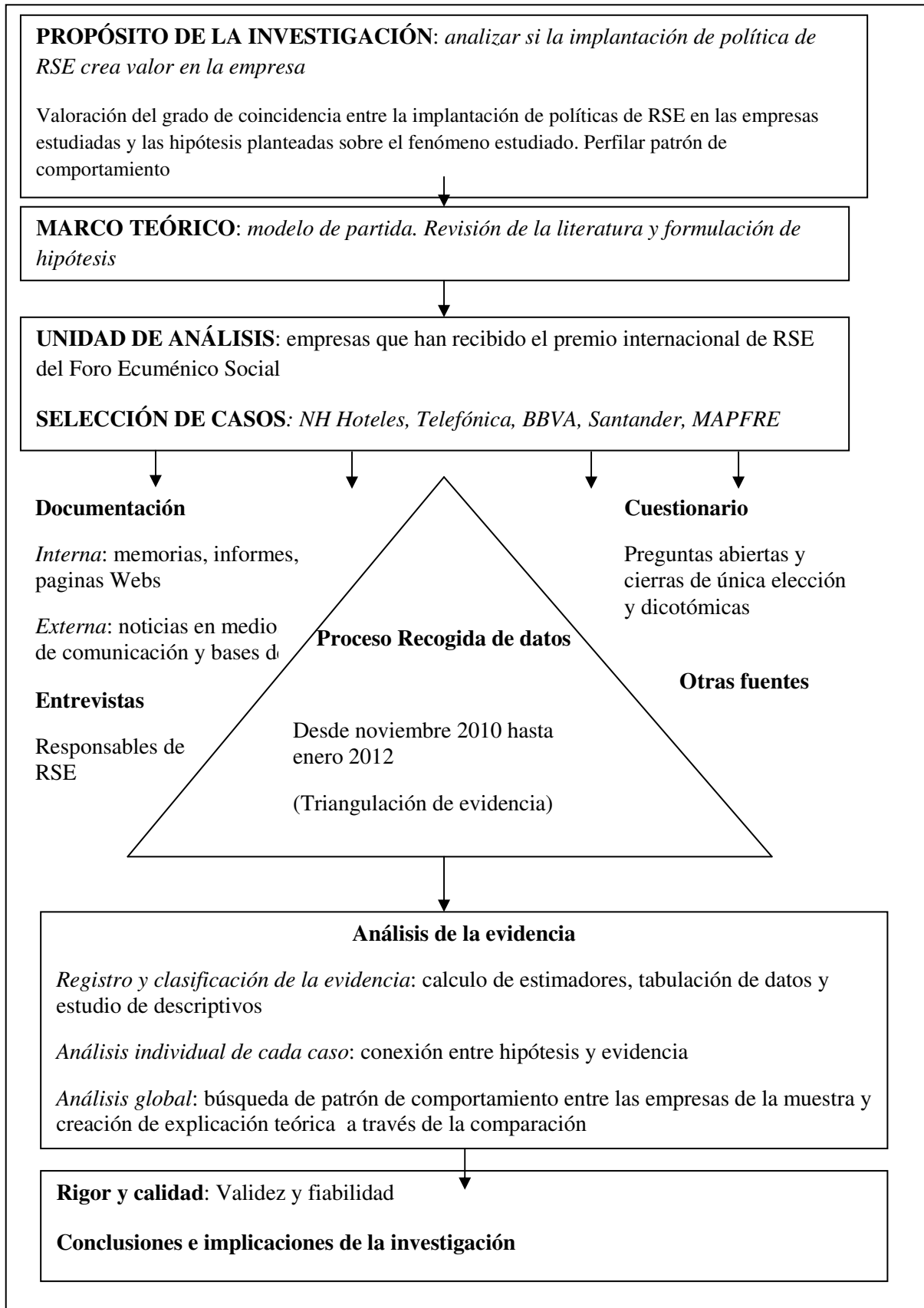
Fuente: elaboración propia, adaptada de Villarreal (2007) y Zabalza (2008)

Según las clasificaciones realizadas por Yin (1989: 28; 1994: 39) nuestro estudio incluye varios casos constituyéndose un estudio de casos múltiple y una sola unidad de análisis. Por tanto, podemos determinar que el estudio de casos que se va a realizar sería del TIPO 3 resultado de la combinación del estudio de casos múltiple y unidad holística, con carácter descriptivo y

5.5.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS

Manteniendo las directrices indicadas en los epígrafes anteriores en cuanto a la metodología, se ha desarrollado el diseño para nuestra investigación representado en el siguiente gráfico adaptado de Zabalza 2008

Figura 11: Diseño metodológico del estudio de casos



Fuente: elaboración propia

La investigación se inicia con la pregunta objeto de la investigación, dado que será la que determine la estrategia de la misma. Tal y como se señala en el gráfico el objeto de la investigación será *analizar si la implantación de política de RSE crea valor en la empresa*

En esta fase inicial y tras hacernos la pregunta genérica, sea necesario revisar la literatura sobre el tema elegido con el objetivo de articular el fenómeno de la investigación (Cooper, 1984).

Siguiendo las indicaciones de Lincoln y Guba (1981), Miles y Huberman (1994), Neuman (1994), Johnston et al (1999), Bonache (1999), Arias, (2003) y Villarreal (2007) es recomendable realizar un marco teórico a priori del estudio para poder contrastar las proposiciones que marque el modelo. Sosa (2003: 168) establece como fundamental el marco teórico previo recurriendo a la literatura relacionada con el fenómeno elegido. Tal y como puede observarse la revisión de la literatura realizada en los capítulos 2, 3 y 4 nos hace delimitar los datos que deben tenerse en cuenta en el estudio así como el paso previo a nuestro proyecto empírico.

El siguiente paso supone la determinación de las *hipótesis* del modelo que se derivan de la pregunta o propósito del estudio de caso. En nuestro caso, se articulan cuatro hipótesis¹⁰⁴ en torno a la RSE y su creación de valor estudiando como influye cada dimensión de la RSE de manera individual y conjunta sobre la creación de valor.

El establecimiento de la *unidad de análisis* esta relacionada con el tipo de caso de se ha elegido. La definición de empresas españolas que recibido el premio internacional de RSE del Foro Ecuménico que implantan políticas de RSE, delimitando de esta manera la unidad de análisis y su ámbito geográfico.

¹⁰⁴ Véase Capítulo 4 donde se describe el modelo y cada una de las hipótesis




Tal y como se ha visto en la literatura sobre el estudio de casos la *selección* de los mismos no obedece a una selección muestral probabilística y aleatoria sino que se deja a juicio del investigador cual debe ser el número adecuado para su muestra (Zabalza, 2008) aunque tiene como principal inconveniente la no representatividad de la misma (Stake, 1994)

La selección de los casos a estudiar se ha basado en un muestreo teórico y lógico, tratando de escoger aquellos que ofrezca una mayor descripción de los datos así como la disposición de los responsables de RSE para afrontar el objetivo de esta tesis doctoral.

La muestra lo componen las 5 empresas españolas que han recibido el premio internacional de RSE otorgado por el Foro Ecuménico Social “Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas”, supone la elección de un estudio múltiple con el objetivo de reforzar la validez interna de nuestro estudio de casos. Dotando de mayor rigor y calidad a nuestra investigación.

Tabla 41: Relación de empresas que forman la muestra

	NH Hoteles	DOMICILIO SOCIAL Santa Engracia, 120 Edificio Central 28003 Madrid (España) CAPITAL SOCIAL ADMITIDO: 493.234.860,00€	Cadena hotelera española líder en hoteles urbanos
	Telefónica	DOMICILIO SOCIAL Gran Vía 28, 28013 Madrid (España) CAPITAL SOCIAL ADMITIDO: 4.553.996.485,00 €	Empresa líder en el sector de las comunicaciones

	BBVA	DOMICILIO SOCIAL Pl San Nicolás, 4 48000 Bilbao (España)	Grupo Global de servicios financieros
		CAPITAL SOCIAL ADMITIDO: 2.402.571.431,47 €	
	Santander	DOMICILIO SOCIAL Po Podera 9 39004 Santander (España)	Grupo Integrado financiero internacional
		CAPITAL SOCIAL ADMITIDO: 4.454.521.601,50 €	
	MAPFRE	DOMICILIO SOCIAL Cr. Pozuelo s/n 28222 Majadahonda - Madrid (España)	Grupo Líder de seguros
		CAPITAL SOCIAL ADMITIDO: 307.955.327,00 €	

Fuente: elaboración propia a partir de la información de las Webs. y Bolsa de Madrid.

Para el proceso de recogida de información se realiza mediante diferentes técnicas y herramientas que permitan dotar de calidad metodológica y mantener durante todo el proceso el Principio de Triangulación

- *Triangulación de métodos de recogida de datos:* (revisión de documentos, entrevistas y encuesta autoadministrada)
- *Triangulación de fuentes de información:* utilizando tanto información interna (memorias, informes, paginas Web. etc.) y externa (publicaciones , bases de datos SABI, informes de organismos oficiales como CNMV, MERCOSUR)
- *Triangulación de informadores:* entrevista en profundidad con directivos. Método más utilizado en las investigaciones cualitativas al obtener de manera más detallada

y profunda la información necesaria para dar consistencia y calidad a los resultados(King, 1994)

Realizado todo el trabajo de campo se procede a analizar la evidencia, siguiendo las reglas básicas recomendables propuestas por Miles y Huberman (1984)¹⁰⁵ estas deben contener:

- Planteamiento de la información
- Creación de gráficos que demuestren las evidencias
- Tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repiten.
- Ordenación y clasificación de la información

En nuestro caso se procede por un lado a desarrollar la descripción de cada caso de manera individual, teniendo por tanto dos casos descriptivos. Posteriormente se procede a comparar los dos casos para obtener una visión global. Por último, se realiza el apoyo en las hipótesis planteadas en el modelo siendo estas aceptadas, reformuladas o rechazadas siguiendo la estrategia analítica general marcada por el modelo de Yin.

La última fase se trata de establecer las conclusiones e implicaciones del estudio, incorporando en diferentes formatos información o bien completa o resumida.

En la tabla 42 se establecen cuales han sido las pruebas de rigor y calidad efectuadas a lo largo del estudio de casos

¹⁰⁵ Citado en Zabalza (2008:399)

Tabla 42: Pruebas de rigor y objetividad

PRUEBA	TÁCTICA DE ESTUDIO DE CASO	FASE DE LA INVESTIGACIÓN EN LA QUE SE APLICA
Validez constructiva:	Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (Triangulación teórica)	Revisión literatura
	Desarrollo de hipótesis del modelo planteado	Diseño metodológico
	Utilización de diferentes técnicas de recogida de la evidencia (Triangulación metodológica): Documentos, realización de la encuesta, entrevistas, otras fuentes	
	Utilización diferentes fuentes de información (triangulación de datos): interna y externa	
	Proceso casi simultáneo y unificación de recopilación y análisis de la evidencia.	Recogida de la evidencia Recogida y análisis
Validez interna:	Cadena de evidencia	Recogida y análisis
	Retroalimentación con los entrevistados	
Validez externa:	Patrón de comportamiento (apoyo en las hipótesis)	Análisis individual y global
	Construcción de la explicación (comparación sistemática de la literatura y el modelo planteado)	Análisis individual y global
Validez externa:	Planteamientos sobre las dimensiones de la RSE y las variables que pueden moderar en ellas	Diseño general
	Selección de casos según el potencial de información obtenida del fenómeno de estudio Selección de técnicas de recopilación de datos y	Unidad de análisis y selección de casos

	fuentes de información	Diseño general
	Uso de descriptivos para analizar en profundidad el caso individual	Análisis individual
	Aplicación lógica replicante	
	Observar los resultados ver las limitaciones y futuras líneas de investigación	Análisis global
		Conclusiones
Fiabilidad:	Protocolo de estudio	
		Diseño general y obtención de datos
	Base de datos	

Fuente: elaboración propia basada en Yin (1994), Villarreal (2007) y Zabalza (2008)

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

ÍNDICE CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

5.1. Introducción

5.2. Panorama de los sectores de las empresas objeto de estudio

5.2.1. Sector hotelero

5.2.2. Sector de las Telecomunicaciones

5.2.3. Sector bancario

5.2.3 Sector asegurador

5.3. Descripción de los casos objetos de estudio

5.3.1. CASO 1: NH Hoteles

5.3.1.1. Análisis Memoria sostenibilidad

5.3.1.2. Estimadores Económicos

5.3.2. CASO 2: Telefónica

5.3.1.1. Análisis Memoria sostenibilidad

5.3.1.2. Estimadores Económicos

5.3.3. CASO 3: BBVA

5.3.1.1. Análisis Memoria sostenibilidad

5.3.1.2. Estimadores Económicos

5.3.4. CASO 4: SANTANDER

5.3.1.1. Análisis Memoria sostenibilidad

5.3.1.2. Estimadores Económicos

5.3.5. CASO 5: MAPFRE

5.3.1.1. Análisis Memoria sostenibilidad

5.3.1.2. Estimadores Económicos

5.4. Análisis Comparativo

5.4.1. Comparación de empresas

5.4.2. Patrón comportamiento

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

5.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo previo una introducción de cada uno de los sectores analizados en nuestra muestra de empresas (Hotelero, Telecomunicaciones, Bancario, Seguros), se procederá a analizar nuestro estudio de casos (NH Hoteles, Telefónica, BBVA, Santander y MAPFRE) exponiendo lo más relevante de las diferentes estrategias, analizar los datos expuestos a través de las encuestas realizadas y por ultimo ver los resultados del calculo de estimadores económicos (rentabilidad financiera, rentabilidad económica y EVA). Posteriormente se realizará un análisis conjunto.

5.2. PANORAMA DE LOS SECTORES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

5.2.1. SECTOR HOTELERO

En España el turismo y por tanto la actividad hotelera se enmarcan dentro del sector turístico, constituyendo éste una actividad de elevada importancia dentro de la economía española. Según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, el turismo representa un 11% del PIB en España.¹⁰⁶ Respecto a años anteriores, encontramos una recuperación de este porcentaje pues en el año 2007, la aportación del turismo a la economía española se situó en el 10,7% del PIB, una décima menos que el correspondiente al año 2006; confirmándose la tendencia a la baja en 2008, siendo del 10,5% la contribución del turismo al PIB. Sin embargo parece que en 2009 se empieza a ver una ligera recuperación .Hay que destacar la situación tan complicada que se vivió en el año 2008, donde las principales economías mundiales han sufrido deterioro en sus indicadores macroeconómicos, debido a la crisis económica y financiera mundial. Centrándonos en España, esta crisis ha tenido consecuencias en la economía como el

¹⁰⁶ Balance Anual del turismo 2010. IET

retroceso en el PIB, tasas de inflación negativas y sobre todo una importante destrucción de empleo.

España se encuentra posicionada como cuarto destino turístico más visitado del mundo, detrás de Francia y EE.UU. que se sitúan como líderes indiscutibles del turismo internacional y de China que avanza a pasos agigantados con un volumen de turistas anuales de 55,7 millones.

Aunque en los años precedentes flujos de turistas se vieron disminuidos con los datos del año 2010, cabe señalar que parece haber una pequeña recuperación en el crecimiento de turistas. En el caso español, con los últimos datos publicados por el Balance de turismo del año 2010, la llegada de turistas internacionales se cerró con un balance de 52,7 millones. cifra un 1% mayor si se compara con los datos alcanzados en el año anterior, debido principalmente al deterioro que han sufrido otras zonas ya sea por guerras civiles, revoluciones, erupción de volcanes, etc. Con ello se confirma la tendencia al alza de este sector que sufrió unos años de estancamiento debido a la crisis económica mundial. El sector turístico es una fuente de riqueza en nuestro país, aunque haya más, los tres subsectores más importantes del mismo que nos muestran la importancia del sector son: alojamiento, restauración y agencias de viajes.

De todos los que integran el sector turístico nos centraremos en el hotelero debido a que nuestro estudio se centra en una cadena hotelera. Primero veremos su perfil económico para poder determinar su contribución significativa a la economía local y nacional, centrándonos en las pernoctaciones, número de turistas, empleados así como ratios económicos que nos den la facturación media por habitación ocupada y el ingreso por habitación disponible

Tabla 43: Datos económicos hoteleros años 2008 – 2010

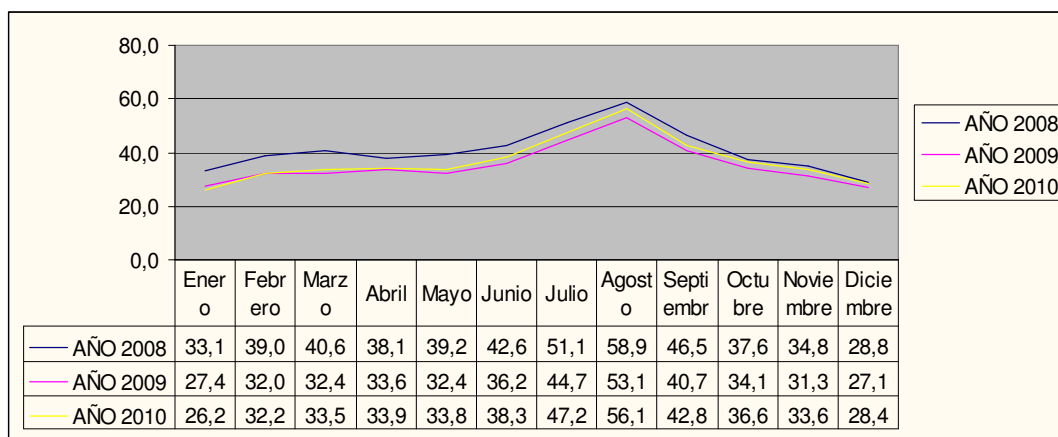
DATOS ECONÓMICOS HOTELEROS	2008	2009	2010
Pernoctaciones	268,5 millones	251,9 millones	267 millones
Numero de establecimientos abiertos	14696	14824	14.838
Personal empleado ¹⁰⁷	199.323	186.663	188.941
Facturación media por habitación ocupada(ADR)	Gráfico 5	Gráfico 5	Gráfico 5
Ingreso por habitación disponible (RevPar)	Gráfico 4	Gráfico 4	Gráfico 4

Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Nacional de Estadística, y el Instituto de Estudios Turísticos

Se puede observar la evolución que ha tenido en los últimos tres años, aunque de 2008 a 2009 hubo un descenso generalizado en todo los aspectos, del 2009 al 2010 se empieza a ver esa remontada tanto en número de pernoctaciones, establecimientos, empleados y ADR y RevPar. A continuación puede observarse la evolución de estos dos indicadores que demuestran el crecimiento y la evolución al alza de los mismos.

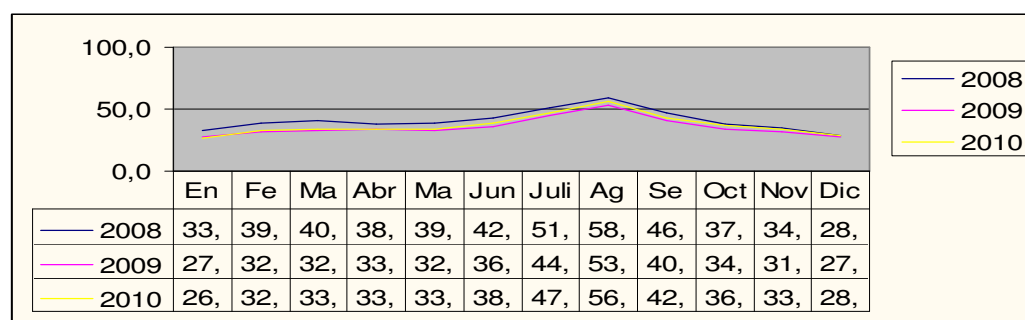
¹⁰⁷ Corresponde a la media anual

Gráfico 4: Evolución indicador RevPar



Fuente elaboración propia con datos del INE

Gráfico 5: evolución del indicador ADR



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Para poder valorar la importancia del sector hotelero, el INE desde el año 2008, utiliza dos nuevos ratios, para medir el rendimiento financiero de una cadena, como son el ADR y la el RevPar, que en su traducción original en inglés significan, Revenue Per Available Room, o lo que es lo mismo, ingreso por habitación disponible y average Daily Rate, o facturación media por habitación ocupada. Con estos dos nuevos ratios financieros, se responde a una necesidad del propio sector, y se simplifican los resultados de la Encuesta de Ocupación Hotelera. Permitiendo a los propios establecimientos hoteleros, evaluar y si fuese necesario corregir su política de precios A continuación se detalla la evolución de los indicadores de rentabilidad del sector hotelero de los últimos tres años, hay que especificar que estos ratios recogen únicamente los ingresos por alojamiento, no por otros servicios que preste el hotel.

5.2.2. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

El sector de las Telecomunicaciones siempre se ha conocido como un sector monopolístico debido principalmente a la generación de beneficios de manera exponencial, entre otras cosas que el coste unitario se ve disminuido por el tamaño que tiene la empresa y por el número de clientes que poseen. Dicha consideración se ve quebrada en 1987 por la publicación del Libro Verde sobre el desarrollo del Mercado Común de los Servicios y Equipos de Telecomunicaciones,

El desarrollo de las nuevas tecnologías como es la aparición de los primeros ordenadores personales en la época de los 80 y la telefonía móvil lanzada también en hace que dicho sector pierda la hegemonía monopolística. Esta cadena de sucesos provoca un proceso de liberalización en el sector de las Telecomunicaciones, siendo efectiva en España a través de la normativa europea.

En el año 1996 el gobierno español viendo el desfase que existía en la legislación española con respecto a lo marcado por la UE y la OMC promulgo el Real Decreto – Ley 6/1996, de 7 junio, de Liberalización de las telecomunicaciones, BOE 139 donde entre otras medidas se creo la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones como organismo regulador independiente con el objetivo de garantizar la competencia dentro del sector. A dicha ley le siguió la Ley 12/1997, de 24 de abril, BOE 99, donde se establece las condiciones de la apertura de la telefonía básica.

A continuación se detalla el ámbito regulador tanto nacional como europeo del sector de las telecomunicaciones desde la apertura a la telefonía básica en 1997.

- Ley 11/1998, de 24 de abril, regularización del sector de las telecomunicaciones que persigue establecer los mecanismos que garanticen el funcionamiento correcto y sin distorsiones de la competencia. Promover la plena competencia aplicando los principios de no discriminación y transparencia en la prestación de

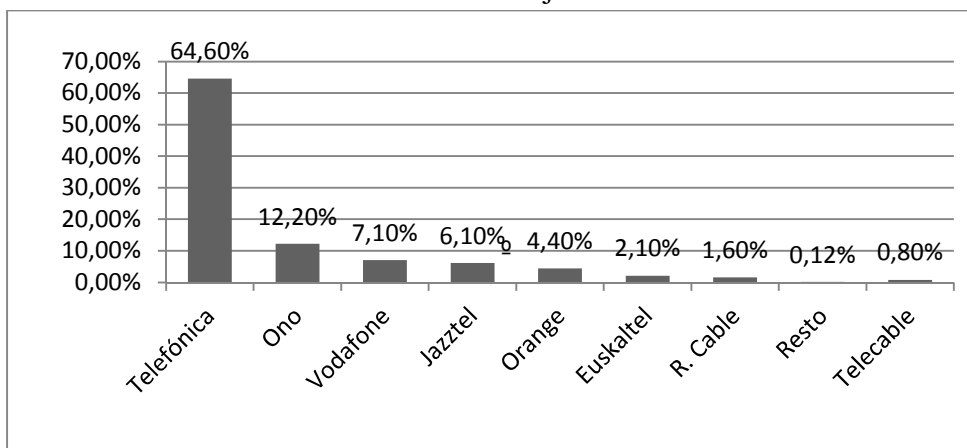
servicios. Dicho texto incorpora la Directiva 90/387/CEE relativa al establecimiento del mercado interior de los servicios de telecomunicaciones; la Directiva 97/51/CE y 92/44/CE que modifica la anterior con la adaptación a un entorno competitivo; la aplicación de la oferta de red abierta de telecomunicaciones, estableciéndose las condiciones de oferta de red abierta de líneas alquiladas, etc.

- Ley 32/2003, de 3 de noviembre, que modifica la anterior incorporando la nueva legislación europea, garantizando los mecanismos que permitan la aparición de nuevos operadores, protegiendo en todo momento los derechos de los usuarios.

Considerando los últimos datos del informe de la CMT, la liberación de la Telecomunicaciones nos lleva a ver como la hegemonía de Telefónica se ve empañada al ir poco a poco perdiendo cuotas de mercado tanto en la telefonía fija como móvil en aras de empresas como Vodafone y Orange. Hoy en día el sector de las telecomunicaciones es un sector en constante dinamismo debido a la alta competencia ya no en servicios sino también en precios, las campañas publicitarias realizadas por todos los operados con el objetivo de captar futuros clientes potenciales son muy agresivas, con un objetivo completamente claro

La telefonía fija en España siempre se ha caracterizado por ser un mercado altamente concentrado principalmente por el número escaso de empresas que pueden acceder a prestar dicho servicio, debido a las numerosas barreras de entrada al sector y por la desigualdad presentada a la hora de distribuirse las cuotas de mercado. Teniendo en cuenta la hegemonía ejercida por Telefónica hasta la liberalización del mercado supone para las empresas que quieren competir con ellas un alto coste, en muchos casos entran de manera indirecta ofreciendo servicios utilizando la red de infraestructuras de Telefónica. La única baza que tienen estos nuevos operadores son los precios ofertados mediante paquetes en función de las necesidades de los clientes

Gráfico 6: Cuotas de mercado Telefonía fija

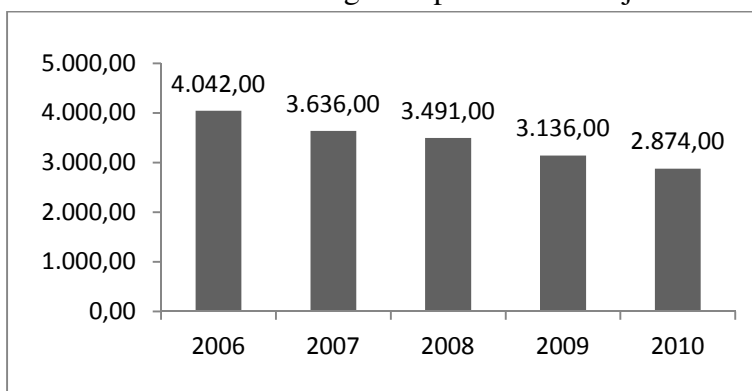


Fuente: elaboración propia a partir de CMT (Informe 2010)

Observando el gráfico se concluye que el principal operador de telefonía fija en España es Telefónica con un 64,6 % seguido de Ono (12,20%) y Vodafone (7,10%), entre las tres poseen una cuota de mercado superior al 80 %

Con respecto, a la evolución en los ingresos por servicios incluyendo Fijos nacionales, internacionales, móvil e inteligencia en red, la tendencia en los últimos años ha sido decreciente.

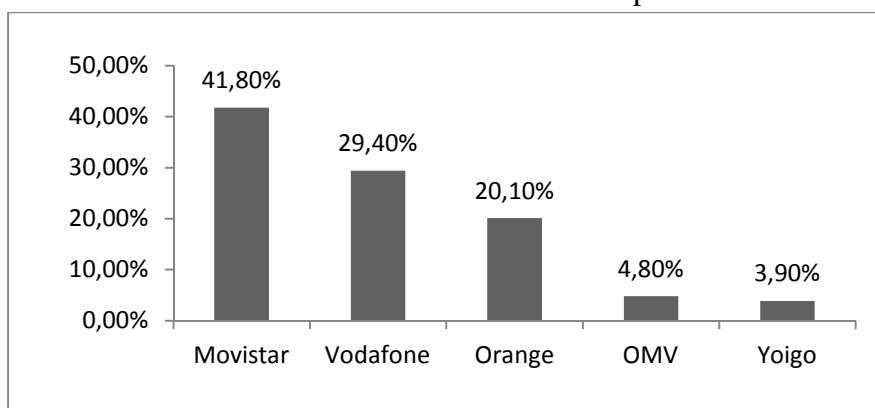
Gráfico 7: Evolución de ingresos por telefonía fija



Fuente: elaboración propia a partir de CMT (Informe 2010)

El mercado de telefonía móvil es quizás donde mas repartido se encuentre el mercado, aun a pesar de que Movistar¹⁰⁸ sigue siendo líder indiscutible. A diferencia de la telefonía fija, el acceso al mercado móvil por parte de las empresas es más sencillo no poseen tantas barreras de acceso. La competencia dentro de esta unidad de negocio es mucho mayor. Aun así, en palabras de Bel et al (2006)¹⁰⁹ España es uno de los países europeos donde el operador dominante mantiene una cuota de mercado elevada.

Grafico 8: Cuotas de mercado telefonía móvil - operador



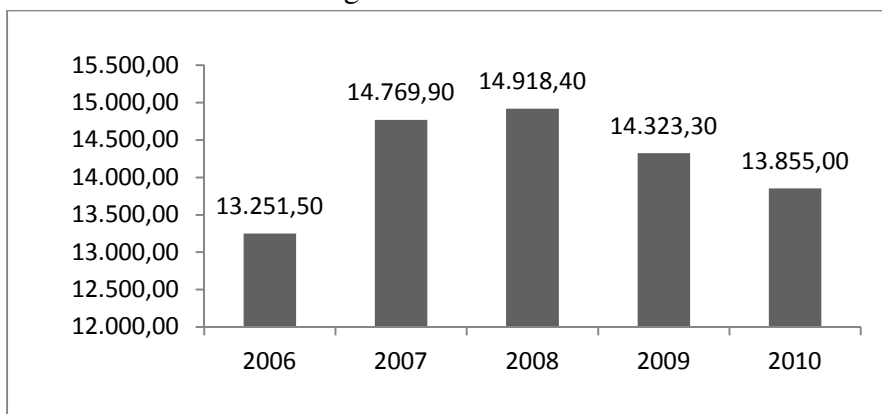
Fuente: elaboración propia a partir de datos CMT (informe 2010)

Se puede concluir que las tres compañías más dominantes del mercado son Movistar, (41,80), Vodafone (29,40%) y Orange (20,10%). Se debe destacar la evolución en cifras de Yoigo, empresa que empieza su andadura en el año 2006 y que cada año ha ido aumentando poco a poco su cartera de clientes.

¹⁰⁸ Denominación comercial que usa Telefónica

¹⁰⁹ Citado en Zabalza (2008:422)

Gráfico 9: Evolución de ingresos totales



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la CMT (informe 2010)

Con respecto a las cifras de ingresos por parte de las operadoras móviles la evolución es decreciente, viéndose en el año 2010 con una disminución de más de un 3% motivado principalmente por la situación económica que pasa el país, debilitando la demanda de servicios móviles. Cabe observar según el informe del 2010 de la CMT, que de todos los servicios que ofertan las operadoras voz, mensajería y datos, ésta última ha experimentado un aumento con respecto al año anterior en un 31 % principalmente en el acceso a Internet móvil

5.2.3. SECTOR BANCARIO

La especulación, el endeudamiento por encima de lo razonable, la búsqueda de dinero fácil, el afán de ganar más y más dinero y la falta de escrúpulos entre otras razones unidas a la laxitud de las normas, son factores que explican el problema que está detrás del cataclismo del Sistema Financiero ocurrido en los últimos años, que ha arrastrado consigo a las economías de todo el planeta para hundirlas en la crisis más grave de los últimos 80 años, cuando se produjo el Crack de 1929.

El año 2008 ha quedado grabado en la memoria como el año en el que quebraron grandes bancos, hubo que nacionalizar otros y los Estados tuvieron que inyectar sumas

multimillonarias para auxiliar a la banca en general y a sectores clave como el del automóvil.

La catástrofe financiera tampoco ha respetado a las estrellas de los últimos años: los Bancos de Inversión, que ya no existen como tales porque o bien han desaparecido o se han tenido que transformar en bancos comerciales. Inventaron una nueva forma de hacer negocios basada en el endeudamiento que les hizo ganar mucho dinero y también ha supuesto su ruina.

En los últimos años, la economía española ha experimentado un enorme cambio del que el sector bancario no es ajeno. La transformación de la banca española ha puesto de manifiesto aspectos tan importantes como la transparencia, la especialización, la internacionalización y la reestructuración del sector bien por la intervención de entidades o por el reforzamiento en el capital para afrontar los requisitos de Basilea III, con el objetivo de fortalecer la solvencia del sector así como contribuir a una estabilización financiera que mejore la confianza tanto de inversores nacionales como internacionales.

Desde el comienzo de la crisis en el año 2008, la evolución del sector bancario ha estado condicionado a las tensiones que existían en los mercados financieros, principal fuente de indicador de confianza. Las crisis griega e irlandesa pusieron a España al borde del abismo, encontrándose dentro de los países afectados principalmente por ciertos desequilibrios acumulados de la fase de expansión y por la no actuación en el mercado laboral carente de reformas. De entre todos los sectores, los más perjudicados fueron las Administraciones Públicas y las entidades de crédito. Por ello, Desde que se pusiera en tela de juicio el sistema financiero español, a través del Real Decreto-Ley 9/2009, de 26 de junio, se creó el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria siendo sus objetivos la reestructuración de entidades y contribuir al fortalecimiento de los recursos propios de las mismas.

Los esfuerzos realizados por el sector bancario durante el año 2010 se plasmaron en incrementar la transparencia financiera, realizando de manera paralela con la UE de

pruebas de resistencia no solo a los bancos sino también a las cajas de ahorro. Durante ese mismo año se aprueba la ley de reformas de las cajas de ahorros, donde el mapa financiero español se convierte en otro. Las siguientes leyes son las que han marcado el nuevo sistema financiero español apoyado en todo momento por el Banco de España:

- Artículo 54 de la Ley 26/2009, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales para el año 2010, en el que se reservan avales por 27.000 millones de € para garantizar determinadas obligaciones económicas exigibles al FROB
- RDL 6/2010, 9 de abril, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo, BOE 13 de abril, referidas al sector financiero
- RDL 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorro
- RDL 2/2011, para el reforzamiento del sistema financiero

Tabla 44: Relación del actual sistema bancario español

Grupo Santander
BBVA
BANKIA: Caja Madrid, Bancaja, Layetana, Ávila, Segovia, Rioja e Insular
EFFIBANK: Cajastur, CCM, Cantabria y Extremadura.
Banco Popular
Banco Sabadell
CATALUNYA CAIXA: Catalunya, Tarragona y Manresa
NOVACAIXAGALICIA: Caixanova y Caixa Galicia
BANCO MARE NOSTRUM: Murcia, Penedés, Granada y Sa Nostra
BANKINTER
BANCA CÍVICA: Burgos, Navarra, Canarias, Cajasol y Guadalajara
CAIXABANK: La Caixa y Caixa Girona
IBERCAJA: Zaragoza, Aragón y Rioja
UNICAJA: Jaén, Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera

Banco Pastor

BBK Bank

UNNIM: Sabadell, Terrasa y Manlleu

KUTXA: Guipúzcoa y San Sebastián

Grupo Banco Caja 3

Banca March

Caja Vital Kutxa

CAIXA ONTINYENT

CAIXA POLLENSA

CAJA ESPAÑA INVERSIONES: Caja España y Caja Duero

Fuente: elaboración propia a partir de Banco de España

Considerando el crecimiento que había sufrido las cajas en los últimos años y la asunción de riesgos ligados principalmente al sector inmobiliario hizo que de manera especial estas entidades sin ánimo de lucro y, por tanto, con carácter no societario se viera afectado. El nuevo mapa bancario es el que se observa en la tabla 41 donde gran parte de las antiguas cajas han tenido que sacar parte del capital a bolsa o bien emitiendo acciones ordinarias o mediante la emisión de obligaciones convertibles.

5.2.4. SECTOR ASEGURADOR

Las entidades de seguros son aquellas empresas cuya principal función es dar cobertura a los riesgos que puedan presentarse tanto a las personas, objetos, empresas, etc. definiéndose el riesgo desde un punto de vista empresarial como:

Tabla 45: Relación autor – definición de riesgo

AUTOR	DEFINICIÓN
RAE (2011)	Aquella contingencia o proximidad de un daño; cada una de esas contingencias puede ser objeto de un contrato.
Prieto (2007)	Un riesgo es algo que sucede y que impide la consecución de los objetivos de la compañía y que, de no haber sucedido, habría ayudado a conseguirlos.
Heras (2004)	La incertidumbre puede afectar a una determinada actividad o al resultado de una operación. El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que, de producirse, comportaría efectos negativos y daño económico
Mascareñas (2004)	Posibilidad de que obtengamos un resultado distinto al que pretendíamos conseguir con nuestra acción.
Pedrosa (2003)	Cualquier decisión económica presenta riesgo cuando no seamos capaces de anticipar el futuro, es decir, la incertidumbre sobre un rendimiento futuro esperado.
López - Hermoso et al. (2001)	Probabilidad subjetiva de que se produzca un impacto dado en la organización, una vez materializada una amenaza, debido principalmente a la vulnerabilidad de un activo
Diez y López I (2001)	Cualquier decisión financiera lleva aparejado un factor condicionante: el riesgo. Dicho riesgo aparece cuando el resultado difiere de aquello que se pretende o espera.
Suárez (2000)	Eventualidad o contingencia que puede causar pérdida.
Tamanes (1996)	Aquella contingencia o eventualidad de un daño o pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad, y cuyo aseguramiento puede ser objeto de contrato

Fuente: elaboración propia

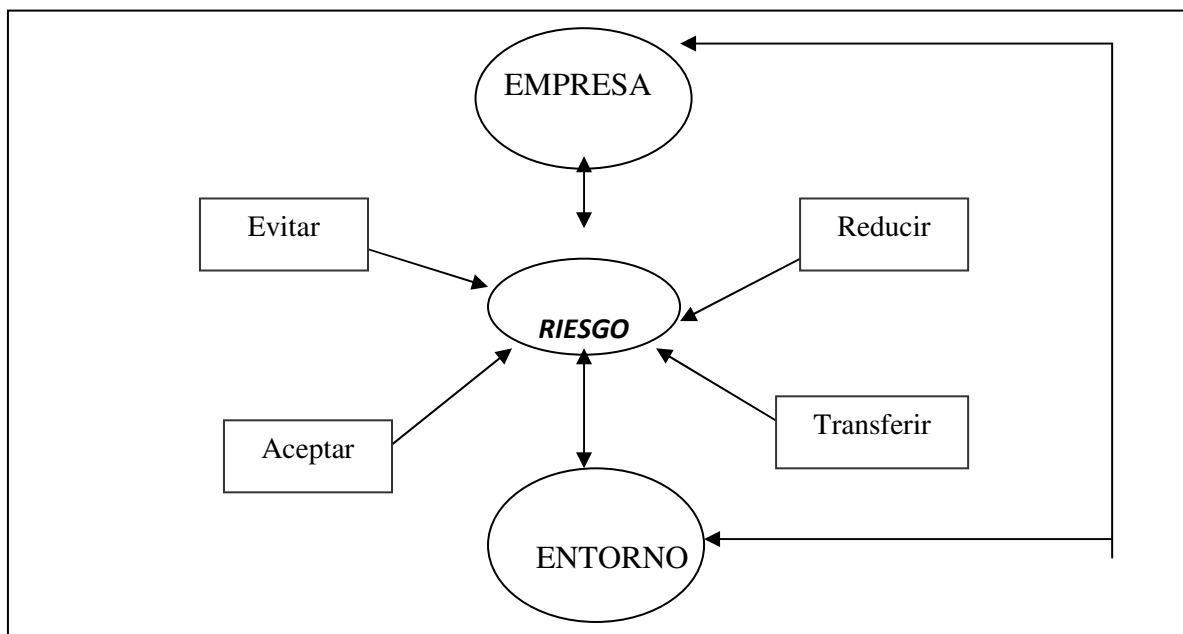
La gestión de riesgos debe ser administrada de diferente forma según el ámbito de trabajo por antes de tomar cualquier decisión, el directivo debe plantearse:

1. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?
2. ¿La empresa posee sistemas que evalúen y vigilen los riesgos?

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

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

Figura 12: Actitud de la empresa frente al riesgo



Fuente: Elaboración propia

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

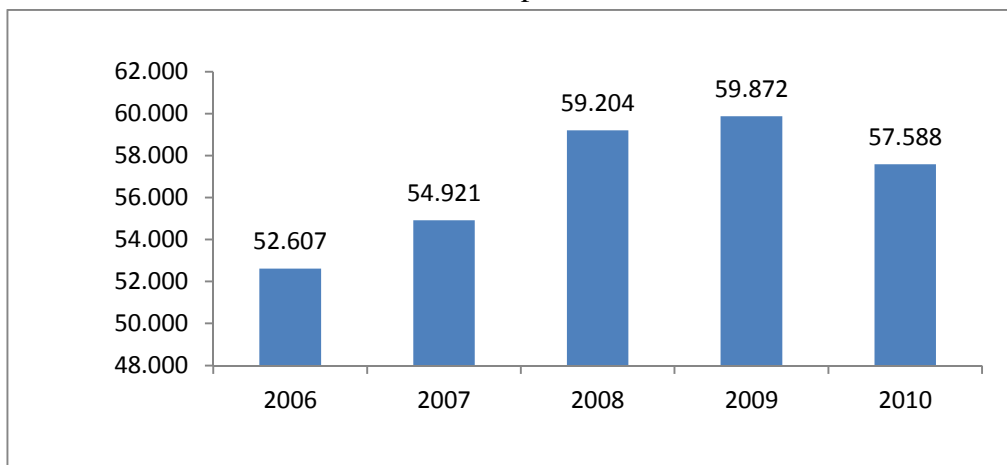
1. *Aceptarlo*: no se realizan acciones que afecten al impacto del riesgo, principalmente porque el impacto es insignificante o bien porque no se dispone de los medios suficientes para afrontarlo
2. *Evitarlo*: realizan todas las acciones necesarias para eliminar el impacto o repercusión en resultados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

Es la opción de TRANSFERIR LOS RIESGOS lo que lleva tanto a las personas como a las empresas a contratar seguros, y dar cuerpo al sector asegurador. Desde una perspectiva microeconómica, el seguro trata de tornar la incertidumbre en un sentimiento de seguridad, lo que afecta al patrimonio tanto de las personas como de las empresas (Segura, 1995) mitigando o eliminando los riesgos. Desde una perspectiva macroeconómica depende en gran medida de cómo sea el modelo económico y social de los países además de tener en cuenta aspectos como la distribución de la renta y el sistema fiscal (Montijano, 2002). El sector asegurador aporta al PIB español un 5.4 % a través de la contratación de seguros donde en algunos casos son obligatorios como son los de automóviles o el que cubre a los viajeros de transporte público y otros voluntarios que pueden afectar a cosas a personas o a los inherentes de la actividad empresarial, lo que significa si se compara con el año 2009 una ligera disminución del 0,3% aunque se mantiene con los mismos niveles que en años anteriores.

El mercado asegurador español a pesar de la gran variedad de seguros que se oferta y a la competitividad en precios que se pueden encontrar los clientes, distinguiendo entre seguros de vida y no vida, éstos últimos hacen referencia al seguro de automóviles, multirriesgos, asistencia sanitaria y responsabilidad civil, etc. En los dos últimos años

registro un pequeño descenso debido principalmente a la situación económica de España.

Gráfico 10: Evolución de volúmenes de primas



Fuente: elaboración propia a partir datos Fundación MAPFRE

El descenso sufrido corresponde a un 3.8%, la tendencia en 2011 se estima que se vea condicionada de nuevo a la situación económica y social de España.

Tabla 46: Ingresos por seguros de vida y no vida

RAMAS	VOLUMEN ESTIMADO SECTOR		CRECIMIENTO
	A SEPTIEMBRE 2010	A SEPTIEMBRE 2011	
SEGUROS DE VIDA	145.496	151.898	4.4%
SEGUROS GENERALES	23725	23724	0%

Fuente: UNESPA

Según datos de UNESPA¹¹⁰ a fecha septiembre de 2011 indica que los seguros generales mantienen las mismas cifras que el año anterior mientras que los ingresos por primas de seguros de vida ofrecen un crecimiento del 4,4 %

Se debe destacar también la función de las compañías de seguros como intermediarios financieros a la hora de ofertar planes y fondos de pensiones, teniendo una creciente participación en el ahorro del asegurador poniéndose éste en manos de empresas no financieras. En este aspecto no solo tienen que competir con empresas de su propio sector sino también con el sector bancario a la hora de captar los ahorros de los inversores.

La estructura del sector asegurador se encuentra desglosada por empresas aseguradoras, agentes, corredurías de seguros mediante la utilización de numerosos canales de captación de clientes como puede ser Internet, venta telefónica, red de oficinas y venta a través del canal bancario.

Según los datos ofrecido por ICEA el ranking de empresas teniendo en cuenta tanto la rama de Vida y No vida en el año 2010.

Tabla 47: Ranking 25 compañías con mayor cuota de mercado

PUESTO	COMPAÑÍA	CUOTA
1	MAPFRE	13,79%
2	Caixa	7,22%
3	Mutua Madrileña	5,73%
4	Santander	5,53%
5	Zurich	5,08%
6	Allianz	5,00%
7	AXA	4,85%
8	Caser	4,77%
9	Generali	4,00%
10	Catalana Occidente	3,35%
11	BBVA	3,18%

¹¹⁰ Asociación Empresarial del Seguro, creado en 1977 donde representa a más de 200 compañías aseguradoras lo que supone ostentar la representación de más de un 96 % del mercado

12	Aviva	3,07%
13	Aegon	2,61%
14	Ibercaja	2,59%
15	Santalucia	1,96%
16	Sanitas	1,82%
17	Groupama	1,57%
18	Asisa	1,50%
19	Ocaso	1,39%
20	Reale	1,31%
21	Liberty	1,18%
22	Linea Directa	1,14%
23	ING	0,91%
24	Seguros RGA	0,89%
25	Ergo Seguros	0,89%

Fuente: ICEA

Como no puede ser de otra forma, al igual que ocurre con el sistema bancario donde se establece mecanismos de control de riesgos a través del cumplimiento de los requisitos marcados en Basilea II y Basilea III, el sector de los seguros no puede quedarse ajeno y por ello desde la UE se inicio un proyecto para las compañías aseguradoras denominado Solvencia II con el objetivo de mejorar el control y la medición de riesgos (de mercado, operacional, de crédito y liquidez). En definitiva, se trata de determinar la solvencia y la supervisión de dichas entidades orientado a valorar el riesgo que éstas asumen en cada momento (Olmo y Choclán, 2006), articulándose en tres pilares:

- PILAR I: medida de activos, pasivos y capital, es decir, fijar los recursos propios que deben poseer dichas entidades, verificar las inversiones y provisiones que estas puedan y deban realizar
- PILAR II: Proceso supervisión
- PILAR III: ejercicio de transparencia de mercado.

5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS OBJETOS DE ESTUDIO

Una vez explicado en el epígrafe anterior cuales son las características de cada uno de los sectores y como se encuentra distribuido el mismo. Se pasa a exponer el estudio individualizado de cada uno de los casos que se han seleccionado. Indicar que solo se expone una parte de toda la información recopilada a lo largo del trabajo de campo.

Considerando que nuestro análisis de estudio es ver si la implantación de políticas de RSE crea valor para la empresa se procede a realizar un análisis exhaustivo de la última memoria de sostenibilidad y RSE presentada por las empresas que componen la muestra. Posteriormente se realiza y observa la concordancia con la encuesta realizada por los responsables de RSE de cada empresa para después pasar a ver los estimadores de creación de valor explicados en el capítulo 3 planteamiento e hipótesis del modelo: rentabilidad financiera, rentabilidad económica y EVA para el período 2006 – 2010.

El orden de estudio será el siguiente:

1. NH Hoteles
2. Telefónica
3. BBVA
4. Santander
5. MAPFRE

Tabla 48: Perfiles básicos de las empresas analizadas

CARACTERÍSTICA	NH HOTELES (CASO 1)	TELEFONICA (CASO 2)	BBVA (CASO 3)	SANTANDER (CASO 4)	MAPFRE (CASO 5)
SEDE SOCIAL	Santa Engracia, 120 Edificio Central 28003 Madrid (España)	Gran Vía 28, 28013 Madrid (España)	Pl. San Nicolás, 4 48000 Bilbao (España)	Po Podera 9 39004 Santander (España)	Cr. Pozuelo s/n 28222 Majadahonda - Madrid (España)
ACTIVIDAD	Cadena hotelera española líder en hoteles urbanos	Empresa líder en el sector de las comunicaciones	Grupo Global de servicios financieros	Grupo Integrado financiero internacional	Grupo Líder de seguros
SECTOR CNAE*	55 Hostelería. (5510) Hoteles y alojamientos similares	61 Telecomunicaciones (6190)otras actividades de telecomunicaciones	64 Actividades financieras y de seguros 65 Seguros, reaseguros y Fondos de pensiones	64 Actividades financieras y de seguros 65 Seguros, reaseguros y Fondos de pensiones	64 Actividades financieras y de seguros (6420) Actividades de sociedad holding
AÑO CREACIÓN	1978	1924	1857	1857	1933
Nº EMPLEADOS TOTAL	17.000	270.000	104.000	178.869	35.225
DATOS ECONÓMICOS	Beneficio neto de 41.3 millones de €	Beneficio de 10.072 millones de €	Beneficio de 4.995 millones de €	Beneficio de 8.181 millones de €	Beneficio de 934 millones de €
AÑO ADHESIÓN PACTO MUNDIAL**	2002	2002	2002	2002	2004
Nº CLIENTES		229.7 millones	47 millones	90 millones	Automóviles: 8,8 millones

					Hogar: 3,4 millones
					Vida e inversión: 950.000 participes
					Salud: 1,7 millones
					Asistencia: 177 millones beneficiarios
					Empresas: 690.000 pólizas
					Global risks: 6.600 pólizas
					Caución y crédito: 2.200 pólizas
					Reaseguro: 1.700 compañías
PRESENCIA INTERNACIONAL	400 hoteles distribuidos en 24 países	25 países	30 países	9 mercados: España, Portugal, Reino Unido, Brasil, Chile, Argentina y EEUU.	43 países
PRINCIPALES ACCIONISTAS	25% Inversor Hesperia	6,279 % BBVA	5,07% Inveranante Inversiones	3,04% Consejo del Santander	64.42 %Fundación MAPFRE

	10.04% Caja Madrid	5,05 % La Caixa	Universales	10,24 % Chase Nominees Limited	14.96 % Caja Madrid
	6.14% Kutxa	3,884% Blackrock, Inc	94,93% Resto	9,52% State Street Bank & Trust	20.62% Resto
	5.66% Bancaja	84,82 % Resto		6,45%EC Nominees Ltd.	
	5.65% Banca Intesa			5,05%Bank of New York Mellon	
	5.43% Hoteles Participados			3,73% Guaranty Nominess Limited	
	5.07 % Ponte Gadea			3,28% Societe Generale	
	5.04% Ibercaja			58,69 % Resto	
	2.57% NH Directivos y empleados				
	29.31 % Resto				
Nº ACCIONES COTIZADAS EN BOLSA	246.617.430	4.563.996.485	4.490.908.285	3.202.324	3.012.154.351

*CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2009

** Datos ofrecidos por la Red Pacto Mundial España

Fuente: elaboración propia.

5.3.1. CASO 1: NH HOTELES

NH Hoteles comienza su andadura en el año 1978 cuando abrió su primer hotel en Pamplona, cuatro años después toma la decisión de salir de la región para empezar a implantarse 10 después en ciudades como Barcelona, Madrid y Zaragoza. A partir de la entrada en 1988 en su accionariado de la Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR), NH Hoteles comienza un despliegue exponencial de crecimiento en número de establecimientos, calidad y prestigio dentro del sector hotelero español. Será en 1998 cuando la cadena hotelera tome la decisión de internacionalizarse inicialmente el Iberoamérica para un año después hacerlo en Europa a través de su participación en Jolly Hotels.

La cadena hotelera es cotiza en la bolsa española desde 1992, es miembro del EuroStock 600 y en la Bolsa de Nueva York. La implantación de medidas de RSE ha sido positiva al permitirle obtener numerosos beneficios en todas las dimensiones.¹¹¹

NH hoteles se caracteriza por su nivel de compromiso con el desarrollo sostenible basado en los pilares que establece el Libro Verde de la UE (2001) con la generación de valor no sólo para sus accionistas sino para todos los grupos de interés, considerando la RSE como forma de gestionar la empresas tanto a nivel estratégico como operacional.

En su última memoria define Visión (NH Hoteles, 2010: 5) como *“Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible”* y Misión como *“ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestro clientes, accionistas, socios, empleados y sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector del turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros”*. Todo ello con valores como responsabilidad medioambiental, orientación hacia las personas, innovación y sentido de negocio.

¹¹¹ Para la elaboración del análisis se utilizó la memoria de Responsabilidad Corporativa del año 2009

Los esfuerzos que realiza NH Hoteles año tras año hacen que continúe logrando resultados positivos en todos los proyectos, programas e iniciativas que pone en práctica. A pesar de la situación económica del país esta forma de hacer negocios donde la sostenibilidad es clave para ello hace que pueda incrementar los ingresos obtenidos año tras año.

5.3.1.1. Análisis memoria sostenibilidad

Realizando un análisis exhaustivo de su memoria de RSE podemos afirmar que los compromisos que adquiere NH Hoteles con los diferentes grupos de interés es muy importante para lograr sus objetivos. Para ello tiene abierto a través de diferentes canales de comunicación acciones directamente encaminadas en saber que opina cada grupo de sus acciones.

Tabla 49: Planes y Acciones / grupos de interés NH Hoteles

	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad
Plan Director RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Web de RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Encuesta satisfacción	Si	Si	Si	Si	Si
Reuniones y encuentros	Si	Si	Si	Si	Si
Participación foros y actos de RSE				Si	Si
Comunicación / Publicación información	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: memoria RSE 2010 NH Hoteles

Dentro de todas las acciones encaminadas NH Hoteles la ética está presente en cada una de ellas de ahí que en el marco del código de conducta se encuentren incluidos los

principios de RSE contemplando a todos los grupos de interés, respetando los principios enunciados en el Pacto Mundial como refuerzo de los valores de la empresa.

Las iniciativas que tiene NH Hoteles sobre los niveles de comunicación y transparencia hacen que tenga como premisas:

- La campaña de comunicación “Wake Up to a Better World”
- Realización de un informe anual y memoria de RSE
- Cumplir con los indicadores marcados en el GRI a la hora de abordar las memorias de RSE

Tabla 50: Resumen de medidas de RSE de la cadena hotelera NH

Grupo de interés/ Dimensión	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión Medioambiental
ACCIONISTAS	Rincón del accionista NH WORLD		
CLIENTES	Calidad Fidelización	Programas Quality	Colaboración
PROVEEDORES	Política Corporativa de Compras Código ético de		
EMPLEADOS		Código ético	Formación
SOCIEDAD		Voluntariado Corporativo	Reducción de los ratios de consumo

Fuente: elaboración propia con datos de la memoria de NH Hoteles 2010

Antes de abordar las diferentes dimensiones de la RSE de manera específica se debe resaltar a modo resumen la importancia que tiene para NH Hoteles su relación con los diferentes grupos de interés tanto internos como externos (Kliksberg, 2006), por ello en

la tabla 50 se puede contemplar como en función de la dimensión observada se siguen una serie de medidas con cada grupo involucrado.

Tabla 51: Año y acontecimiento NH Hoteles

AÑO	ACONTECIMIENTO
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y fusión con la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky. Se constituye como tercera cadena hotelera a nivel europeo
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Compra la cadena hotelera mexicana Chartwell aportando 14 nuevos establecimientos
2002	<p>Se hace con nuevas adquisiciones en Alemania con 46 establecimientos, Austria con 6 y uno en suiza. Durante este año, NH decide definir sus líneas estratégicas: fiabilidad, orientación a las personas, sentido de negocio, innovación y diversión. Crea la división de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa</p>
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructura la ordenación de hoteles, vendiendo aquellos establecimientos que no se ajustan a la estrategia de NH
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevos productos a través de la Web de NH orientados a clientes. • Apoya la cultura consolidando junto con el escritor Vargas Llosa el premio de relatos. Además, apoya a los jóvenes artistas con la colección NH Stock Art
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Entra en el mercado inglés y francés
2006	<ul style="list-style-type: none"> • apertura en Milán un nuevo establecimiento con una orientación vanguardista
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Entra en el mercado estadounidense y se encuentra presente ya en 3 continentes • Su responsabilidad hacia el entorno la lleva a crear el área de medio ambiente
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Plan medioambiental 2008 – 2012 • NH Hoteles y Hesperia firman un acuerdo de integración de negocios.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • NH Hoteles y Husa firman un acuerdo para la creación de una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nace el nuevo concepto de creación de eventos, congresos y convenciones definidos bajo criterios sostenibles • Plan de gestión de personas 2010 – 2012 basado en el talento, la competitividad y la cultura de rendimiento
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la crisis este año se caracteriza por los ajustes y desinversiones realizadas con el objetivo de fortalecer su

situación financiera.

- Renueva el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011 – 2013 con el objetivo de dotar de globalidad todas las acciones iniciadas en dicha materia
-

Fuente: elaboración propia a partir de datos NH Hoteles

La última década es especialmente importante para la cadena hotelera como se expresa en el siguiente tabla los acontecimientos vividos hace que NH hoteles sea una marca de prestigio. De entre todos ellos son destacables los planes que llevan a cabo con la gestión de empleados así como con el medioambiente, hechos que serán evaluados cuando se estudio el desempeño social y medioambiental

Tabla 52: Relación de premios y reconocimientos recibidos NH Hoteles

AÑO	PREMIO O RECONOCIMIENTO
2006	<ul style="list-style-type: none">• Recibe el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística
2007	<ul style="list-style-type: none">• Premio al Turismo Sostenible 2007 otorgado por la Revista Ejecutivos a Sotogrande.
2008	<ul style="list-style-type: none">• Empresa Top para trabajar• Premio "José Luís Pérez" a la Responsabilidad Corporativa
2009	<ul style="list-style-type: none">• Estudio Europeo de Gobierno Corporativo publicado por HVS's Reconocimiento de la atención al accionista en el Estudio Atención al Accionista del Diario Expansión, España.• Premio Medio Ambiente 2009 concedido por la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid (España), la Cámara de Comercio y la CEiM• European Hotel Design Awards 2009- Categoría "Mejor habitación estándar"• Certificación GreenBuilding de la Comisión Europea• Premio Solar 2009- Categoría "Empresas que utilizan energías renovables"• Premio internacional 'Procurecon Awards 2009'• NH Hoteles, empresa con Mejor Reputación Corporativa del Sector Turismo. MERCOSUR 2009
2010	<ul style="list-style-type: none">• Premio a la Innovación en Recursos Humanos 2010 otorgado por Expansión & Empleo y la Escuela de Negocios Instituto de Empresa.• Mejor Experiencia de Cliente 2010 Reconocimiento a la

	<p>Central de Reservas Europa de NH Hoteles otorgado por la Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premio Madrid Excelente otorgado por la comunidad de Madrid • Premios europeos travelzoo. Otorgado al Hesperia Tower en 2010 por la mejor oferta hotelera
2011	<ul style="list-style-type: none"> • TRI Award 2011 NH Hoteles, otorgado por CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) • Premio internacional de RSE por el Foro Ecuménico Social. • European Hotel Design Awards 2011

Fuente: elaboración propia a partir de datos NH Hoteles

El número de premios y reconocimientos que recibe NH Hoteles hace evidencia su buen hacer ya no solo para crear valor hacia sus accionistas sino también para el resto de grupos de interés como son los clientes, proveedores, empleados y sociedad en general. Cabe destacar que además de recibir premios por su trabajo en la última edición de la Guía Roja Michelin ha sido galardonado por el Restaurante Vermeer del hotel NH Varbizaon Palace de Amsterdems. Fruto de la colaboración con Ferrán Adriá en 2004 abre su primer Fast Food para clientes que disponen de poco tiempo.

• **DESEMPEÑO ECONÓMICO**

En líneas generales la perspectiva económica por la que pasa el país, el sector del turismo no propició crecimiento, pero desde una dimensión económica se han desarrollado medidas que han tratado de minorar el impacto negativo de los resultados. Por un lado, durante el año 2009 se estableció un Plan de reducción de costes con medidas que no implicara despido de capital humano (eficiencia energética, flexibilidad de plantilla, salida de segmentos no viables...etc.) y además la modificación de la estructura financiera en la perspectiva de la integración con Hesperia hoteles (refuerzo de posicionamiento) y una exitosa ampliación de capital culminada a mediados de 2009.

Tal y como establecen los principios rectores de las empresas cotizadas en bolsas, el cuidado de los ACCIONISTAS es vital. Por ello, NH tiene abiertas varias vías de comunicación:

1. Departamento de Relaciones con inversores, trata de ofrecer una gestión basada en la transparencia y veraz información además de ofrecer un servicio de atención al accionista
2. La plataforma Web dedicada a accionistas e inversores donde puede encontrar toda la información más relevante con el objetivo de mantener al inversor constantemente informado, desde ver la cotización de la acción y su evolución a través de gráficos interactivos hasta acceder a la información sobre las cuentas y avances de resultados. El rincón del accionista donde se ofrece contacto directo a los mismos.
3. Programa Club del accionistas donde a través de la tarjeta NH World acumulando un 6% en Credits por todos los conceptos facturados, 1 credit = 1 € que pueden canjear por noches de hotel o servicios de restauración. Esta misma tarjeta les hace acceder a una prestación de servicios exclusivos que va desde la reserva directa, amplitud de CHECK IN y CHECK OUT, promociones, etc.

Dentro de la filosofía mantenida en su estrategia de negocio, la eficacia y la transparencia es vital suponiendo un pilar básico dado que se enmarca en el respeto de la ley del país donde opera. Para ello, la compañía manda regularmente información sobre su evolución además de ofrecer información a nivel internacional a organismos encargados de evaluar inversiones socialmente responsables y analizar si el desempeño medioambiental y social se hacen desde conductas éticas como SIRI Company¹¹² y EIRIS¹¹³, y de manera mucho más específica se reporta información a Carbon Disclosure Project como forma de contribuir en la lucha contra el Cambio Climático a la hora de reducir sus emisiones de carbono.

¹¹² Sustainable Investment Research Internacional Compan y

¹¹³ Ethical Investment Research Services

Para NH los CLIENTES son su mayor máxima, por ello todos los esfuerzos van encaminados por un lado ofrecer servicios de máxima calidad y sistemas de fidelización.

1. El sistema de evaluación de calidad percibida por los clientes además del sistema *Quality Focus* (sistema de gestión integral de la calidad de servicio), así como el establecimiento de procedimientos que faciliten el acceso a personas con movilidad reducida implica que se puedan establecer medidas de calidad e incrementar la satisfacción en cuanto a la calidad/ precio ofrecida por NH Hoteles. Para ello, se coordinan mecanismos de control interno y herramientas de medición de la calidad que contribuyan a mejorar este canal de comunicación con los clientes como el cuadro de mando Quality Report, CS Quick Report y Quality online.
2. Establecimiento de innovadoras herramientas a través del proyecto innovación 2.0 donde se puedan realizar reservas al mejor precio, descargar aplicaciones para móviles, aumentar los canales de comunicación mediante la presencia en las redes sociales, con el único objetivo de ofrecer servicios a todos los colectivos de clientes desde las agencias de viajes (NH TRADE PAGES) empresa mediante la organización de eventos o viajes (NH& You, NH EVENT TOOL Y NH MEETINGS) clientes particulares NH Resorts.

Otros de los grupos de interés sobre los que se centra NH son sus PROVEEDORES, adquiriendo una ventaja competitiva a través de su *Política Corporativa de Compras* implantada en la compañía desde el año 2008 y extendida a toda la cadena de valor. La incorporación exitosa de los establecimientos de Hesperia ha permitido poder extender los valores sostenibles a más de 26.000 proveedores tanto nacionales como internacionales donde los principios de igualdad de oportunidad y la compra local suponen ya en 2010 un 93%. No se puede dejar de mencionar la alianza de cooperación ente NH Hoteles y HUSA a través de la plataforma de COPERAMA donde se centraliza las compras de ambas suponiendo un ahorro medio del 10% y la aparición tanto de economías de escala como de ventajas competitivas.

Cabe destacar que para NH Hoteles supone algo primordial que sus proveedores compartan la visión y misión de ser empresas socialmente responsables y sostenibles para ello dentro de su política de selección de proveedores, estos deben firmar un *Código ético o de conducta* como anexo al contrato con el objetivo de que éstos respetarán los principios enunciados en el Pacto Mundial, la legislación vigente al igual que ya hicieron empresas¹¹⁴ de otros sectores con sus proveedores. El alto nivel de compromiso supone que cualquier hecho realizado por ellos afecta a la imagen y reputación de NH.

La comunicación y el fomento de actividades entre la empresa y sus proveedores permite que ambos se beneficien al poder establecer programas de innovación como los que vienen expresados, entre otros, en la Tabla 53.

Tabla 53: Iniciativas de innovación que permitan la optimización de recursos

Utilización tecnología LED

Sustitución en 2010 de 400 minibares de absorción por nuevos de compresión

Utilización de plásticos biodegradables

Fomento del uso del coche eléctrico

Proyecto de reciclaje y reutilización de los tapones de corcho, programa Cork2Cork

Utilización de celulosas sostenibles

Obtención certificación Oekotek y Ecolabel en las toallas

Aplicación de nuevas tecnologías para la elaboración de las toallas, con menor consumo de agua y energía en su lavado

Fuente: memoria sostenibilidad 2010 NH Hoteles

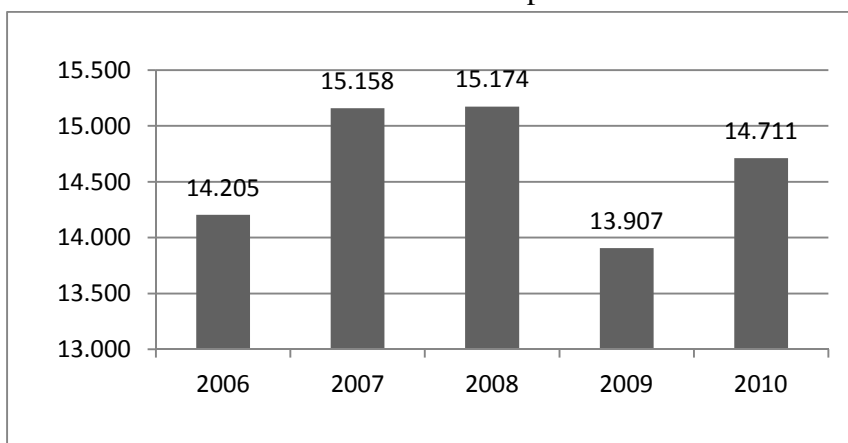
¹¹⁴ Telefónica 2008

- **DESEMPEÑO SOCIAL**

El principal activo que se presenta en esta dimensión es el capital humano, los considera clave para conseguir el objetivo de la estrategia corporativa “ofrecer servicios de máxima calidad”. Además la interacción con la comunidad local donde desarrollen su actividad supone un desarrollo económico y social para la misma.

Desde su adhesión al Pacto Mundial se hace manifiesto el respeto por los derechos humanos y derechos laborales e igualdad de oportunidades. Como ya se ha expuesto anteriormente la pequeña recuperación del sector hotelero desde el año 2010 ha permitido aumentar la plantilla con el objetivo de incrementar la calidad de servicio ofrecida a lo clientes. Al ser una cadena hotelera que opera en 24 países la diversidad de nacionalidad es importante (134) destacando que un 13.6 % trabaja otro país distinto al de origen. La política de igualdad que sigue NH la lleva a tener en plantilla a un 49.7 % de mujeres y ocupando puestos directivos a un 49,3 %.

Gráfico 11: Evolución del numero de empleados NH hoteles



Fuente: elaboración propia

La disminución sufrida durante el año 2009 se debe a la reestructuración que tuvo que realizar en las unidades de la compañía.

Al igual que se hace con los proveedores, los empleados deben ajustar su comportamiento al Código de Conducta de aplicación a cualquier miembro de la empresa basada en valores éticos y los principios rectores de los Derechos Humanos así como lo marcado en el Pacto Mundial.

Dentro de los planes de desempeño social hacia empleados le llevo a NH Hoteles a firmar con los representantes sindicales un Plan de igualdad, siendo la primera cadena hotelera española en suscribir un plan de igualdad de género.

El cuidado del capital humano para las empresas debe ser una prioridad desde que un empleado entra en la compañía por ello NH Hoteles mantiene una política formativa muy exhausta a través del programa NH university y programas de desarrollo interno (PDI) para altos directivos y mandos intermedios. Cabe destacar que NH apuesta por la promoción interna a través de NH CAREERS.

Dentro de las iniciativas del cuidado del empleado, el slogan TODOS SOMOS MÁS VENTAS, se establece una filosofía de pertenencia a la empresa donde los beneficios sociales están encaminados a ofrecer productos y servicios de la misma para los empleados así como familiares, además del Plan de Retribución Flexible lanzado en 2010 y compuesto por seguro médico, cheque comida y cheque guardería.

La sociedad también es un compromiso para NH Hoteles creando relaciones con las comunidades locales donde está presente y siempre bajo una colaboración operativa basada en lo que más saben, el sector hotelero. Para ello poseen tres líneas de actuación social agrupadas bajo la denominación común UP:

UP FOR OPPORTUNITIES.

Programa de ámbito internacional que abarca tanto la formación como las prácticas laborales de jóvenes en riesgo de exclusión social, así como discapacitados, siempre con la colaboración de los empleados de NH Hoteles cabe destacar las siguientes iniciativas:

- Youth Career Initiative- YCI- México, programa de restauración y hostelería.
- Obra Padre Mario (González Catán, Buenos Aires, Argentina): integración de los jóvenes en el mercado laboral.
- Youth Bank (Alemania): mediante voluntariado corporativo se ofrece a menores de 25 años infraestructuras, red de networking, así como transferencia de capacidades y habilidades para ponerla en práctica.
- Colaboración con Adis Meridianos para la formación en España para jóvenes en riesgo de exclusión social, mujeres víctimas de la violencia de género y discapacitados

UP FOR VOLUNTEERING

El objetivo de NH HOTELES es promover un voluntariado corporativo, con el fin de proporcionar un sentido solidario vinculado al negocio o acompañar en la formación de trabajadores en centros especiales, cabe destacar la siguiente iniciativa:

- Creación y puesta en marcha de un hotel escuela en Etiopía
- Campaña internacional “Navidad para todos”
- Ayuda (donaciones de clientes y empleados) Terremoto Haití (Internacional),

- Colaboración con las víctimas del terremoto de Veracruz

UP FOR HOSPITALITY:

Con esta línea se buscan iniciativas sostenibles que permitan poner el negocio a disposición de ONG's y Fundaciones a nivel global, las iniciativas más reseñables son:

- Tarifa NH Amigo Solidario: tarifa para ONG y Fundaciones que puedan necesitarlo
- Fundación Menudos Corazones: habitaciones para padres de niños ingresados por dolencias cardíacas
- Coordinación con Hospitales de Madrid para tarifas especiales para acompañantes de niños hospitalizados

• DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

Como se ha visto en las acciones que mantiene NH Hoteles con sus proveedores el hecho de poder establecer programas o tecnologías que ayuden a reducir el consumo de luz, agua permite tener una gestión eficaz de los recursos sin comprometer a futuras generaciones. Dentro del compromiso que tiene la compañía con la sostenibilidad y siendo conscientes del impacto que su actividad empresarial tiene en el entorno decidió poner en marcha en el año 2008 una estrategia medioambiental conocida como "*PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA 2008 – 2012*" donde mediante la investigación de técnicos de medioambiente y diálogo con los proveedores ha permitido poner en marcha soluciones innovadoras que permitan incrementar las acciones medioambientales mediante el concepto de Edificio sostenible se encuentra que NH Hoteles instaló paneles térmicos y fotovoltaicos, ascensores eco – eficientes, las ventanas están equipadas con filtros solares, la iluminación se adapta en función de la luz natural existente, la fachada posee un aislamiento térmico lo que

permite adaptarse al entorno, la iluminación exterior utiliza tecnología LED, tiene instaladas calderas de condensación y aire acondicionado free cooling.

Desde la puesta en marcha del Plan medioambiental los resultados han sido más que satisfactorios debido a que la reducción sobre los puntos clave del plan energía (-15,83%), agua (-28,20%), residuos (-26,83%) y emisiones de CO₂ (-31,03%) han sido superiores a lo estimado. El nivel de concienciación de los clientes, empleados y proveedores ha sido primordial para poder llegar a dichos resultados. La actuación de la formación de empleados bajo estos aspectos supone incorporar a la cultura organizativa de unos valores que van más allá y la colaboración los proveedores permite emplear técnicas innovadoras beneficios tanto para ellos como para la empresa.

1. *Energía*: el estricto seguimiento y control realizado por parte de lo hoteles ha permitido conseguir una reducción del 15.83 % en el año 2010 y lograr un ahorro de 7.9 millones de €.
2. *Emisiones CO₂*: mediante la metodología del GHG Protocol, ha permitido observar como se han reducido las emisiones en un 31.03%. Cabe destacar el acuerdo alcanzado con EON España donde certifica que la energía suministrada se hace a través de energías renovables permitiendo por tanto disminuir las emisiones indirectas.
3. *Agua*: la eficiencia en la realización de acciones encaminadas a reducir el ratio de consumo de agua ha supuesto una reducción de un 28.20% y un ahorro de 0.6 millones de €, mediante la ecobola (lavandería y residuos) dispositivos de doble descarga y adaptación de la grifería tradicional mediante perlizadores.
4. *Residuos*: la concienciación sobre el reciclaje de los residuos es un pilar ya no solo la empresa sino también a nivel social. A nivel de empresa la reducción del ratio en un 26.83 % siguiendo la línea estimada dentro del Plan.

Además de los planes medioambientales comentando anteriormente, NH sigue también un protocolo de *reducción del consumo de papel* a través de la facturación electrónica, control de los procesos de impresión y el proyecto de Oficinas sin papeles

Dentro del plan se desea que todos los hoteles de la cadena posean con fecha límite 2012 alguna certificación de calidad medioambiental ¹¹⁵ que le permita ser un ejemplo de cadena hotelera sostenible y concienciada en el cuidado con el medioambiente.

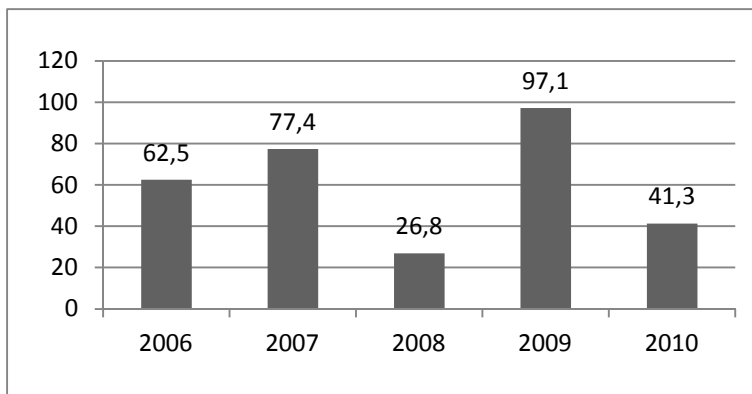
5.3.1.2. Estimadores económicos

Antes de pasar a comentar cuáles han sido los resultados obtenidos de los estimadores económicos se debe tener en cuenta que el período analizado corresponde desde el año 2006 – 2010 caracterizados nacional e internacionalmente como la entrada en una crisis financiera y económica a nivel mundial que junto con las deficiencias en reformas españolas y una alta dependencia al sector de la construcción se ha llegado a cifras de paro altamente preocupantes cerrando el mes de diciembre de 2010 con una tasa de un 20.06%. Esta coyuntura económica afectará a los resultados tanto si se consideran los niveles de beneficios y el personal empleado. A pesar de todas las circunstancias el sector hotelero ha visto como en el 2010 se ha producido una leve mejoría incrementándose los ratios económicos.

En el caso particular de NH Hoteles, desde que en el año 2008 se comenzará un programa de racionalización y reducción de costes ha tenido como principal consecuencia un mayor incremento de los beneficios mediante la congelación de las inversiones, venta de activos no estratégicos, plan de optimización de costes, venta de hoteles que no se ajusten a la estrategia de la empresa, negociación y refinanciación de los contratos y sobretodo la concienciación a todo el personal del lema “Todos somos Ventas”.

¹¹⁵ En España se hará referencia al ISO 14001

Gráfico 12: Evolución del Beneficio neto NH Hoteles¹¹⁶



Fuente: elaboración propia

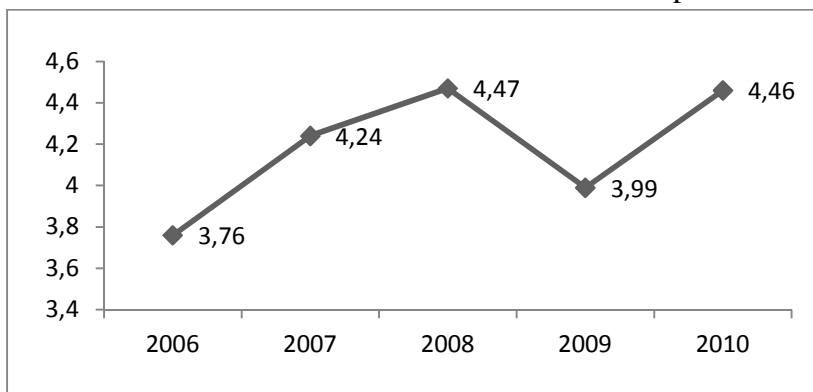
Se puede observar como el año 2008 NH Hoteles sufrió un descenso en su beneficio neto muy significativo para luego repuntar ya de manera contundente en el año 2009. El descenso de consumo y poder adquisitivo que ha sufrido España unido a su vez con la enorme crisis de confianza en los mercados motiva otro pequeño descenso en los beneficios.

Para la realización de los cálculos de los estimadores se ha utilizado la información detallada de los informes anuales de NH Hoteles, a efectos de poder estimar tanto el ROE como el ROA. En el caso del EVA al no poseer el dato exacto del coste de capital se procedió a estimar el mismo mediante el modelo CAPM¹¹⁷ (Capital Asset Pricing Model) cual sería la rentabilidad la rentabilidad de los accionistas considerando como la rentabilidad de los activos sin riesgo, la rentabilidad bonos españoles a 10 años y el cálculo de la Beta del título cada año considerando los rendimientos del mercado y el título en cuestión, es decir, ver cuál es la tasa de rendimiento requerida por los inversores considerando el activo sin riesgo mas una prima que compense al inversor por el riesgo soportado.

¹¹⁶ Datos en millones de Euros

¹¹⁷ $E_i = K_e = R_f + (E_m - R_f) \beta_i$

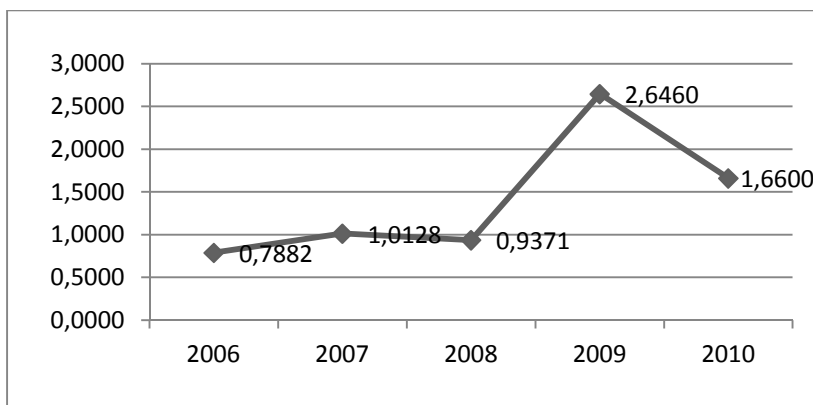
Gráfico 13: Evolución de la rentabilidad del bono español a 10 años



Fuente: el Banco de España

Las betas que posee NH Hoteles son las que se presentan en el siguiente gráfico

Gráfico 14: Beta NH Hoteles



Fuente: elaboración propia

La volatilidad que presenta la Beta de NH Hoteles en el año 2009 viene promovida principalmente a los cambios producidos tanto el precio de las acciones como del mercado

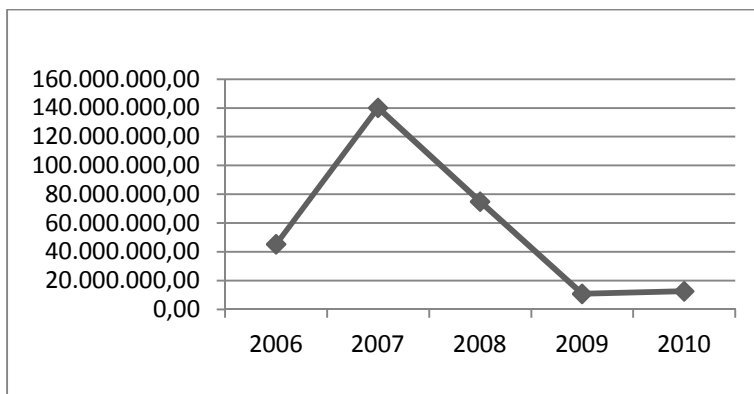
Tabla 54: EVA NH Hoteles

2006	2007	2008	2009	2010
45.384.572,04	140.142.705,37	74.956.613,89	10.850.319,60	12.654.612,28

Fuente: elaboración propia

El EVA obtenido de NH Hoteles muestra que en todo momento es positivo aunque sufre variaciones importantes debidas principalmente a la fluctuación que ha tenido el sector del turismo en los últimos años. El promedio del EVA asciende a 56.797.764 €

Gráfico 15: Evolución EVA NH Hoteles

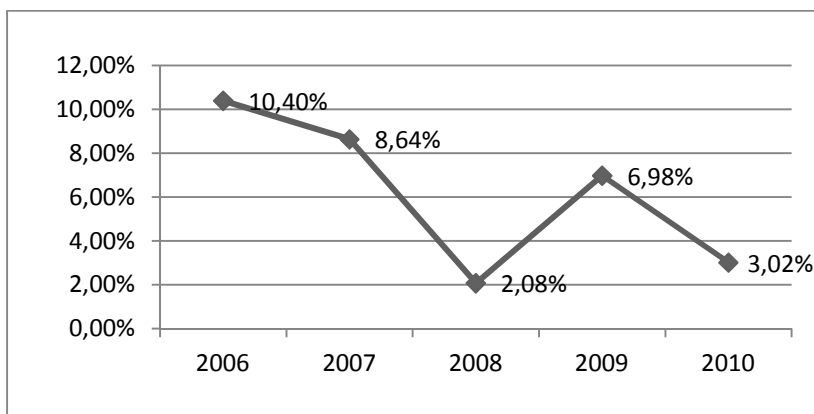


Fuente: elaboración propia

En la presentación del EVA como indicador de creación de valor, se vieron que existen detractores y defensores del mismos, para algunos es un indicador de fácil comprensión que permite evaluar el trabajo y la gestión de los directivos de la empresa, además de servir para comparar a empresas (Fernández, 2001), para otros no mide la creación de valor para un período sino que lo hace manera anual. A pesar de todo, es un indicador que permite considerar si la empresa hace lo correcto.

En el caso de NH Hoteles se ve que el EVA de todos los años es positivo, lo que indica que la gestión realizada por la empresa es buena y genera valor que pueda reportarse a los accionistas y al resto de grupos de interés, tal y como puede verse en la exposición del detalle de la memoria de Responsabilidad Social, donde las acciones por mitigar el impacto al medioambiente, la valoración del capital humano y ofrecer servicios de calidad

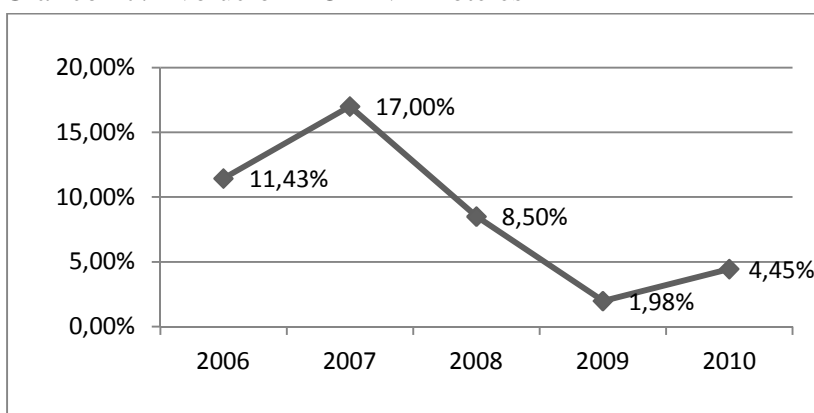
Grafico 16: Evolución ROE NH Hoteles



Fuente: elaboración propia

El ROE es uno de los ratios que se utilizan para ver los niveles de remuneración que la empresa tiene para sus accionistas, es decir, la rentabilidad que obtienen los mismos de los fondos propios de la empresa, cuanto mayor sea está mejor. Es interesante ver la fluctuabilidad que tiene este ratio observando como en el año 2006 era de un 10,39 % y en 2010 3,01%. Los principales motivos por los que se puede deber una baja rentabilidad financiera pueden ser o bien porque disminuye la autofinanciación, se reducen o eliminan el pago de dividendos o aumenta el endeudamiento. Si se efectúa una comparación del ROE con las cuentas se ve que desde el año 2008 no se ha realizado ningún pago de dividendos y además ha sufrido un aumento en sus niveles de deuda desde el 2006 al 2010 de un 33%. Pero a pesar de todo NH – Hoteles sigue teniendo un ROE positivo.

Grafico 17: Evolución ROA NH Hoteles

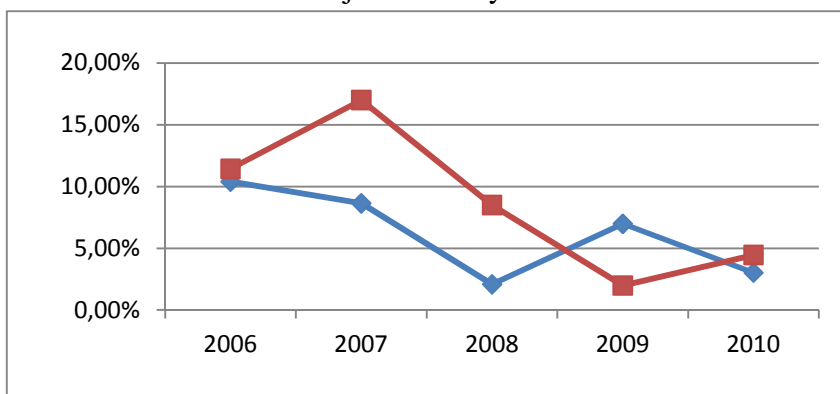


Fuente elaboración propia

La evolución del ROA o rentabilidad económica nos indica la productividad que han tenido los activos durante el período analizado, por tanto, cuanto mayor sea dicho ratio mejor puesto que los activos de la empresa habrá sido más eficaces. En el caso de NH Hoteles cae el ROA al 1.98% en el año 2009 debido a que el año anterior comenzó un proceso de reestructuración de los negocios de la empresa.

Realizando una comparativa entre el ROE y ROA nos fijamos que prácticamente han seguido una tendencia similar pero el año 2009 sigue una tendencia inversa pero en conjunto descendente.

Gráfico 18: Evolución conjunta ROE y ROA NH Hoteles



Fuente: elaboración propia

En definitiva, a pesar de haber bajado la rentabilidad de ambos ratios la empresa junto con el EVA podemos afirmar que crea valor. Considerando la cantidad de actuaciones y programas de RSE que ha realizado en la empresa, se puede afirmar que NH Hoteles crea valor para sus grupos de interés tanto a nivel medioambiental, social y económico.

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA

Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
	CONFIRMADA

5.3.2. CASO 2: TELEFÓNICA

Telefónica entra en los negocios de telefonía desde su constitución en 1924, inicialmente en la telefonía fija para después con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación ofrecer servicios tanto de telefonía móvil así como de banda ancha, herramienta clave para la actividad empresarial que desarrolla. Con el único objetivo de ser la mejor compañía de comunicaciones del mundo digital. Uno de sus pilares es la calidad de servicio para ello esta inmerso en la elaboración de un programa de transformación Bravo! Basado en clientes, oferta, plataformas y cultura donde la participación de los empleados como grupo de interés hace generar sinergias con el propósito de compartir prácticas, proyectos y el trabajo en equipo. Cabe destacar la implicación que tiene Telefónica con el mundo universitario al tener materializadas 26 cátedras con diferentes universidades a nivel nacional.

Con presencia en 25 países, con una base de clientes de 229.7 millones y empleados de 270.000, este grupo genera lidera el sector de las telecomunicaciones al ofrecer un servicio integrado para todo tipo de clientes, ya sean personas físicas o jurídicas. Siendo a su vez la primera operadora integrada europea por capitalización bursátil. Con un gran sentido de responsabilidad dentro de su estrategia posee numerosas acciones, programas y políticas encaminadas a satisfacer a sus accionistas así como al resto de grupos de interés con los que se relaciona.

El año 2010 se caracteriza para Telefónica por un cambio de marca en la organización que finalizará a lo largo del 2011 estableciendo una clara diferenciación. La marca Telefónica se reserva únicamente para las instituciones, mercados, clientes, empleados y sociedad, mientras que Movistar en España, O2 en Reino Unido y Vivo en Brasil se mantienen como marca comercial. El sistema de ordenación de unidades de negocio en Telefónica se realiza mediante el Centro Corporativo, Telefónica España, Telefónica Europa y Telefónica Latinoamérica además de contar con 3 sociedades que dan soporte a las mismas como Atento Servicios (atención al cliente), TGestiona (servicios integrales como administración, financiero, RRHH, logística, distribución, consultaría y backoffice) y Telefónica I+D.

Para poder transformar el cambio de marca, se ha trabajado bajo tres líneas muy diferenciadas: la evolución e identidad de las marcas para que pudieran asumir el nuevo rol. En el caso de Telefónica ser la visión global de la compañía bajo el lema “El poder de Transformar” y el Movistar como marca comercial para los clientes particulares y empresas bajo la idea de “Compartir la vida es Más”

En cuanto a la política de RSE, en palabras del Presidente de Telefónica “por primera vez se introduce el concepto de sostenibilidad en la denominación del informe” permitiendo esta amplia visión que persiga crear valor para los accionistas a largo plazo a través de las oportunidades y gestión del riesgo económico, social y medioambiental

Tabla 55: Planes y Acciones / grupos de interés Telefónica

	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad
Plan Director RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Web de RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Encuesta satisfacción	Si	Si	Si	Si	Si
Reuniones y encuentros	Si	Si	Si	Si	Si

Participación foros y actos de RSE	Si		Si	Si	Si
Comunicación / Publicación información	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: memoria RSE 2010 Telefónica

En la tabla 55 se muestra como el interés por cuidar no sólo a los accionistas sino al resto de personas que afecta a la empresa mediante la utilización de encuestas, canales de comunicación, Foros, información en Web y la inclusión de las necesidades de los mismos en la estrategia de Telefónica

Tabla 56: Resumen de medidas de RSE del grupo de Telecomunicaciones

Grupo de interés/ Dimensión	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión Medioambiental
ACCIONISTAS	Rincón accionistas e inversores La oficina del accionista		
CLIENTES		Plan Bravo	Factura electrónica
PROVEEDORES	Política de Compras Sostenible		
EMPLEADOS		Formación Plan Universitas Telefónica Plan Bravo	
SOCIEDAD		Voluntariado	Reducción de los ratios de consumo

Fuente: elaboración propia con datos de la memoria de Telefónica 2010

5.3.2.1. Análisis memoria sostenibilidad

El modelo planteado con el cambio de marcas persigue en todo momento mejorar la vida de las personas, maximizar el valor de las marcas, evolucionar para dar respuesta a las necesidades de los clientes, siendo éste el foco de sus actuaciones, bajo unos valores que muestren lo que realmente hacen:

1. *Visión*: siendo como es líder en su sector, tiene las ideas clara para poder entender las necesidades y la realidad de los países donde opera, intentando en todo momento ir un paso por delante
2. *Talento*: las habilidades y capacidades que desarrolla Telefónica para atraer y retener al equipo humano son conocedoras en todo el mundo. Ello le permite acceder a personal experimentado, dinámico y creativo que aporte valor a la compañía con soluciones innovadoras
3. *Compromiso*: la integridad y la ética son los pilares fundamentales para progresar económica y socialmente allá donde este establecida.
4. *Fortaleza*: el conocimiento que tiene del mercado le permite transformar la confianza en un valor recíproco y sostenible, siendo un socio referente a la hora de cometer nuevas inversiones.

La visión y la misión marcada por Telefónica pasa por considerar la RSE y con la capacidad de transformar las posibilidades en realidades y como un motor generador de valor para todos los grupos de interés.

La estrategia que persigue Telefónica se basa en “El poder transformar” considerando a los grupos de interés como empleados, inversores, multinacionales, proveedores, gobierno y sociedad con unos fuertes valores. El rol asumido por las marcas comerciales en los diferentes países se ve reforzado y acompañado por la garantía y fortaleza que

supone tener detrás a Telefónica, permitiendo adquirir unos compromisos económicos, sociales y medioambientales ofreciendo servicios de calidad.

El proceso de innovación liderado por Telefónica con el objetivo de ir adaptándose a las necesidades que marca el entorno digital la ha llevado a realizar una inversión durante el año 2010 de 4.814 millones de € desglosados en *Investigación*: proyectos de investigación, participación en programas públicos y en nuevas plataformas tecnológicas además de realizar numerosas colaboraciones con las universidades; *Desarrollo*: nuevos productos y servicios, living labs y colaboración con grandes empresas; *Innovación*: lanzamiento de nuevos productos, innovación corporativa y adquisición de tecnología.

Para ello ha desarrollado un modelo de innovación abierta (Telefónica, 2010: 40) basado en 7 mercados verticales que puedan permitir a las operadoras aprovechar economías de escala y adaptarse a las necesidades de los clientes globales (Video & DH, Aplicaciones, servicios financieros, eHealth, seguridad, M2M y Cloud). Dentro de los proyectos de innovación destaca la actuación del grupo Telefónica en el campus party, Customer experience design, Innovation Camp, BlueVia, Wayra, etc.

Una de los programas que destaca Telefónica es el Programa Bravo! 2010 – 2012 en su estrategia. Basado en cuatro pilares fundamentales como es el Cliente, Oferta, Plataformas y Cultura de aplicación global permite a Telefónica llevar su visión de mercado más allá y poder disfrutar de las ventajas que ofrece el mundo digital, mejorando la interacción con los clientes particulares, incrementando la productividad de las empresas y la eficacia de resolución de necesidades a las administraciones públicas. Para ello cada pilar tiene un sistema de control:

1. Clientes: mediante los niveles de satisfacción
2. Oferta: con proveedores lanza los 7 mercados verticales

3. Plataformas: lanzamiento de nuevas redes de acceso (fibra óptica, 3G y VDSL2), mejora de la eficiencia de sus tecnologías y la utilización de la TI de manera operativa global y la migración al compañía online
4. Cultura: supone la implantación de la cultura sostenible común en las tres unidades de negocio que permita crear y mejorar las relaciones con los grupos de interés.

Tabla 57: Año y acontecimiento Telefónica

AÑO	ACONTECIMIENTO
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el accionariado de Telecom Italia • Concesión de la certificación UNE ISO/EIC 20000-1 por el sistema de gestión de servicios de Tecnologías de información, por AENOR. • Telefónica Panamá consigue la certificación ISO 9001:2000 por el sistema de gestión de la calidad.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la compañía Jajah • Alianza estratégica con China Unicom • Acuerdo de sostenibilidad y eficiencia energética con Nokia • Colaboración con la Confederación Nacional de Sordos (CNSE) para proyectar una plataforma que permita comunicarse a las personas discapacitadas auditivas.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • MoviStar nueva marca comercial, Telefónica marca corporativa • Telefónica y Portugal Telecom acuerdan adquirir un 50% de Brasilcel • Lanzamiento de OPA para adquirir las acciones minoritarias con derecho a voto de VIVO Participações, SA • Adquisición en agosto de 2010 de Tuenti

Fuente: elaboración propia

Tabla 58: Relación de premios y reconocimientos recibidos por Telefónica

AÑO	PREMIO	
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premio de RSE del Foro Ecuménico Social • Premio a Telefónica Móviles México a la Mejor Experiencia de Cliente otorgado por la Asociación Iberoamericana de Relación Empresa Cliente (AIAREC) • Premio AUTELSI • El centro piloto de teleinterpretación de lengua de signos para personas sordas recibió el premio 'Andalucía Sociedad de la Información 2008' concedido por la Federación Andaluza de Asociaciones de Personas Sordas (FAAS) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Premio TECNET • Premio Nacional a la Calidad 2008 otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias y el Comité de Gestión de la Calidad • Premios Cybermax al uso de las nuevas tecnologías para la Responsabilidad Social Corporativa concedido por la Fundación Cibervoluntarios • Premio Golden Effie para Telefónica O2 Republica Checa en la categoría de 'Marketing social, ecológico y cultural por la iniciativa "Minimization of Bullying" 	
	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Premio a los centros de Atención al Cliente de Negocios y Residencial otorgado por la Asociación Española de Contacto con el Cliente (AECCC)
		<ul style="list-style-type: none"> • Premio a Telefónica Móviles México a la Mejor Experiencia de Cliente otorgado por la Asociación Iberoamericana de Relación Empresa Cliente (AIAREC)
		<ul style="list-style-type: none"> • Premio Fortuis 2008
		<ul style="list-style-type: none"> • Premio Global People Initiative • Premio Accesibilidad Universal otorgado por la Fundación FDA de Aragón
		<ul style="list-style-type: none"> • Premio la innovación en las telecomunicaciones otorgado por la revista Muy Interesante • Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan otorgado por la Fundación Chile Unido, El Mercurio y Revista YA

Fuente: Elaboración propia

Telefónica además de cotizar en la bolsa española, dentro del IBEX – 35, también cotiza en la bolsa de Nueva York en el índice Dow Jones, en el Merval argentino, en el Lima Selected Index, en el Ftse 100 Londinense, y en el índice de Sao Paulo. dentro de las indices de sostenibilidad, Telefónica forma parte del Dow Jones Sustainability Index, caracterizado por contribuir a la visión empresarial de que la sostenibilidad y la rentabilidad no son incompatibles, para ello se basan en criterios económicos, sociales y medioambientales para fijar la posición en el mismo. La inclusión en este tipo de índice suscita en los mercados una mayor confianza y una demostración por contribuir al desarrollo sostenible.

- **DESEMPEÑO ECONÓMICO**

El desempeño económico puede verse en la aplicación de múltiples estrategias, no sólo de comunicación con los grupos de interés sino mediante diferentes canales que ofrezcan mayor calidad en la prestación de servicios y la gestión de riesgos que se realicen en dicho enfoque.

El plan de RSE de telefónica se sustenta en una rigurosa gestión de los riesgos a los que se pueda enfrentar debido al fuerte impacto que pueden tener en la compañía. Por ello, la oficina de principios de actuación tiene una gran importancia. Esta oficina dependiente de la comisión de RRHH y RSE, gestiona los códigos de conducta que posee la empresa que en definitiva son los que rigen las relaciones de la empresa con sus grupos de interés. Además, de atender consultas y denuncias de los diferentes colectivos, identificar riesgos, etc. Desglosándose en diferentes áreas: publicidad responsable, protección de datos, seguridad y salud, gestión ambiental y corporativa, diversidad, etc. La oficina debe de dar a conocer los principios de actuación, revisar procedimientos y protocolos y dar respuesta a cuantas preguntas, quejas, alegaciones o reclamaciones se efectúen.

Dentro de las acciones establecidas para el cuidado de los ACCIONISTAS se establece un servicio de atención telefónica, la plataforma Web. y el rincón del accionista para que en todo momento este informado sobre cual es la evolución de su acción así como la información tanto financiera como corporativa.

La elaboración de códigos éticos y de buena conducta facilita la toma de decisiones en la labor diaria. Establecido desde el año 2006 y aplicado a todos los integrantes de la compañía de manera global. La toma de decisiones está basada en los principios establecidos en el código, y en caso de incumplimiento están obligados a comunicarlo.

Dentro de los principios de actuación se hace una mención especial a las relaciones que Telefónica mantiene con sus PROVEEDORES, llevando por tanto su estrategia de RSE a toda la cadena de valor y suministro. Considerando el tamaño que posee Telefónica la involucración de los proveedores dentro la empresa es algo primordial, de tal forma que a lo largo de los procesos de compra se incorporen aspectos sociales y medioambientales donde los proveedores:

- Sean conscientes de la política de sostenibilidad.
- Sean conocedores de la misión y visión de la empresa
- Cláusulas para que respeten la legislación vigente.
- Impulso de programas de formación de proveedores
- Se motiva e incentiva a que éstos impulsen este tipo de medidas en su cadena de valor.

Dentro de política de compras sostenibles se impulsan valores éticos, laborales, medioambientales y de salud y seguridad, exigiendo en la selección de proveedores unos mínimos comunes de sostenibilidad, además de informar sobre la actitud,

cumplimiento y evaluación de los mismos. Esta política tiene alcance a toda la cadena de valor independientemente de la localización geográfica.

En el caso de la relación con los CLIENTES se apoyan en la política corporativa de seguridad encaminada a proteger a los clientes de amenazas por la utilización de Internet, además de seguir una rigurosa gestión de la política de privacidad de los clientes.

Dentro del desempeño económico cabe destacar la estrategia stakeholder engagement, donde quiere dotar aun más de nuevos canales de comunicación 2.0 que permita mantener informado a todos sus stakeholders, generar sinergias, fomentar el dialogo con ellos y, por ende, impulsar el progreso económico – social que finalice con una creación de valor a Telefónica y para ellos. Estos canales van desde la utilización de las redes sociales como Twitter y Facebook, red social interna, ecosistema de Blogs así como el Atlas RSE aplicación interactiva que permite conocer mediante una selección de indicadores cuales son las medidas de RSE que mantiene la empresa.

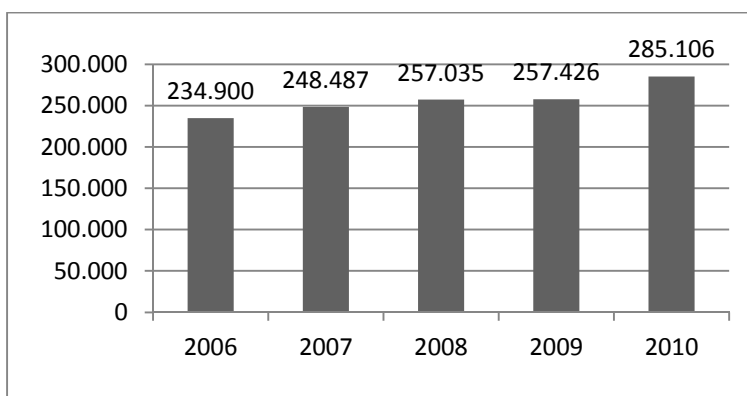
- **DESEMPEÑO SOCIAL**

Dentro del desempeño social los principales grupos hacia los que se destinan un mayor número de acciones son por un lado a los empleados y a los clientes, sin dejar de lado la sociedad a través de las acciones que lleva a cabo la Fundación Telefónica.

La marca Telefónica y los valores que poseen (Visión, Talento, Compromiso, Fortaleza e Innovación) son un nexo de unión de la empresa y los EMPLEADOS, considerando la diversidad de nacionalidades que hay en la compañía al estar presente en más de 25 países. La evolución de la contratación de empleados ha sido ascendente a pesar de la situación económica que presenta el país aunque no hay que dejar de lado el anuncio de un ERE en 2011 – 2013 donde se prevé realizar un ajuste del 20% de la plantilla en España hasta un máximo de 6.500 trabajadores siendo este voluntario, no discriminatorio y universal.

Considerando su adhesión al Pacto Mundial y el respeto por los principios de igualdad en Telefónica el 36% de los trabajadores globales corresponden a mujeres, ocupando puestos directivos un 16,8%, con ello se pone de manifiesto los principios de igualdad de oportunidades y diversidad.

Gráfico 19: Evolución de contratación Telefónica



Fuente: elaboración propia

Bajo el programa “Vive la experiencia” se invita a los empleados a ser participes de una forma de ser y de hacer negocios única. Desde la gestión de RRHH y con el programa Bravo! People se instauran los valores de RSE en todo el proceso creando una cultura organizativa fuerte donde los empleados juegan un papel clave.

Una forma de mantener a los empleados satisfecho se ha visto con la inversión que realiza en las carreras profesionales de los suyos, intentando retener y aprovechar el capital humano del que dispone. Para ello lleva a cabo diferentes estrategias:

1. *Programa de competencias para niveles directivos*: basado en el liderazgo, gestión de diversidad, orientación al cliente, visión de negocio, resultados y eficacia e innovación
2. *Política de movilidad del Talento*: cubriendo las vacantes directivas con aquellas personas que obtienen resultados y son eficaces, se rota a personal

3. *Programa Mentoring*: dirigido a directivos y predirectivos con alto potencial se le ofrece la posibilidad de contar con un Mentor de la empresa que les guíe para mejorar sus posibilidades de ascenso
4. *Programas de Formación*: programas destinados a todo el personal de la compañía permitiendo aprovechar las oportunidades de captación de talento. Durante el año 2010 Telefónica ha gastado en programas de formación mas de 55 millones de € utilizando en gran parte la plataforma e-learning
5. *Universitas Telefónica*: facilita el desarrollo continuo de empleados con alto potencial dentro de la empresa, contribuye al un modelo de liderazgo con el objetivo de fomentar el networking y el intercambio de ideas. A través de sesiones abiertas comparten los valores y la cultura de la compañía, realizando debates y recibiendo clases teórico – prácticas. Con más de 30 programas formativos trabaja por incrementar el liderazgo personal, el liderazgo de equipos de alto rendimiento y el liderazgo de la compañía. En definitiva, la universidad corporativa es el motor de la cultura organizativa de la empresa.

Dentro del contexto de la formación e-learning durante el 2010 se han implantado escuelas dinamizadas conocidas como “community managers” y las escuelas de inglés.

Otra forma de aumentar la satisfacción de los empleados es el reconocimiento a su trabajo tanto a nivel individual como el trabajo en equipo. Durante el 2010 se han reconocido a más de 2500 personas y con la edición de los premios Bravo! 300 empleados recibieron su galardón. El Modelo de Mejora Continua pone en comunicación de forma bidireccional a la empresa con los empleados, para ello realizan encuestas para poder saber el nivel de satisfacción de los mismos y la calidad del clima laboral donde desarrolla su actividad. Con la encuesta se obtienen valores que permiten seguir la evolución a nivel individual y a nivel de empresa establecer mejoras.

Dentro de Telefónica se establece un sistema que permita conciliar la vida laboral y familiar dotando de flexibilidad el ámbito laboral. Además reciben una serie de

beneficios sociales e incentivos salariales como: plan de pensiones, seguro médico, vales de comida, ofertas en los productos de la compañía, ayudas para estudios, compra de vivienda, servicio de guardería, gimnasio, permisos especiales, días libres por voluntariado, teletrabajo y reparto de beneficios así como obtención de bonus y programas de opción de acciones a través del Plan Global de Compra de Acciones para empleados.

Para poder generar beneficios y crear valor se necesitan CLIENTES, por ello bajo el lema “El cliente es el centro de todo lo que hacemos” Telefónica se ha convertido en el líder indiscutible de las telecomunicaciones cerrando el año 2010 en 287 millones de clientes. Los índices de satisfacción obtuvieron una mejora de +0.15 puntos respecto al año anterior situando se en 7,13 puntos.

Dentro de las acciones para proteger a los clientes se debe destacar el Servicio de Defensa del Cliente donde durante el 2010 se llegaron a gestionar más de 6.000 expedientes. Este servicio que actúa de manera independiente tiene como finalidad que los clientes puedan acudir a instancias superiores para que atiendan sus reclamaciones y reciban una resolución objetiva. Además, se encarga de realizar informes sobre la relación de satisfacción de los clientes en procesos complejos bajo criterios de transparencia y claridad

Con respecto a los beneficios que obtiene la SOCIEDAD, es la Fundación Telefónica la que se encarga de gestionarla desde 1998. El objetivo de la inversión de acción social y cultural ha permitido que el acceso a las TIC sea cada vez mayor contribuyendo al desarrollo social y educativo. En 2010 se destino un presupuesto de 91,2 millones de € destinados:

1. *Programa proniño*: acceso a una educación de calidad y al retiro sostenible de niños y adolescentes.

2. *Jóvenes*: mejora de expectativas y oportunidades que permitan alcanzar sus objetivos y metas.
3. *EducaRed*: inclusión digital de comunidades educativas con pocos recursos.
4. *Debate y conocimiento*: referente en la investigación sobre la Sociedad de Información e impacto social de las TIC
5. *Arte y tecnología*: impulsa el acceso a la cultura y el arte mediante el uso de las TIC's

Cabe destacar también el voluntariado que realizan los trabajadores de la empresa para promover la acción social con acciones que tengan un impacto social relevante mediante colaboraciones, apoyo de iniciativas solidarias o donaciones económicas: El día Internacional del Voluntariado de Telefónica; Vacaciones Solidarias; Escuelas Amigas; Campaña de Navidad que comprende la recogida de alimentos, juguetes y ferias benéficas.

Además del compromiso que adquiere Telefónica con la Fundación, también lleva a cabo acciones de Patrocinio de tal forma que pueda transmitirse valores culturales apoyando:

- *El Deporte*: Movistar Megacraks que organiza el club de fútbol sala “Inter moviStar”; “Proniño encesta con el Estu”; El “Mundialito 2010”, torneo de Fútbol 11, jugado por inmigrantes que residen en la Comunidad de Madrid. En Brasil: “Futebol para todos”, “Núcleo de Formação esportiva Santo André”, “Centro de excelencia do Basquetebol brasileiro”, “Judo- Educando para a vida”, “Mundial de basquete de rua”, “Núcleo Fundação Casa; Argentina La Copa Disney; becas en el Plan de Ayuda al Deporte Olímpico y Paralímpico en España, etc.
- *La Música*: patrocinio como mecenas del Teatro Real de Madrid, el Liceu de Barcelona y el Palau de Les Arts de Valencia; cátedra Telefónica Violín de la

Escuela Superior de Música Reina Sofía; apoyo a las Juventudes Musicales de Madrid

- *La Cultura* (Telefónica, 2010: 141): Viaje al interior de la cultura” que tiene como objetivo acercar a la cultura a nuestros clientes de una forma diferente al Museo del Prado, el Gran Teatre del Liceu, La Biblioteca Nacional de España, el Museo de Ciencias Naturales, el Museo Guggenheim Bilbao, la Basílica del Pilar de Zaragoza, el Palau de les Arts Reina Sofía, el Teatro Real, La Alhambra de Granada, los Reales Alcázares de Sevilla, la Casa de América y la Real Academia Española. Colaboración con el Instituto Cervantes y la Casa de América

La sociedad se beneficia además con los PROGRAMAS ATAM que van destinados a personas con discapacidad en España mediante actos de voluntariado de empleados, jubilados y prejubilados. El compromiso que adquieren es esencial pues ayudan a superar las dificultades que entraña una discapacidad con soluciones personalizadas. Para ello, se establece un *plan de ayuda económica* dotada con un importe de más de 6 millones de €; *Plan salud* valoración, seguimiento y evaluación de la discapacidad; *Programa de integración laboral y empleo* mejorar el acceso al mercado laboral.

Son importantes las colaboraciones que realiza Telefónica con las universidades a través de las Cátedras potenciando la comunicación y el trabajo en equipo. El pilar de la colaboración es El impacto de la Tecnología en la Sociedad con enfoque multidisciplinar abordando temas como la eficiencia energética y sostenibilidad, seguridad, innovación social, educación, sanidad, productividad, RSE, I+D y turismo sostenible.

- **DESEMPEÑO MEDIOAMIBENTAL**

Dentro de la política de RSE mantenida por Telefónica no puede dejarse de lado el desempeño medioambiental aunque su impacto en el medioambiente no sea tan grande

como otros sectores. Para Telefónica es conforma un elemento más dentro del compromiso que adquiere con la sociedad incluyendo valores medioambientales en la estrategia de la compañía, además de desarrollar productos y servicios que sean socialmente responsables. Con el objetivo de realizar un seguimiento exhaustivo el los planes marcados en el año 2008 y considerando la importancia que tienen las TIC en el cambio climático y en la reducción de consumos se abrió la oficina de cambio climático y eficiencia energética bajo 5 ejes de actuación: empleados, proveedores, clientes, sociedad y operaciones.

Para seguir un protocolo medioambiental sostenible se elaboró un Manual de Buenas Prácticas de Eficiencia Energética 2010 – 2015 donde se tiene en cuenta acciones para todos los grupos de interés.

Tabla 59: Acciones sostenibles con el medioambiente Telefónica

Factura electronic

Reciclaje de móviles, dotando de lugares específicos para depositarlos

La hora del planeta

Apagar el ordenador cuando no se esté en el puesto de trabajo

Apagado de luces de la oficinas cuando no haya personal

Optimización de la temperature

Uso de bombillas de bajo consumo

Optimización de horarios de salas de oficinas

Gestión de eficiencia energetic

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo una política sostenible se mantiene una política proactiva que mitigue los posibles impactos medioambientales y potenciar aquellos sobre los que tiene sí tiene control mediante el Sistema Ambiental Global, Telefónica pertenece a Carbon Disclosure Proyect y su sistema global se basa en la obtención de la certificación ISO 14001:

- *Reducción de CO₂*: por valor de 245.238 toneladas por la generación y compra de energías renovables
- *Energía*: la gestión de la energía interna ha permitido reducir su consumo un 2%
- *Agua*: la actividad no se encuentra ligada al uso del agua de forma directa, por ello su contribución es realizada por el impulso prácticas sostenibles entre los empleados, instalándose dispositivos de ahorro y campañas de concienciación. En el 2010 se ha reducido un 10,3% su consumo
- *Papel*: la gestión del papel se basa principalmente por la educación que reciba el cliente en cuanto a prácticas sostenibles mediante la emisión de la factura electrónica y el consumo que haga la propia empresa partiendo de la base que la utilización de las TIC's fomenta la reducción del uso del papel. Se intenta implantar la política de "oficinas sin papeles". Se ha obtenido una reducción de consumo de papel del 14,9 % (Blanco) y 18,6% (Reciclado)
- *Gestión de residuos*: se caracteriza por la gestión de baterías con una reducción del 30,2%, aparatos eléctricos y electrónicos de clientes un 10,9%. Cabe destacar también el incremento a la hora de reutilizar equipos en un 36,5%.

La *renovación de la flota de vehículos* de Telefónica fue una de sus prioridades para poder tener vehículos que cumplieran la normativa sobre consumos y emisiones. A través de la inmótica se realiza una gestión eficiente de los edificios de manera remota.

El nivel de compromiso de Telefónica la lleva a emprender iniciativas que van más allá de la implantación de programas de ecoeficiencia como el programa de reforestación de bosques, de zonas en peligro medioambiental además de trabajar en paralelo con Naciones Unidas. Para ello, cuenta con la ayuda de asociaciones, acuerdos de colaboración o la participación de voluntarios.

5.3.2.2. Estimadores económicos

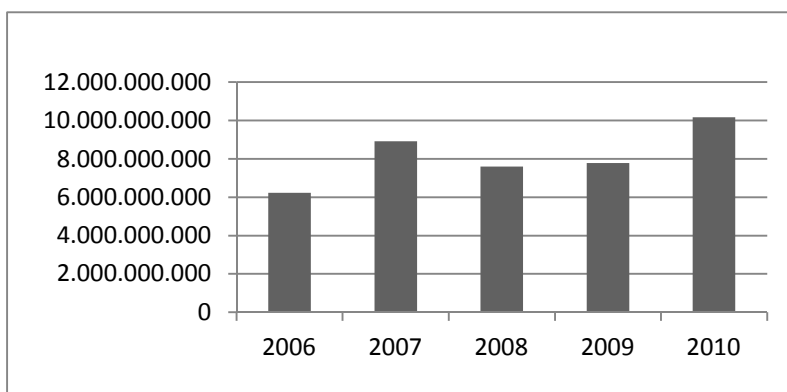
Los resultados obtenidos por Telefónica en el año 2010 han puesto de manifiesto la fortaleza y la capacidad para generar confianza allí donde decida implantarse. La adquisición del operador brasileño VIVO no ha afectado al cumplimiento de los compromisos adquiridos. Aun a pesar de la situación económica española, Telefónica se ha vuelto a superar, siendo líder tanto en telefonía fija como móvil con una cuota de mercado de 64,60 % y 41,80% respectivamente

Tabla 60: Resultado neto de Telefónica

2006	2007	2008	2009	2010
6.233.000.000	8.906.000.000	7.592.000.000	7.776.000.000	10.167.000.000

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20: Evolución de los Beneficios Telefónica



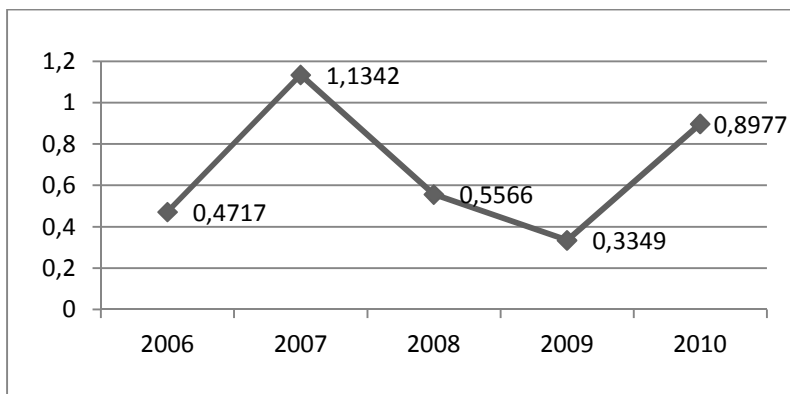
Fuente: elaboración propia

Para la realización de los cálculos de los estimadores se ha utilizado la información detallada de los informes anuales de Telefónica, a efectos de poder estimar tanto el ROE como el ROA. En el caso del EVA al no poseer el dato exacto del coste de capital se procedió a estimar el mismo mediante el modelo CAPM¹¹⁸ (Capital Asset Pricing Model) cual sería la rentabilidad de los accionistas considerando como la rentabilidad de los activos sin riesgo, la rentabilidad de los bonos españoles a 10 años y el cálculo de la Beta del título cada año considerando los rendimientos del mercado y el

¹¹⁸ $E_i = K_e = R_f + (E_m - R_f) \beta_i$

título en cuestión, es decir, ver cuál es la tasa de rendimiento requerida por los inversores considerando el activo sin riesgo mas una prima que compense al inversor por el riesgo soportado.

Gráfico 21: Evolución de la Beta de Telefónica



Fuente: elaboración propia

La fluctuación sufrida por la beta de Telefónica es debido a la fuertes variaciones que ha sufrido a lo largo del periodo analizado 2006 – 2010 tanto el mercado como la propia acción debido principalmente a la fuerte desconfianza ejercida por los analistas sobre el devenir de la economía española.

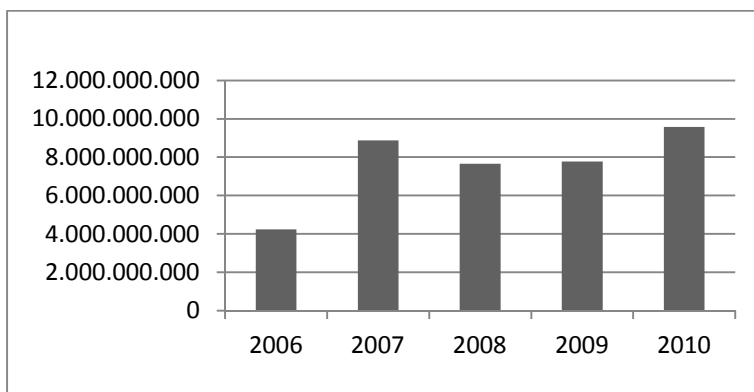
Tabla 61: EVA de Telefónica

2006	2007	2008	2009	2010
4.236.398.176	8.870.637.897	7.563.726.246	7.776.559.306	9.576.158.757

Fuente: elaboración propia

La obtención del EVA permite observar que es positiva y su tendencia ascendente presentando uno promedio en el periodo de estudio de 7.622.696.077 €

Gráfico 22: Evolución del EVA de Telefónica

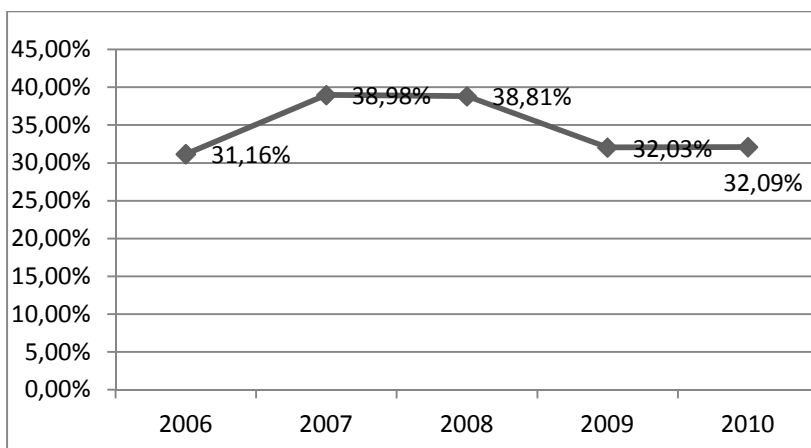


Fuente: elaboración propia

El análisis sobre el EVA permite concluir que al ser positivo, por un lado crea valor y además la gestión realizada por sus directivos es realmente buena, al no estar en ningún momento por debajo de los 4.000 millones de €.

A la hora de realizar el análisis de la rentabilidad financiera o ROE es destacable su alto valor con un promedio en el periodo 2006 – 2010 del 34,61%, dado como conclusión la alta rentabilidad por los Fondos Propios que tiene los accionistas a pesar de las reducciones de capital realizadas desde el año 2007. El cuidado que Telefónica hace de sus accionistas se ve también en el reparto tanto de un dividendo ordinario así como complementario. La conjugación de todas estas circunstancias y el buen hacer de la empresa lleva a la obtención de un ROE altísimo

Gráfico 23: Evolución del ROE de Telefónica

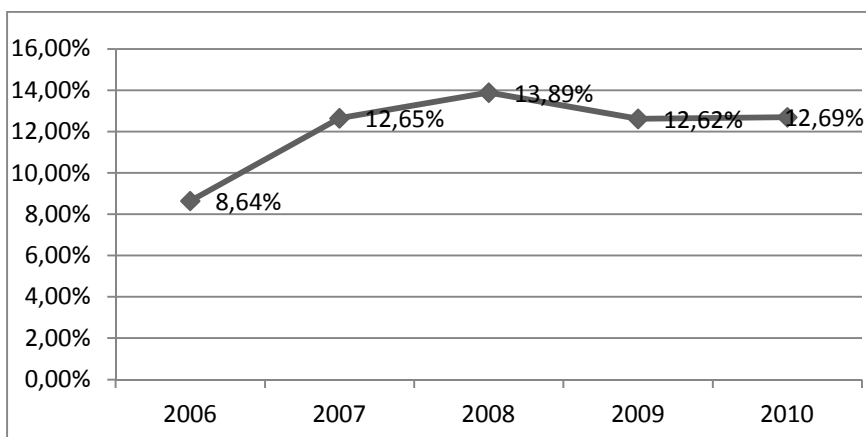


Fuente: elaboración propia

La evolución permite ver como desde el 2006 el ratio no ha bajado del 30 % incluso llegando a rozar una rentabilidad financiera del casi 40% en el año 2007 y 2008

Con respecto al ROA o rentabilidad económica, que permite ver la eficacia y productividad de los activos, en el caso de Telefónica tiene un promedio entre 2006 – 2010 del 12,10%, pudiendo concluir en la efectividad de la toma de decisiones con respecto a la utilización de activos siendo estos altamente productivos.

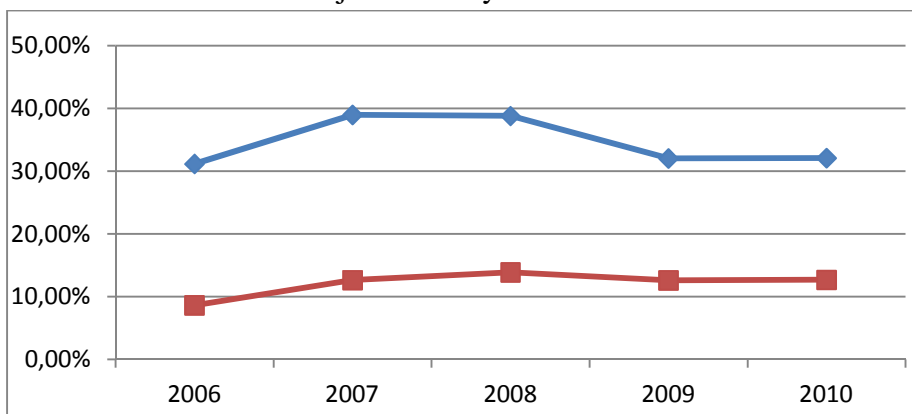
Gráfico 24: Evolución ROA de Telefónica



Fuente: elaboración propia

La constancia en la eficacia de los activos se ve claramente porque en los años 2007, 2009 y 2010 al poseer un promedio del 12,65%, considerando que cuanto mayor sea dicho ratio mejor, Telefónica vuelve a confirmar como es generadora de valor tanto a sus accionistas como a través del uso de sus activos.

Gráfico 25: evolución conjunta ROE y ROA de Telefónica



Fuente: elaboración propia

En definitiva, la constancia que mantiene la empresa en ambos ratios y junto con el EVA podemos afirmar que crea valor. Considerando la cantidad de actuaciones y programas de RSE que ha realizado en la empresa, se puede afirmar Telefónica crea valor para sus grupos de interés tanto a nivel medioambiental, social y económico.

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 3	L La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
	CONFIRMADA

5.3.3 CASO 3: BBVA

El grupo BBVA nace en 1857 con la creación del Banco Bilbao como banco de emisión y descuento, dando lugar a una iniciativa pionera en la época y el Banco Vizcaya en 1901 como banco comercial y de depósitos. A lo largo del s. XX ambos bancos realizan grandes contribuciones al sector bancario español, por un lado B. Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, B. Vizcaya contribuye al reflotamiento de los bancos afectados por la crisis económica y desarrollando una política de fuerte crecimiento con adquisiciones de otros bancos llevándole a forma un gran grupo bancario. En 1988 se produce la fusión de estos dos bancos creando el

gigante bancario BBV. No es hasta finales de 1999 cuando BBV y Argentaria anuncian el proceso de fusión con el único objetivo de crear valor. El tamaño que adquiere la nueva creación es muy importante en todos los niveles (solventia, estructura financiera, diversificación y gestión de riesgos y negocios) teniendo como principal consecuencia un aumento exponencial de beneficios.

BBVA cotiza en el IBEX – 35, además de formar parte de bolsas internacionales como FTSE4 Good (2005), FTSE4 Good Ibex (2008) Euro Stoxx 50, Euro Stoxx Bank, B Bloomberg BE 5005, Dow Jones Stoxx (2005) Banks MSCI EURO, además cada filial internacional abierta cotiza en su mercado de valor local. Dentro de los índices bursátiles de RSE forma parte del DJSI World desde el año 2001

La experiencia que tiene BBVA esta basada en un modelo de gestión formada por tres activos intangibles como son la marca, la cultura y reputación corporativa con el objetivo que en las relaciones que mantenga con sus grupos de interés puede apreciar una experiencia única y les aporte valor sostenible. La visión que tiene BBVA esta basado en el engranaje de las relaciones y satisfacciones de los grupos de interés “*BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*”¹¹⁹ toda su actividad está enfocada para crear valor a los grupos de interés bajo 7 principios corporativos:

1. Cliente
2. Creación de valor
3. Equipo
4. Estilo de gestión
5. Ética e integridad
6. Innovación
7. Responsabilidad Social

¹¹⁹ Web BBVA

BBVA posee una sólida filosofía en RSE al desarrollar acciones, programas y políticas encaminadas a satisfacer a sus accionistas, clientes, proveedores, empleados así como a la propia sociedad dotándola de numerosos proyectos que ayuden a mejorar su calidad de vida.

Tabla 62: Resumen de medidas de RSE del BBVA

Grupo de interés/ Dimensión	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión Medioambiental
ACCIONISTAS	Línea de atención al accionistas Web corporativa		
CLIENTES		Productos de alta calidad	
PROVEEDORES		Códigos de conducta	
EMPLEADOS		Códigos de conducta Beneficios sociales	
SOCIEDAD	Convenios con universidades	Programas que motiven el desarrollo social	Reducción de consumos

Fuente: elaboración propia con datos de la memoria del BBVA 2010

5.3.3.1 Análisis memoria sostenibilidad

El compromiso adquirido por BBVA con la sociedad se ha visto reflejado por primera vez al incluir dentro del informe financiero anual la información sobre RSE, integrando de este modo en toda la cadena de valor la RSE anticipándose a lo marcado dentro de las directrices del GRI.

A pesar de la leve recuperación de la economía mundial durante el año 2010, ésta no es igual para todas, cabe destacar como las economías emergentes asiáticas y latinoamericanas son las que están dando soporte al crecimiento mundial. Por el contrario, Europa está emergida en una crisis que ya no solo afecta a los países mediterráneos sino también a los fuertes como Francia y Alemania. El objetivo es mantener una sostenibilidad a largo plazo. Desde un punto de vista financiero, el año 2010 se ha caracterizado por la tensión ejercida en los mercados financieros, muy en especial al mercado español debido a la dudosa solvencia que pudiera tener el sistema financiero español. Para ello, la unión europea exigió la realización de unos test de resistencia ante escenarios poco probables. A pesar de la desconfianza lanzada por parte de los analistas sobre el mercado español, los test de resistencia confirmaron su buena salud y la capacidad de reacción viéndose reforzados tanto a nivel de credibilidad como de solvencia.

A pesar de las investidas sufridas por los bancos españoles, el BBVA ha demostrado su fortaleza y su capacidad para ante situaciones adversas generar resultados recurrentes y sostenibles. BBVA ha sido capaz de mantener una estabilidad en los resultados sin descuidar a sus grupos de interés. El modelo de gestión de BBVA está sustentado bajo cuatro pilares fundamentales: resultados, riesgo, capital y liquidez además de tener orientación al cliente. Con dicha premisa BBVA extrae valor de las relaciones que mantiene con sus clientes mediante una red de distribución amplia, sencilla y con alta inversión tecnológica.

El sector bancario se ha visto afectado por la exhaustiva supervisión realizada por parte de los organismos encargados como el Banco de España y el Banco Central Europeo, además de abordar la adaptación de la nueva regulación como es Basilea III fundamentada en el cumplimiento de los ratios de solvencia, liquidez y apalancamiento. La comisión europea ha querido además regular la transparencia en lo que respecta a la retribución de los directivos a través de la modificación de la Directiva 46/2006 con la inclusión de los principios de la Financial Stability Board

El avance cultura sufrido por la sociedad mediante el uso de las TIC's ha puesto de manifiesto que todos los sectores deben estar a la altura de avances tecnológicos, esta claro que sector bancario no iba a ser menos.

Este entorno un tanto hostil y en constante dinamismo supone para BBVA una gestión de oportunidades, basado en la prudencia y anticipación. Para ello ha desarrollado planes y acciones que permita crecer de forma sostenible sin dejar de lado el compromiso adquirido con los clientes.

Tabla 63: Relación y planes RSE con los grupos de interés de BBVA

		Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad
Plan RSE	Director	Si	Si	Si	Si	Si
Web de RSE		Si	Si	Si	Si	Si
Encuesta satisfacción		Si	Si	Si	Si	Si
Reuniones y encuentros		Si	Si	Si	Si	Si
Participación foros y actos de RSE		Si	Si	Si	Si	Si
Comunicación / Publicación información		Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia

La tabla pone de manifiesto como la RSE está presente en todos los grupos de interés identificados por la empresa (empleados, accionistas, proveedores, clientes, reguladores y sociedad) y en la propia estrategia que sigue BBVA como un concepto de gestión indispensable para la situación socioeconómica donde se busca la excelencia y la mitigación de los riesgos. Para ello desde BBVA define e impulsa comportamientos responsables que generen valor para todos los grupos de interés (valor social) y para la propia compañía mediante el valor reputacional y el valor económico.

En el último año BBVA ha realizado importantes inversiones y adquisiciones que le ha permitido poder posicionarse en mercados donde hasta ahora no era posible como:

- Adquisición del 24,9 % del Banco Garanti de Turquía
- Inversiones el grupo CITIC (China)
- Ejercito la opción de compra sobre el grupo China Citi Bank
- Compra del Credit Uruguay Banco

Tabla 64: Relación de premios y acontecimientos recibidos por BBVA

AÑO	ACONTECIMIENTO
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Premio al mejor informe de RSC concedido por AECA y AECJCE. • Premio Fuinsa en la categoría de RSC para empresas que han colaborado en la creación del CINC. Fundación para la Investigación en Salud (Fuinsa). • Premio Plurifestival 2006 Festival Internacional de la Publicidad Social
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas concedido por el Foro Ecuménico Social de Argentina • La mejor empresa para trabajar otorgado por la revista Actualidad Económica • Premio a la mejor solución de comunicación y reporting en El mercado de la RSE CSR Europe y Forética
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premio a la mejor práctica responsable del Club de Excelencia en sostenibilidad otorgado por Club de excelencia en sostenibilidad • Premio Príncipe Felipe a la gestión de marca renombrada • Premio Codespa en la categoría de Empresa por el proyecto de Niños Adelante concedido por la Fundación Codespa-XII Edición de los Premios Codespa
2009	<ul style="list-style-type: none"> • BBVA Chile: Premio Nacional de Eficiencia Energética otorgado por la Confederación de la Producción y del Comercio, Comisión Nacional de Energía (CNE) • Premio Cybermax en la categoría de Voluntariado Corporativo

2010

- Sovereign Bond category. Operación: Kingdom of Spain deal otorgado por Credit Awards
- Mejor Proveedor de servicios de cash management para empresas en España por Euromoney
- BBVA Bancomer, Seguros Bancomer y Afore Bancomer reciben el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI) y de la Alianza por la Responsabilidad Social, AliaRSE
- BBVA Banco Francés recibe el premio al Mejor Reporte Social de Empresas de Argentina concedido por el Foro Ecuménico Social
- BBVA recibe el premio Cinco Días a la innovación empresarial en RSC por su programa de educación financiera
- Premio Solidaridad en el Deporte, concedido por la Fundación SOS, por la Carrera Solidaria BBVA

Fuente: elaboración propia

La relación de premios recibidos en los últimos años en materia de RSE es importante ya no sólo en ámbito nacional sino también internacional, destacando el premio de RSE otorgado por el Foro Ecuménico en el año 2007.

- **DESEMPEÑO ECONÓMICO**

Desde un punto de vista económico, la estrategia que sigue BBVA trata principalmente en gestionar las variables medioambientales, sociales, éticas y de gobierno con el objetivo de reducir los riesgos extrafinancieros y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse siempre desde la transparencia y el dialogo con los grupos de interés. Para ello y siguiendo las directrices que marca el DJSI desde una perspectiva económica se valora:

1. Sistema de cumplimiento de principios y comportamientos éticos de todos los grupos de interés. En línea con los principios enunciados por el Bank International Settlements y la normativa europea se establecen procedimientos, evaluaciones y seguimientos de: la conducta de los mercados, conflictos de intereses, prevención de blanqueo de capitales y protección de datos.
2. Gobierno corporativo: recogido en el reglamento del consejo sigue los principios de transparencia e independencia de los consejeros siguiendo siempre el código de buena conducta para empresas cotizadas, Código Conthe.
3. Códigos de conducta de aplicación a todos los grupos de interés de la compañía desde el año 2003 sustentado en el respeto a las personas, igualdad, cumplimiento de la legislación vigente y principios de objetividad. El código de conducta de BBVA acoge los principios enunciados por el Pacto Mundial, la Declaración de Derechos Humanos así como los principios marcados en la OIT y la líneas directrices de la OCDE

La relación con que mantiene BBVA con sus ACCIONISTAS es primordial para que perciban la generación de valor social y económico a través de los planes que desarrolla la empresa. En el caso de los accionistas, reciben puntualmente información sobre cuál es la evolución de beneficios, acción a través de la oficina del accionista donde pueden obtener información sobre las ventajas que tiene ser inversor de BBVA, planes de ahorro, de reinversión, tarjeta ábaco, la Revista y Club Ábaco, etc. A través de la página Web accede a un amplio directorio donde encontrara información de interés.

- **DESEMPEÑO SOCIAL**

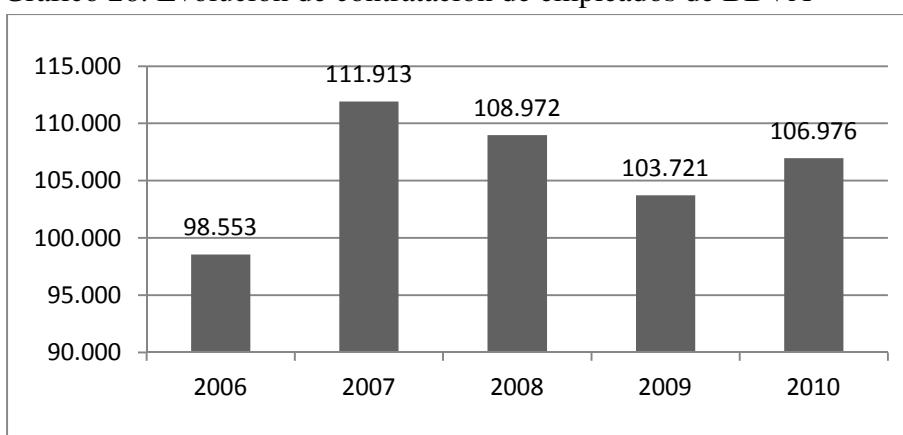
La estrategia de RSE BBVA se realiza en base a 4 áreas diferenciadas donde acontecen todos los grupos de interés:

1. *Educación financiera*: a través del Plan Global de Educación Financiera 2009 – 2011 tiene con fin contribuir a la educación financiera de las personas que les permita mejorar su situación financiera actual y futura. Con una dotación de 26 millones de €, cuenta ya con más de un millón de beneficiarios de todos los ámbitos desde profesionales de la banca, a jóvenes y niños. Concretamente en España a través del Programa Valores de Futuro, se intenta fortalecer el conocimiento sobre el uso del dinero a niños y jóvenes que cursan primaria y ESO con el objetivo que establezcan desde pequeños el uso del dinero desde unos valores de responsabilidad, prudencia, esfuerzo, ahorro y solidaridad. Los programas “Adelante con tu Futuro” y “Money Smart” “Get smart about credit” y “Teach children to save” permite participar a más de 4.500 niños.
2. *Inclusión financiera*: programa destinado para ayudar de la manera que mejor saben con microcréditos. A través de la Fundación de microfinanzas de BBVA contribuyen a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios a través de diferentes programas. La finalidad de la Fundación de microfinanzas es ofrecer productos y servicios bancarios a personas con bajos ingresos. Esta iniciativa da servicios a Latinoamérica a más de 620.000 personas mediante la apertura de 275 oficinas y la contratación de 3.350 empleados. El plan de bancarización de BBVA ofrece servicios básicos allá donde la red de sucursales no llega y a segmentos muy concretos. Dentro de este eje de la política de RSE cabe destacar otras iniciativas como los “IDA accounts” en EE.UU. ofreciéndose cuentas complementarias para compra de viviendas, estudios de posgrado y creación de empresas para aquellas personas con bajos ingresos.
3. *Banca responsable*: la gestión responsable se traslada a toda la cadena de valor desde el diseño de productos financieros hasta la gestión de riesgos. El objetivo es generar valor a todos los grupos de interés de forma sostenible
4. *Compromiso con la sociedad*: este pilar de la estrategia de RSE va destinado a la inversión que realiza en acción social y que tiene por objetivo contribuir en el desarrollo económico y social de personas desfavorecidas o en exclusión social mediante la inversión en Educación e investigación.

Dentro del desempeño social se debe hacer una mención especial a la gestión socialmente responsable que se realiza en la cadena de valor debido principalmente porque es donde se concentra un mayor número de iniciativas y grupos de interés.

La gestión que se realiza en RRHH sobre los EMPLEADOS supone integrar todos los principios de la RSE desde el proceso de selección hasta el de promoción dentro de la compañía la evolución que ha habido en la contratación de trabajadores ha seguido una tendencia ascendente tal y como puede observarse en el gráfico

Gráfico 26: Evolución de contratación de empleados de BBVA



Fuente: elaboración propia

El desarrollo de capacidades y habilidades del capital humano es algo primordial a la hora de crear valor para la empresa. Sin unos empleados cualificados y satisfechos es imposible llegar liderar el mercado. Para ello, basándose en criterios de igualdad el 51,89 % de la plantilla son mujeres, de las que el 18,32 % ocupa puestos directivos. El plan de igualdad de género supone impulsar de manera real. Para ello se han establecido programas específicos sobre conciliación de la vida laboral y familiar.

BBVA tiene en cuenta que la formación de los empleados es algo primordial para poder retener el talento potencial de los mismos, por ello establece programas formativos sobre conocimientos comerciales, financieros y liderazgo continuamente para ello

durante el 2010 ha dotado 37 millones de € con cursos presenciales y online. Cabe destacar el programa “Global Training”, Curso de “Responsabilidad y reputación corporativa”, etc. dentro de los programas lanzados por BBVA son de vital importancia el programa Mentoring donde un empleado de la compañía ayuda al recién llegado con el objetivo de que pueda familiarizarse con la organización y conozca los procedimientos y herramientas que ofrece el grupo BBVA y el programa Coaching donde se intenta potenciar las habilidades y capacidades adquiridas. Con todo ello se pretende dar una estabilidad interna a los empleados desde la formación hasta la promoción a través del programa “Apúntate” donde se dan a conocer los procesos de selección abiertos con el objetivo de poder optar a ellos en igualdad de oportunidades.

Sin duda dentro del clima laboral es imprescindible que el empleado se encuentre satisfecho, para ello la empresa realiza encuestas sobre los niveles de satisfacción con el fin de poder establecer mejoras. Sin duda todos los planes que lleve a cabo la empresa que le permita conciliar su vida personal y laboral contribuirá a aumentar su satisfacción y, por ende, su productividad. Dentro de los planes y acciones que BBVA realiza se puede destacar el programa “Pasión por las personas” donde se incluyen la posibilidad en España de tomarse un periodo de 3 a 5 años para acometer proyectos personales o profesionales, licencias para estudios de postgrado o reducciones de jornada laboral, ayudas a estudios, libros, idiomas ,al cuidado de personas dependientes, flexibilidad horaria, condiciones ventajosas en el caso de contratar tanto productos financieros como no financieros, etc.

Con respecto a otro grupo de interés como son los PROVEEDORES, se establece un protocolo de actuación que comienza con la aceptación del código ético y de conducta que posee BBVA, además se le informa de la adhesión de BBVA al Pacto Mundial con el fin de que dentro de la firma del contrato se incluya una declaración de respeto de los principios del mismo.

Considerando el alcance geográfico de BBVA, a través del desarrollo de nuevas tecnologías se implantó la plataforma Global Procurement System con el fin de tener un

modelo de aprovisionamiento global. Al igual que ocurre con los empleados, la satisfacción de los proveedores de la empresa es primordial para la generación de valor social, económico y reputacional para ello se realiza regularmente encuestas. Dentro del programa de compras de BBVA cabe decir que se da prioridad a los proveedores locales para contribuir en el desarrollo económico y social del lugar donde se encuentren implantados.

El compromiso que adquiere BBVA con los CLIENTES es la prestación de servicios y productos de alta calidad. La atención que reciben los mismos se hace a través de un modelo multicanal dando la oportunidad que el cliente personalice la forma en que recibe la atención, para siempre desde un entorno transparente y claro se le atiende en la propia red de sucursales, vía internet, móvil, atención telefónica y atención a través de la red de cajeros.

La orientación hacia el cliente tiene como consecuencia que se trabaje de manera activa en la comunicación y publicidad que recibe el cliente debido principalmente a que desde que se desató la crisis financiera y crediticia la publicidad que ha tenido el sector bancario se ha visto perjudicada. Por ello, se actúa de manera responsable, clara y transparente mediante el Plan Global de Educación Financiera 2008 – 2012 y con el Plan de Comunicación TCR.

Otro grupo de interés que se ve afectado por las actividades que realiza BBVA es la propia sociedad como destinataria de recursos que permita mejorar la calidad de vida de las personas con necesidades. Durante el 2010 se destinaron más de 76 millones en acción social gestionada desde la propia entidad con dos programas bien diferenciados:

1. *Educación*: inversión realizada principalmente en Latinoamérica debido al alto número de niños que se encuentran en pobreza, explotación infantil, etc. A través del programa “Niños Adelante” y la colaboración de la Organización de Estados Iberoamericanos y BBVA “Metas educativas 2021” se forma un

proyecto de acción social sustentado en el desarrollo económico y social de Iberoamérica y en la educación de una generación de adultos cultos. El programa Niños Adelante supone la asignación de un plan de becas para familias con escasos recursos o desfavorecidos cuyos hijos cursen primaria o secundaria. Hasta el 2010 se han beneficiado más de 60.099 becados

La Ruta Quetzal de es un programa formativo de interés cultural por la UNESCO de la que BBVA patrocina desde 1993, permite el establecimiento de unos valores de cooperación, solidaridad y compañerismo asociados al esfuerzo, sacrificio, respeto e igualdad.

Desde las acciones que se realizan en España cabe destacar el programa “Valores de Futuro”. Las acciones que se realizan desde la Fundación BBVA para dar difusión a actividades culturales, artísticas, dotación de becas para facilitar la formación avanzada de jóvenes en áreas como la música, la medicina, especialistas en medioambiente, etc. siempre desde el compromiso que supone la asunción de los principios de RSE.

2. *Investigación*: estas labores son desempeñadas desde la Fundación BBVA cuyo compromiso supone la generación de conocimiento apoyando investigaciones científicas que permita traspasar las fronteras del conocimiento. La edición de los Premios Fronteras del Conocimiento se reconoce las contribuciones que permitan mejorar el futuro de la sociedad. Estos premios están dotados con 400.000 €.

- **DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL**

La política gestión medioambiental desarrollada por BBVA esta basada en la sostenibilidad de las futuras generaciones. Aunque no es un sector que tenga un impacto

directo sobre su entorno y el medioambiente si que a través del consumo de recursos puede tener cierto impacto. Por ello, BBVA tiene suscritos acuerdos internacionales que promueven el respeto por el medioambiente como:

1. Pacto Mundial desde 2002
2. UNEP – FI desde 1998
3. Principios de Ecuador desde 2004
4. Carbon Disclosure Project desde 2004
5. Principles for Responsible Investment desde 2008

Los objetivos primordiales con respecto al desempeño medioambiental son:

- Cumplir la legislación vigente
- Establecer una gestión de riesgos proactiva
- Desarrollar productos y servicios que beneficien el medioambiente
- Establecer programas de ecoeficiencia
- Obtención de la certificaciones medioambientales
- Concienciar a sus grupos de interés de los beneficios que reporta un comportamiento socialmente responsable
- Integrar los valores medioambientales en la cultura organizativa de la empresa.
- Apoyar iniciativas de patrocinio, mecenazgo y voluntariado

Para cumplir con el compromiso medioambiental establecieron un Plan Estratégico de Ecoeficiencia para el período 2008 – 2012, donde la educación y concienciación de los empleados ha sido primordial, hasta ahora han ido cumpliendo los objetivos:

- *Energía*: la reducción de consumo de energía por empleado a sufrido una reducción del 5%
- *Emisiones de CO₂*: la reducción de las emisiones asciende al 1,87%
- *Agua*: la reducción de agua por empleado es del 4,1%
- *Papel*: prácticamente no ha existido reducción del 2009 al 2010 aunque se tiene previsto una reducción del 10% a lo largo del periodo de vigencia del plan de ecoeficiencia.

Dentro del plan de ecoeficiencia se han firmado convenios con empresas eléctricas de tal forma que la energía que se consuma proceda de energías renovables.

5.3.3.2. Estimadores económicos

Desde el año 2010 el sector bancario ha estado fuertemente castigado tanto a nivel nacional como internacional perdiendo gran parte de la confianza generada en los últimos tiempos. A pesar de ello, los beneficios atribuidos al grupo han mantenido cierta constancia generando en todo momento valor para empresa desde una perspectiva económica así como social y reputacional, tal y como especifican dentro de la estrategia de RSE.

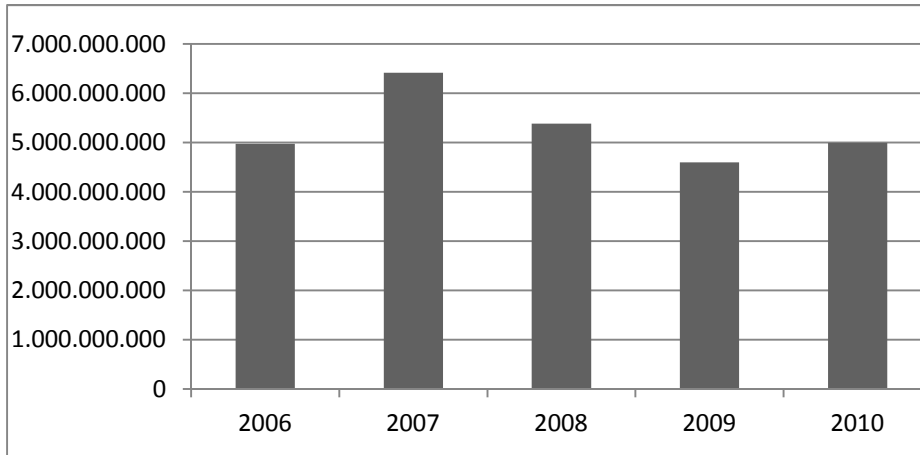
Tabla 65: Beneficios atribuidos al grupo BBVA

2006	2007	2008	2009	2010
4.971.000.000	6.415.000.000	5.385.000.000	4.595.000.000	4.995.000.000

Fuente: elaboración propia

El promedio de beneficios durante el periodo de estudio ha sido de 5.272.200.000 €

Grafico 27: Evolución de beneficios de BBVA



Fuente: datos memorias BBVA 2006 -2010

Aunque en el gráfico puede apreciarse una ligera disminución de ingresos, ello es debido principalmente a las fuertes tensiones que ha padecido el sector bancario en los mercados ya no sólo en la cotización de su acción, sino también en el mercado de divisas.

A la hora de estudiar la creación de valor para el caso del BBVA se ha utilizado los datos detallados de los informes anuales del periodo de estudios para el estudio de ROE y ROA. Para estudiar el Valor Económico añadido no ha estimado los valores de Ke y WACC al disponer del dato exacto de EVA por parte de BBVA en los informes anuales aunque de manera informativa la beta que posee BBVA es la que se observa en la tabla.

Tabla 66: Evolución de la Beta del BBVA

2006	2007	2008	2009	2010
0.9845	0.8115	1.0904	2.0614	1.4314

Fuente: elaboración propia

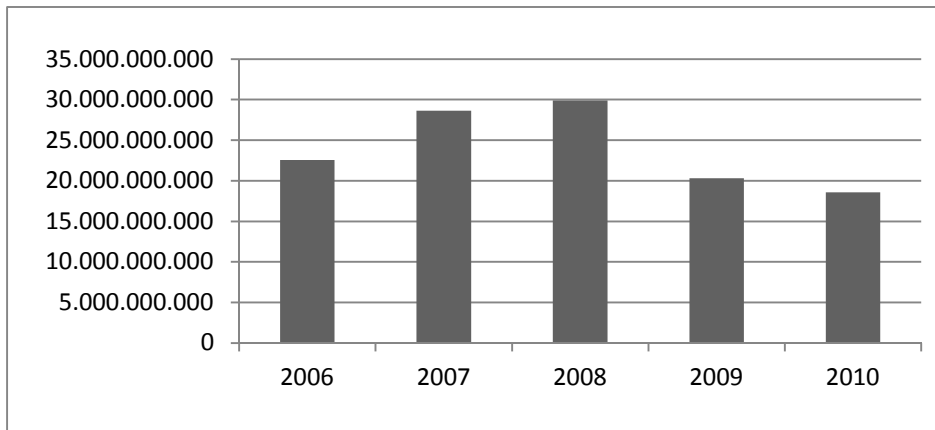
Tabla 67: EVA de BBVA

2006	2007	2008	2009	2010
22.539.000.000	28.632.000.000	29.879.000.000	20.315.000.000	18.559.000.000

Fuente: elaboración propia

Al igual que ocurre con el beneficio atribuido a los accionistas, el EVA ha seguido una tendencia bajista, manteniendo un promedio de 23.984 millones de €.

Gráfico 28: Evolución del EVA de BBVA

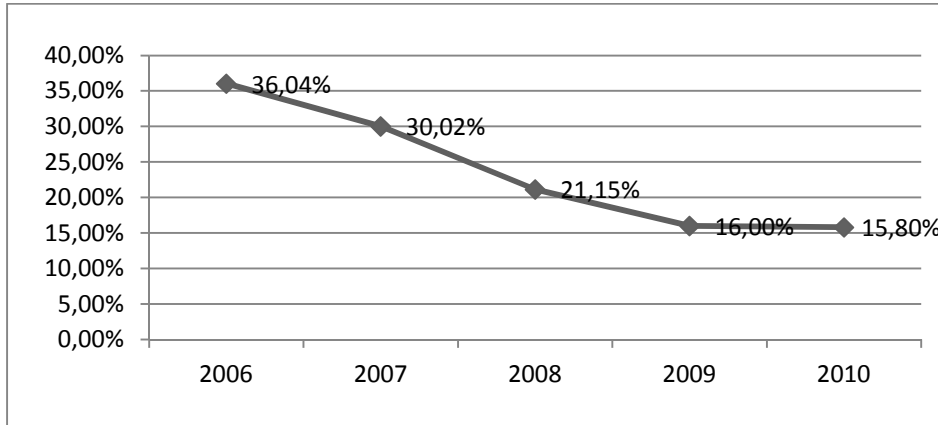


Fuente: informes BBVA

Como conclusión podemos determinar que desde una valoración del EVA, este es positivo y alto, indicativo que se ha creado valor año tras año y que además la gestión realizada por parte de los directivos de la empresa ha sido buena por los valores obtenidos durante el periodo 2006 – 2010

A la hora de observar la evolución del ROE o rentabilidad financiera se ve la rentabilidad que hay de los fondos propios al tener este un promedio del 23,80%. Ello es debido a que durante el periodo de estudio se han repartido dividendos ordinarios y complementarios.

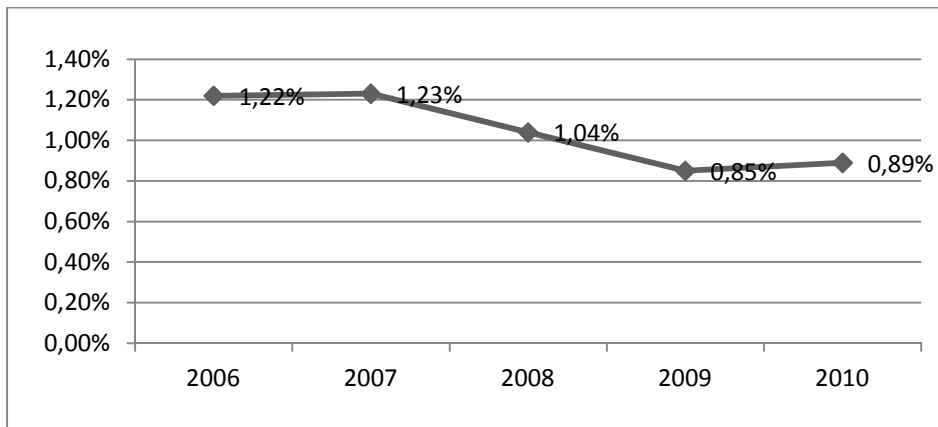
Gráfico 29: Evolución del ROE de BBVA



Fuente: informes BBVA

Aunque el valor del ROE es alto mantiene una tendencia descendente posiblemente porque el nivel de endeudamiento ha aumentado con respecto a otros periodos.

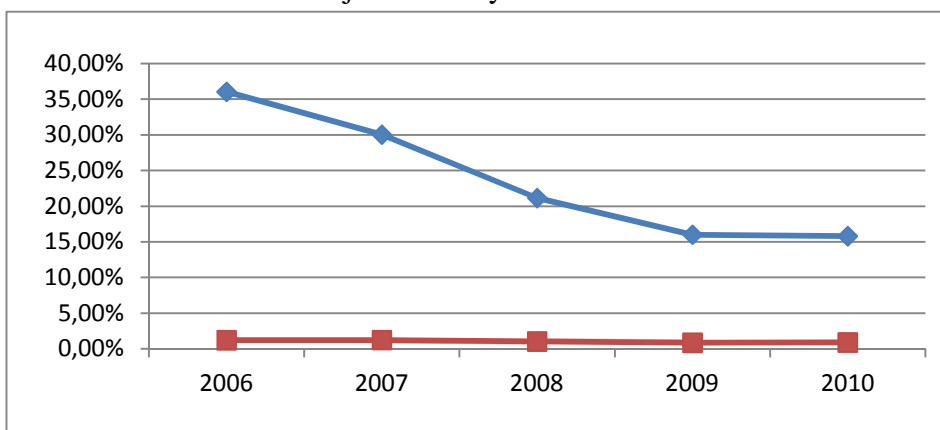
Gráfico 30: Evolución del ROA de BBVA



Fuente: informes BBVA

Por el contrario la evolución de ROA es prácticamente constante con un promedio del 1.0527%, el valor no es muy alto pero si que se puede afirmar que los activos son productivos.

Gráfico 31: Evolución conjunta ROE y ROA del BBVA



Fuente: elaboración propia

La evolución conjunta del ROE y ROA permite poder anticipar esa tendencia descendente del ROE y la constancia en la eficiencia de los activos.

En definitiva, a pesar de mantener una tendencia descendente en ROE aunque alta y una constancia en el ROA junto con el EVA podemos afirmar que la empresa crea valor. Considerando la cantidad de actuaciones y programas de RSE que ha realizado la empresa, se puede afirmar que la empresa crea valor para sus grupos de interés tanto a nivel medioambiental, social y económico

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA

Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
	CONFIRMADA

5.3.4. CASO 4: SANTANDER

La historia del grupo Santander nace en a mediados del s. XIX. Desde sus inicios el concepto de internacionalización ha estado muy presente, principalmente con Iberoamérica. El s. XX se ha caracterizado por la adquisición de pequeños bancos y la apertura de representaciones como La Habana en 1947, Londres 1956, Argentina, 1965, Puerto Rico, 1976, etc. así hasta llegar a 2009 a entrar en el negocio bancario de EEUU con la adquisición de Sovereing.

El grupo Santander esta integrada por la banca comercial, mayorista global, Gestión de Activos y Seguros y Banca Privada Global, con presencia en Europa, Latinoamérica y EEUU. Con más de 90 millones de clientes y 13.600 oficinas posee la mayor red de sucursales de la banca internacional. Siendo su objetivo la consolidación como grupo financiero internacional satisfaciendo las necesidades de sus accionistas y sus grupos de interés, con un firme compromiso con la sociedad en todos los países donde está presente.

El Banco Santander cotiza en el IBEX – 35, en el Dow Jones Stoxx 50, Dow Jones Stoxx Banks, además de cotizar en la bolsa de Milán, Buenos Aires, Londres y México. Formando parte de más de 63 índices bursátiles tanto a nivel europeo como a nivel global

La estrategia del Banco Santander se basa en un modelo de negocio donde a través de una gestión de riesgos exhaustiva y una estrategia alienada con los intereses de los accionistas, grupo de interés al que dedica gran parte de sus beneficios, junto con una política de RSE enfocada principalmente en el apoyo a las universidades como garante

de formación de futuros trabajadores se convierte en uno de los principales banco referentes de toda Europa.

La estrategia de sostenibilidad que tiene el Banco Santander esta articulado bajo tres pilares:

1. El apoyo a la universidad como forma de colaboración que permita aumentar la competitividad y la eficiencia en una nueva forma de hacer negocios, incluyendo el progreso social de todos los grupos de interés.
2. El apoyo al desarrollo económico, social y medioambiental de los lugares donde se encuentran presentes.
3. El compromiso que adquieren con los grupos de interés con los que se relaciona de manera directa el Banco Santander: accionistas, clientes y empleados.

Tabla 68: Resumen de medidas de RSE del Banco Santander

Grupo de interés/ Dimensión	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión Medioambiental
ACCIONISTAS	Línea de atención al accionistas		
	Web corporativa		
	Programa Yo soy accionista		
CLIENTES		Productos de alta calidad	
PROVEEDORES		Códigos de conducta	
EMPLEADOS		Códigos de conducta Beneficios sociales	
SOCIEDAD	Convenios con	Programas que motiven el	Reducción de

Fuente: elaboración propia con datos de la memoria del Banco Santander 2010

La visión del grupo Santander se basa en el cuidado del accionista, siendo los mismos los mejores retribuidos a nivel europeo, pasando por las satisfacer las necesidades de los clientes. Los valores (Santander, 2010: 4) que articulan dicha visión y hace que sea uno de los bancos mejor valorados son:

1. Dinamismo.
2. Fortaleza.
3. Innovación.
4. Liderazgo.
5. Orientación comercial.
6. Ética y sostenibilidad.

5.3.4.1. Análisis memoria sostenibilidad

Los últimos años han sido especialmente duros para el sector bancario y aunque en gran parte de ellos han visto disminuidos sus beneficios, la anticipación al cumplimiento de Basilea III al tener que dotar de unos niveles de capital, provisiones y el cumplimiento de los test de estrés establecidos por la comisión europea han puesto de manifiesto la buena salud del sistema financiero español. A pesar de todo ello, al sector bancario español le falta mucho por hacer, la presión que ha sufrido el mercado financiero español, la reestructuración del sistema financiero español ha motivado que la situación económica se haya visto resentida y flujo de crédito paralizada. La fortaleza que ha presentado el Banco Santander dentro de su estrategia de negocio ha sido diversificación de las unidades de negocio, estando presente tanto en mercados

emergentes como en mercados maduros, esta visión ha tenido como consecuencia una estabilidad en los resultados del grupo.

El compromiso que el Banco Santander asume con todos sus grupos de interés se pone de manifiesto a través de la utilización de un sistema multicanal para poner en conocimiento de todos ellos de las acciones de la compañía así como de los planes que lleva a cabo con cada grupo de interés.

Tabla 69: Relación de planes en función de los grupos de interés del Banco Santander

	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad
Plan Director RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Web de RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Encuesta satisfacción	Si	Si	Si	Si	Si
Reuniones y encuentros	Si	Si	Si	Si	Si
Participación foros y actos de RSE				Si	Si
Comunicación / Publicación información	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia

El compromiso adquirido por el Banco Santander en cuestiones de sostenibilidad ha sido reconocido por la sociedad al formar parte de índices como DJIS y FTSE 4 Good

Tabla 70: Año y acontecimiento del Banco Santander

AÑO	ACONTECIMIENTO
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Culminación de la OPA lanzada sobre ABN AMOR • Avances en la reestructuración organizativa de la nueva división global
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición del Banco Real en Brasil • Adquisición del 75,65% Sovering Bancorp del capital que no poseía

	<ul style="list-style-type: none"> • Se completa la compra del banco inglés Alliance & Leicester • Acuerdo de intercambio de activos con GE Money adquiriendo Santander Consumer Finance en Alemania, Austria, Finlandia y Reino Unido y cediendo a la compañía estadounidense la división de Interbanca. • Adquisición de la financiación al consumo de Royal Bank of Scotland, Continental European Consumer Finance Business en Alemania, Austria, Holanda y Bélgica.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Avances de la integración de Santander consumer Finance en las unidades de GE Money y Royal Bank of Scotland • Acuerdo de integración con AIG en negocios de financiación al consumo en Polonia.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo con el grupo financiero sueco Skandinaviska Enskilda Banken (SEB Group) para adquirir su negocio de Banca comercial en Alemania • Acuerdo de adquisición del negocio bancario del Royal Bank of Scotland en Inglaterra y Gales, y de la red de NatWest en Escocia. • Compra a Allied Irish Banks (AIB) el 70,36% de Bank Zachodni WBK de Polonia, • Adquirió en 2010 la participación del 25% de Santander México a Bank of America

Fuente: elaboración propia

Las operaciones realizadas en los últimos años ha permitido al Banco Santander mantener una diversificación geográfica y de negocio mediante el establecimiento de acuerdos, alianzas y adquisiciones tanto a nivel europeo como a nivel global.

Tabla 71: Relación de premios y reconocimientos recibidos por el Banco Santander

AÑO	PREMIO
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor Plataforma Tecnológica de Banca Minorista, por la innovación que representa Partenón, revista The Banker • Premio a la Excelencia, Revista Global Custodian • Premio Aedip 2006 (Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto) por la construcción y edificación de la

	<p>Ciudad Grupo Santander.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premio Líder en Calidad 2006, Asociación Española para la Calidad con European Organization for Quality. • Premio por el apoyo al Fomento Educativo concedido por la Asociación Mexicana de Internet
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Medalla de Oro de Cantabria • Santander, la empresa española que más valor creó para sus accionistas, IESE. • Mejor Banco en Operaciones en Moneda extranjera, revista Global Finance. Mejor Banco de Europa en su relación con los inversores, revista Institutional Investor. • Euro de Oro a la Mejor Entidad Financiera de 2006, por la Asociación de Usuarios de Banca (Ausbanc), por la campaña Queremos ser tu banco • Premio Nacional a la Calidad, en la categoría Gran Empresa, Centro Nacional de Productividad y Calidad. • Best Bank Award 2007, revista Global Finance • Certificación de Empresa Socialmente Responsable, Centro Mexicano para la Filantropía
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Mejor Banco otorgado por Euromoney • Fondos de Santander Asset Management: Openbank, mejor fondo a 3 años en la categoría de Monetarios Euro y Fondo Artac, mejor fondo a 3 años, categoría de Mixtos Moderados, Morningstar y el diario económico La Gaceta de los Negocios • Mejor estrategia de marca concedido por la escuela de negocios ESADE • Premio excelencia en el negocio por MasterCard Worldwide • La mejor empresa para trabajar por Actualidad Económica. • Premio referente de transparencia en el sector financiero, Asociación de Directivos de Comunicación, Asociación de la Prensa de Madrid

2009	<ul style="list-style-type: none"> • Santander Totta ha sido galardonado con los tres premios más prestigiosos concedidos a la banca en Portugal: Best Bank in Portugal por Euromoney; Bank of the year por The Banker, y Melhor Grande Banco em Portugal, por Exame • Premio de RSE otorgado por el Foro Ecuménico Social
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Distintivo Igualdad en la empresa 2010, por el Ministerio de Igualdad de España. • Santander Totta ha sido la primera empresa en Portugal en obtener el certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR) de la Fundación Más Familia.

Fuente: elaboración propia

La relación de premios recibidos en el periodo estudiado es muy amplia debido a la presencia internacional que posee, por ello se ha recogido en la tabla 71 los más destacados tanto a nivel nacional, europeo así como internacional

Para poder integrar la RSE dentro de la estrategia de negocio, el Banco Santander tiene un Comité de sostenibilidad cuya principal función es establecer los planes de RSE y que el consejo de administración los apruebe. Se establece un protocolo de actuación integrándose en la cultura organizativa de manera implícita.

• DESEMPEÑO ECONÓMICO

Desde un punto de vista económico, la estrategia seguida por el Banco Santander ha seguido un modelo basado en la diversificación geográfica, una específica orientación comercial donde el cliente es el centro de operaciones, un programa de eficiencia con el objetivo de generar más valor a clientes y accionistas, disciplina de capital, prudencia en riesgos y una gestión de marca.

Considerando el entorno difícil al que se ha enfrentado el Banco Santander, ha sido uno de los principales banco que ha conseguido mantener los niveles de beneficio sin descuidar las necesidades de cada grupo de interés. El avance dado en términos de sostenibilidad durante el año 2010 ha permitido poner en marcha iniciativas como:

- Impulsar el análisis de riesgos sociales y medioambientales por las operaciones que crédito que realizan
- Establecer un plan de eficiencia energética 2010 – 2013
- La firma de los principios de inversión socialmente responsable de los planes de pensiones españoles

El interés que muestran cada vez más los accionistas por las inversiones no financieras y de carácter sostenible ha permitido que durante el año 2010, el Banco Santander haya realizado reuniones y participaciones en foros explicando cual es la estrategia de sostenibilidad que lleva a cabo.

Para el Banco Santander la reputación y el valor de la marca es fundamental a la hora de poder establecer un desempeño económico que genere valor a todos los grupos de interés. El compromiso adquirido por el Banco Santander le permite ser consciente de cual es el impacto social y medioambiental de la actividad económica que lleva a cabo. Por ello, para gestionar la marca se hace bajo las siguientes premisas:

1. Liderazgo internacional y local
2. Confianza y seguridad
3. Cercanía al cliente
4. Calidad de servicio
5. Prestigio internacional

6. Capacidad para atraer y retener el talento del capital humano

7. Sostenibilidad

Una de las principales características que posee el Banco Santander es la prudencia en riesgos, y el riesgo reputacional no iba a ser menos. Para ello, a través de la comisión delegada de riesgos se establece un protocolo de identificación de riesgos presentes y potenciales que puedan afectar al prestigio del mismo.

Para el Banco Santander, el riesgo reputacional es “aquel que se deriva de la percepción que tiene del Banco los distintos grupos de interés con los que se relaciona, ya sean internos o externos, en el desarrollo de su actividad, y que puedan tener un impacto adverso en los resultados o expectativas de negocios” (Santander, 2010: 13). Por tanto, todas las gestiones realizadas para prevenir dicho riesgo son muy valoradas por parte de los grupos de interés. Una de las principales acciones en este sentido, son los patrocinios corporativos permitiéndole consolidar su posición y aumentar su valor de marca, cabe destacar la alianza publicitaria y patrocinadora de Ferrari en la Formula 1.

El Banco Santander entiende que sus grupos de interés son los accionistas, clientes, empleados y proveedores. Para ellos establece un orden de acciones y prácticas que siempre aprueba el consejo de administración siendo, por tanto, la transparencia uno de los valores principales

El cuidado que hace de sus ACCIONISTAS se pone de manifiesto observando el nivel de retribución que reciben los mismos, estando por encima de la media del sector y con tendencia ascendente, solo en el período 2007 – 2010 los accionistas han recibido casi 15.000 millones de € aun a pesar de haber sufrido un descenso en el beneficio del 8,6 % del año 2009 – 2010.

La volatilidad vivida en los últimos años en los mercados financieros ha puesto de manifiesto la distonía entre la evolución de los beneficios y la cotización de la acción, no reflejando esta última las inversiones, la solidez ni las perspectivas futuras del Banco. A pesar de las adversidades, el Banco Santander se mantiene como el primer Banco de la zona euro por valor en bolsa.

La relación que mantiene con los accionistas se sustenta en la transparencia y en la confianza dotándole al mismo un amplio número de canales para que pueda obtener la máxima información sobre su inversión, desde la plataforma Web donde dispone de lugares específicos para accionistas e inversores, el programa “Yo soy accionista” ofreciéndole descuentos en productos y servicios adicionales a la compañía, líneas de atención telefónica, el buzón del accionista, el foro del accionista con el objetivo de ofrecer un mayor valor añadido.

Desde el punto de vista de los CLIENTES, las principales acciones van encaminadas a aumentar el nivel de satisfacción de los mismos con la compañía estableciendo programas de fidelización y captación de clientes potenciales, y acciones destinadas a reducir el número de reclamaciones. La calidad que reciben los clientes es una prioridad para aumentar la vinculación entre el Banco y el cliente.

Para que los clientes vean satisfechas sus necesidades, el Banco Santander a través del Comité Corporativo de Comercialización busca adaptar los productos y servicios que ofrece al nivel de riesgo de cada cliente. Por ello, desde que se lanza el producto hasta que se comercializa se realiza un seguimiento de comercialización, distribuido en varias etapas y prestando atención en:

- conocimiento del producto por parte del empleado que proceda a su venta
- que el cliente sea consciente de la inversión y el riesgo que soporta

- que se encuentre reglado por la legislación vigente en cada país, atendiendo también al nivel cultural de la población receptora del producto.

El grupo de interés de los PROVEEDORES otro aspecto a tener en cuenta considerando el nivel de diversificación geográfica que tiene el Banco Santander. Basando las relaciones con los mismos en el respeto mutuo y comportamientos éticos y transparentes, el Banco Santander mantiene con sus proveedores un compromiso firme y exhaustivo en materias sociales y medioambientales.

El protocolo de selección y negociación de proveedores se realiza a través de una central de compras Aquanima. Partiendo de la igualdad de oportunidades, en la firma del contrato se les incluye una declaración de compromiso a respetar los principios enunciados en el Pacto Mundial al que el Banco Santander esta adscrito desde el año 2002. Además se les da a conocer el modelo de gestión integral del gasto que tiene implantado el Banco Santander.

El Banco Santander tiene establecidos un sistema multicanal de comunicación con el fin de mantener una relación fluida y en encontrar mecanismos que permitan crear sinergias beneficiosas para ambos. Durante el año 2010 se llevaron a cabo una serie de acciones con proveedores como: I Forum de Fornecedores Banco Santander Totta; almuerzos de trabajo en la instalaciones del banco para que los proveedores pudieran conocer las necesidades y ofrecieran sugerencias al mismo; habilitación de una plataforma electrónica que permita mejorar la comunicación de los procesos.

- **DESEMPEÑO SOCIAL**

Dentro de los compromisos que adquiere el Banco Santander tiene una especial mención dentro del desempeño social, la labor que hace con las universidades considéralo como un eje fundamental para el progreso social y económico. La alianza

que mantiene con numerosas universidades le permite diferenciarse de manera clara con respecto a sus competidores, así como poner en marcha proyectos destinados a la innovación, internacionalización, transferencia de conocimientos y mejora de la educación.

El Banco Santander tiene más de 900 acuerdos de colaboración a los cuales destina más de 100 millones de euros, le permite estar conectado con el mundo académico de países como España, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, EE.UU., México, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, Rusia, Singapur y Uruguay. Cabe destacar, la fuerte difusión de la lengua española mediante el apoyo recibido por el Instituto Cervantes, la Real Academia de la Lengua y la Fundación Comillas.

Los medios de comunicación planteados en la relación del Banco Santander y las universidades se realiza a través de la *plataforma Universia* programa pionero donde se pone en contacto tanto a la propia universidad, sus alumnos y al mundo empresarial, creado en el año 2000 ha mantenido durante toda sus existencia un compromiso con la sociedad muy importante; la *Red Universitaria Iberoamericana de Incubación de Empresas (Red Emprendia)* lugar donde se puede compartir e intercambiar prácticas universitarias, programas de internacionalización de spin –offs universitarias, diseño de programas de formación, etc. Además de establecer una biblioteca virtual “Miguel de Cervantes” con el objetivo de difundir la cultura iberoamericana en el mundo.

Otra fórmula con la que el Banco Santander pone de manifiesto el compromiso con la sociedad es a través de la concesión de cátedras universitarias de investigación y docencia destinadas al estudio de la RSE, la empresa familiar, la innovación y el fomento de la cultura emprendedora.

Tabla 72: Acciones del Banco Santander con la universidad en 2010

Más de 17.000 estudiantes han encontrado su primer empleo en Universia
Se han otorgado 14.293 becas y ayudas al estudio, de las 11.232 corresponden a becas de movilidad y 3.061 son becas de acceso, investigación y especialización docente.
Lanzamiento de becas destinadas a evitar el fracaso escolar y el abandono de los estudios universitarios.
Más de 4.600.000 alumnos y profesores disponen de las tarjetas universitarias inteligentes
25.000.000 € destinados para proyectos de innovación y fomento de la cultura
4.149 proyectos conjuntos
Presencia de más de 1.200 universidades en la plataforma Universia

Fuente: elaboración propia a partir de la memoria 2010 Banco Santander

Otra forma de impulsar el desarrollo social y económico de las comunidades donde opera es a través de la creación de programas o proyectos destinados a cubrir las necesidades básicas de personas en exclusión social. Durante el año 2010 se han invertido más de 47.000.000 de € Para ello, se establecen diferentes mecanismos de actuación:

1. *Voluntariado corporativo* mediante la participación de los empleados permite adquirir a colectivos desfavorecidos conocimientos y educación financiera Programa Community Days en Reino Unido; erradicación de viviendas precarias a través del proyecto Un techo para mi país en Argentina y Un techo para Chile; En España destaca el programa Euros de tu nómina financiar proyectos sociales. Durante el año 2010 más de 38.000 empleados han participado en programas de voluntariado.
2. *Colaboraciones con el Tercer Sector* que permitan mejorar el bienestar de colectivos desfavorecidos.
3. *Desarrollo de programas locales*: con una perspectiva a largo plazo mediante aportaciones directas o programas concretos como el programa *Amigo do valor* de Brasil que facilita a los clientes, empleados y proveedores de Banco Santander dirigir recursos financieros para los fondos municipales por los derechos de los niños y los adolescente; *Fundación CEBI* en Portugal la promoción de la educación a través de subvenciones que facilitan el acceso a la

escuela programa *Bécalos* en México, que apoya a estudiantes y a profesores de escuelas públicas a través de la concesión de becas educativas; *Becas escolares* en Argentina, que permite el acceso a la educación formal a niños en situación de pobreza.

4. *Inclusión financiera*: a través de diferentes programas se atienden las necesidades de las comunidades donde está presente como, los *microcréditos* facilitando el acceso a los mercados de aquellos colectivos más desfavorecidos mejorando su nivel de vida y también el de su comunidad siendo otorgados más de 200 microcréditos; el programa *educación financiera* tiene con objetivo aumentar el conocimiento financiero, enseñar a utilizar los servicios que oferta un banco y que aumente la confianza y seguridad en el uso de los mismos, se destacan programas como *Santander in schools*, *My Money, My Rights* o *Student Money Manual* en Reino Unid *Programa Contigo* en Puerto Rico *Brincando na rede* (Jugando en la Red) en Brasil

Otro grupo de interés que no se puede dejar de lado en este camino que empezó el Banco Santander hace más de 150 años son los EMPLEADOS, puesto sin la gran labor diaria que realizan siempre intentando ofrecer servicios de alta calidad a los clientes e intentar empatizar en cuanto a sus necesidades, no podrían generar valor para la compañía.

El compromiso que tiene el Banco Santander con sus empleados se encuentra sustentando en el liderazgo, el conocimiento y la cultura organizativa. Para poder llevar a cabo, el modelo de gestión de personas, el Banco Santander cuenta además con varios planes como:

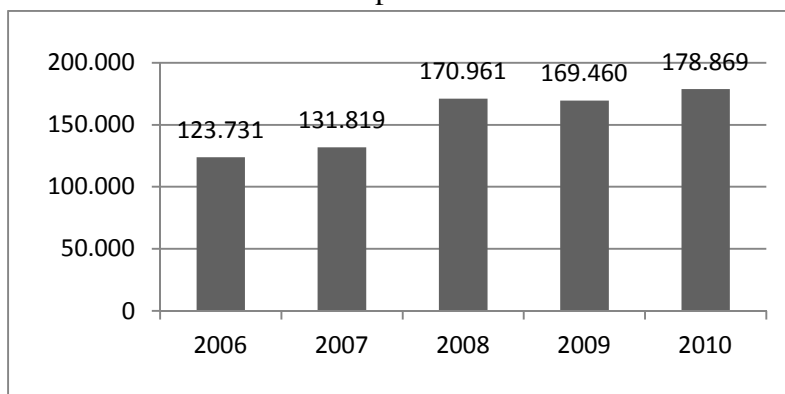
- Implantación de un código de conducta general
- Desarrollo de planes de igualdad
- Programa Liderando Contigo

- Creación de la escuela Corporativa de Banca Comercial
- Programa Santander eres tu

La modelo de gestión de persona busca atraer el talento, desarrollar y retener el capital humano desde una perspectiva sostenible y buscando programas que motiven a los empleados a mejorar tanto para ellos como para la empresa.

La evolución de contratación del Banco Santander ha ido en aumento si se considera la mala situación económica por la pasan determinadas zonas geográficas donde se encuentran sus negocios y la reestructuración que ha sufrido el sistema financiero español.

Gráfico 32: Evolución de empleados Banco Santander



Fuente: elaboración propia

Dentro de los procesos de la gestión de RRHH se pone en práctica todas las acciones de RSE, la igualdad premisa indispensable en el modelo de gestión de personas se puede contrastar observando como el 53% de la plantilla son mujeres. Dentro de la política de igualdad desarrollada por el Banco Santander se destacan varios planes como:

- El programa “*Avanzamos Juntos*”: se establece un cuadro de mando con indicadores que miden el cumplimiento de la política de igualdad; se realizan

cursos on – line sobre dicha materia además de sesiones formativas para altos directivos.

- El plan “Alcanza”: potencia el talento de las mujeres con talento con el Programa Engánchate (nuevas generaciones); Programa Impulsa (desarrollo de capacidades y habilidades para puestos intermedios); Programa Supera (destinados a directivas que desean mejorar su posición dentro del Banco Santander).
- Programa Mentoring en las unidades de Brasil y EE.UU.

La gestión del liderazgo como primer pilar del modelo de gestión de personas desarrollado por el Banco Santander entiende que el talento es “la combinación de la capacidad de sus profesionales, su aspiración a llegar más lejos y su compromiso con el Banco”. Por ello, el Banco Santander realiza un trabajo exhaustivo en la búsqueda de ese talento tanto de manera interna como externa, intentando atraer a los mejores profesionales del mercado. Para identificar el talento dentro de la compañía se establecen diversos mecanismos como la evaluación del desempeño y la valoración ascendente, también es importante la labor que realizan los responsables y miembros del comité de desarrollo y movilidad.

El comité desarrollo y movilidad tiene como principal función establecer los procesos y mecanismos para potenciar el talento de los directivos, estableciendo planes personalizados. Para ello cuenta con programas exclusivos como:

- *Santander Training Executive Programme (STEP)* de tres años de duración donde se establece un programa corporativo para futuros directivos.
- *Programa Mundo Santander*, promueve la movilidad de los empleados del grupo a otros países.
- *Atenea*, dedicado a profesionales del área de Tecnología y Operaciones.

- *Programa Futuros Directivos (FUDIS).*
- *Apolo*, programa destinado a la banca comercial.
- *Liderando el crecimiento del Grupo.*

El segundo pilar del modelo de gestión de personas se basa en la gestión del conocimiento considerándolo como una palanca básica para crecer y liderar. La inversión que realiza el Banco Santander en formación asciende a más de 100 millones de € a los que han podido acceder más de 170.000 empleados.

El programa “Escuela Corporativa de Banca Comercial” puesto en marcha durante el 2010 es una gran apuesta junto con la Escuela Corporativa de Riesgos. El objetivo de la Escuela de Banca Comercial es la recopilación y codificación del conocimiento de la gestión de la banca comercial para poder utilizar las mejores prácticas. Con funciones específicas como extender el conocimiento a todos los países donde el Banco Santander está presente, facilitar y agilizar la adaptación de las nuevas adquisiciones y mejorar el conocimiento de los clientes. Las Escuelas del Banco Santander cuentan tanto con cursos presenciales así como con la plataforma Santander Learning para realizar cursos online

La gestión de la cultura corporativa forma parte de los sistemas de comunicación del Banco Santander con los empleados como forma de hacer extensible los valores del Banco y las consecuencias de una mala actuación de cualquiera de ellos. Para ello, cuentan con un sistema multicanal para comunicar los avances de la estrategia del Banco mediante la intranet, revistas internas y retransmisiones webcast.

Para potenciar el conocimiento y transmisión de la cultura corporativa el Banco Santander ha establecido dos programas, “*Santander eres tú*” es un programa clave al considerar la diversidad geográfica y de culturas que conviven el Banco, tiene como objetivo fomentar la cultura y los valores del Grupo. La III Semana Santander eres tú

reunió a la mayoría de los empleados para realizar actividades de RSE, se celebró la misma semana en todos los países donde está presente. El programa “Santander puedes ser tú” formula para atraer el talento, transmite los valores de su cultura corporativa a potenciales empleados. Para ello, visita escuelas de negocios u otorga las becas Talento Santander.

El Banco Santander es consciente que el nivel de satisfacción de los empleados es fundamental para poder ser productivos y generar valor para la empresa. Por ello, a parte de todos los programas comentados en los epígrafes anteriores dispone del Plan de Compensación Flexible donde además de la retribución fija disponen de retribuciones variables y beneficios sociales tanto para empleados como para familiares tales como servicio de guarderías, ayudas a personas dependientes, ayudas para estudios reglados, así como de idiomas, además de tener mejores condiciones en los productos y servicios de los que dispone la compañía. Otro aspecto que el Banco Santander valora y tiene en cuenta es la flexibilidad horaria y de permisos que permitan conciliar la vida familiar y laboral.

- **DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL**

La política medioambiental desarrollada por el Banco Santander se basa en la lucha contra el cambio climático y el cuidado del medioambiente mediante un control de riesgos sociales y medioambientales característica expuesta dentro de la estrategia del Banco. Asumiendo de manera voluntaria un compromiso social, económico, medioambiental y ético con todos sus grupos de interés. El nivel de compromiso adquirido por parte del Banco Santander se pone de manifiesto al haber suscrito acuerdos internacionales cuyo objetivo es la sostenibilidad como:

- Pacto mundial de Naciones Unidas
- UNEP Finance Initiative
- Principios del Ecuador

- Consejo estatal de responsabilidad social empresarial del gobierno español
- Carbon disclosure Project
- Forge Group
- Instituto brasileiro de governança
- Mesa redonda sobre soja responsable
- Grupo Wolfsberg
- Banking & Environment Initiative
- Código de Conducta de la CE para las empresas europeas que operan en países en desarrollo.
- Guías de la OCDE para las empresas multinacionales.
- Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.
- Protocolo de Kioto sobre el cambio climático

Las iniciativas que lleva a cabo el Banco Santander en su política medioambiental se basa en identificar el impacto social y medioambiental que su actividad causa, siendo conscientes de que una gestión socialmente responsable contribuye a la sostenibilidad a largo plazo y no comprometer a las generaciones futuras. Las líneas de actuación sobre las que se establece el plan medioambiental son:

1. Establecimiento de un plan de eficiencia
2. Análisis social y medioambiental en las operaciones de crédito
3. Formación y sensibilización a los empleados del Banco

El plan de eficiencia energética tiene como objetivo reducir los consumos y emisiones tanto directas como indirectas de tal forma que se establecen cuales son las medidas para mejorar y reducirlos en un ámbito temporal del medio y largo plazo. Este plan también es extensible a los proveedores en consonancia de la transmisión de la cultura corporativa y política de RSE.

- Energía: aunque se ha incrementado un 4% el uso de energía eléctrica a nivel de grupo, por empleado ha sufrido una disminución del 1,4%
- Agua: el consumo de agua se ha incrementado un 5,1% pero ha descendido un 0,4% el consumo por empleado

- Papel: la reducción del consumo del papel ha caído un 15,5 %
- Residuos: en líneas generales la gestión de residuos ha descendido en todos los indicadores: envases un 14%; Toners 11%; Vidrio 13% y residuos eléctricos y electrónicos un 68,2%
- Emisiones CO₂: la emisión de gases de efecto invernadero ha sufrido un aumento del 6,4% tanto en las directas como indirectas.

La propuesta del plan de eficiencia energética 2011 – 2013 es reducir la emisión de CO₂ en los países con mayor impacto como España, Brasil, Chile y Reino Unido así como el consumo eléctrico en un 3%.

Cabe destacar el plan PAPA – PILHAS de Santander Brasil de recogida y gestión de pilas y baterías usadas en la red de sucursales puesto en marcha en el año 2006 y que ha recogido un promedio de 122 toneladas mediante la colaboración de empleados y clientes.

El compromiso del Banco Santander con el medioambiente se plasma en programas y acciones como:

- Project Finance: financia la construcción de parques eólicos, plantas fotovoltaicas centrales termosolares, hidráulicas y minihidráulicas
- Inversión de capital semilla y capital riesgo.
- Leasing fotovoltaico.
- Fondo Carbono El Fondo de Carbono para la Empresa Española (FC2E) está participado por Santander junto con otras entidades públicas y privadas supone la compra de créditos de carbono generados por proyectos de energía renovable y eficiencia energética en países en desarrollo, poniéndolos a disposición de la industria española para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones de reducción de emisiones.
- Monetización de créditos carbono: compra por adelantado de los derechos que generarán proyectos de energías renovables, actividad desarrollada principalmente en México.

5.3.4.2. Estimadores económicos

A pesar de que el contexto económico y financiero nacional e internacional no ha sido nada favorable, ha permitido al Banco Santander reforzarse tanto en niveles de solidez de capital y provisiones sin descuidar la retribución de los accionistas. La elección de una estrategia de diversificación geográfica ha contribuido a la buena evolución conjunta del banco teniendo en cuenta que aunque está presente en países donde la crisis financiera, de confianza y de deuda golpea constantemente a los mercados y economías, también está situado en países donde el nivel de crecimiento supera la media internacional.

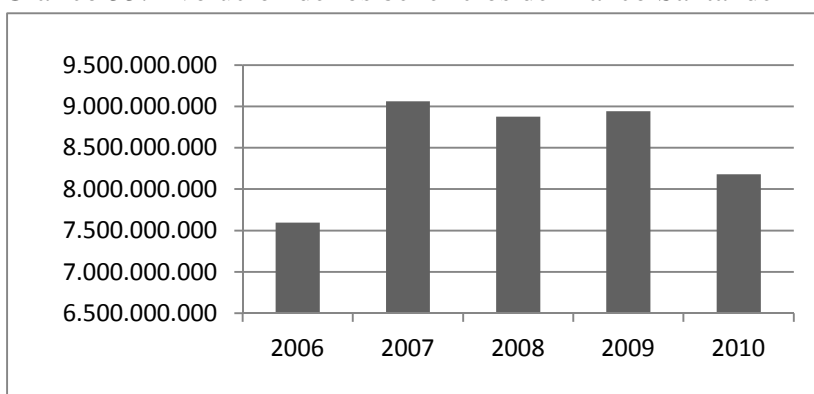
Tabla 73: Beneficios del Banco Santander

2006	2007	2008	2009	2010
7.596.000.000	9.060.000.000	8.876.000.000	8.943.000.000	8.181.000.000

Fuente: informes Banco Santander

La evolución de los beneficios atribuidos al Banco Santander tienen un promedio del mas de 8.500 millones de €, siendo uno de los bancos con mayor fortaleza, solidez y constancia

Gráfico 33: Evolución de los beneficios del Banco Santander



Fuente: elaboración propia

Aunque se observa una reducción en el beneficio del 8.5 % se debe principalmente a dos motivos, por un lado al mantenimiento del principio de prudencia en riesgos seguida en la estrategia de la compañía, llevando aquellas operaciones que se ajustaran a la política de riesgos seguida por el Banco Santander y al cumplimiento estricto de la normativa relativa a los niveles de provisiones exigido por el Banco de España y por Basilea III.

Para la realización de los cálculos de los estimadores se ha utilizado la información detallada de los informes anuales del Banco Santander, a efectos de poder estimar tanto el ROE como el ROA. En el caso del valor económico añadido (EVA), en los informes financieros utilizan la terminología del valor económico retenido asemejándose a la terminología y cálculo del EVA establecido por Stern Stewart. Como información adicional se detalla cual ha sido el valor de la Beta del Santander durante el período 2006 – 2010.

Tabla 74: Beta del Banco Santander

2006	2007	2008	2009	2010
1.1766	1.0105	1.3663	1.8016	1.1414

Fuente: elaboración propia

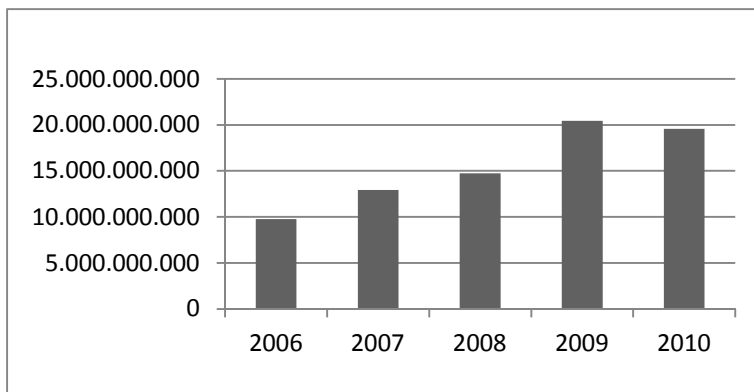
Tabla 75: EVA del Banco Santander

2006	2007	2008	2009	2010
9.767.000.000	12.937.000.000	14.733.000.000	20.422.000.000	19.573.000.000

Fuente: informes Banco Santander

Si se establece una comparativa sobre los beneficios del Banco Santander, observando el cálculo del EVA se deduce que la disminución de los beneficios afecta también ligeramente al propio EVA. El promedio del mismo durante el período de estudio 2006 – 2010 asciende al 15.486.400.000 de €.

Gráfico 34: Evolución del EVA del Banco Santander

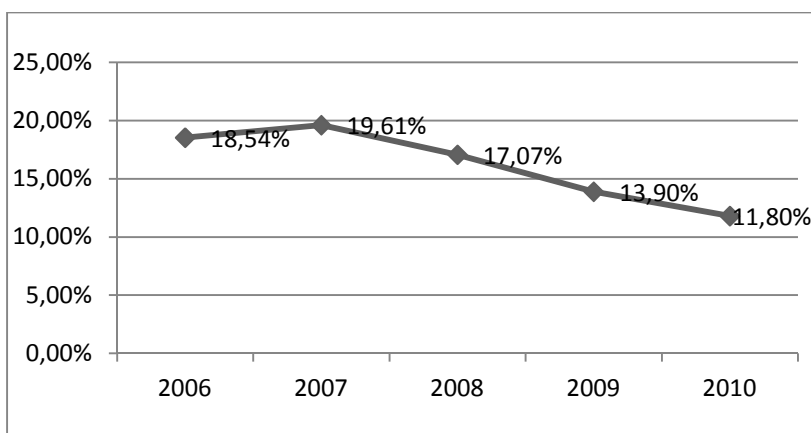


Fuente: elaboración propia

Como conclusión podemos determinar que desde una valoración del EVA, este es positivo y alto, indicativo que se ha creado valor año tras año y que además la gestión realizada por parte de los directivos de la empresa ha sido buena por los valores obtenidos durante el periodo 2006 – 2010.

El calculo del ROE nos indica en este caso que su evolución es buena debido a que mantiene un promedio durante el periodo estudiado del 16,18 %.

Gráfico 35: Evolución del ROE del Banco Santander

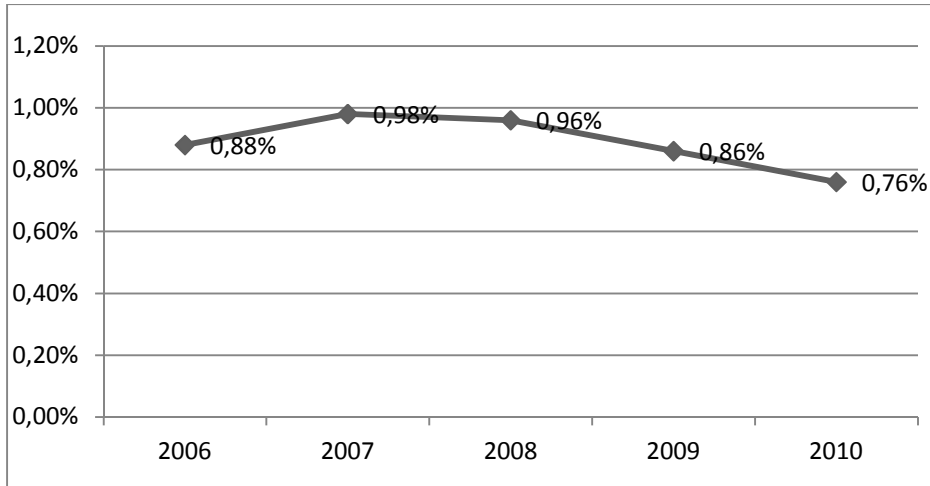


Fuente: informes Banco Santander

Aunque mantiene una tendencia ligeramente descendiente no se debe al no reparto de dividendos por parte del Banco dado que el Banco Santander se caracteriza por ser uno

de los Bancos que mejor remunera y mayor tasa de retorno tienen sus accionistas. Mas bien podría deberse al paulatino aumento del pasivo

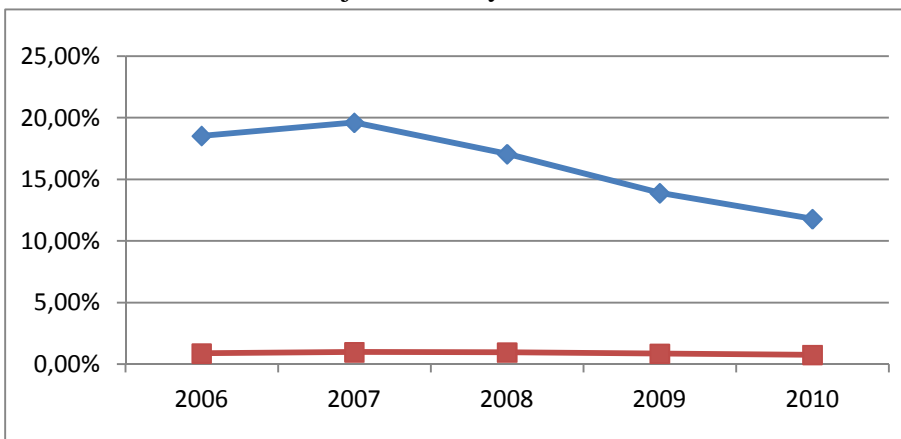
Gráfico 36: Evolución del ROA del Banco Santander



Fuente: informes Banco Santander

Por el contrario la evolución de ROA es prácticamente constante con un promedio del 0.89%, el valor no es muy alto pero si que se puede afirmar que los activos son productivos.

Gráfico 37: Evolución conjunta ROE y ROA del Banco Santander



Fuente: elaboración propia

La evolución conjunta del ROE y ROA permite poder anticipar esa tendencia descendente del ROE y la constancia en la eficiencia de los activos.

En definitiva, a pesar de haber bajado el ROE y la constancia del ROA, la empresa junto con el EVA podemos afirmar que crea valor. Considerando la cantidad de actuaciones y programas de RSE que ha realizado en la empresa, se puede afirmar que el banco Santander crea valor para sus grupos de interés tanto a nivel medioambiental, social y económico

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA
Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
	CONFIRMADA

5.3.5. CASO 5: MAPFRE

MAPFRE nace en España en 1933 a través de la agrupación de propietarios de fincas rústicas. En 1970 se convierte en un grupo asegurador de coches, personas y empresas. A lo largo de las últimas décadas del s. XX se caracteriza por la creación de la Fundación MAPFRE en 1975, así como por la creación de una amplia gama de productos de asistencia y aseguradores no sólo en el ámbito nacional sino también en el internacional dando el salto al Latinoamérica en 1990. En el año 2003 la empresa MAPFRE es incluida dentro del IBEX – 35 y Dow Jones Stoxx Insurance

La visión de negocio de MAPFRE la hace estar presente en Europa, Latinoamérica, EEUU y Turquía ofreciendo dichos servicios con una plantilla superior a 36.000 personas. A nivel internacional cabe destacar las numerosas adquisiciones, colaboraciones y acuerdos estratégicos que mantiene en países como Perú, Canadá, Dubai, Brasil, China... Buscando en todos ellos una visión de servicio y calidad orientada al cliente.

Con la Fundación MAPFRE se busca fomentar la calidad de vida de las personas, reducir el impacto con el medio ambiente, fomentar la difusión de la cultura, materializar proyectos que vinculen la empresa y la universidad además de contribuir con concesiones económicas a personas o colectivos desfavorecidos de la sociedad. En definitiva, la visión de comunidad y sostenibilidad la hacen ser un referente de cómo satisfacer las necesidades de las personas afectadas o no con su actividad empresarial.

MAPFRE es consciente de la aportación y beneficios que aporta sus actuaciones éticas y socialmente responsables por ello dentro de su cultura organizativa tiene implantado una serie de principios que van desde la forma de actuar de MAPFRE hasta la propia Fundación. Cabe mencionar que forma parte del Global Compact y del Protocolo UNEP asumiendo un compromiso sobre los derechos humanos, la dignidad laboral y el desarrollo sostenible basándose en la actuación ética, el humanismo y la separación entre las actividades que desarrolla MAPFRE como entidad que cuida a sus accionistas, creando valor para ellos y la Fundación MAPFRE entidad sin ánimo de lucro que su objetivo se centra en el bienestar social, y en las personas menos favorecidas y con exclusión social.

Todas sus actuaciones las hacen en base a criterios de generalidad, objetividad, eficacia, colaboración y sensibilidad social. Además, incluir dentro de la estrategia la innovación, vocación multinacional contribuyendo al desarrollo económico y social de los países donde operen, sacar el máximo provecho a las sinergias, con vocación de liderazgo y la búsqueda permanente de prestar un servicio de alta calidad y la eficacia en los recursos.

Tabla 76: Relación de planes en función de los grupos de interés de MAPFRE

	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad
Plan Director RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Web de RSE	Si	Si	Si	Si	Si
Encuesta satisfacción	Si	Si	Si	Si	Si
Reuniones y encuentros	Si	Si	Si	Si	Si
Participación foros y actos de RSE				Si	Si
Comunicación / Publicación información	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia

5.3.5.1. Análisis memoria sostenibilidad

Para MAPFRE las actuaciones y programas de RSE son de vital importancia, destaca que la primera página de la memoria de RSE sean los principios de actuación de la empresa con respecto al tema (MAPFRE, 2010: 1) sobre las cuales lleva realizando actuaciones para mejorar su política de RSE:

1. Cumplimiento de la legislación nacional e internacional tanto del país de origen como del receptor asumiendo de manera explícita el respeto por los 10 principios del Pacto Mundial
2. Mantenimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo basado en la transparencia y confianza
3. Respeto por los empleados basado en principios como igualdad, libertad de opinión, retribución justa
4. Programa de innovación permanente tanto en productos como en la prestación de servicios

5. Implantación de prácticas responsables a toda la cadena de valor desde el proceso de selección hasta la selección de proveedores, haciéndoles partícipes de la aplicación de la política de RSE de MAPFRE
6. Política medioambiental exhaustiva basada en la reducción del impacto que la empresa tiene en el mismo
7. Comunicación bidireccional con todos los grupos de interés de la empresa
8. Participación en foros que tengan como finalidad la divulgación de la RSE
9. Realización de informe sobre las actuaciones en RSE conforme a los criterios marcados por el GRI

A diferencia de tener únicamente en cuenta a los grupos de interés primario o secundario, MAPFRE tiene su clasificación de grupos de interés en base a 3 niveles:

1. **NIVEL 1:** aquellos que se ven afectados por la actividad de la empresa: clientes, empleados, proveedores, socios, sindicatos y mediadores o colaboradores.
2. **NIVEL 2:** aquellos que sirve como forma de comunicación entre la empresa y la sociedad y que pueden tener impacto en el devenir de la empresa: gobiernos, medios de comunicación, opinión pública y asociaciones de consumidores y usuarios.
3. **NIVEL 3:** asociaciones sectoriales, tercer sector y competencia.

Tabla 77: Resumen de medidas de RSE de MAPFRE

Grupo de interés/ Dimensión	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión Medioambiental
ACCIONISTAS	Servicio de atención accionistas	de de	
	Información Accionistas/		

		inversores	
CLIENTES	Calidad Programas de fidelización	de	Programas especiales en función de productos contratados Formación de Sistema de protección de clientes
PROVEEDORES /MEDIADORES	Programa fidelización Fomento dialogo y formación	y	Ofertas especiales
EMPLEADOS			Código ético Programa de Formación Prácticas docentes
SOCIEDAD			Voluntariado corporativo Reducción de ratios

Fuente: elaboración propia con datos de la memoria de MAPFRE 2010

Debido al entorno tan cambiante al que se enfrentan las empresas y más el sector asegurador que se vincula fuertemente con el modelo social y económico que desarrolle el país, las políticas de RSE están en constante dinamismo. Las actuaciones más relevantes que lleva a cabo son:

1. Código ético y de conducta
2. Control interno
3. Sistema de prevención de blanqueo de capitales, permanente vigilancia para detectar operaciones
4. Lucha contra el fraude

5. Auditorias de RSE

Tabla 78: Año y Acontecimiento MAPFRE

AÑO	ACONTECIMIENTO
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones de MAPFRE se incorporan al índice de Responsabilidad Social Footsie 4 Good • Acuerdo con Caja Castilla La Mancha de comercialización • Adquisición de Canadian roadside & Recovery INC • MAPFRE firma un acuerdo para patrocinar la Exposición Internacional Expoagua Zaragoza 2008.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo con Bankinter para comercializar seguros, planes y fondos de pensiones • Adquiere el 80% de las compañías turcas GENEL SIGORTA y GENEL YASAM • Oferta de adquisición de COMMERCE (asegurador estadounidense) • Acuerdo de colaboración Óptima Mayores • Alianza con Grupo Ripley para comercializar seguros de Decesos • Acuerdo con BBVA para comercializar seguros de automóviles • Acuerdo con Caja Duero • Acuerdo de distribución de seguros hipotecarios con el Banco Primus • Acuerdo con BANKOIA comercialización seguros NO VIDA
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio de la reestructuración organizativa y operativa de la compañía • Actualización de la política medioambiental • Aprobación del acuerdo y plan de Fusión con COMMERCE • MAPFRE es incluida en el nuevo índice de Responsabilidad Social de empresas españolas (FTSE4Good IBEX) lanzado por Bolsas y Mercados Españoles (BME) y la compañía proveedora de índices FTSE Group. • Adquisición del 60% de ATLAS Compañía de seguros
2009	<ul style="list-style-type: none"> • MAPFRE es incluida por primera vez, con el puesto número 11, en el prestigioso Ranking de las Empresas más admiradas del mundo de la revista Fortune. • Acuerdo de comercialización con BBVA en Chile • Se aprueba el código ético y de conducta para todo el personal que integra el SISTEMA MAPFRE • MAPFRE y BANCO DO BRASIL firman un acuerdo de intenciones para negociar la constitución de una alianza estratégica • La Asociación Española de Normalización y Certificación(AENOR) renueva el certificado de calidad ISO 9001-2000 a MAPFRE FAMILIAR
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Se adquiere el 50 de Fini Banco vida , aseguradora portuguesa • Finaliza la reestructuración organizativa y operativa • Acuerdo con CTT- Correios (Portugal)

- AENOR concede la certificación ISO 9001:2008 por la atención telefónica de MAPFRE
- Suscribe un acuerdo con Protective Live Insurance Company
- Acuerdo de negocios entre MAPFRE y Caixa Catalunya
- MAPFRE y CITROËN firman un acuerdo de intenciones para vehículos eléctricos e híbridos
- Acuerdo de comercialización entre MAPFRE Asistencia y RENAULT en Rusia
- MAPFRE QUAVITAE recibe la certificación UNE 158401 y 158301 de AENOR por la calidad de servicios prestados en teleasistencia y ayuda a domicilio
- Adquiere la compañía británica INSUREANDGO
- MAPFRE y Caja Madrid llegan a un acuerdo con el Grupo SaR
- Ingresa en el Dow Jones Sustainability (DJSI)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MAPFRE

El período analizado para MAPFRE ha estado lleno de acontecimientos destacando la entrada de MAPFRE en índices bursátiles de RSE como Footsie 4 Good en el año 2006; FTSE4Good IBEX en 2008 y Dow Jones Sustainability (DJSI) en 2010, actuación que aporta una mayor notoriedad a las actuaciones de RSE que lleva a cabo con un soporte tan objetivo como es la valoración del mercado en dichos índices.

Desde un punto de vista empresarial cabe destacar la adquisición de las compañías turcas y la entrada al mercado estadounidense a través de la fusión con COMMERCE, además de la finalización de su reestructuración.

Tabla 79: Relación de premios y reconocimientos recibidos MAPFRE

AÑO	PREMIO
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Call Center de Oro otorgado por Call Center Magazine, Internacional Faculty for Executives (IFAES), Izo System y la Asociación Española de Expertos en Centros de Contactos con Clientes (AEECCC)
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Expansión – Estándar & Poor’s al Plan de Pensiones Mixto • Empresa distinguida por la colaboración de prácticas de alumnos universitarios por la Universidad de Cáceres • MAPFRE QUAVITAE gana el Premio a la Excelencia en la Gestión Residencial otorgado por el periódico Negocios & Gestión Residencial del Grupo Júbilo • Excelencia empresarial en la categoría RSE por el Grupo Dirigentes • Premio e – learning de Brasil otorgado por El Portal del Conocimiento “Aprendiendo a aprender”

	<ul style="list-style-type: none"> • Premio a la Mejor Expansión en Latinoamerica por PRnoticias
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premio TIEPOLO concedido por la Cámara de Comercio de Madrid y la Cámara italiana en España • Mejor publicidad de productos financieros por la revista Mi Cartera de Inversión • Premio Micrófono de Oro otorgado por la Federación de Asociaciones de Radio y Televisión • Premios de Seguridad de la Información concedido por la Revista SIC • Premio Príncipe Felipe a la excelencia Empresarial • MAPFRE QUAVITAE es galardonada con el Premio Incorpora de la Fundación La Caixa, en la categoría “Trabajo en red”, por sus acciones de apoyo a la integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión social. • MAPFRE recibe el Premio “Empresa Española del Año 2008”, concedido por la Cámara de Comercio Española en Miami en reconocimiento a su exitoso proceso de expansión en el país. • Premio The Bizz Award otorgado por la confederación mundial de negocios (WORLD COB) • Premio anual de la Unión de consejeros deportivos de Catalunya
2009	<ul style="list-style-type: none"> • TOP RH –ADVB otorgado por la Asociación de Dirigentes de Ventas y Marketing Brasil • Premio Prestigio otorgado por el Centro de Estudios de Opinión Pública de Argentina • Premio Medical Economics • Compañía del Año de la Industria del Motor 2009 por el Instituto de Gestión del Transporte del Reino Unido. • MAPFRE URUGUAY recibe el Premio Nacional a la Excelencia Ciudadana que concede el Centro Latinoamericano de Desarrollo • MAPFRE TEPEYAC (México) recibe el certificado de Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2009, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) • Mejor aseguradora de España otorgado por la revista financiera World Finance • Premio a la mejor Marca por PRnoticias
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Premio “Mejores Prácticas en Accesibilidad” otorgadora por la Fundación Konecta • TOP RH –ADVB otorgado por la Asociación de Dirigentes de Ventas y Marketing Brasil • Premio Aster de Trayectoria Empresarial que concede la Escuela de Negocios ESIC Business Marketing School • Premio Prestigio otorgado por el Centro de Estudios de Opinión Pública de Argentina • Mejor aseguradora del sector dental otorgado por Spanish Publishers Associates • Premio de la Asociación Española contra el cáncer (AECC) por la labor de difusión del cáncer de colon y colaboración en la misma • Premio a la Protección del Consumidor por una asociación

-
- portuguesa
 - Premio de RSE otorgado por el Foro Ecuménico Social
-

Fuente: elaboración propia a partir de datos MAPFRE

- **DESEMPEÑO ECONÓMICO**

Desde una perspectiva puramente económica se debe considerar que el cuidado del ACCIONISTA es algo primordial, además no hay que olvidarse que el principal objetivo de las empresas es la creación de valor para que luego se distribuya entre los diferentes grupos de interés.

MAPFRE mantiene política abierta de comunicación con los accionistas ofreciéndoles diferentes canales para poder obtener información desde la atención telefónica a la página Web, donde puntualmente puede solicitar cualquier tipo de información. Además de ofrecer la información a los inversores también establecen un sistema de comunicación a los mercados mediante la distribución por correo electrónico a más de 600 analistas e inversores de información puntal y reuniones con analistas e instituciones financieras de manera presencial o a por teleconferencia.

Como se ha apuntado anteriormente uno de los grupos de interés con los que especialmente mantiene relaciones, dada la contribución que hace a los ingresos de la compañía, son los MEDIADORES O COLABORADORES. Esta relación se basa en la estabilidad, permanencia y profesionalidad. La relación es directa manteniendo reuniones informales y formativas para obtener un feedback que permita mejorar el posicionamiento de la red de mediadores mediante un sistema de sugerencias bidireccional, orientaciones, etc.

Para formar parte de la red de mediadores de MAPFRE se sigue un protocolo estricto donde se contempla la viabilidad y eficacia comercial teniendo en cuenta aspectos como

las actitudes, la orientación a las ventas y una conducta ética. Al igual que hacen como los empleados directos de la empresa, MAPFRE apuesta por la formación de sus mediadores en los mismos niveles: formación corporativa, comercial y técnica. En el año 2010 1.675 mediadores ha recibido formación presencial y online. Cabe destacar los programas “Agente Profesional MAPFRE” y “Agente Subvencionado MAPFRE”.

La relación que mantiene MAPFRE con sus PROVEEDORES esta sustentado bajo dos pilares fundamentales la calidad e integridad, lo que les garantiza una actuación socialmente responsable en toda la cadena de valor. En función de cual sea la relación que mantiene con la empresa, se distinguen tres tipos de proveedores:

- *Proveedores de bienes y servicios de carácter general* (servicios postales, mensajería, material publicitario y promoción, gestión documental y archivo, etc.) gestionado a través del departamento central de medios, se realiza la compra de dichos bienes.
- *Proveedores de bienes y servicios específicos* de cada unidad de negocio (siniestros) gestionado por las unidades y sociedades operativas
- *Proveedores de bienes y servicios tecnológicos* (Hardware, software, soluciones y servicios tecnológicos) gestionados a través de la Dirección General de Tecnología y Procedimientos.

La red proveedores de MAPFRE esta compuesta por más de 190.000 con una relación electrónica mediante la utilización de plataformas Web o telefónicas, aunque en cada unidad de negocio existe un responsable que gestiona la relación directamente con ellos. Cabe destacar *la plataforma MAPCOL* especializada en la asistencia y reparación de automóviles; *INFOCOL* (prestaciones patrimoniales); la autofacturación.

La selección de proveedores hace que se establezcan unos criterios previos con el objetivo de no empañar la reputación de la empresa. Para ello, no se podrán establecer

relaciones con proveedores que infrinjan la ley, que reciban comisiones, gratificaciones, regalos o favores de cualquier naturaleza. La independencia de estos es primordial; los proveedores deben anteponer los intereses de MAPFRE por encima de los propios. Se les exige además la implantación de medidas de seguridad laboral. Se establece un sistema de valoración objetivo y económico considerando factores tales como la calidad, el precio, infraestructuras, notoriedad en el mercado, valor añadido que aportan a los asegurados, servicios posventa, etc. Para la unidad de negocio MAPFRE FAMILIAR, se solicita la acreditación y el cumplimiento de estándares por especialidad y localidad.

La inclusión de los proveedores en el NIVEL 1 de los grupos de interés hace que la satisfacción que posean éstos sea un valor a tener en cuenta, por ello se realizan encuestas sobre cual es el grado de satisfacción de los mismos además de establecer acciones de fidelización (Programa de fidelización TAXI) ; Ofrecer descuentos en los productos del grupo; Programas formativos con el objetivo de que los proveedores sean conocedores de la cultura organizativa y filosofía de negocio de MAPFRE basado en la prestación de productos y servicios de alta calidad. Dan a conocer a su vez, los principios del Código de Buen Gobierno y la política de RSE para que sean conscientes de que una acción irresponsable no sólo les afecta a ellos sino también a la imagen y reputación de MAPFRE.

Una forma de medir la eficacia y el buen hacer de los proveedores es a través de la visita al propio proveedor o mediante encuesta al cliente. De esta forma valora la calidad recibida por el cliente (valoración global de 8.93). Dependiendo de la unidad de negocio se puede valorar la satisfacción o la calidad mediante el número de quejas o reclamaciones derivadas de la actuación del proveedor; capacidad resolutoria de problemas, etc.

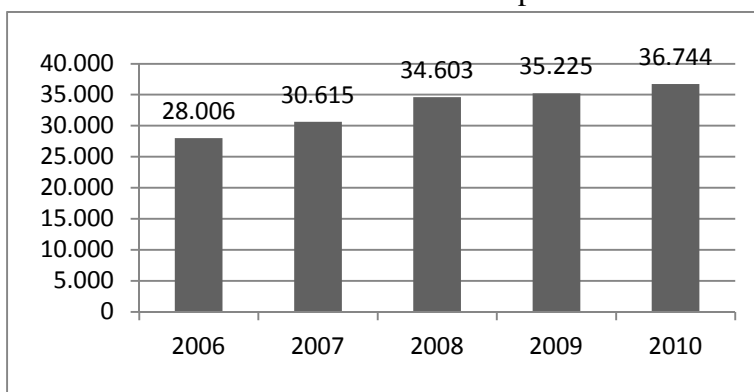
En definitiva, los clientes al final son quienes reciben el producto o servicio, para llegar hasta ellos es fundamental que la cadena de valor sea consciente de que su forma de

hacer negocio es lo que generará valor para los clientes, la empresa, y, por ende, ellos mismos.

- **DESEMPEÑO SOCIAL**

El código ético y de conducta que deben seguir los EMPLEADOS de la empresa esta basado en el respeto mutuo, en el compromiso del empleado y la empresa, voluntad por hacer bien el trabajo, solidaridad y cooperación, integridad y el respeto a la igualdad. Si algún empleado considera que se está vulnerando el código, MAPFRE dispone de un Comité de ética analizará la situación.

Gráfico 38: Evolución de número de empleados de MAPFRE



Fuente: elaboración propia a partir de la memoria MAPFRE

A pesar de la coyuntura económica de España la evolución en la contratación de empleados ha seguido una tendencia al alza tal y como puede observarse en el gráfico. Cabe destacar que el porcentaje de mujeres trabajadoras asciende al 58,3%, alcanzando un 63,4% en España. De las cuales 283 ocupan puesto directivos.

MAPFRE se caracteriza por incluir en toda la gestión de RRHH los principios de RSE para garantizar la objetividad e igualdad tanto en los procesos como en la promoción interna siendo beneficioso para la empresa debido a que favorece el aumento de la satisfacción y motivación de los empleados. Para ello, los empleados disponen de

procedimientos de comunicación de nuevas vacantes y movilidad interna. Con el fin de lograr los objetivos, ésta año tras año realiza una evaluación del desempeño que le permite ver los puntos fuertes y débiles, mejorar la formación, etc.

La inversión que realiza MAPFRE en la formación de sus empleados ha ascendido en el 2010 a 8.4 millones de € debido a que la considera un pilar fundamental para poder adquirir conocimientos y habilidades que le sirva para desempeñar mejor su labor diaria. La línea de formación se clasifica en corporativa, comercial y técnica, bien sea a través de formación presencial o e – learning. Cabe destacar el programa Gestión del desarrollo como forma de gestionar el talento.

- Programa de desarrollo Directivo
- Programa de desarrollo Directivo Internacional
- Programa de desarrollo profesional para gestores
- Cursos de idiomas

Otra de las acciones que lleva a cabo la gestión de RRHH es el establecimiento de beneficios sociales para los empleados ya sea en productos de la compañía, ayudas por nacimiento, escolarización, prestamos o a través de la flexibilidad de entrada y salida del trabajo, permisos adicionales a lo marcados legalmente. Dispone de un Fondo de ayuda al empleado para situaciones especiales derivadas de problemas de salud. La preocupación que tiene MAPFRE por la conciliación de la vida laboral y personal le ha llevado a realizar actividades encaminadas a beneficiar a sus empleados como los campamentos de verano.

La existencia de la cartera de CLIENTES sumamente satisfechos es uno de los objetivos del Grupo, considerando el volumen de personas a las que tienen que prestar un servicio. Para conseguir que el cliente perciba que el servicio o producto es de alta

calidad, MAPFRE dispone de una red MAPFRE y mediadores que potencia la fidelización de los clientes que ya posee ya sean personas o empresa y buscan a los clientes potenciales. Para ello, se sirve de canales presenciales como puede ser la red del grupo o bien por alianzas y acuerdos de comercialización con entidades bancarias, plataforma telefónica o a través de Internet.

A lo largo del 2010 se ha puesto en marcha acciones especiales a clientes como descuento en función del número de productos contratados, servicio Auto Puerta a Puerta, lanzamiento de la marca VERTI (Seguros de Hogar y Automóvil), mejora de los seguros de salud incluyendo nuevas coberturas. La premisa que posee MAPFRE a la hora de tratar a sus clientes es basado en una gestión personalizada, adaptada a las necesidades del mismo.

Las acciones que realiza MAPFRE no destinadas a empleados pero que si cuentan con su participación es el VOLUNTARIADO CORPORATIVO a través de la Fundación, éstas son de diversa naturaleza que van desde el ocio, deporte, recogida de juguetes, ropa, material escolar, voluntariado en hospitales, en comedores sociales. Los principales beneficiarios de éste voluntariado son familias sin recursos, excluidas socialmente, personas discapacitadas, etc. Sólo en 2010 se han beneficiado más de 40.000 personas.

Cabe destacar los programas:

- Discapacidad: Apoyo familiar, programa ocio, convocatoria de becas, Día internacional de las personas con discapacidad, convocatoria de ayudas para formación universitaria
- Proyectos sociales: Convocatoria de Ayudas a Proyectos de Formación para el Empleo de Personas con Discapacidad, superando barreras, Programa para la Incorporación Laboral de Personas con Discapacidad en Murcia, Oviedo, Barcelona y Sevilla.

- Programa internacional Formando comunidad
- Convocatoria de Becas Fundación MAPFRE
- Promoción de la cultura y el arte
- Proyecto Educa tu mundo

- **DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL**

La incorporación de procedimientos de actuación en las actividades de los proveedores, la concienciación de los empleados mediante la dedicación de ciclos formativos en temas medioambientales así como la suscripción de acuerdos internacionales (Acuerdo de Kyoto, Programa Medioambiental de las Naciones Unidas para entidades financiera y sector seguros – UNEP FI) que aseguren buenas prácticas medioambientales, evaluación de riesgos que afecten al clima, la participación en foros y en “La hora del planeta”, hacen ver el nivel de compromiso medioambiental alcanzado por MAPFRE.

Desde sus orígenes el concepto de sostenibilidad medioambiental ha estado muy presente ya con la inclusión en el Código de Buen Gobierno así como con la elaboración del Plan Medioambiental basado en la integración del medioambiente en la estrategia de negocio, la gestión de medioambiental y la promoción de la Responsabilidad Medioambiental, a través del estudio y análisis de parámetros y ratios. Las principales características del plan medioambiental de MAPFRE son:

1. Oferta de productos que propicien comportamientos socialmente responsables.
2. Inclusión de cláusulas en los contratos.
3. Valoración medioambiental de los proveedores.
4. Implantación de programas de eco - eficiencia destinados a disminuir el impacto por empleado.

5. Reducción de costes y mejora en el uso de recursos
6. Obtención de la certificación ISO 14001 de los centros de trabajo, actualmente la poseen 22.
7. Obtención de la certificación de Gestión Energética UNE EN 16001 para la sede de la Torre Olímpica de Barcelona y la sede central en Majadahonda.
8. La realización de auditorias medioambientales ha ido en aumento hasta llegar en el año 2010 a 59.
9. Participación en el Carbon Disclosure Project 2010.

El establecimiento de acciones destinadas a gestionar recursos ha sido primordial en el año 2010, lo que ha permitido reducir costes en agua (24,46%), papel (4,39%), energía (2,02%) y emisiones de CO₂ manteniendo una proactividad en el mantenimiento de torres de refrigeración (32,8%) La gestión de residuos realizada por MAPRE se caracteriza por la diversidad de los mismos considerando las unidades de negocio que forman parte de la empresa. Para ello MAPFRE ha llevado a cabo numerosas acciones como es la gestión de residuos de consumibles y aparatos eléctricos y electrónicos, la alta recuperación de radiografías, medicamentos caducados, la reducción de la utilización de toner (17,11%), etc.

5.3.5.2. Estimadores económicos

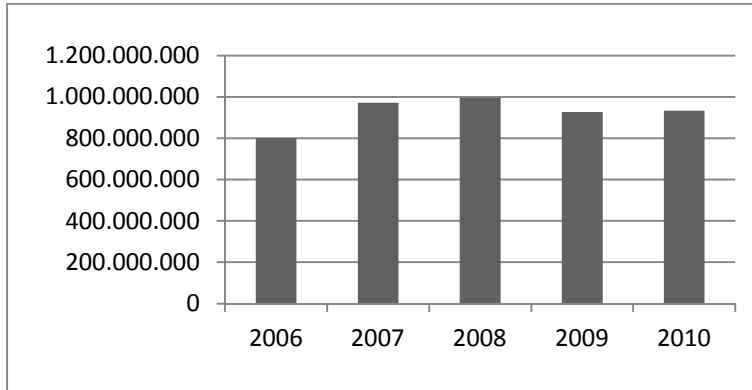
Aun a pesar de la coyuntura económica que tiene el país, comentado al inicio de este epígrafe, el sector de los seguros solo ha disminuido 0.3 décimas su aportación al PIB en España. En el Caso de MAPFRE la evolución que han tenido sus resultados han sido constantes.

Tabla 80: Resultados netos de MAPFRE

2006	2007	2008	2009	2010
800.560.000	972.130.000	995.920.000	926.800.000	933.500.000

Fuente: elaboración propia

Gráfico 39: Evolución del Resultado neto MAPFRE



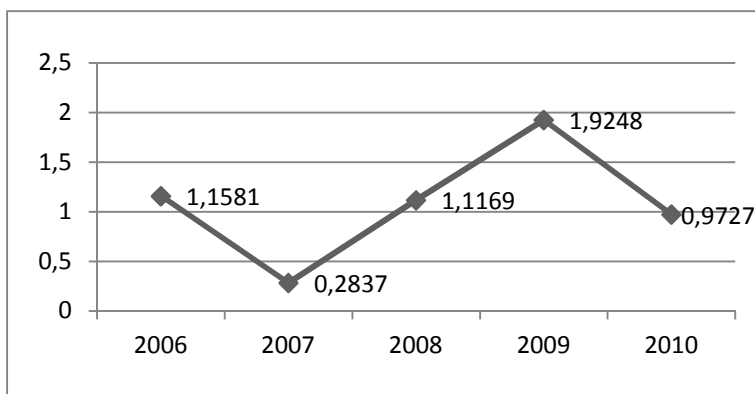
Fuente elaboración propia

Con un promedio en el período 2006 – 2010 de más de 925.000.000 de beneficios, se puede afirmar que las acciones emprendidas sobre RSE no han contribuido en ningún momento a disminuir los beneficios de la empresa tal y como apuntaba Friedman (1970).

Para la realización de los cálculos de los estimadores se ha utilizado la información detallada de los informes anuales de MAPFRE, a efectos de poder estimar tanto el ROE como el ROA. En el caso del EVA al no poseer el dato exacto del coste de capital se procedió a estimar el mismo mediante el modelo CAPM¹²⁰ (Capital Asset Pricing Model) cual sería la rentabilidad la rentabilidad de los accionistas considerando como la rentabilidad de los activos sin riesgo, la rentabilidad bonos españoles a 10 años y el cálculo de la Beta del título cada año considerando los rendimientos del mercado y el título en cuestión, es decir, ver cuál es la tasa de rendimiento requerida por los inversores considerando el activo sin riesgo mas una prima que compense al inversor por el riesgo soportado.

¹²⁰ $E_i = K_e = R_f + (E_m - R_f) \beta_i$

Grafico 40: Evolución de la Beta de MAPFRE



Fuente: elaboración propia

Con respecto al cálculo del EVA de MAPFRE, nos hemos encontrado con un problema a la hora de calcular el mismo dado que para las entidades bancarias¹²¹ y aseguradoras¹²² existe un plan contable sectorial. Dada dicha circunstancia nos es difícil acceder a la información exacta para su cálculo y en el informe anual de cada uno de los años dicho dato no aparece como si hacen el resto de empresas.

Tabla 81: EVA de MAPFRE

2006	2007	2008	2009	2010
n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

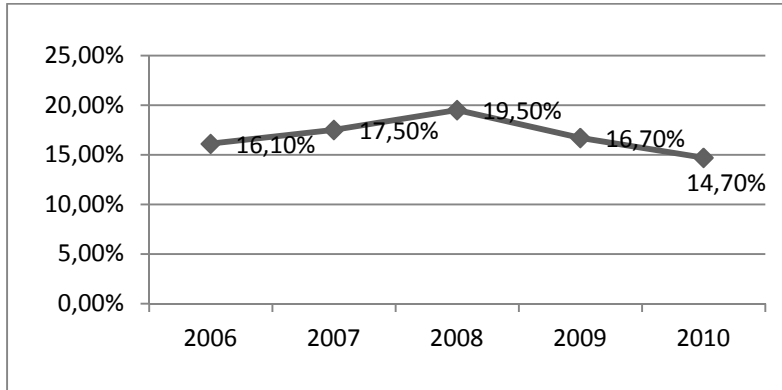
Fuente: elaboración propia

El calculo del ROE nos indica en este caso que su evolución es buena debido a que mantiene un promedio durante el periodo estudiado del 16,90 %.

¹²¹ Las entidades bancarias se rigen por las Normas Internacionales de Información Financiera de la UE así como con las circulares que emite el Banco de España.

¹²² En el caso de la entidades aseguradoras poseen una adaptación contable promulgado a través del RD 2014/1997 de 26 de diciembre y el RD 1317/2008 del 24 de julio.

Gráfico 41: Evolución del ROE MAPFRE

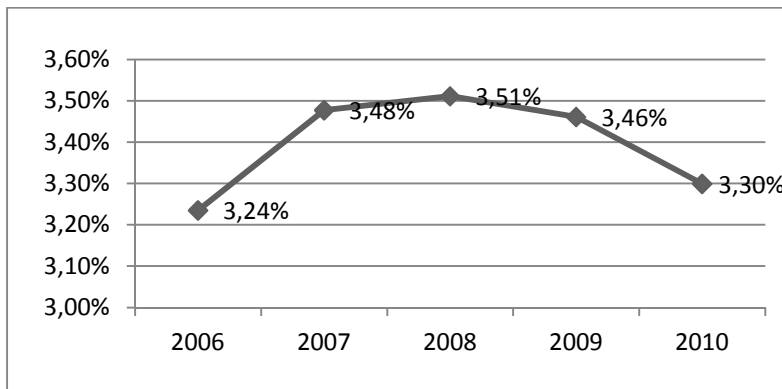


Fuente: elaboración propia

La evolución que sigue nos indica que la rentabilidad que obtienen los inversores de los fondos propios es adecuada, considerando que cuanto mayor sea mejor. Conjunto con los datos ofrecidos en el informe de anual, se puede comprobar como todos los años los accionistas de MAPFRE han recibido un dividendo a cuenta y otro complementario, ratificando por tanto la evolución del ROE

En cuanto a la determinación del ROA asociado al productividad y eficacia de los activos cabe destacar se ha mantenido prácticamente constante, con un promedio del 3.39%, no siendo muy alta comparada con otras empresas pero nunca negativa.

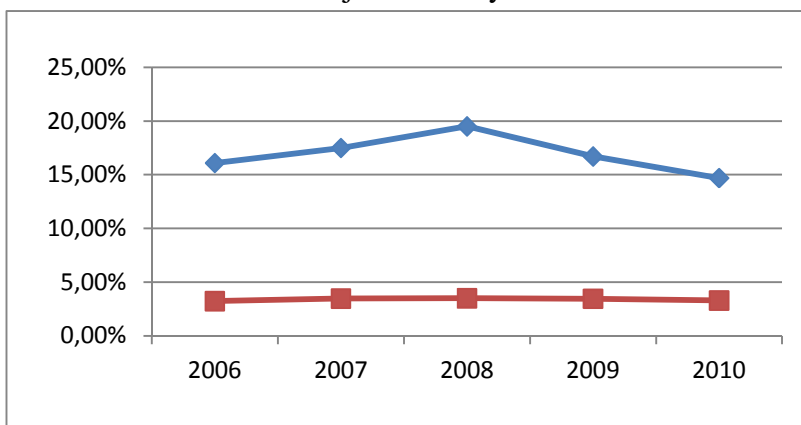
Gráfico 42: Evolución ROA de MAPFRE



Fuente: elaboración propia

El gráfico nos muestra como se ha mantenido constante a lo largo del período nunca bajando del 3,20%, confirmando por tanto la buena gestión realizada por MAPFRE a la hora de hacer eficaces sus activos con respecto al BAI.

Gráfico 43: Evolución conjunta ROE y ROA de MAPFRE



Fuente: elaboración propia

Si se realiza una comparativa de ambos ratios se observa la tendencia se ha mantenido a lo largo del período de estudio, siendo quizás significativa esa disminución del ROE en los años 2009 y 2010.

En definitiva, la evolución tanto del ROE como del ROA junto con el EVA podemos afirmar que MAPFRE crea valor. Considerando la cantidad de actuaciones y programas de RSE que ha realizado en la empresa, se puede afirmar que MAPFRE crea valor para sus grupos de interés tanto a nivel medioambiental, social y económico

Hipótesis 1	La aplicación de acciones medioambientales proactivas crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA PARCIALMENTE
Hipótesis 2	La implantación de políticas o programas sociales crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA PARCIALMENTE

Hipótesis 3	La implantación de acciones económicas de RSE, consideradas éstas como control de costes, aumento de productividad en los empleados, gestión responsable de proveedores, crea valor para la empresa y sus grupos de interés.
	CONFIRMADA PARCIALMENTE
Hipótesis 4	La implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial de manera conjunta crea valor para la empresa y sus grupos de interés
	CONFIRMADA PARCIALMENTE

5.4. ANÁLISIS COMPARATIVO

5.4.1 COMPARACIÓN DE EMPRESAS

Este epígrafe correspondería al quinto objetivo de la investigación pero en su análisis global. Se pretende observar el grado de coincidencia y los comportamientos de las empresas analizadas

A lo largo de toda la investigación se ha tratado de justificar como la aplicación de políticas de RSE en las empresas crea valor para todos los grupos de interés. Con la revisión teórica realizada en los capítulos 2 y 3, junto con el planteamiento del modelo, trataremos de sinterizar los principales programas identificados dentro de las empresas analizadas.

En el análisis comparativo de los cinco estudios de casos, se buscará obtener una cierta generalización teórica, es decir, si dichos resultados se pudieran extrapolar en condiciones similares. Se desea obtener una generalización analítica aplicando la lógica de replica, característica fundamental en la aplicación del estudio de casos. De tal forma que se puedan corroborar las hipótesis planteadas en el modelo y contribuir tanto empíricamente como teóricamente al fenómeno objeto de estudio (Yin, 1998)

Tabla 82: Acciones analizadas en cada hipótesis a nivel comparativo

HIPÓTESIS	ACCIONES O PROGRAMAS
<p>DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL</p>	<p>Posición proactiva en la reducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumo de Agua - Consumo de Energía - Consumo de Papel - Emisiones CO₂ - Gestión de residuos - Obtención de certificaciones - Otros
	<p>EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de formación - Programas gestión del talento - Beneficios económicos – sociales - Promoción - Gestión de RRHH <hr/> <p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación percibida - Innovación en servicios - Atención al cliente <hr/> <p>COMUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - programas acción social - Voluntariado corporativo - Convenios universidades - Patrocinio y mecenazgo - Iniciativas RSE

DIMENSIÓN ECONOMICA	ACCIONISTAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Retribución - Atención al accionista - Beneficios adicionales
	EMPLEADOS
EFFECTO CONJUNTO	<ul style="list-style-type: none"> - Código ético y de conducta - Medición Satisfacción
	PROVEEDORES
	<ul style="list-style-type: none"> - Política de compras - Código ético y de conducta - Proyectos conjuntos - Sistema de dialogo
	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno corporativo - Valores RSE - Estrategia de RSE - Certificados de RSE - Dialogo con grupos de interés - Reputación - Sistema de gestión medioambiental - Sistema de gestión responsable de proveedores - Sistema de gestión responsable de RRHH - Sistema de gestión responsable de clientes

Fuente: elaboración propia

Tabla 83: comparativa de acciones medioambientales de los estudios de casos

Empresa		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
Hipótesis						
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	PLAN DE ECOEFICIENCIA	SI	SI	SI	SI	SI
	AGUA	Uso de ecobolas y pernalizadores. Reducción 28,20%	Concienciación de los empleados y la instalación de dispositivos se ha reducido el consumo en un 10,3%	Reducción 4,1%	Aunque a nivel de grupo ha aumentado un 5,1 %, si se produce una distribución por empleado existe una reducción del 0,5%	Reducción 24,46%
	ENERGÍA	Concepto de edificio sostenible Reducción 15,83%	Manual de buenas prácticas Reducción 2%	Reducción 5 %	Aunque a nivel de grupo ha aumentado un 4,1 %, si se produce una distribución por empleado existe una reducción del 1,4%	Reducción 2,02%

	PAPEL	<p>Proyecto oficina sin papeles</p> <p>Proyecto oficina sin papeles</p> <p>Emisión de factura electrónica</p> <p>Emisión de factura electrónica</p> <p>Reducción 16,75%</p>	<p>No reducción durante los periodos 2009 - 2010</p> <p>Reducción los 15,5%</p>	<p>Reducción del 4,39%</p>
	CO₂	<p>Reducción de 31,03%</p>	<p>Reducción de 245.238 toneladas</p> <p>Reducción de 1,87%</p>	<p>Reducción de 6,4%</p> <p>Reducción 32,8 % por mantenimientos en torres de refrigeración</p>
	RESIDUOS	<p>Reducción de 26,03%</p>	<p>La gestión de residuos ha traído consigo una reducción del 20,5% y un nivel de reutilización de equipos de 36,5%</p>	<p>N.D</p> <p>La gestión de residuos ha descendido en todos los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> 14% Envases 11% Toner 13% Vidrio Residuos eléctricos y electrónicos 68,2%

	CERTIFICACIONES	ISO 14001 Huella de Carbono	ISO 14001 Huella de Carbono UNE ISO/EIC 20000-1 ISO 9001:2000 Panamá	ISO 14001 Huella de Carbono	ISO 14001 de Huella de Carbono	ISO 14001 Huella de Carbono UNE EN 16001 Huella de Carbono
	OTROS		Reforestación de bosques y montes	Convenio con eléctricas para que el consumo de energía proceda de energías renovables	Project Finance Leasing fotovoltaico Fondo Carbono Monetización de créditos carbono	

Fuente: elaboración propia

El nivel de concienciación de las empresas sobre las que se ha realizado el estudio de casos es considerable teniendo en cuenta que estas acciones las hacen extensibles en la mayoría de los casos a los proveedores con los que trabajan. Cabe destacar también el nivel de acuerdos internacionales a los que están suscritas las empresas analizadas, siendo común en todas ellas la adhesión al Pacto Mundial, Carbon Disclosure Project. En el caso de las empresas financieras y de seguros se destaca el programa Medioambiental de las Naciones Unidas para entidades financiera y sector seguros – UNEP FI y los Principios de Ecuador.

Tabla 84: Relación de acuerdos internacionales por empresa

NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
Carbon Disclosure Project	Carbon Disclosure Project	Carbon Disclosure Project	Carbon Disclosure Project	Carbon Disclosure Project
Pacto Mundial	Pacto Mundial	Pacto Mundial	Pacto Mundial	Pacto Mundial
ITP		UNEP – FI	UNEP FI	Pacto Mundial
		Principios de Ecuador	Principios del Ecuador	UNEP FI
		Principles for Responsible Investment	Consejo estatal de responsabilidad social empresarial del gobierno español	Acuerdo de Kyoto
			Forge Group	
			Instituto brasileiro de governança	
			Grupo Wolfsberg	
			Banking & Environment Initiative.	
			Código de Conducta de la CE para las empresas	

europas que operan en países en desarrollo.

Guías de la OCDE para las empresas multinacionales.

Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.

Protocolo de Kioto sobre el cambio climático

Fuente: elaboración propia

Hipótesis		Empresa		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
		DIMENSIÓN SOCIAL	EMPLEADOS	Formación	Programa NH University Programas de desarrollo interno a mandos intermedios y directivos	Plan Bravo! Programa de competencias Programa Mentoring Escuelas de ingles	Programa Global Training Curso Responsabilidad y reputación corporativa Programa Mentoring	Escuela corporativa de banca comercial Escuela corporativa de riesgos Programa Santander eres tú Programa Santander puedes ser tu
Talento	ND.			Política movilidad del talento Universitas Telefónica	Programa Coaching	Santander Training Executive Programme Programa Mundo Santander Programa Atenea y Apolo Programa Futuros Directivos (FUDIS) Liderando el crecimiento del Grupo	Programa de desarrollo Directivo Programa de desarrollo Directivo Internacional	

	Beneficios sociales	<p>Programa Todos somos más ventas</p> <p>Plan de retribución flexible compuesto:</p> <p>Seguro médico</p> <p>Cheque comida</p> <p>Cheque guardería</p>	<p>Plan Global de compra de acciones</p> <p>Plan Flexible de horarios y permisos</p> <p>Plan de pensiones</p> <p>Seguro médico</p> <p>Cheque comida</p> <p>Ayudas estudios</p> <p>Servicio guardería</p> <p>Compra vivienda</p> <p>Gimnasio</p> <p>Reparto beneficios</p> <p>Día libres por VC</p>	<p>Programa Pasión por las personas</p> <p>Permiso 3 a 5 años para realizar proyectos personales o profesionales,</p> <p>Licencias estudios de postgrado</p> <p>Ayuda a estudios</p> <p>Ayuda libros</p> <p>Ayuda estudio idiomas</p> <p>Ayudas para el cuidado de personas dependientes</p> <p>Flexibilidad horaria</p> <p>Condiciones especiales en la contratación de productos</p>	<p>Plan de Compensación Flexible</p> <p>Plan Flexible de horarios y permisos</p> <p>Servicio de guarderías</p> <p>Ayudas a personas dependientes</p> <p>Ayudas para estudios reglados, así como de idiomas</p> <p>Condiciones especiales en los productos y servicios</p>	<p>Plan Flexible de horarios y permisos</p> <p>Ayudas por nacimiento</p> <p>Ayuda a estudios</p> <p>Préstamos</p> <p>Campamentos de verano</p> <p>Condiciones especiales en los productos y servicios</p>
	Promoción	Programa NH Careers	Programa Apúntate	Comunicación a través de la intranet de las vacantes existentes		

CLIENTES	Otros	Plan de igualdad	Principios de igualdad y diversidad Modelo de mejora continua	Plan de igualdad de genero	Programa Avanzamos Juntos Planes para mujeres: Plan alcanza, Impulsa, Supera Programa Mentoring	Plan de igualdad	
	Evaluación percibida	Programa Focus	Quality	Servicio de defensa del cliente	Encuestas satisfacción	Encuestas satisfacción	Encuestas satisfacción
	Innovación servicios	Quality Report CS Quick Report Proyecto innovación 2.0	SI		Plan Global de Educación Financiera 2008 – 2012 Plan de Comunicación TCR.	SI	SI
	Atención al cliente	Atención telefónica Plataforma Web	Atención telefónica Plataforma Web	Atención telefónica Plataforma Web	Atención telefónica Plataforma Web Red de cajeros y sucursales Red móvil	Atención telefónica Plataforma Web Red de cajeros y sucursales Red móvil	Atención telefónica Plataforma Web Red de oficinas Red móvil

COMUNIDAD	Acción social	Plan Director RSE 2011-2013	Programa Proniño	Educación financiera:	Tercer Sector	Discapacidad: Apoyo familiar, ocio, convocatoria de becas y ayudas para la formación universitaria
			Programa Jóvenes EducaRed	- Programa niños adelante	Programa Amigo do valor en Brasil	
			Debate y conocimiento	- Metas educativas 2021	Fundación CEBI	Día internacional de las personas con discapacidad,
			Arte y tecnología	- Valores de futuro	Programa Bécalos México	Convocatoria Ayudas a Proyectos de Formación para el Empleo de Personas con Discapacidad,
					Becas escolares Argentina	Programa superando barreras,
						Programa para la Incorporación Laboral de Personas con Discapacidad.
						Programa internacional Formando comunidad
						Convocatoria de Becas Fundación MAPFRE

		Voluntariado corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - UP OPPORTUNITIES - UP VOLUNTEERING - UP HOSPITALIY 	<p>Día internacional del Voluntariado corporativo</p> <p>Vacaciones solidarias</p> <p>Escuelas Amigas</p> <p>Campañas Navidades</p>	<p>Programa Community Days en Reino Unido</p> <p>Programa un techo para mi país en Argentina</p> <p>Un Techo para Chile</p> <p>Programa Euros de tu nomina</p>	<p>A través de La Fundación MAPFRE</p> <p>Hospitales</p> <p>Recogida de juguetes</p> <p>Comedores sociales</p> <p>Material escolar</p>
		Convenios universidades	SI	<p>Cátedras Telefónica abordan temas eficiencia energética, sostenibilidad, seguridad, innovación social, educación, sanidad, productividad, RSE, I+D y turismo sostenible.</p> <p>SI</p>	<p>Colaboraciones con más de 900 universidades</p> <p>Plataforma Universia</p> <p>Red Emprendia</p> <p>Catedrás de investigación destinadas al estudio de la RSE, empresa familiar, innovación.</p>	<p>Prácticas Laborales</p>

		Patrocinio y mecenazgo	N.D	A través de la Fundación Telefónica llevan a cabo patrocinio de la cultura, la música y el deporte	Ruta Quetzal Liga de fútbol profesional BBVA	Escudería Ferrari en la Formula 1	Proyecto Educa tu mundo Promoción de la cultura y el arte
		Otros	International Tourism Partnership World Travel & Tourism Council Club de Excelencia en Sostenibilidad	Programa ATAM: - Plan ayuda económica - Plan salud - Programa integración laboral		- Microcréditos - Educación financiera Programa en Reino Unido - Santander in schools, My Money, My Right, Student Money Manual - Programa Contigo en Puerto Rico - Brincando na rede en Brasil	

Fuente: elaboración propia

Desde un punto de vista social todas las empresas analizadas llevan a cabo programas de formación. En el caso de Telefónica, BBVA, Santander y MAPFRE llevan realizando programas específicos de gestión del talento con el objetivo de potenciar el mismo y que las personas seleccionadas puedan adquirir nuevas capacidades y habilidades que les permita ascender dentro de la pirámide estructural y directiva de la empresa.

El cuidado que tienen por sus clientes se pone de manifiesto por el número de canales de comunicación que poseen los mismos, además de los planes de innovación destinados a la mejora en la prestación de productos y servicios que ofrece cada empresa.

El compromiso que tienen con la sociedad es altísimo prueba de ello son la cantidad de planes destinados para personas que se encuentran en riesgo de exclusión, que no tienen recursos y que poseen algún tipo de discapacidad, ya sea a través de la acción social o bien con la colaboración de los empleados a través del voluntariado corporativo.

La apuesta que hacen las empresas analizadas por la educación tiene como resultado una gran cantidad de acciones y programas que van desde el otorgamiento de becas para fomentar tanto el estudio en los primeros niveles de la educación así como la formación universitaria. A su vez, la conexión entre el mundo empresarial y académico a través de las cátedras y acuerdos de colaboración tiene como consecuencia el avance de la investigación en todas sus áreas, siendo altamente beneficioso para la sociedad.

Tabla 85: Comparativa de acciones económicas de los estudios de casos

Hipótesis		Empresa					
		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE	
DIMENSIÓN ECONÓMICA	ACCIONISTAS	Plan de retribución	Sí pero desde el año 2008 no se ha repartido	Sí, establece el reparto de 2 dividendos, uno con cargo al beneficio y otro con cargo a reservas de libre disposición	Sí, se reparte 4 dividendos en cada ejercicio, 3 a cuenta y 1 complementario	Sí, reparte un dividendo anual	Sí, establece el reparto de 2 dividendos anuales, uno ordinario y otro complementario
		Atención al accionista	Rincón del accionista	Rincón del accionista	Oficina del accionista	Plataforma Web	Plataforma multicanal
		Beneficios adicionales	Programa NH World Servicios exclusivos como reserva directa, amplitud de Check In y Check Out, promociones especiales, etc.	Oficina de principios de actuación	Ventajas sobre planes de ahorro, tarjeta Ábaco y Revista y pertenencia al Club Ábaco. Promociones a través de la Web.	Programa Yo soy accionista Foro Buzón del accionista	N.D.

	EMPLEADOS	Código ético y de conducta	Sí	Si, a través de la Oficina de principios de actuación	Si, elaborado desde el 2003 que incluyen los principios enunciados por el Bank International Settlements, principios del Pacto Mundial la declaración de Derechos Humanos y los principios de la OIT y OCDE	A través del modelo de gestión de personas se implanta un código de conducta general	Sí, además disponen un Comité de ética
		Satisfacción	Si, encuestas de satisfacción	Encuesta anual de clima y compromiso	Encuestas de satisfacción bienal. Programa “el mejor lugar para trabajar”	Si, encuestas de satisfacción	Si, encuestas de satisfacción

PROVEEDORES	Código ético y de conducta	Sí, haciendo extensible a la cadena de valor el respeto por los principios del Pacto Mundial.	Oficina de principios de actuación	Si, haciendo extensible a la cadena de valor el respeto por los principios del Pacto Mundial	Si, haciendo extensible a la cadena de valor el respeto por los principios del Pacto Mundial	Si, haciendo extensible a la cadena de valor el respeto por los principios del Pacto Mundial, RSE, Código Buen Gobierno
	Política de compras responsable	Política corporativa de compras Plataforma COPERAMA	Política de proveedores donde se incorporan aspectos sociales y medioambientales	Plataforma Global Procurement System Encuestas de satisfacción	Plataforma Aquanima	Clasificación de proveedores en función de la relación que mantienen con la empresa Plataforma MAPCOL Plataforma INFOCOL
	Proyectos conjuntos	Sí, llevan a cabo iniciativas de innovación para la optimización de recursos	Programas de formación	ND.	Almuerzos de trabajo en las instalaciones Foros	Política fidelización TAXI Programas de formación

Fuente: elaboración propia

Analizando la dimensión económica de RSE se pone de manifiesto que todas las empresas analizadas disponen de mecanismos internos para involucrar a todos los grupos de interés en la estrategia de RSE y cultura corporativa. Consideran que una mala actuación puede perjudicar a la reputación de la compañía, por ello lo hacen extensible en todas sus relaciones.

El nivel de transparencia en sus actuaciones es patente al observar los diferentes sistemas con los cuentan los accionistas para conocer las inversiones, decisiones o fluctuaciones de la acción que posee. Una manera especial de cuidar a los accionistas es ofrecerles beneficios adicionales a la retribución económica del dividendo como es el caso de NH Hoteles y las empresas del sector bancario.

Todas las empresas analizadas disponen de una política de compras sostenibles incorporando en los procesos de selección y negociación con proveedores cláusulas donde se respeten aspectos sociales y medioambientales además de los principios enunciados en el Pacto Mundial de Naciones Unidas, al que todas las empresas pertenecen. Todas las empresas analizadas, salvo BBVA, disponen de proyectos y programas donde se colabora con los proveedores bien seas poniendo en prácticas productos innovadores o mediante programas de formación y almuerzos de trabajo para que puedan conocer los mismos las necesidades de las empresas.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la dimensión económica es la pertenencia o no a índices socialmente responsables.

Tabla 86: Presencia en índices sostenibles

	FTSE 4 Good	FTSE 4 Good Ibex	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
NH Hoteles			
Telefónica			SI
BBVA	SI	SI	SI
Santander	SI		SI
MAPFRE	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

Estos índices incorporan a aquellas empresas que tienen un comportamiento socialmente responsables en materia económica, ambiental y social. Mediante la elaboración de un cuestionario se realiza una evaluación y se establece una puntuación, valorándose:

- Dimensión económica: códigos de conducta, gobierno corporativo, gestión de riesgos, etc.
- Dimensión medioambiental: respeto medioambiente, programas ecoeficiencia, etc.
- Dimensión social: igualdad, acción social, indicadores laborales, desarrollo de capital humano, voluntariado corporativo, índices de satisfacción con los grupos de interés, etc.

Tabla 87: Comparativa del efecto conjunto de la RSE en el estudio de casos

Empresa		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
Hipótesis						
EFEECTO CONJUNTO DE LA RSE	Gobierno corporativo	SI	SI	SI	SI	SI
	Valores RSE	SI	SI	SI	SI	SI
	Dialogo con grupos de interés	Con todos menos con AA.PP.	ND.	Con todos menos con AA.PP., ONG'S y con proveedores está previsto a m/p	Con todos	Con todos
	Reputación	Incrementa la reputación	Incrementa la reputación	Incrementa la reputación	Incrementa la reputación	Incrementa la reputación
	Sistema gestión medioambiental	SI	SI	SI	SI	SI
	Sistema gestión responsable de proveedores	SI	SI	SI	SI	SI
	Sistema gestión responsable RRHH	SI	SI	SI	SI	SI
	Sistema gestión clientes	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

El compromiso adquirido por las empresas analizadas se pone de manifiesto al realizar anualmente un informe de sostenibilidad o memoria de RSE según las directrices marcadas por el GRI.

Dentro de la estrategia empresarial tienen incluidos los valores de RSE:

- Apertura y sensibilidad hacia el entorno
- Sentido de comunidad
- Capacidad innovadora
- Consideración del largo plazo
- Creación de valor

A su vez consideran que la implantación de políticas de RSE en la empresa les permite aumentar su reputación ya no sólo a nivel interno sino también de cara al exterior.

Para todas las empresas en gran medida la elaboración de planes de RSE específicos para los diferentes grupos de interés y dimensiones tiene un impacto positivo en la creación de valor, ya no sólo para el accionista sino para todas las personas que afectan o se ven afectados por la empresa.

Realizando un estudio comparativo de los estimadores económicos en el período de estudio 2006 – 2010 se observa que tanto en los valores del ROE y ROA en todas las empresa son positivos, la cuantía en gran medida depende de los valores ofrecidos en los balances pero en líneas generales contribuye a demostrar que efectivamente se crea valor tanto financiera como económicamente.

Tabla 88: Comparativa de estimadores económicos por empresas

Empresa Hipótesis		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
ESTIMADORES ECONÓMICOS	ROE	+	+	+	+	+
	ROA	+	+	+	+	+
	EVA	+	+	+	+	n.d.

Fuente: elaboración propia

En el caso del EVA, demuestra como el valor positivo en todas ellas crea valor, y supone un indicador de la buena gestión que realizan los directivos de la empresa, salvo en el caso de MAPFRE de la no se dispone del dato.

Tabla 89: Resumen de los principales resultados obtenidos con respecto a las hipótesis planteadas

Hipótesis	NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
H1	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada para ROE y ROA
H2	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada para ROE y ROA
H3	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada para ROE y ROA
H4	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada para ROE y ROA

Fuente: elaboración propia

Considerando la cantidad de planes, programas y acciones que llevan a cabo con todos los grupos de interés con los que se relaciona la empresa y los valores obtenidos a la hora de realizar los cálculos de los estimadores económicos, las hipótesis planteadas en el modelo de creación de valor basado en la implantación de políticas de RSE se confirman en todos y cada uno de los casos.

5.4.2. PATRÓN DE COMPORTAMIENTO

Para establecer el patrón de comportamiento dentro de las empresas analizadas, se realiza un estudio comparativo entre los estudios de casos, de los factores más destacados. La coincidencia de los factores explicativos de las diferentes dimensiones estudiadas (económica, social, medioambiental y efecto conjunto), grupos de interés, gobierno corporativo, estrategias daría lugar al establecimiento de un patrón de comportamiento. Para poder realizar la evaluación y comparación de los estudios de casos se utiliza la escala de Likert de 1 a 5 siendo:

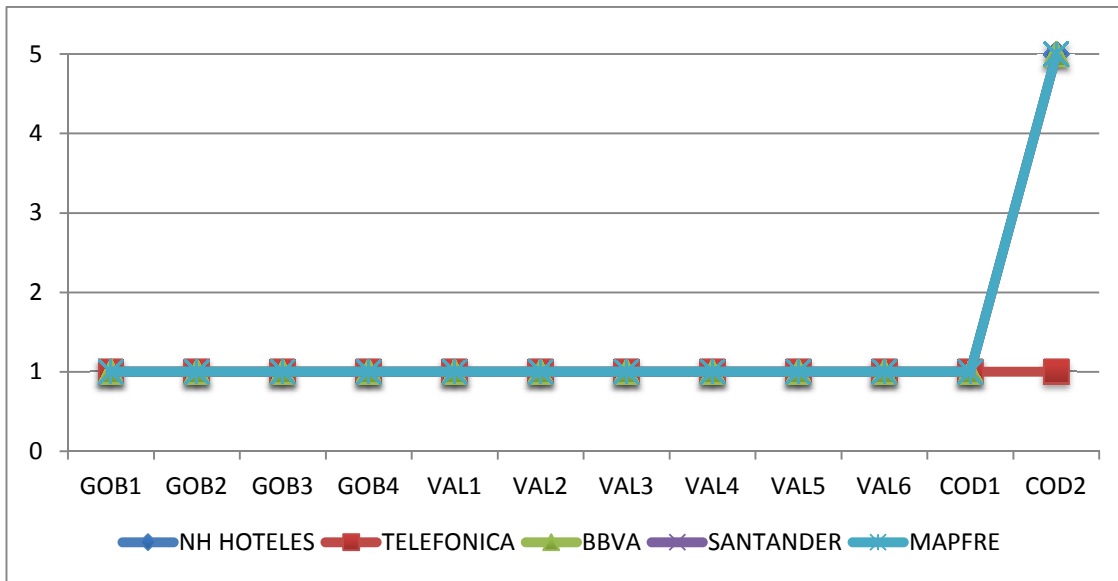
Tabla 90: Escala de Likert para las preguntas generales

1	2	3	4	5
SI	NO, previsto a corto plazo	NO, previsto a medio plazo	NO, previsto a largo plazo	NO

Fuente: elaboración propia

A continuación se representa gráficamente los datos obtenidos sobre el comportamiento de las cinco empresas analizadas.

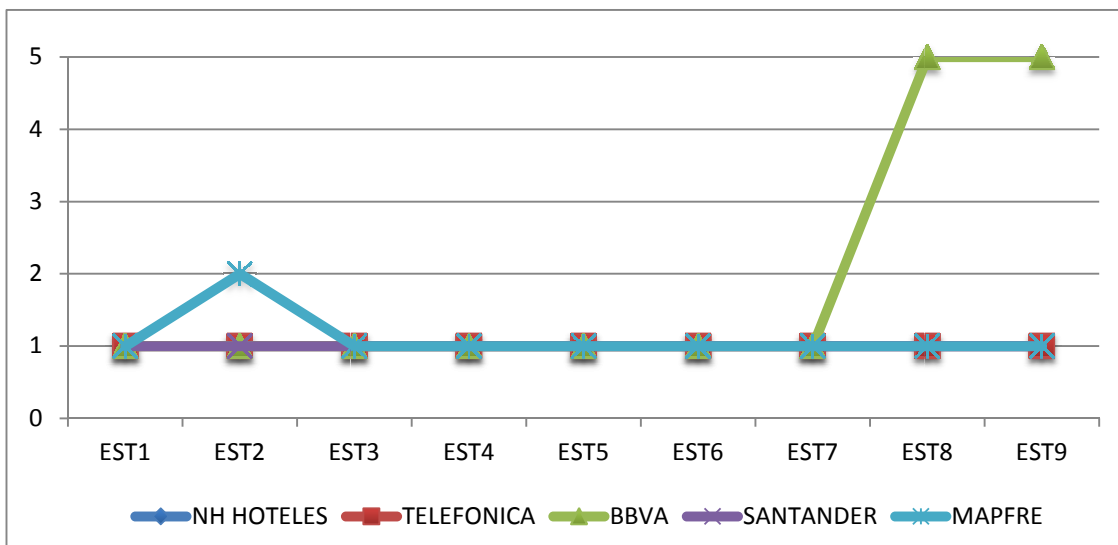
Gráfico 44: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia

El patron de comportamiento muestra como las cuestiones específicas de gobierno corporativo y valores de RSE la coincidencia es para todas y solo difieren en la cuestión COD2 donde tan sólo Telefonica involucra a los grupos de interés en la elaboración de los códigos de conducta.

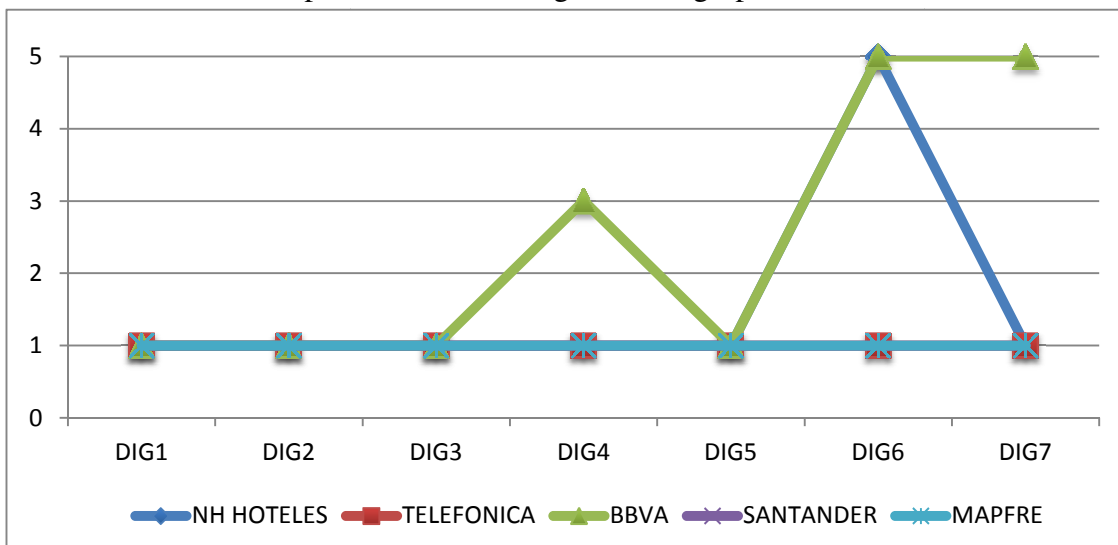
Gráfico 45: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la estrategia



Fuente: elaboración propia

En relación a la estrategia de la empresa, la pregunta EST2 que hace referencia a si tienen integrado las políticas de RSE en el cuadro de mando integral, MAPFRE es la única no lo contempla. Respecto al patrón en EST8 y EST9 donde se pregunta por la implantación de un plan de contingencias de riesgos sociales y medioambientales respectivamente es BBVA la única que no lo tiene elaborado.

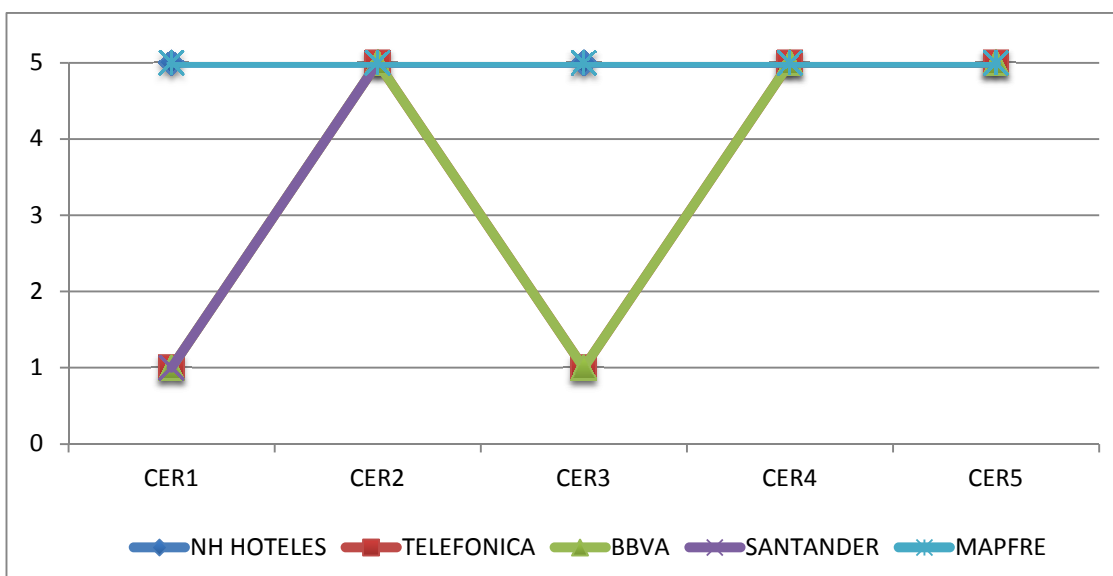
Gráfico 46: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al establecimiento de una plataforma de diálogo con los grupos de interés



Fuente: elaboración propia

BBVA es la única que no sigue un patrón de comportamiento al igual que el resto de empresas analizadas, aunque la tendencia es confirmatoria al ser 4 de 5 empresas las que si mantienen plataformas de diálogo con los grupos de interés.

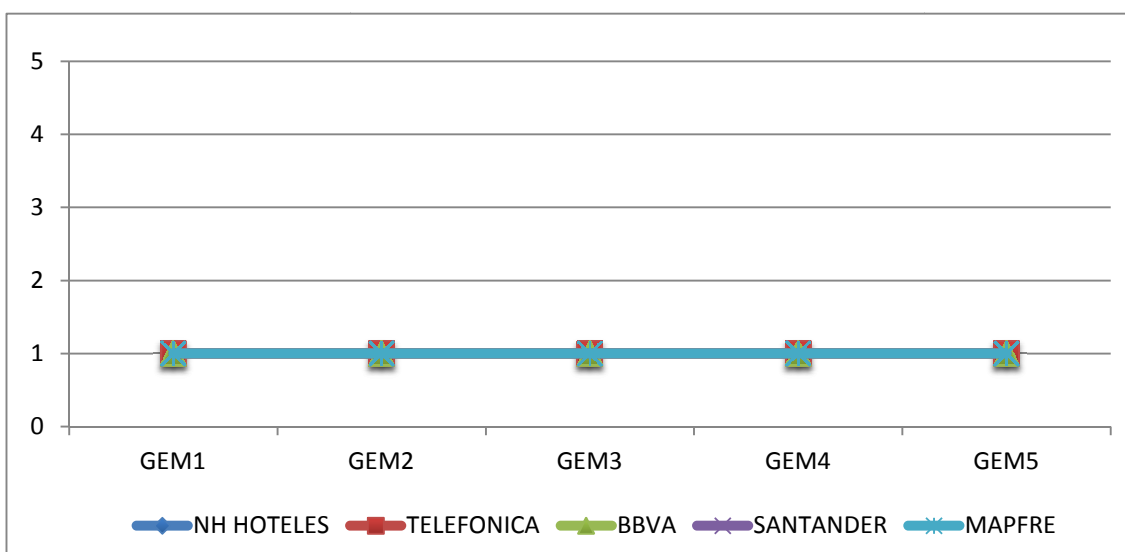
Gráfico 47: perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la obtención de certificados de RSE



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los certificados de RSE que tiene la empresa Telefónica, BBVA, y el Banco Santander poseen el certificado AA 1000; Telefónica y BBVA también disponen de la norma EFR. NH Hoteles y MAPFRE no disponen de ningún y no prevén tenerlas en el ámbito temporal del corto, medio y largo plazo.

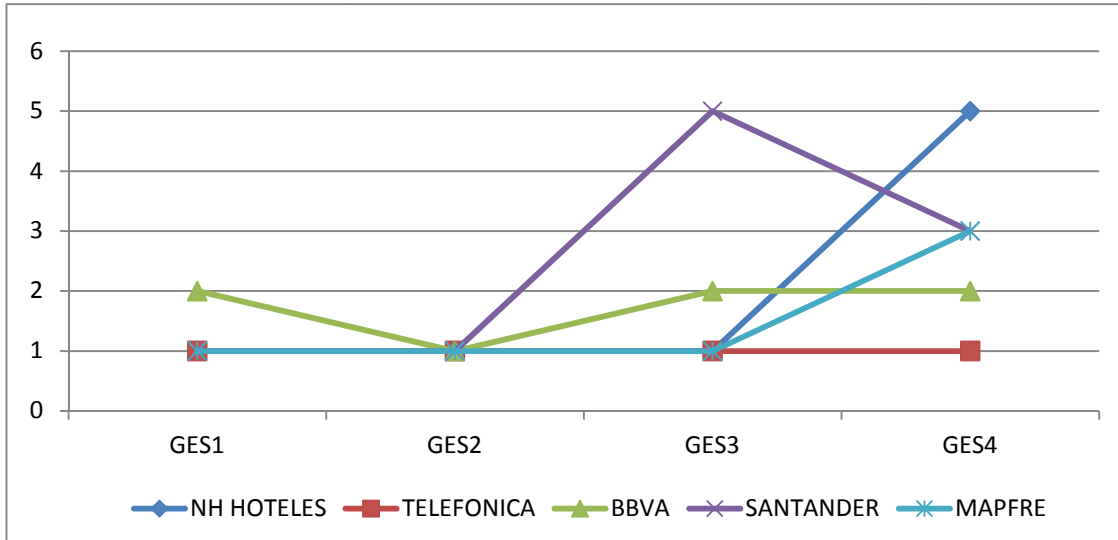
Gráfico 48: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión medioambiental



Fuente: elaboración propia

Existe un patrón confirmado sobre la gestión medioambiental

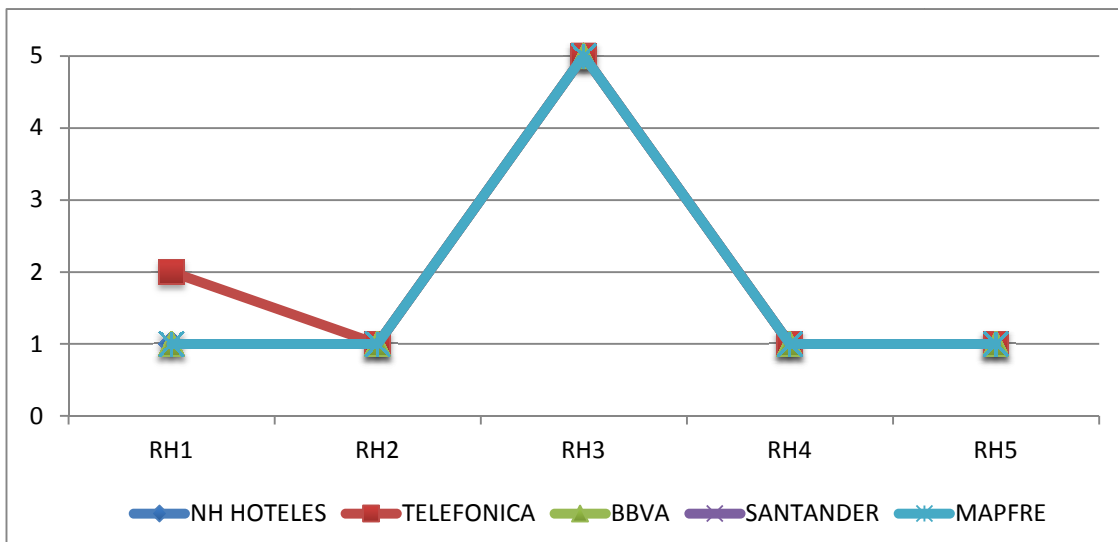
Gráfico 49: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión de proveedores



Fuente: elaboración propia

El patrón de comportamiento no se da en el caso de analizar la gestión de proveedores, al existir disparidad de posiciones a la hora de gestionar los mismos.

Gráfico 50: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación a la gestión de RRHH



Fuente: elaboración propia

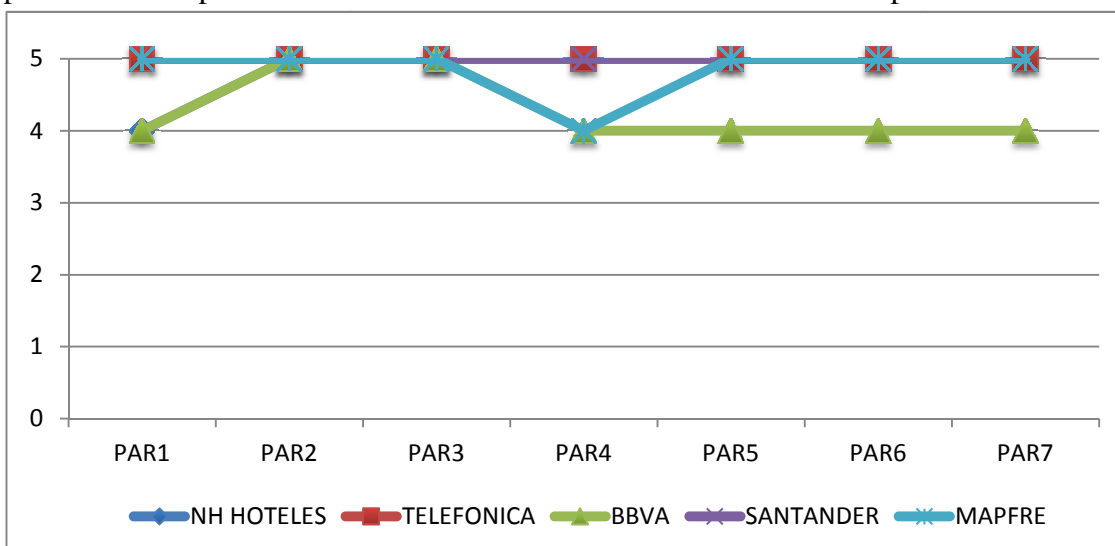
El último factor analizado se pregunta si los parámetros de RSE como el gobierno corporativo, la estrategia de RSE, las iniciativas de RSE, la gestión medioambiental, la gestión de proveedores, la gestión de clientes, la gestión de empleados tiene un impacto positivo en la creación de valor.

Tabla 91: Escala de Likert para la pregunta sobre el impacto positivo de la RSE en la creación de valor

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferencia	De acuerdo	Muy de acuerdo.

Fuente: elaboración propia

Gráfico 51: Perfil gráfico de las cinco empresas analizadas en relación al impacto positivo de los parámetros de la RSE en la creación de valor de la empresa



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse de los perfiles gráficos obtenidos en relación a diferentes factores analizados se puede apreciar cierta similitud entre los perfiles de las empresas del estudio de casos. Cabe destacar la semejanza en la gestión medioambiental y en RRHH, así como en la adopción de decisiones sobre gobierno corporativo y la estrategia. Por el contrario, se puede apreciar como la gestión de proveedores es

diferente tanto en el fomento de programas de formación entre proveedores y empleados, NH Hoteles, Telefónica y MAPFRE si mantienen dichos programas mientras que BBVA lo tiene previsto a corto plazo y el Banco Santander no lo tiene previsto, como en la verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores únicamente Telefónica aplica la dicho factor a sus proveedores, MAPFRE, el Banco Santander lo tienen previsto a medio plazo, BBVA a corto plazo y NH Hoteles no contempla dicho factor.

Tabla 92: Análisis de estadísticos descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	MED	DESVIAC
	SI	SI	NO	NO		
COD1	5	100	0	0	1	0
COD2	1	1	4	4	4.20	1.789
EST1	5	100	0	0	1	0
EST2	4	80	1	20	1.2	0.44721
EST3	5	100	0	0	1	0
EST4	5	100	0	0	1	0
EST5	5	100	0	0	1	0
EST6	5	100	0	0	1	0
EST7	5	100	0	0	1	0
EST8	5	100	0	0	1	0
EST9	4	80	1	20	1.80	1.7885
DIG1	5	100	0	0	1	0
DIG2	5	100	0	0	1	0
DIG3	5	100	0	0	1	0
DIG4	4	80	1	20	1.40	0.89443
DIG5	5	100	0	0	1	0
DIG6	3	60	2	40	2.60	2.19089
DIG7	4	80	1	20	1.80	1.7885
INI1	5	100	0	0	1	0
INI2	4	80	1	20	1.80	1.7885

INI3	5	100	0	0	1	0
INI4	3	60	2	40	2.60	2.19089
CER1	3	60	2	40	2.60	2.19089
CER2	0	0	5	100	1	0
CER3	2	40	3	60	3.40	2.19089
CER4	0	0	5	100	1	0
CER5	0	0	5	100	1	0
GES1	4	80	1	20	1.20	0.44721
GES2	5	100	0	0	1	0
GES3	3	60	2	40	2	1.73205
GES4	1	20	4	80	2.80	1.48324
PRO1	5	100	0	0	1	0
PRO2	5	100	0	0	1	0
PRO3	2	40	3	60	3.40	2.19089
ETA1	4	80	1	20	1.20	0.44721
ETA2	3	60	2	40	2	1.73205
ETA3	4	80	1	20	1.20	0.44721
ETA4	3	60	2	40	2	1.73205
ETA5	5	100	0	0	1	0
REC1	5	100	0	0	1	0
REC2	5	100	0	0	1	0
REC3	5	100	0	0	1	0
REC4	0	0	5	100	4.20	1.34164
CON1	4	80	1	20	1.80	1.78885
CON2	5	100	0	0	1	0
CON3	3	60	2	40	2.60	2.19089
CON4	3	60	2	40	2.60	2.19089
CON5	4	80	1	20	1.80	1.78885
CON6	4	80	1	20	1.80	1.78885
CON7	2	40	3	60	3.40	2.19089

Fuente: elaboración propia

El análisis de los estadísticos descriptivos sirve para confirmar nuevamente que si existe en líneas generales un patrón de comportamiento a la hora de aplicar políticas de RSE en la empresa, tal y como se ha explicado a lo largo de todos los gráficos anteriores.

Dado el nivel de similitud en las observaciones de las cinco empresas analizadas en el estudio de casos, no se ha procedido a realizar el análisis factorial exploratorio mediante el alfa de Cronbach. En un futuro cuando se complete o amplíe la muestra se procederá a utilizar dicha metodología.

PARTE III

**CONCLUSIONES Y
REFLEXIONES FINALES**

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Y

REFLEXIONES FINALES

ÍNDICE CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

6.1. Introducción

6.2. Conclusiones teóricas

6.3. Conclusiones de la investigación empírica

6.4. Implicaciones directivas

6.5. Limitaciones y futuras líneas de investigación

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

6.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se proporcionarán las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación empírica, donde se expondrán por un lado las principales conclusiones teóricas a las que se llega después de haber realizado un análisis de la literatura relacionada con la RSE como de creación de valor (epígrafe 6.2). En el epígrafe 6.3 se detallarán las principales conclusiones a las que se llega sobre el modelo aplicado de creación de valor, mediante la aplicación de políticas de RSE. Posteriormente se indicarán cuales son las implicaciones prácticas de la aplicación de la RSE. Para concluir, se expondrán en el epígrafe 6.4 cuales son las limitaciones y futuras líneas de investigación.

6.2. CONCLUSIONES TEÓRICAS

En relación al objetivo central de la investigación: la RSE como método de creación de valor, se puede concluir que:

Primera conclusión

La importancia que el concepto de RSE ha ido adquiriendo a lo largo del siglo XX no sólo desde ámbitos académicos, sino también en el mundo empresarial se pone de manifiesto en la aceptación de una responsabilidad que va más allá de lo legalmente exigido, dado que implica la adquisición de un compromiso con la sociedad contribuyendo al bienestar y al desarrollo social y económico de los países.

La fuerza que adquiere el concepto de RSE en la década de los sesenta con detractores de la asunción de políticas de RSE siendo el principal estandarte Friedman (1970) exponiendo que las empresas únicamente deben ocuparse de maximizar el beneficio y que cualquier responsabilidad extra supone ir en contra de los intereses de los accionistas, y con sus principales defensores como Porter y Kramer (2003), Somoza y Vallverdú (2006) considerando que las empresas no sólo tienen impacto en la economía, sino que también la actividad empresarial afecta en la sociedad y en el medioambiente. Hace que el siglo XXI se caracterice por la consecución de objetivos sociales y medioambientales con perspectiva a largo plazo que ayuden a no comprometer la supervivencia de futuras generaciones.

Segunda conclusión

Después de realizar una revisión importante de la literatura se aporta una nueva definición de RSE *“la integración voluntaria por parte de la empresa, tanto en su forma de gobierno como de gestión, de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas y del respeto de los Derechos Humanos derivadas de las relaciones que mantiene la empresa con sus grupos de interés directos, así como con cualquier persona que se vea afectada por el desarrollo de la actividad económica de la misma”*. Siguiendo la línea de Carroll (1979), De la Cuesta y Valor (2003; 2004) y De la Torre (2009).

Tercera conclusión

Considerando la importancia que tiene los grupos de interés dentro de la empresa para elaborar las estrategias empresariales, la utilización de indicadores no sólo económicos, sino también sociales y medioambientales permitirán ayudar a la empresa a crear valor en todos los campos.

Todo el debate suscitado a largo de más de 6 décadas, nos lleva a obtener una visión contemporánea sobre la gestión de la empresa, donde mediante la teoría de los stakeholders promulgada por Freeman (1984), involucra en la creación de valor para los accionistas a todos los grupos de interés que afectan o se ven afectados por la misma. Se puede afirmar que la implantación de políticas de RSE es una nueva forma de concebir la gestión empresarial, es decir, no es una moda, sino una nueva forma de hacer negocios, donde los grupos de interés se convierten en una piedra angular de la estrategia empresarial, permitiendo a la empresa crear valor en todos los ámbitos

Cuarta conclusión

Cabe destacar la importancia que tiene la adhesión a acuerdos internacionales de RSE a la hora de valorar la reputación de las empresas y su nivel de implicación con el entorno y la sociedad. Prueba de ello, es la suscripción o adhesión de los acuerdos que aparecen que son comunes para todos como la adhesión al Carbon Disclosure Project y el Pacto Mundial. Para las empresas del sector bancario y asegurador se encuentran además adheridas al UNEP – FI. Cabe destacar que únicamente BBVA y el Banco Santander respetan explícitamente los Principios de Ecuador

Quinta conclusión

Dado el enfoque multidisciplinar asociado al concepto de valor se puede concluir que éste puede contener un amplio número de teorías desde la perspectiva financiera, los costes de agencia, la teoría de los grupos de interés, la gestión del gobierno corporativo, la cadena de valor establecida por Porter (1987), la utilización del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2002), las actuaciones de Marketing para aumentar el valor para el cliente como canal para crear valor a su vez en la empresa y la integración de la RSE en la estrategia de la empresa como método de creación de valor.

El proceso del estudio de la creación de valor ya no sólo tienen en cuenta indicadores económicos sino también se contemplan indicadores sociales y medioambientales utilizados para medir la creación de valor en las empresas, confirmando dicho enfoque multidisciplinar asociado al concepto de valor. Siguiendo esta línea se utilizan indicadores económicos tales como el ROE, ROA, EVA, MVA, etc., pero también la elaboración de memorias de sostenibilidad que contienen indicadores sobre las prácticas laborales, empleo, salud y seguridad, formación, educación, etc.; la obtención de certificados orientados a la RSE así como certificados de gestión medioambiental; establecimiento de códigos de conducta, lo que proporcionará una mayor información y clarificación sobre las políticas de RSE y la creación de valor.

Sexta conclusión

Se afirma la conveniencia y generalidad de seguir los principios marcados por el Global Reporting Initiative (GRI) a la hora de realizar una memoria de sostenibilidad, considerando dentro de la mismas los indicadores expuestos para argumentar la dimensión económica, social y medioambiental porque servirá como método de comparación empresarial.

Séptima conclusión

La asunción voluntaria de la RSE supone la esencia de sí misma. Cualquier intento de legislar dicho concepto, tanto en cuanto se establezcan unos mínimos adecuados de RSE obligatorios para todas las empresas haría perder la voluntad real de las empresas por mejorar tanto a la sociedad como el entorno que les rodea. Aunque el establecimiento de una certificación de RSE como las que se detallan a lo largo de la tesis doctoral permite distinguir a las empresas socialmente responsables de las que no lo son.

Octava conclusión

La reputación siempre va asociado a la percepción que tienen los diferentes grupos de interés sobre la empresa de manera global, como activo intangible, estratégico y fuente de ventaja competitiva. El concepto de reputación será una variable a tener en cuenta, dada la relación que mantiene tanto con la RSE como con la creación de valor.

Se concluye que una buena gestión e implatación de políticas de RSE serán generadoras de valor para los grupos de interés de la empresa, por tanto, aumentarán su reputación, tanto de manera interna como externa.

Novena conclusión

Hasta ahora la forma de analizar si las empresas crean o no valor se realizaba de manera independiente, por un lado, el EVA y por otro, el ROE y ROA. El modelo planteado en nuestra tesis doctoral estudia como de manera individual y global cada una de las dimensiones de la RSE afecta en la creación valor, aportando un análisis conjunto de indicadores EVA, ROE y ROA.

En relación con el objetivo secundario donde se trata de ver cuál es el grado de relevancia e influencia de cada dimensión (medioambiental, social y económica) y su efecto conjunto, se puede concluir que:

Decima conclusión

La gestión medioambiental se debe enfocar hacia todos los grupos de interés, dado que una buena gestión medioambiental supondrá una menor exposición al riesgo mediante

la aplicación de programas de ecoeficiencia que tengan como objetivo la reducción del impacto medioambiental; la introducción de campañas de Marketing para informar a los clientes permitiéndoles determinar sus opciones de compra; la obtención de certificados de gestión medioambiental que permitan proteger a la sociedad, y por ende, al entorno; que se traslade dicha gestión medioambiental a toda la cadena de valor empezando por los proveedores tal y como se confirma en el patron de comportamiento analizado en la parte empírica.

Undécima conclusión

El mantenimiento de una postura proactiva, entendida está como el establecimiento de programas, acciones o medidas encaminadas a mitigar el impacto de la empresa sobre su entorno, permite aumentar los resultados empresariales ya que no se espera a que sucedan los acontecimientos sino que se previenen.

Duodécima conclusión

Los empleados deben ser considerados como fuentes generadoras de valor dentro de la empresa al ser uno de los grupos de interés que más impacto pueden tener en la consecución de los objetivos de la empresa. Por tanto, la inversión en el capital humano de la empresa supone un proceso dinámico que permitirá aumentar la productividad y ser fuente de ventaja competitiva.

Decimatercera conclusión

El voluntariado corporativo es una técnica que permite a los empleados ponerse en contacto con la sociedad, colaborando de manera desinteresada con aquellos grupos sociales mas desfavorecidos. Es un método donde se pueden adquirir compromisos y

desarrollo de habilidades importantes. Para la empresa supone una mejora tanto de la imagen interna como externa de la misma.

Decimocuarta conclusión

Con respecto a los clientes es importante aportar la mayor información de las políticas de RSE que se llevan a cabo dentro de la empresa para que les ayude en el proceso de decisión de compra en función de los valores de los clientes.

Decimoquinta conclusión

Para finalizar las conclusiones teóricas se debe considerar el grupo de interés de los proveedores dado que es fundamental que se extienda hacia ellos un compromiso firme sobre las políticas de RSE en todas sus dimensiones así como del respeto a los acuerdos internacionales que la empresa tenga suscrito, de tal forma que sus actuaciones no afecten negativamente a la empresa así como a ellos mismos con su forma de operar.

6.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Primera conclusión

Considerando el interés que despierta en los accionistas el conocimiento de las acciones que lleva a cabo la empresa con respecto a la RSE, el respeto por el medioambiente, la involucración en la sociedad mediante planes o acciones, hace que la inclusión de las empresas analizadas en el estudio de casos en un Índice Socialmente Responsable (ISR) sea fundamental de cara a incluir dentro de las decisiones de inversión valores personales y preocupaciones sociales así como a mejorar su imagen y reputación.

El lanzamiento en España en el año 2008 por parte de Bolsas y Mercados Españoles (BME) y la compañía proveedora de índices FTSE Group (FTSE) del nuevo índice *FTSE4Good IBEX* de la Bolsa de Madrid, supuso dotar al mercado español y a las empresas de un índice donde se pueda generar la demanda de productos financieros socialmente responsables que demuestre las buenas prácticas en RSE que llevan a cabo las empresas cotizadas en bolsa. El índice forma parte de la familia de índices *FTSE4Good* y funciona de acuerdo con sus criterios de análisis. Se trata de una familia de índices diseñados específicamente para dar apoyo a productos, fondos indexados y gestores de inversión que quieran invertir en el mercado español a partir de estándares internacionales de prácticas empresariales socialmente responsables.

Como se desprende del análisis realizado a lo largo de la parte empírica BBVA y MAPFRE tienen presencia en los tres ISR (DJSI, FTSE 4 Good, FTSE 4 Good Index), el Banco Santander en DJSI y FTSE 4Good, Telefónica en DJSI y NH Hoteles es la única empresa que no está presente en ningún índice.

Segunda conclusión

En la actualidad el objetivo principal para las empresas es crear valor tanto accionistas como para el resto de grupos de interés, mediante la consecución de objetivos económicos, sociales y mediamanteale. El modelo de creación de valor utilizado, se basa en la implantación de políticas de RSE a partir de las tres dimensiones aceptadas en el Libro Verde de la U.E. (2001). Los resultados obtenidos en la parte empírica están en consonancia con los trabajos de Angla y Setó (2009;2011), Beurden y Gossiling (2008), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky (2003;2005), McWilliams y Siegel (2000), Griffin y Mahon (1997), Waddock y Graves (1997), Spencer y Taylor (1987), Cochran y Wood (1984) y Moslowiz (1972) donde la implatación de políticas de RSE tiene efectos positivos en los resultados y, por tanto, son creadores de valor para la empresa.

Tercera conclusión

Mantener una postura proactiva en la dimensión medioambiental permite a las empresas crear valor tanto en cuanto se produce un ahorro en costes así como una reducción del impacto medioambiental. Las 5 empresas analizadas en el estudio de casos mantienen dicha postura, por tanto, se puede afirmar que la gestión medioambiental de las 5 empresas componentes del estudio de casos crean valor para la empresa. Postura defendida por Piñeiro (2009), Montabon et al. (2007), García y Armas (2007), Rennings et al. (2006), Garcés et al. (2006), Ann et al. (2006), Wagner (2005), Wagner y Schaltegger (2004), Al-Tuwaijri et al. (2004), Melnyk et al. (2003), King y Lenox (2002), Álvarez et al. (2001), Christmann (2000), Sharma y Vredenburg (1998), Russo y Fouts (1997), Klassen y McLaughlin (1996), Hart y Ahuja (1996), Cohen et al (1995), Porter y Van der Linde (1995), Shrivastava, (1995).

Cuarta conclusión

La perspectiva social ha adquirido en las últimas décadas una mayor relevancia desde la aparición de la Teoría de los Stakeholders desarrollada por Fremann (1984). En función de cual sea el grupo de interés con el que se relaciona la empresa se actuará con mayor o menor incidencia al poder ser fuente generadora de ventajas competitivas. Considerando la importancia que tienen los clientes, empleados, proveedores y sociedad dentro de la empresa, se puede concluir que la gestión de la dimensión social enfocada a satisfacer necesidades o demandas de los grupos de interés crea valor para la empresa, además de aumentar el valor de su activo intangible más valorado, la reputación (Olmedo y Martínez, 2011; López e Iglesias, 2010; Fernández y Luna, 2007; Brammer y Pavelin, 2006, Roberts y Dowling, 2002; Minguez, 2000; Fombru y Shanley, 1990). Postura defendida por Clacher y Hagendorff (2011), Alvarado y Hernández (2011), Lai et al (2010), Guadamillas y Donate (2008), Giacalone et al (2005), Bigné et al (2005; 2006), García de los Salmones (2005), Sen y Battacharya (2001), Brown y Dacin (1997), Murray y Vogel (1997), Atkinson et al (1997), Kaplan y Norton (1996).

Quinta Conclusión

La mayoría de los estudios analizados sobre las dimensiones de la RSE atienden más a aspectos sociales y medioambientales, que a aspectos económicos. Por ello y siguiendo la línea de Carroll (1979; 1991; 1999) y Brown y Dacin (1997) y Bigné et al (2009) se puede concluir que la realización de acciones encaminadas a llevar un control de costes, aumentar la productividad de los empleados, establecer códigos de conducta de aplicación a todos los grupos de interés, así como una política de compras responsable crea valor para la empresa.

Sexta conclusión

A continuación se presenta en la tabla 93 las principales conclusiones que se pueden extraer sobre las acciones de RSE en cada dimensión que llevan a cabo las empresas componentes del estudio de casos después de analizar las memorias de sostenibilidad, informes anuales e información en la página Web. Se puede confirmar que todas las empresas implantan políticas de RSE en todas las dimensiones así como con todos los grupos de interés.

Tabla 93: Relación de acciones de RSE que llevan a cabo

		NH HOTELES	TELEFÓNICA	BBVA	SANTADER	MAPFRE
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	Plan ecoeficiencia	SI	SI	SI	SI	SI
	Programas medioambientales	SI	SI	SI	SI	SI
	Certificaciones ISO 14001	SI	SI	SI	SI	SI
DIMENSIÓN SOCIAL	EMPLEADOS	Formación B° sociales Promoción	Formación Talento B° sociales	Formación Talento Promoción B° sociales	Formación Talento B° sociales	Formación Talento Promoción B° sociales
	CLIENTES	Evaluación percibida Innovación Atención multicanal	Evaluación percibida Innovación Atención multicanal	Evaluación percibida Innovación Atención multicanal	Evaluación percibida Innovación Atención multicanal	Evaluación percibida Innovación Atención multicanal

	COMUNIDAD	Acción social VC Convenios universidades	Acción social VC Convenios universidades Patrocinio y mecenazgo	Acción social Convenios universidades Patrocinio y mecenazgo	Acción social VC Convenios universidades Patrocinio y mecenazgo	Acción social VC Convenios universidades Patrocinio y mecenazgo
DIMENSIÓN ECONÓMICA	ACCIONISTAS	Plan de retribución Atención al accionista B° adicionales	Plan de retribución Atención al accionista B° adicionales	Plan de retribución Atención al accionista B° adicionales	Plan de retribución Atención al accionista B° adicionales	Plan de retribución Atención al accionista
	EMPLEADOS	Código conducta Evaluación de empleados	Código ético y de conducta Evaluación de empleados	Código ético y de conducta Evaluación de empleados	Código ético y de conducta Evaluación de empleados	Código ético y de conducta Evaluación de empleados
	PROVEEDORES	Código ético y de conducta Política de compras responsable Proyectos conjuntos	Código ético y de conducta Política de compras responsable Proyectos conjuntos	Código ético y de conducta Política de compras responsable	Código ético y de conducta Política de compras responsable	Código ético y de conducta Política de compras responsable Proyectos conjuntos

Séptima conclusión

Con respecto al efecto conjunto de la RSE cabe destacar las acciones que se detallan en la tabla 94 de las empresas analizadas en el estudio de casos. El establecimiento de políticas de RSE aumenta la reputación de empresa porque se transfiere información en todos los niveles además de aportar una transparencia en la información que ofrece la empresa

Tabla 94: Efecto conjunto de RSE sobre las empresas analizadas

	NH	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
GOBIERNO CORPORATIVO	SI	SI	SI	SI	SI
VALORES RSE	SI	SI	SI	SI	SI
PLATAFORMAS DE DIALOGO GRUPOS INTERÉS	Con todos menos con AAPP ¹²³	Con todos	Con todos menos con AAPP. ONG's y PROV ¹²⁴	Con todos	Con todos
REPUTACIÓN	Aumenta	Aumenta	Aumenta	Aumenta	Aumenta
SGM ¹²⁵	SI	SI	SI	SI	SI
SGP ¹²⁶	SI	SI	SI	SI	SI
SGE ¹²⁷	SI	SI	SI	SI	SI
SGC ¹²⁸	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

¹²³ Administraciones Públicas

¹²⁴ PROV: Proveedores

¹²⁵ SGM: sistema de gestión medioambiental

¹²⁶ SGP: sistema de gestión proveedores

¹²⁷ SGE: sistema de gestión empleados

¹²⁸ SGC: sistema de gestión clientes

Octava conclusión

Las empresas analizadas en el estudio de casos implantan políticas de RSE con todos sus grupos de interés. Para observar si se crea valor con las mismas se analizan los ratios EVA, ROE y ROA. En la tabla, se detallan los resultados obtenidos.

Tabla 95: Comparativa de estimadores económicos por empresas

Empresa Hipótesis		NH HOTELES	TELEFONICA	BBVA	SANTANDER	MAPFRE
ESTIMADORES ECONÓMICOS	ROE	+	+	+	+	+
	ROA	+	+	+	+	+
	EVA	+	+	+	+	n.d.

Fuente: elaboración propia

A partir de la comparativa de estimadores económicos se puede concluir que en todas las empresas analizadas en el estudio de casos, con la implantación de políticas de RSE crean valor, en ningún caso la inversión realizada en RSE afecta de forma negativa en los resultados de las mismas, salvo en el caso de MAPFRE que sólo podemos realizar dicha afirmación para el caso de ROE y ROA al no disponer de los datos para el cálculo del EVA.

Novena conclusión

Es posible deducir un patrón de comportamiento en relación a las políticas de RSE de las empresas analizadas en el estudio de casos al encontrar gran similitud en las acciones que desarrollan, dada la confirmación total o parcial de la mayoría de las hipótesis planteadas en el modelo según se refleja en la tabla 96.

Tabla 96: Conclusiones de los principales resultados obtenidos con relación a la existencia de un patrón de comportamiento en las cinco empresas objeto del estudio de casos

DESGLOSE CONCEPTOS DE LAS HIPOTESIS	CONCLUSIÓN
HIPOTESIS 1: DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	
Plan ecoeficiencia	Confirmación unánime
Programas medioambientales	Confirmación unánime
Certificaciones ISO 14001	Confirmación unánime
HIPOTESIS 2: DIMENSIÓN SOCIAL	
Etapas de RRHH	Múltiples posición con tendencia no concluyente
Gestión de RRHH	Confirmación unánime
Certificación OHSAS18001	Confirmación unánime en no disponer de la certificación
Evaluación de empleados	Confirmación unánime
Beneficios sociales	Confirmación unánime
Información de los clientes sobre las políticas de RSE	Confirmación unánime
Iniciativas de RSE	Múltiples posiciones con tendencia confirmatoria
Voluntariado corporativo	Confirmación unánime
Acción social	Confirmación unánime
Patrocinio y mecenazgo	Múltiples posiciones con tendencia confirmatoria

HIPOSTESIS 3: DIMENSIÓN ECONÓMICA

Gestión proveedores	Múltiples posiciones con tendencia no confirmatoria
Obtención mejores precios	Múltiples posiciones con tendencia no confirmatoria
Códigos de conducta	Confirmación unánime
Plataforma dialogo con accionistas	Confirmación unánime
Productividad	Confirmación unánime

HIPOTESIS 4: EFECTO CONJUNTO

Gobierno corporativo	Confirmación unánime
Estrategia RSE	Confirmación unánime
Valores RSE	Confirmación unánime
Certificados de RSE	Múltiples posiciones con tendencia no confirmatoria
Dialogo con grupos de interes	Múltiples posiciones con tendencia no concluyente
Reputación	Confirmación unánime
Sistema gestión medioambiental crea valor	Confirmación unánime
Sistema de gestión de proveedores crea valor	Confirmación unánime
Sistema de gestión de empleados crea valor	Confirmación unánime
Sistema de gestión de clientes y inversores	Confirmación unánime

Fuente: elaboración propia

Decima conclusión

En lo relativo a la dimensión medioambiental quedan completamente confirmadas y ratificadas todas las acciones (Plan de ecoeficiencia, programas medioambientales y certificaciones ISO 14001) analizadas dentro de dicha dimensión por parte de las 5 empresas que componen el estudio de casos.

Undecima conclusión

Con respecto a la dimensión social, compuesta principalmente por los grupos de interés de empleados, clientes y sociedad se puede concluir que dentro del grupo de los empleados existe una confirmación unánime en lo relativo a la gestión de RRHH, evaluación de los empleados así como en el establecimiento de beneficios sociales. Dentro de las etapas que se dan de la gestión de RRHH, si se incluyen principios de RSE, cabe señalar que en el proceso de selección y evaluación del desempeño si contemplan dichos principios en 4 de las empresas analizadas menos Telefónica que lo tiene previsto a corto plazo; con respecto a la formación existe confirmación unánime. Por el contrario, en las etapas de acogida y promoción sólo NH Hoteles, Banco Santander y MAPFRE lo incluyen mientras que Telefónica y BBVA no lo contemplan.

En el caso de los clientes, existe una confirmación unánime en lo relativo a informar a los clientes de RSE, ofrece productos innovadores así como incluir atributos de RSE en lo relativo al Marketing y la comunicación.

La contribución que hacen las empresas objeto del estudio de casos para la sociedad, cabe decir que la inversión en acción social así como el establecimiento de programas de voluntariado corporativo tiene una confirmación unánime. En el caso de seguir iniciativas de RSE como participar en asociaciones, fundaciones, clubes que promuevan la RSE, la creación de Fundaciones, la contribución compartida y realizar acciones de

patrocinio y mecenazgo no existe una confirmación unánime pero la tendencia es confirmatoria. La única empresa que no ha creado una Fundación que promueva y desarrolle actividades de RSE es NH Hoteles, el resto a través de sus fundaciones llevan a cabo programas de acción social, así como de patrocinio y mecenazgo.

Duodécima conclusión

Con respecto a la dimensión económica, la gestión de proveedores es la que ofrece una mayor diferencia en la implantación de acciones concretas. Respecto a la incorporación de estándares y cláusulas de RSE en los acuerdos comerciales, cabe destacar que tan sólo BBVA no contempla dicho aspecto. Para la firma de los procedimientos de gestión de la empresa así como el respeto por los derechos laborales existe una confirmación unánime. El fomento de programas de formación y diálogo entre proveedores y empleados no es contemplado por las empresas del sector bancario, sí por el resto. En lo relativo a la asunción por parte de los proveedores de los principios o acuerdos internacionales sobre RSE sólo Telefónica lo aplica, el resto de las empresas objeto del estudio de casos o bien no lo aplica o lo tienen previsto a corto o medio plazo.

Cabe destacar que todas las empresas tienen implantado un código ético o de conducta de aplicación a cualquier grupo de interés. De la investigación se puede afirmar que todas las empresas confirman unánimemente que la aplicación de políticas de RSE aumenta la productividad y la satisfacción de los empleados, y que la aplicación de una plataforma para el accionista donde puedan ver su plan de retribución así como los beneficios adicionales que su condición le confiere ayuda a aumentar dicha dimensión.

Con respecto a si mediante la aplicación de políticas de RSE en la dimensión económica ayuda a obtener mejores precios, existe múltiples posiciones con tendencia no confirmatoria. Sólo 2 empresas de la muestra BBVA y MAPFRE si consideran que los obtienen.

Decimotercera conclusión

En lo relativo al efecto conjunto que ejerce la RSE sobre la creación de valor, cabe destacar que existe una confirmación unánime en aspectos como el gobierno corporativo, la estrategia y valores de RSE, la reputación y los sistemas de gestión responsable medioambiental, de proveedores, empleados, clientes e inversores, lo que implica un compromiso claro y evidente por la aplicación de la RSE dentro de la empresa, contribuyendo, por tanto, a la creación de valor.

Con respecto a las plataformas de diálogo que poseen con los grupos de interés, existe una múltiple posición de respuesta con una tendencia no concluyente principalmente con las Administraciones Públicas, lo que demuestra que se deben mejorar los canales de comunicación con los mismos para contribuir de manera conjunta al bienestar social y económico del país.

A la hora de obtener certificados específicos sobre RSE, la tendencia es no confirmatoria en poseer los mismos. De todos los existentes AA 1000, RS – 10, Norma EFR, Norma ISO26000 y Norma SGE – 21, tan solo poseen la AA1000 las empresas del sector bancario (BBVA y Santander) y Telefónica. La norma EFR si que está en posesión de Telefónica y BBVA. El resto de normas y empresas no lo tienen contemplado en ningún ámbito temporal, lo que implica que las empresas deberían realizar un último esfuerzo por confirmar tanto de manera interna como externa el compromiso adquirido.

6.4. IMPLICACIONES DIRECTIVAS

El modelo de creación de valor mediante la implantación de políticas de RSE propuesto, ofrece una forma de gestión empresarial donde las necesidades de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa se pueden satisfacer. Además, tal y como se ha demostrado realizar inversiones en cada una de las dimensiones de RSE no supone malgastar el dinero invertido por los accionistas, al contrario, la inversión en RSE ofrece a la empresa la posibilidad de adquirir unas capacidades y habilidades generadoras de fuentes competitivas que permiten a la empresa mejorar su reputación, incrementar sus ventas, mejorar las relaciones con la sociedad o la comunidad donde desarrolle su actividad, incrementar la satisfacción de todos los grupos de interés así como la motivación de los empleados, reforzar los valores de la cultura empresarial de la empresa, etc. En definitiva, la implantación de políticas de RSE supone un sistema de gestión donde ya no se tienen sólo en cuenta indicadores económicos, sino también indicadores sociales y medioambientales.

La elaboración de este trabajo de investigación permite dar a conocer al mundo empresarial, académico y a la sociedad, los beneficios que se obtienen de la implantación de políticas de RSE, se demuestra que la realización de acciones encaminadas a proteger el medioambiente, a mejorar el bienestar social y económico permite mejorar los resultados en lugar de disminuirlos. Se pone de manifiesto que, aunque a priori si se tenga que realizar un desembolso importante, a largo plazo reporta más beneficios a todos los grupos de interés y a la propia empresa que si obviara este paradigma empresarial. Además, puede servir de guía para aquellas empresas que aun no saben las implicaciones que supone adoptar prácticas socialmente responsables tanto en su forma de gobierno como en la gestión.

Las empresas tienen la oportunidad de aportar muchas capacidades y habilidades a la sociedad, al equilibrio medioambiental, al desarrollo social y servir de ejemplo en la ética de la gestión administrativa. La implantación de políticas de RSE va a permitir responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés.

El reto de las organizaciones es incorporar la RSE dentro de la estrategia empresarial, evaluando los riesgos y oportunidades que representa, debiendo existir a su vez un seguimiento organizado y mediante indicadores. Teniendo en cuenta que la RSE está en continua transformación, el papel que juegan los indicadores de RSE dentro de la gestión empresarial es fundamental, al brindarnos el conocimiento sobre cómo, cuánto y hacia dónde apunta lo realizado dentro de la empresa. No deja de ser información útil para la toma de decisiones.

Considerar una planificación en la gestión de la RSE y medir el impacto en función de indicadores, permite que a las empresas anticiparse a los cambios que demanda la sociedad, convirtiéndolo en una ventaja competitiva y generando un valor agregado tanto para la organización como para todos los grupos de interés.

En cuanto a los resultados obtenidos en la misma, permite enriquecer la literatura sobre RSE así como los mecanismos para medir la creación de valor. Además, la utilización del estudio de casos como metodología permite aumentar la credibilidad y autenticidad de una forma de estudio hasta ahora muy criticada.

6.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como toda investigación que se precie, siempre se adolece de una serie de limitaciones. Aunque algunas ya se han expuesto a lo largo de la elaboración de la tesis doctoral, las principales son las que se exponen a continuación.

En primer lugar, el modelo propuesto, es un modelo general sobre creación de valor mediante la implantación de políticas de RSE, considerando la diversidad sectorial de la muestra sector de las telecomunicaciones, hotelero, bancario y asegurador, provoca que se estén comparando sectores con distinto impacto medioambiental y económico.

En segundo lugar, respecto a la revisión conceptual del término RSE, una de las principales limitaciones es la no existencia de un consenso académico sobre el propio concepto de RSE y las dimensiones de la RSE.

En tercer lugar, en lo que respecta a la metodología utilizada, el estudio de casos, tiene como principal limitación la generalización estadística, hecho que no se puede ocultar al haberla elegido de manera consciente, al igual que trabajos predecesores como Yin 1989, Eisenhardt 198, Villarreal, 2006 y Zabalza, 2008.

Por último, dada la amplitud de la revisión conceptual realizada a lo largo de la tesis doctoral, se reconoce haber realizado un análisis general para en futuras líneas de investigación enfocarlo hacia lo particular, siguiendo la línea de Villarreal 2006 y Zabalza 2008.

A lo largo de la elaboración de la tesis doctoral han surgido aspectos que se tendrán en cuenta como futuras líneas de investigación, algunas de ellas derivadas de las propias limitaciones.

- Dado que se toma como muestra las empresas que han recibido el prestigioso premio internacional de RSE del Foro Ecuménico Social “Premio Latinoamericano de Responsabilidad de Empresa”, y la proyección del mismo hace que año tras año se vayan premiando a nuevas empresas, se plantea la posibilidad de aumentar el tamaño de la muestra en función de las empresas premiadas, que en un futuro permita utilizar técnicas de carácter cuantitativo de manera que se pueda realizar una generalización sobre las políticas de RSE como método de creación de valor.
- Teniendo en cuenta que una de las iniciativas que ha llevado a cabo la Comunidad de Madrid ha sido la creación del sello *MADRID Excelente*, que reconoce a aquellas empresas que realizan actividades de innovación, responsabilidad social,

satisfacción y contribución en el desarrollo social y económico de la Comunidad de Madrid, se aumentará la muestra de estudio para ver como la obtención del sello *MADRID Excelente*, permite crear valor así como aumentar la reputación de las empresas.

- Aumentar la muestra mediante premios sectoriales de RSE sobre la dimensión de medioambiente.
- Dada la importancia que tienen hoy en día la elaboración de rankings, se prevee realizar un ranking sobre cuáles son las mejores políticas de RSE mediante la técnica AHP (Analytic Hierarchy Process), técnica que mediante la utilización de una serie de indicadores se puede establece un ranking.
- Con el modelo propuesto se pretende aportar una visión donde la implatación de políticas de RSE crea valor para la empresa, combinando los ratios EVA, ROE y ROA. Se pretende que dicho modelo sirva como punto de partida para investigadores a la hora de profundizar en la RSE como método de creación de valor, en empresas que coticen o no en bolsa asi como a grandes empresas y PYMES.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1996): “Construir marcas poderosas”. Ed. Gestión 2000. Barcelona
- Aaker, D.A. y Keller, K.L. (1993): “Interpreting cross – cultural replications of brands extensions research”. *International Journal of Research in Marketing*, 10, pp. 55 – 59
- Abbott, W.F. y Monsen, R.J. (1979): “On the measurement of corporate social responsibility: self – report disclosures and a method of measuring corporate social involvement”. *Academy of Management Journal*, 22, (3), pp.501 – 515
- Abimbola, T.; Kocak, A. (2007): “Brand, Organization Identity and Reputation: SMEs as Expressive Organizations”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10, (4), pp. 416-430.
- Abreu, R. y Carreira, F. (2000): “El valor de la empresa y la responsabilidad social corporativa: Análisis Empírico”. *Workings papers*. Portugal
- Ackerman, R.W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4), 88-98.
- Adams, E.B., Almeida, H. y Ferreira, D. (2005). “Powerful CEOs and their impact on corporate performance”. *The Review of Financial Studies*, 18, (4), pp.1403-1432.
- Adams, S. (1997): “El principio de Dilbert”. México: Granica
- Adserá, X. y Viñolas, P. (2003): “FEVA: A financial and economic approach to valuation”. *Financial Analysis Journal*, 59, (2), pp. 80 – 87
- Agle, B.R., Hayibor, S. y Roman, R. (1999): “The relationship between social and financial performance”. *Business and Society*, 38, pp. 109–125.
- Al-Ajmi, J., Hussain, H., y Al-Saleh, N. (2009): “Clients of conventional and Islamic banks in Bahrain: how they choose which bank to patronize”. *International Journal of Social Economics*, 36, (11), pp. 1086–1112.
- Al-tuwaijri, S.; Christensen, T.; Hughes, K. (2004): “The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach”, *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 447-471.
- Albinger, H. S., y Freeman, S. J. (2000): “Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations”. *Journal of Business Ethics*, 28, pp. 243–254.
- Alcala, M. A. (2007): “Reputacion Corporativa. Fundamentos Conceptuales”

Alexander, G.J. y Buchholz, R.A. (1978): "Corporate social responsibility and stock market performance". *Academy of Management Journal*, 21 (3), pp. 479 – 486

Alvarado, A. (2008): "Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista". Tesis doctoral, Universidad de Valencia.

Alvarado, A. y Schlesinger, M.W. (2008): "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll". *Estudios Gerenciales*, 24, (108), pp. 37 – 59

Álvarez, M.J., Burgos, J. y Céspedes, J.J. (2001): "An analysis of environmental management, organizational context and performance of spanish hotels", *Omega*, 29, pp. 457-471.

Amartunga, D. Y Balsry, D. (2001): "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organization". *Work Study*, 50, (3), pp. 95 - 104

Amat, O. (1999): "EVA: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor". Ed. *Gestión 2000*. Barcelona

Amato, L.H. y Amato, C.H. (2007): "The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving". *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 229–241

Ancos, H. (2008): "El mercado de la RSE". *Boletín económico ICE*, 2929 pp. 17 -37

Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988): "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103, (3), pp. 411– 423.

Angla, J. y Setó, D. (2009): "Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: un análisis empírico". XXIII Congreso Anual de AEDEM. Sevilla.

Angla, J. y Setó, D. (2011): "La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 20 (4), pp. 161 – 176

Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: a review and recommended two – step approach". *Psychological Bulletin*, 103, (3), pp. 411 - 423

Anderson, J.C., Hakasson, H., y Johason, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, 58, (4), pp. 1 – 15

Anderson, J.C., Jain, D.C. y Chintagunta, P.K. (1993): "Customer value assessment in business markets: a state of practice study" *Journal of business to business*, 1, (1), pp. 3 – 29

Anderson, J.C. y Narus (1995): “Capturing the value of supplementary services” *Harvard Business Review*, 73, (1), pp. 75 – 83

Anderson, J.C. y Narus (1998): “Business marketing: understand what customer value” *Harvard Business Review*, 76, (6), pp. 53 – 65

Anderson, J.C., Thomson, J.B.L. y Wynstra, F. (2000): “Combining value and price to make purchase decisions in business markets”. *International Journal of Research in Marketing*, 17, (4), pp. 307 – 329.

Anderson, L.M., Giacalone, R.A. y Jurkiewicz, C.L. (2007): “On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 401– 409

Andrés, P. (1998): “Contratos, recursos y creación de valor: Un análisis de la empresa española”. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid.

Andrews, K. (1971): “The concept of Corporate Strategy”. Dow-Jones Irwin, Homewood, Illinois.

Ann, G.E.; Zailani, S.; Wahid, N.A. (2006): “A study on the impact of environmental management system (ems) certification towards firms’ performance in Malaysia”, *Management of Environmental Quality: an International Journal*, 17, (1), pp. 73-93

Anselmsson, J. y Johansson, U. (2007): “Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, (10), pp. 835–856.

Applegate, L. M. (1994): “Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s”, en *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*, North Holland, pp. 15-94

Aragón, J.A. (1998): “Strategic proactivity and firm approach to the natural environment”. *Academy of Management Journal*, 4, (5), pp. 556 – 567

Arangón, J.A. y Rubio (2007): “Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings”. *Long Range Planning*, 40, (3), pp. 357 – 381

Arana, G. (2003): “Análisis de la incidencia y los resultados de la gestión de la calidad en las empresas de la CAPV”. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco. Bilbao

Archer, S. y D’Ambrosio, C. (1983): “The theory of business finance: a book of readings”. London: Collier Macmillan Publisher.

Argandoña, A. (1998): “The stakeholder theory and common good”. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1093 – 1112

Arias, M. (2003): “Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa”. Paper proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM; Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28

Ariño, A. y de la Torre, J. (1998): “Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures”. *Organizations Science*, 9, (39), pp. 306 - 325

Arli, D.I. y Lasmono, H.K. (2010). “Consumers’ perception of corporate social responsibility in a developing country”. *International Journal of Consumer Studies*, 34, (1), pp. 46-51.

ASEPAM (2000): “Guía del Pacto Mundial: una forma práctica para entender la visión y los nueve principios”. Septiembre 2010

Atkinson, A., Waterhouse, J. y Wells, R. (1997): “A stakeholder approach to strategic performance measurement”. *Sloan Management Review* spring, pp. 25-37.

Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., y Louviere, J. J. (2003): “What will consumers pay for social product features?”. *Journal of Business Ethics*, 42, pp. 281–304.

Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J. y Burke, P. F. (2008): “Do social product features have value to consumers?”. *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 183–191.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985). “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”. *Academy of Management Journal*, 28, (2), pp. 446-463

Azofra, V. y De Miguel, A. (1992): “Teoría Financiera de la agencia, endeudamiento y estructura de propiedad”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1, (2), pp.135-146.

Azofra, V., Prieto, B. y Santidrián, A (2004): “Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 121, pp. 349 - 377

Bacidore, J., Boquist, J., Milbourn, T. Y Thakor, A (1997): “The search for the best financial performance measure”. *Financial Analysts Journal*, 53, (3), pp. 11 – 20.

Baker, S.M., Johansson, J. y Westbrook, D. (2006): “Tenth International Conference on Marketing and Development”. Call for papers

Baliga, B.R.; Moyer, R.C. y Rao, R.S. (1996). “CEO duality and firm performance: what’s the fuss?”. *Strategic Management Journal*, 17, (1), pp. 41-53.

Banco Interamericano de desarrollo (BID): www.iadb.org consulta marzo 2011

Banco Mundial: www.worldbank.org consulta marzo 2011

- Banerjee, S. B. (2002): “Corporate environmentalism. The construct and its measurement”. *Journal of Business Review*, 55, pp. 177-191
- Banerjee, S. B., Iyer, E.S. y Kashyap, R. K. (2003): “Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type”. *Journal of Marketing*, 67, pp. 106-122.
- Bansal, P. (2005): “Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development”. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 197-218.
- Bao, B. H. y Bao, D. H. (1998): “Usefulness of value added and abnormal economic earnings: An empirical examination”. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25 (1) (2), pp. 251 – 264.
- Barnard, C. (1938). “The functions of the executive”. (30th anniversary edition). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17, (1), pp. 99-120.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., y Taylor, K. A. (2000). “The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (2), pp. 248–262.
- Barone, M. J., Norman, A. T., y Miyazaki, A. D. (2007). “Consumer responses to retailer use of cause-related marketing: is more fit better?”. *Journal of Retailing*, 83, (4), pp. 437–445.
- Bartual, C. y García, F. (2007): “Análisis de los principales indicadores de creación de valor empresarial”. XXI Congreso Anual de AEDEM, Madrid
- Bartual, C. y Moya, I. (2008): "Relación entre la creación o no de valor y la información económico - financiera de las empresas". XXII Congreso Anual de AEDEM, Salamanca.
- Basdeo, D.K.; Smith, K.G.; Grimm, C.M.; Rindova, V.P.; Derfus, P.J. (2006): “The Impact of Market Actions on Firm Reputation”, *Strategic Management Journal*, 27, (12), pp. 1205-1219
- Basil, D. Z. y Weber, D. (2006): “Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility”. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 11, (1), pp. 61–72.
- Becker – Olsen, K., Cudmore, B.A y Hill, R.P. (2006): “The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour”. *Journal of Business Research*, 59, (1), pp. 46 – 53
- Bensabat, I., Goldstein, D.K. y Mead, M. (1997): “The case research strategy in studies of information systems”. *MIS Quarterly*, 11, pp. 369 – 386

Berle y Means, en Drucker, P. (1992): "La Sociedad Poscapitalista". Edición Editorial Sudamericana.

Berens, G., Van Riel, C. B. M., & Van Bruggen, G. H. (2005). "Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance". *Journal of Marketing*, 69, (3), pp. 35–48.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., y Jones, T. M. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 42, (5), pp. 488–506.

Besser, T.L. (1999): "Community Involvement and the Perception of Success Among Small Business Operators in Small Towns". *Journal of Small Business Management*, 37, pp. 16-29.

Beurden, P. V. y Gosling, T. (2008): "The worth of values - a literature review on the relation between corporate social and financial performance". *Journal of Business Ethics*, 82, (2), pp. 69 – 82

Bhattacharya, C. B., Rao, H. y Glyn, M. A. (1995): "Understanding the bond of identification: an investigation of its correlatos among art museum". *Journal of Marketing*, 49, (4), pp. 46 – 57

Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003): "Consumer – company identification: a framework for understanding consumer's relationships with companies". *Journal of Marketing*, 67, (2), pp. 78 – 88

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). "Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives". *California Management Review*, 47, (1), pp. 9–24.

Biddle, G.C., Bowen, R. y Wallace, J (1997): "Does EVA beat earnings?: evidence on associations with stocks returns and firm values". *Journal of Accounting and Economics*, 24, (3), pp. 301 – 336

Biehal, G. J., y Sheinin, D. A. (2007). "The influence of corporate messages on the product portfolio". *Journal of Marketing*, 71, (2), pp. 12–25.

Bigné, E., Aldás, J., Küster, I. y Vila, N. (2002): "The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector". *Qualitative Market Research: an International Journal*, 5, (2), pp. 87 – 95

Bigné, E., Alvarado, A. Andreu, L. Aldás, J. y Curras, R. (2009): "La influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y lealtad del consumidor". *Revista de Responsabilidad Social*, 1

Bigné, E. y Andreu, L. (2004): "Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo". *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 21, pp. 89 – 120

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005): “Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural”. *Universia Business Review*, 5, pp. 14 – 27.

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). “La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios”. *Esic Market*, 6, (597), pp. 163 – 189

Blanco, A (2009): “Comportamiento de compra de bienes de colección. Un modelo basado en las actitudes y la heterogeneidad del mercado”. Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

Boal, N. (2005): “Análisis de los indicadores de creación de valor (I)”. *Estrategia Financiera*, 220, pp. 30 – 41

Boatright, (1993): “Ethics and the conduct of business”. Ed Prentice hall. New Jersey

Boletín Oficial de las Cortes Generales el 4 agosto de 2006. Consulta Abril 2011

Boletín Oficial de las Cortes Generales el 31 de julio de 2006. Consulta abril 2011

Bolton, S.C., Chung – hee, R. y O’gorman, K. (2011): “Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: a case study”. *Journal of Business Ethics*, 101, pp.61 – 74

Bonache, J. (1999): “El estudio de xasos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, enero-junio, pp. 123-140

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005): “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”. *Human Resource Management Journal*, 15, (3), pp. 67–73.

Boston Consulting Group (1996): “Shareholder value metrics”

Botterill, D. (2001): “The epistemology of a set of tourism studies”. *Leisure Studies*, 21, (3), pp. 199 – 214.

Bouchard, T. (1976): “Fiel Research Methods”. Dunntte (ed.): *Industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 363-413.

Bower, A. B., y Grau, S. L. (2009). “Explicit donations and inferred endorsements”. *Journal of Advertising*, 38, (3), pp. 113–126.

Bowen, H. (1971). “Social Responsibility of Businessman”. Harper & Brothers, Nueva York. 1ª Edición de 1953. citado por De bakker, F. G. A. et al (2005): *Abiliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. Business & Society*, 44 (3).

- Bowman, E. H. y Haire, M. (1975): "A strategic posture toward corporate social responsibility". *California Management Review*, 18, (2), pp. 49 – 58.
- Brammer, S. y Millington, A. (2005): "Corporate Reputation and Philanthropy: an empirical analysis". *Journal of Business Ethics*, 61, (1), (3), pp. 29 – 44
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007): "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment". *International Journal of Human Resource Management*, 18, (10), pp. 1701–1719.
- Brammer, S. y Pavelin, S. (2006): "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit". *Journal of Management Studies*, 42, (3), pp. 435-455.
- Brammer, S., Williams, G., y Zinkin, J. (2007): "Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample". *Journal of Business Ethics*, 71, pp. 229–243
- Bravo, R., Matute, J. y Pina, J.M. (2011): "Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities". *Journal of Business Ethics*, Published on line septiembre 2011
- Brealy, R. y Myers, (1998): "Fundamentos de financiación empresarial". McGraw – Hill. Madrid
- Brío, J.A. del; Fernández, E. y Junquera, B. (2001): "Impulso medioambiental en las industrias españolas. El papel de las administraciones públicas". *Economía Industrial*, 339, pp. 153-166.
- Brío, J.A. del y Junquera, B. (2001): "Factores inductores del comportamiento medioambiental en las empresas industriales españolas". *Revista de Economía y Empresa*, 25, (41), pp. 75-96
- Bromwich, M. y Walker, M. (1998): "Residual Income past to future". *Management Accounting Research*, 9, diciembre, pp. 391 – 419
- Brown, B. y Perry, S. (1994): "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies". *Academy of Management Journal*, 37, (5), pp. 1347-1359.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997): "The company and the product: corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61, (1), pp. 68-84
- Brown, T. J., Dacin, P. A, Pratt, M. G. y Whetten, D.A. (2006): "Identity, entended image, construed image and reputation: an interdisciplinary frameworkk and suggested terminology". *Journal of the academy of marketing science*, 34, (2), pp. 99 – 106
- Bryman, A. (1984): "The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?". *The Britsh Journal of Sociology*, 35, pp. 75-92

Burgos, J. de; Céspedes, J.J. (2001): “La protección ambiental y el resultado. Un análisis crítico de su relación”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, (2), pp. 93-108.

Burke y Logsdon (1996): “How corporate social responsibility pays off”. *Long range planning*, 29, (4), pp. 495-502

Bushman, R.M., Indjejikian, R. J. y Smith, A (1995): “Aggregate performance measures in business unit manager compensation: The role of intrafirm interdependencies”. *Journal of Accounting Research*, 33, pp. 101 – 128

Business for social responsibility (BSR): www.bsr.org consulta marzo 2011

Cabrera, M.K. (1998): “Factores determinants de éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Cabrera, M.K., Déniz, M.C. y Martín, J.D. (2011): “Consejos de administración y potencial para la responsabilidad social de las empresas familiares no cotizadas españolas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 117, (3), pp. 47 – 67

Cachanoskym J.C. (1999): “Value based management”. Liberas, Mayo.

Caldwell, C. y Karri, R. (2005). “Organizational governance and ethical systems: acovenantal approach to building trust”. *Journal of Business Ethics*, 58, (1-3), pp. 249.

Calvert (2005): “Corporate sustainability report” Ed. Bethesda

Cambra, J. J. (2004): “Análisis de las relaciones proveedor cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D. O.) vinícolas de Aragón”. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

Cañibano, L. García – Ayuso, M. y Chaminade, C. (2002): “MERITUM Project. Guidelines for managing and reporting on Intagibles”. Vodafone Foundation, Madrid

Cañón, J. y Garcés, C. (2006): “Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO14001”. *Cuadernos de gestión*, 6, (1), pp.45-62.

Carmeli, A.; Tishler, A. (2004): “Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis”. *Managerial and Decision Economics*, 25, (6-7), pp. 299-315.

Carmona, E.; Céspedes, J. YBurgos, J. de (2004): “Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance”. *The service industrial journal*, 24, (3), pp. 101-130

Carrigan, M., y Attalla, A. (2001): “The myth of the ethical consumer, do ethics matters in purchase behaviour?” *Journal of Consumer Marketing*, 18, (7), 560–577.

Carroll, A. B., (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505

Carroll, A.B. (1983): "Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding?". *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.

Carroll, A. B. (1991): "The Pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34, pp. 39 – 48

Carroll, A. B. (1993): "Business and society: ethics and stakeholders management". South-Western Publishing. Cincinnati

Carroll, A. B. (1995): "Business and society: ethics and stakeholders management" South-Western Publishing. Cincinnati

Carroll, A.B. (1998): "The four faces of corporate citizenship". *Business & Society Review*, (100/101), pp. 1-7.

Carroll, A.B. (1999). "Corporate social responsibility: evolution of a definitional Construct". *Business & Society*, 38, (3), pp. 268-295.

Carroll, A.B. (2000): "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality". *Business Ethics Quarterly*, 10, (1), pp. 33-42.

Casaburi, I. (2003): "El método del caso: metodología de investigación e instrumento pedagógico; análisis crítico del caso Honda". Seminario sobre la Investigación con el Método del Caso: aplicaciones a Organización de Empresas y Marketing, Universidad de Zaragoza.

Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., y Tencati, A. (2009): "The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products". *Journal of Business Ethics*, 84, (1), pp. 1–15.

Cea D'Ancona, M. A. (1996): "Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social". (Madrid: Síntesis).

Celma-Benaiges, M.D., Martínez, E. y Raya, J.M (2009): "Business case y responsabilidad social empresarial: un análisis de la satisfacción laboral". XXIII Congreso Anual de AEDEM. Sevilla, pp. 287

Cepeda, G. (2004): "La calidad en la investigación cualitativa: pautas y criterios para la realización de casos estructurados". AEDEM, XVIII Congreso Nacional y XIV Congreso Hispano-Francés. Ourense, pp. 1011-1022.

Cepeda, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudio de casos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresas*, 29, pp. 57 – 82

Céspedes, J. J. y Sánchez, M. (1996): “Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, (3), pp. 23-40.

Chang, H., Chen, T., y Tseng, C. (2009): “How public-issuepromoted and revenue-related types of social marketing influence customer-perceived value in Taiwan’s banking industry”. *Journal of International Consumer Marketing*, 21, 35–49.

Chatain, O. (2010): “Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships”. *Strategic Management Journal*, 32, pp. 76 - 102

Chen, S. Y Dodd, J.L. (1998): “Usefulness of accounting earnings, residual income and EVA?: a value relevance perspective”. Working paper. Lingnan College and Drake University

Chetty, S. (1996): “The Case Study Method for Research in Small- and Medium- sized Firms”. *International Small Business Journal*, 15, (1), pp. 73-86.

Chiva, R. y Camisón, C (1999): “Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresas*, 8, (1), pp. 41 - 62

Chiva, R. (2001): “El estudio de casos explicativo. Una reflexión”. *Revista de Economía y Empresa*, 15, (41), pp. 119-132

Christmann, P. (2000): “Effects of «best practices»of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets”. *Academy of Management Journal*, 45, (4), pp. 663-680.

Clacher, I. y Hagedorff, J. (2011): “Do announcements about corporate social responsibility create or destroy shareholder wealth? evidence from the uk”. *Journal of Business Ethics*, published on line 30 agosto 2011. doi 10.1007/s10551-011-1004-9

Clarkson, M. (1994): “A risk based model of stakeholder theory: Toronto. Proceedings of the second toronto conference on stakeholder theory, centre for corporate social performance and ethics”. University of Toronto: Toronto.

Clarkson, M. (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *Academy of Management Journal*, 20 pp. 92-117

Claver, E., Molina, J. F., Tarí, J. J. y López, M.D. (2005): “Environmental management, quality management and firm performance: a review of empirical studies”. En S. Sharma y J. A. Aragón Correa [ed.]: *corporate environmental strategy and competitive advantage*, pp. 157-182. Northampton, ma: Elgar.

Clinton, B.D. y Chen, S. (1998): "Do new performance measures measure up?". *Management Accounting*, October, pp. 38 – 43.

Cochran, P. and Wood, R. (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance" *Academy of Management Journal*, 27 (1), pp. 42 – 56

Coffey, B. S. y Fryxel, G. E. (1991): "Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: an empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 437-444

Cohen, M.A.; Fenn, S. A.; Naimon, S. (1995): "Environmental and financial performance: are they related?". (Working paper). Vanderbilt University.

Collins y Porras (1993): "Visión de empresa, empresas con visión". *Harvard Business Review*, 53, pp. 58-69

Collins, C. M., Steg, L., & Koning, M. A. S. (2007): "Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior". *Psychology & Marketing*, 24, (6), 555–577.

Combs, J., et al. (2006): "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel Psychology* 59, pp. 501–528.

Comisión de las Comunidades Europeas: Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas COM (2001) 366 final.

Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible COM (2002) 347 final

Comunicación a los organismos europeos: cuadro de indicadores sobre la aplicación de la agenda de política social COM (2003) 57 final

Comunicación de la Comisión relativa a la Estrategia para un desarrollo sostenible: Plataforma de acción COM (2005) 658 final

Consejo Europeo de Lisboa (2000): consulta septiembre 2010

Consejo Europeo de Niza (2000): consulta septiembre 2010

Consejo Europeo de Gotemburgo (2001): consulta septiembre 2010

Converse, J. M. y Presser, S. (1986): "Survey questions: handcrafting the standardized questionnaire". Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 63. Beverly Hills y Londres, Sage

Cooper, H. (1984): "The integrative research review". Sage, Beverly Hills, CA.

Copeland, T., Koller, T. y Murrin, J. (2000): "Valuation: managing the value companies". John Wiley 3ª ed

Cordeiro, J.; Sarkis, J. (1997): "Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts". *Business Strategy and the Environment*, 6, pp. 104-114.

Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-jivraj, S., Woods, A. y Wallace, J. (2008): "Corporate social responsibility and the social enterprise". *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 355 – 370

Corporate Social Responsibility European (CSR Europe)

Cortés, J. (2008): "Ética empresarial y RSC" *Boletín económico ice*, 2936 pp. 33-48

Creyer, E. H. y Ross, W. T. J. (1997): "The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?". *The Journal of Consumer Marketing*, 14, (6), pp. 421 - 432.

Criado, F., Calvo, A. (2009): "Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de calidad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, (2), pp. 107 – 126

Cronin, J.J.; Brady, M.K. y Hult, T.M. (2000): "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments". *Journal of Retailing*, 76, (2), pp. 193-218.

Cuervo, A. (2008): "Introducción a la administración de empresas". Civitas (6ª edición). Madrid

Cuervo, A. y Villalonga, B. (2000): "Explaining the variance in the performance effects of privatization". *Academy of Management Review*, 25, (3), pp. 581-590.

Cuevas, J.M. 2002. "La Empresa Española en el SXXI. El papel de la empresa en la sociedad". *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 4. pp. 13

Cui, Y., Trent, E. S., Sullivan, P. M., y Matiru, G. N. (2003): "Cause-related marketing: how generation Y responds". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, (6), pp. 310–320.

Cumbre de Jonanesburgo (2006) septiembre 2010

Curras, R., Bigne, E., y Alvarado, A. (2009): "The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company". *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 547–564.

Czepiel, J.A. y Rosenberg, I.J. (1977): "Customer satisfaction: concept and measurement". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5, (4), pp. 403 – 411

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (1992): "Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations". *Journal of Business Management*, pp. 25-34.

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (1993): "Board of directors leadership and structure: control and performance implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, (3), pp. 65-81.

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (1994a): "Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure". *Academy of Management Journal*, 37, (8), pp. 1603-1671.

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (1994b): "Outside directors revisited: prescriptions for CEOs and directors". *Journal of Small Business Strategy*, 5, pp. 57-68.

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (1994c). "Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 643-654.

Damodaran, A. (2002): "Investment Valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset". John Wiley & Sons, Nueva York.

Dasi, M. A. (2001): "Internacionalización de la I+D en la empresa multinacional española: factores determinantes y procesos de integración". Tesis Doctoral, Universidad de Valencia

Davis, J.H., Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management". *The Academy of Management Review*, 22, (1), pp. 20-47.

Davis, K. (1960): "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review*. pp. 70-76

Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1966): "Business and its environment". New York. McGraw-Hill. pp. 12

Dean, D. H. (2002): "Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations". *Journal of Advertising*, 31, (4), pp. 77-87.

Dean, D. H. (2003): "Consumer perceptions of corporate donations". *Journal of Advertising*, 32, (4), pp. 91-102.

De Andrés, P. y Santamaría, M. (2010): "Un paseo por el gobierno corporativo". *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, 5

Declaración de Filadelfia (1944), consulta septiembre 2010

Declaración de principios de Ecuador (2003) septiembre 2010

Declaración de Río (1992) septiembre 2010

Declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social (1977): consulta septiembre 2010

Declaración del Milenio (2002): resolución 55/2. Asamblea de Naciones Unidas

Deephouse, D.L. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories". *Journal of Management*, 26, (6), pp. 1091-1112.

DeGeorge, F., Patel, J. y Zeckhauser, R. (1999): "Earnings management to exceed thresholds". *Journal of Business Ethics*, 18, (1), pp. 1 – 33.

De Esteba, J. (2007): "La demanda del turismo cultural y su vinculación con el medioambiente urbano: los casos de Madrid y Valencia". Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid

De la Cuesta, M. (2004): " El por qué de la RSE". *Boletín Económico ICE*, 2813 pp. 45 – 59

De la Cuesta, M. y Rodríguez, L. (2004): "La Responsabilidad Social Corporativa". *Estudios 261*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003): "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa: iniciativas internacionales y nacionales". *Boletín Económico ICE*, 2779, pp. 9 – 20

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003): "RSE: concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín Económico ICE*, 2755, pp. 7 – 19

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2004): "Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case". *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 275 – 293

De la Cuesta, M. (2005): "Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social". *Revista Futuros*, 11 (3)

De la Torre, I. (2009): "Fundamentos de la responsabilidad social de la empresa". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 1, pp. 71 – 90

De Lara Bueno, M.I. (2003). "La Responsabilidad Social de la Empresa: Implicaciones Contables". EDISOFER S.L.

Delgado, M. E. y Munuera, J. L. (2001): "Brand trust in the context of consumer loyalty". *European Journal of Marketing*, 35, (11/12), pp. 1238 - 1258

Delors, J. "Una ética del Medio Ambiente". Conferencia pronunciada en Bruselas el 10-5-89. Publicada en *El nuevo concierto europeo* (1993). Madrid. Acento Editorial.

Denny, T. (1978): "Storytelling and educational understanding, address deliberated at nacional meeting of international reading association". Houston, Texas. Citando en E.G. Guba e Y.S. Lincoln 1981

Dentchev, N.A. (2004): "Corporate social performance as a business strategy". *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 397–412

Denzin, N. (1970): "The research act". Aldine Publishing, Chicago.

Denzin, N. (1978): "The logic naturalistic inquiry". Denzin, N. (ed.): *Sociological Methods: A Sourcebook*, Ed. McGraw-Hill, New York, pp. 54-73.

De Quevedo, E. (2003): *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.

Déniz-Déniz, M. C.; García-Falcón, J. M. (2002): "Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain". *Journal of Business Ethics*, July, 38, (4), pp. 339-370.

De Quevedo, E., De la Fuente, J.M., y Delgado, J.B. (2005): "Reputación Corporativa y creación de valor. Marco Teórico de una relación circular". *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11, (2), pp. 81 – 97

Deshpande, S., y Hitchon, J. C. (2002). "Cause-related marketing ads in the light of negative news". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79, (4), pp. 905–926.

Dictamen del 289/2003 "La estrategia de Lisboa y el desarrollo sostenible"

Dictamen del CESE COM (2006) 136 final "Poner en practica la asociación para el crecimiento y empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas"

Dictamen del CESE 692/2005 relativo a los instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada

Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advan tage". *Management Science*, 35, (12), pp. 1504-1511.

Díez, L.M. y López, J. (2001): *Dirección Financiera: Planificación, Gestión y Control*. Prentice Hall.

Directiva 2003/51 CE modificación de las directivas relativas a las cuentas anuales y consolidadas de determinadas formas de sociedades, bancos y otras entidades financieras y empresas de seguros

Dodd, J. y Shimin, C. (1996): "EVA: a new panacea?". *Business and Econimc Review*, 42, (4), pp. 26 – 28.

Doh, J.P. y Guay, T. R. (2006): "Corporate social responsibility, public policy, and ngo activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective". *Journal of Management Studies*, 43, (1), pp. 47 – 73

Dollinger, M.J.; Golden, P.A.; Saxton, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture". *Strategic Management Journal*, 18, (2), pp. 127-140.

Donalson, G. (1994): "Corporate restructuring". Harvard Business School Press

Donalson, L. y Davis, J.H. (1991): "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*, 16, pp. 49-64.

Donalson, T. y Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review* 20 (1), pp 65-91

Donalson, T. y Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review* 20 (1), pp 65-91

Donker, H., Poff, D. y Zahir, S. (2008): "Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context". *Journal of Business Ethics* 82, pp. 527–537

Drucker, P.F. (1984): "The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review*, 26 pp. 53 – 63

Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2007): "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning". *International Journal of Research in Marketing*, 24, (3), pp. 224–241.

Durán Heras, A (2005): "Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa". Universidad Carlos III de Madrid

Dyer L, Reeves T. (1995): "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?". *The International Journal of Human Resource Management*, 6 , pp. 656–670.

Eguidazu, S. (1999): "Creación de valor y Gobierno de la empresa". Ed. Gestión 2000. Barcelona

Ehrbar, J. (1998): "EVA. The real key to creating wealth". John Wiley

Ehrich, K. R., y Irwin, J. R. (2005): "Willful ignorance in the request for product attribute information". *Journal of Marketing Research*, 42, (3), pp. 266–277.

Eisenhardt, K. M. (1989): "Buildings theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550

Eisenhardt, K., y Bourgeois, L.J. (1988): "Politics os strategic decision making in high velocity environments: towards a midrange theory". *Academy of Management Journal*, 31, (4), pp. 737 - 770

Ellen, P.M., Mohr, L.A., Webb, D.J. (2000): “Charitable programs and the retailer: do they mix?”. *Journal of Retailing*, 76, (3), pp. 393 – 406

Elsayed, K.; Paton, D. (2004): “The impact of environmental performance on firm performance: static and dynamic panel data evidence”. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, (3), pp. 395-412.

Encinas, B. (2005): “Marco conceptual de la responsabilidad social de las empresas: la dimensión social de la empresa”. X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa.

Escamilla, S; López S. y Peraita, M.I. (2010): “Análisis de Contenidos de las Webs. de las editoriales de revistas en España”. XXIV Congreso Anual de Aedem (Santiago de Compostela), pp. 259.

Escribá, A. (2000): “El comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas: ¿un elemento generador de confianza?”. X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo.

Farmer, R. y Hogue, W. (1985): “Corporate Social Responsibility”. D.C.Heath & Co, Lexington, M.A.

Ferguson, T.D., Deephouse, D.L. y Ferguson, W.L. (2000): “Do Strategic Groups Differ in Reputation?”. *Strategic Management Journal*, 21, (12), pp. 1195-1214.

Fernández, J.L. (2009): “Edward Freeman y la teoría de los stakeholders o grupos de interés”. *AECA*, 85, pp. 48- 50

Fernández, J.L. y Luna, L. (2007): “The Creation of Value Through Corporate Reputation”. *Journal of Business Ethics*, 76, pp. 335–346

Fernández Martínez, A. (2007): “La responsabilidad social de las empresas en la prensa española: análisis de su tratamiento y efectos en los casos de El Mundo y El País” Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

Fernández, M.A. et al. (2005): “La responsabilidad social corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa” *Collección Estudios Universitaris* (1), Generalitat Valenciana

Fernández, P. (1998): “EVA, Beneficio económico y creación de valor”. *Boletín de la Bolsa de Madrid*, 70, pp. 20 – 23.

Fernández, P. (2000): “Creación de valor para los accionistas”. Editorial Gestión 2000 Barcelona

Fernández, P. (2005): “Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación”. *Universia Business Review – Actualidad Económica*, pp. 10 – 25

Fernández, I. (2003): “Análisis de la logística inversa en el entorno empresarial. Una aproximación cualitativa” Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo

Flanagan, D.J., O'shaughnessy, K.C. (2005): "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, 31, (3), pp. 445-463.

Fombru, C. (1996): "Reputation: realizing value from the corporate image". Harvard Business School Press, Boston

Fombru, C. Y Shandley, M. (1990): "What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, 33, (2), pp. 233-258.

Fong, C. (2002): "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME". Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Fong, C. (2005): "El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar". Paper Proceedings, XIX Congreso Internacional AEDM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

Forehand, M. R., y Grier, S. (2003). "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism". *Journal of Consumer Psychology*, 13, (3), 349-356.

Forética: www.foretica.org consulta marzo 2011

Fraj, E., Martínez, E. y Matute, J. (2010): "La influencia de los factores de presión en el comportamiento medioambiental de la empresa: análisis del efecto moderador del tipo de actividad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, (1), pp.127 - 146

Frederick, W.C. (1960): "The growing concern over business responsibility" *California Management Review*. pp . 60

Freeman, E. (1984): "Strategic management. A stakeholder approach". Mersfield: Pitman Publishing inc.

Freeman, R. E. y Reed, D. L. (1983): "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance". *California Management Review*, 25, (3), pp. 88 -106.

Friedman, M. (1970): "The social responsibility of Business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, pp. 32 - 33.

Fryxell, G.E.; y Wang, J. (1994): "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, 20, (1), pp. 1- 14.

Fuentes, F.J., Nuñez, J.M. y Veroz, R. (2008): "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain". *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 27-44

Gadoti, S.J. y França, A. (2009): “La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, (2), pp. 175-186

Galán, J. L. (2006): “Metodología de la Economía de la Empresa: algunas nociones”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, (3), pp. 13-27.

Garcés, C.; Rivera, P.; Murillo, J. L. (2006): “Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón. (Documento de trabajo)”. Fundación Economía aragonesa.

García, D. (2002): “Factores determinantes de eficiencia y rentabilidad de las PYMES en España”. AECA Madrid

García, J. y Valor, C. (2004): “Análisis de la implantación del modelo sostenible entre empresas españolas multinacionales”, *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, ESIC, Alicante.

García de los Salmones, M., Herrero, A. y Rodríguez, I. (2005): “Influence of corporate social responsibility on royalty al valuation of services”. *Journal of Business Ethics*, 61, pp. 369 – 385

García de los Salmones, M., Rodríguez del Bosque, I., y San Martín, H. (2007): “The corporate social responsibility as a marketing tool: influence on consumer behaviour in services sector”. Documento presentado en el *International Congress on Marketing Trends*. Paris: University Ca’ Foscari Venezia / Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, Francia

García, E. (1991): “Una teoría práctica sobre la evaluación”. Estudio etnográfico. MIDO. Sevilla

García, J.D., Arregui, G., Rodríguez, A. y Vallejo, B. (2010): “Motivos externos e internos para la valoración financiera de los intangibles: Antecedentes y consecuentes”. *Revistas de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (3), pp. 145 – 171

García, (2004): “RSC círculo virtuoso rentabilidad – medioambiente”. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.

García, F. y Armas, V. M. (2007): “Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16, (1), pp. 47-66.

García, T. (2003): “La responsabilidad social de las empresas en un mundo Global”. Anagrama

Garriga, E. y Melé, D (2004): “Corporate social responsibility theories: mapping the territory” *Journal of Business Ethics*, 53 pp 52-41

Gatewood, R.D.; Gowan, M.A; Lautenschlager, G.J. (1993): “Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions”. *Academy of Management Journal*, 36, (2), pp. 414-427.

Gessa, A. Ruiz, A. y Jiménez, A. (2008) “La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores”. XXII Congreso Anual de AEDEM, Salamanca.

Giacalone R. A., Paul, K. y Jurkiewicz, C. L. (2005): “A preliminary investigation into the role of positive psychology in consumer sensitivity to corporate social performance”. *Journal of Business Ethics*, 58, pp. 295 – 305

Gilder, D., Schuyt, T. y Breedijk, M. (2005): “Effects of an employee volunteering program on the work force: ABN – AMOR case”. *Journal of Business Ethics*, 61, (2), pp. 143 – 152

Gilley, K.; Worrel, D.; El-jelly, A. (2000): “Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance”. *Journal of Management*, 26, pp. 1199-1216.

Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. y Krause, T.S. (1995): “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”. *The Academy of Management Review*, 20, (4), pp. 874-907.

Glasser, B. y Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Adine Publishing Company, Chicago, Ill.

Global Reporting Initiative (2002 – 2006) septiembre 2010

Goldberg, A.I.; Cohen, G.; Feigenbaum, A. (2003): “Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development”. *Journal of Small Business Management*, 41, (2), pp. 168-186.

Golob, U., Lah, M., & Jancic, Z. (2008): “Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility”. *Journal of Marketing Communications*, 14, (2), 83–96.

Gómez, L.R. y Gutiérrez, M.I. (1996): “La dirección de empresas como disciplina académica”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 11 - 22

Gómez – Bezares, F. Y Santibañez, J. (1997): “Cálculo y gestión del valor de la empresa”. *Boletín de Estudios Económicos*, 52, (162), pp. 419 – 457

González, P. (1997): “La influencia de la privatización sobre la gestión de empresas. Un estudio del caso de SEAT S.A.”. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas

González, J. y González, O. (2003): “Un análisis de la relación entre motivaciones medioambientales y la certificación ISO 14001”. Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE. Salamanca

González, J. y González, O. (2004): “Determinantefactors of the stakeholder enviromental pressure perceived by operations managers”. Actas del XIV Congreso Nacional de ACEDE. Murcia

González, J. y González, O. (2005): “Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis”. Omega, 33, pp. 1-15.

González, J. y González, O. (2008): “Determinantes de la proactividad medioambiental en la función logística: un análisis empírico”. Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, pp. 51 – 71

González, E., Rodríguez, R. y Dopico, A. (2008): “La responsabilidad social empresarial: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia”. Universidad, Sociedad y Mercados Globales.

González, E. Rodríguez, R. y Dopico, A. (2010): “La responsabilidad social empresarial desde la visión de los consumidores”. Global Financial & Business Networks and Information Management Systems.

Grant, J. L. (1996): “Foundations of EVA for investment managers”. The Journal of Portfolio Management, Fall 96, pp. 41 – 48.

Grant, R. M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. California Management Review, 33, (3), pp. 233-258

Greening, D. W., y Turban, D. B. (2000): “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”. Business & Society, 39, (3), pp. 254–280.

Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997): “The corporate social performance and Corporate Financial Performance debate”. Business and Society, 36 (1) pp. 5 – 31

Gronroos, C (1997): “Value driven relational marketing: from products to resources and competentes”. Journal of Marketing Management, 13, (5), pp. 407 – 419

Guadañillas, F. y Donate, M. J. (2008): “Responsabilidad social corporativa: conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas”. Revista Europea de Dirección y economía de la Empresa, 17, (3), pp. 11 – 26

Guba, E. y Liconl, Y. (1981): “Effective evaluation”. Jossey Bass San Francisco, CA,

Guédez, V. (2008): “Ser confiable: Responsabilidad Social y Reputación Empresarial”. ed. Planeta

Guerras, L.A. y López – Hermosos, J.J. (2002): “La responsabilidad social de la empresa: perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa”. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 4, pp. 263 – 275

Guest, D.E. (1997): “Human resource management and performance: a review and research agenda”. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, (3), pp. 263-276.

Gummesson, E. (1991): “Qualitative Methods in Management Research”. Sage Publications, Newbury Park, California.

Günhar – canli, R. y Batra, R. (2004): “When corporate image affects products evaluations: the moderated role of perceived risk”. *Journal of Marketing Research*, 41, (2), pp. 197 – 205

Gupta, S., y Pirsch, J. (2008): “The influence of a retailer’s corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp. 516–526

Gwinner, K.P., Gremler, D.D., y Bitner, M.J. (1998): “Relational benefits in services industries: the customer’s perspective”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, (2), pp. 101 – 114

Hall. R. (1992): “The strategic analysis of intangibles resources”. *Strategic Management Journal*, 13, (2), pp. 135 – 144

Hall. R. (1993): “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, 14, (8), pp. 607 – 618

Hall, R. (2006): “Corporate philanthropy and corporate community relations: measuring relationship-building results”. *Journal of Public Relations Research*, 18, (1), pp. 1–21.

Hamel, J. (1992): “The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues”. *Current Sociology*, 40, (1), pp. 1-7

Hamel, J.; Dufour, S. y Fortín, D. (1993): “Case Study Methods”. Sage Publications, Newbury Park, California

Hamilton, J. T. (1995): “Pollution as news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data”. *Journal of Environment Economics and Management*, 28, pp. 98 -113.

Hamilton, R. (1997): “An Introduction to merchandize”. Edinburgh

Handelman, J. M. y Arnold, S. J. (1999): “The role of marketing action with social dimension: appeals to institutional environment”. *Journal of Marketing*, 63, (3), pp. 33 – 48

Hart, S. y Ahuja, G. (1996): "Does it pay to be green? an empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". *Business Strategy and the Environment*, 5, pp. 30 – 37.

Hartley, J. F. (1994): "Case studies in organizational reseach". En Casell, C. Y Simon, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research*, pp. 208-229. London, Sage.

Heinze, D.C. (1976): "Financial correlates of a social involvement measure". *Akron Business and economic Review*, 7, (1), pp. 48 – 51

Helm, S. (2005): "Designing a formative measure for corporate reputation". *Corporate Reputation Review*, 8, (2), pp. 95 – 109

Helm, S. (2007): "One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation". *Corporate Communications: an Internacional Journal*, 12, (3), pp. 238 – 254

Helmer, O. y Rescher, N. (1959): "On the epistemology of inexact sciences", *Management Science*, Vol. 6, pp. 25-53.

Herremans, I.M.; Akathaporn, P.; Mcinnes, M. (1993): "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance". *Accounting Organizations and Society*, 18, (7-8), pp. 587-604.

Herzberg, F. (1959): "The motivation to work". New York: Wiley.

Hetherington, (1973): "Corporate social responsibility audit: a management tool for survival". London: The Foundation for Business Responsibilities.

Hillman, A. y Keim, G. (2001): "Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?". *Strategic Managemnt Journal*, 22, (2), pp. 125 – 139

Hoffer, G. E.; Pruit, S.W. y Reilly, R. J. (1988): "The impact of product recalls on the wealyh of sellers: a re-examination". *Journal of political economy*, 96, (3), pp. 663-670.

Hoppock, R. (1935): "Job Satisfaction". Ed.Harper, New York

Hunt, C. B.; Auster, E. R. (1990): "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap". *Sloan Management review*, 31, (2), pp. 7- 18.

Huselid, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635- 672.

Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". *The Academy of Management Journal*, 40, (1), pp. 171-188.

Husted B.W. y Allen, D.B (2000): “Is it ethical to use ethics as strategy?”. Journal of Business Ethics, 27 pp. 21 – 31

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007): “Fundamentos de dirección de empresas”. Ed. Thomson.

Ichniowski, C.; Shaw, K. and Prennushi, G. (1997): “The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines”. American Economic Review. 87, (3), pp. 291-313.

Informe anual 2006 NH Hoteles
Informe anual 2007 NH Hoteles
Informe anual 2008 NH Hoteles
Informe anual 2009 NH Hoteles
Informe anual 2010 NH Hoteles

Informe anual 2006 Telefónica
Informe anual 2007 Telefónica
Informe anual 2008 Telefónica
Informe anual 2009 Telefónica
Informe anual 2010 Telefónica

Informe anual 2006 BBVA
Informe anual 2007 BBVA
Informe anual 2008 BBVA
Informe anual 2009 BBVA
Informe anual 2010 BBVA

Informe anual 2006 Banco Santander
Informe anual 2007 Banco Santander
Informe anual 2008 Banco Santander
Informe anual 2009 Banco Santander
Informe anual 2010 Banco Santander

Informe anual 2006 MAPFRE
Informe anual 2007 MAPFRE
Informe anual 2008 MAPFRE
Informe anual 2009 MAPFRE
Informe anual 2010 MAPFRE

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)

Instituto ETHOS: www.ethos.org.br consulta marzo 2011

Iñiguez, R. y Poveda, F (2001): “Medidas de creación de valor para los accionistas: EVA vs Beneficios”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 30, (107), pp. 207 – 237

Irimia, A.I, Jimenez, J.L. y Ruiz, R.M. (2003): “La creación de valor para el accionista”. Ed. CIE Dossat 2000 Management. Madrid

- Jennings, G. (2001): "Tourism Research". John Wiley & Sons Australia, Milton.
- Jensen, M.C y Meckling, W. H (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, 3, (4), pp. 305 – 370
- Jensen, M.C. (2001): "Value Maximization, stakeholder Theory, and the corporate objective function". Working Papers Harvard Business School, 01-01. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3).
- Jiménez, L. (1996): "Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica". Ed. Síntesis. Madrid
- Jiménez, L. (2002): *Expansión digital, Desarrollo sostenible empresarial*
- Johnston, W., Leach, M. y Liu, A. (1999): "Theory testing using case studies in business-to-business research". *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 201-213.
- Jones, T.O. y Sasser, W.E. (1995): "Why satisfied customer defect". *Harvard Business Review*, pp. 88 – 99
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, 14 (2), pp. 206 – 221
- Joyner, B. y Payne, D. (2002): "Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297 - 311
- Judge, W.D.; Douglas, T. J. (1998): "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment". *Journal of Management Studies*, 35, (2), pp. 241-262.
- Kane, E. y Brun, M. (2001): "Doing your Research". Marion Boyars, London
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002): "Cuadro de Mando Integral" Ed. Gestión 2000. Barcelona
- Karagozoglu, N.; Lindell, M. (2000): "Environmental management: testing the win-win model". *Journal of environmental Planning and Management*, 43, (6), pp. 817 - 829.
- King, A.A.; Lenox, M. J. (2002): "Exploring the locus of profitable pollution reduction". *Management Science*, 48, (2), pp. 289 - 299.
- Klassen, R. D.; McLaughlin, C.P. (1996): "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42, (8), pp. 1199 -1214.
- Klassen, R. D.; Whybark, K.C. (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, (6), pp. 599 - 615.

Kleiman, R. T. (1999): "Some new evidence on EVA companies". *Journal of Applied Corporate Finance*. 12, (2), pp 80 – 91.

Kliksberg, B (2006). "Ética empresarial: ¿Moda o demanda imparable?". *Fundación Carolina. Working Papers*

Knight, C. (1995): "Pollution Prevention, Technology Challenges, and Competitive Advantage in the Process Industries", *Total Quality Environmental Management*, pp. 87-92.

Kok, Van der Wiele, McKenna y Brown (2001): "A corporate social responsibility audit within a quality management framework". *Journal of Business Ethics*, vol. 31, nº 4 (2), pp 285 – 297

Kotha, S.; Rajgopal, S.; Rindova, V. (2001): "Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms". *European Management Journal*, 19, (6), pp. 571-586.

Kotha, S.; Rindova, V.; Rothaermel, F.T. (2001): "Assets and Actions: Firm-Specific Factors in the Internationalization of U. S. Internet Firms". *Journal of International Business Studies*, 32, (4), pp. 769-791.

Kothandaraman, P. y Wilson, D. T. (2000): "Implementing relationship strategy". *Industrial Marketing Management*, 29, (4), pp. 339 – 349

Kotler y Lee (2005): "Corporate social responsibility". *John Wiley*

Kramer, J.K. y Pushner, G (1997): "An empirical analysis of economic value added as a proxy for market value added". *Journal of Applied Corporate Finance*, 9

Kroll, M.; Wright, P.; Heiens, R. (1999): "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns". *Strategic Management Journal*, 20, (4), pp. 375-384.

Laguna, P. y López, S. (2007): "Los Fondos socialmente responsables en Europa: una evolución". *XX Congreso Anual de AEDEM Madrid*

Laguna, M. y Palacios, A. (2009): "La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: aplicación a los servicios hoteleros". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18, (3), pp. 189 – 212

Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F. y Pai D. C. (2010): "The effects of corporate social responsibility on brand performance: the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation". *Journal of Business Ethics*, 95, (3). pp. 457 – 469

Lapierre, J. (2000): "Customer perceived value in industrial context". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, (2/3), pp. 122 – 140

- Lehn, K. y Makhija, A.K. (1997): “EVA, accounting profits, and CEO turnover: an empirical examination, 1985 – 1994” *Journal of Applied Corporate Finance*, 10, (2), pp. 90 – 97.
- Levitt, T. (1958): “The dangers of social responsibility”. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50.
- Lewin, J. Y Johnston, W. (1997): “Relationship marketing theory in practice: a se study”. *Journal of Business Research*, 39, (1), pp. 23 – 31
- Link, S.; Naveh, E. (2006): “Standardization and discretion: does the environmental standard iso14001 lead to performance benefits?”. *IEEE transactions on engineering management*, 53, pp. 508-519.
- Linnanen, L. y Panapanaan, V. M. (2002). “Roadmapping CSR in Finnish companies”. Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Lipovetsky, G. (2002): “Metamorfosis de la cultura liberal”. *Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona. Anagrama. pp. 64.
- Liu, T., Wang, C., & Wu, L. (2010): “Moderators of the negativity effect: commitment, identification, and consumer sensitivity to corporate social performance”. *Psychology & Marketing*, 27, (1), pp. 54–70.
- Lizcano, J.L. y Moneva, J.M. (2004): “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.
- Locke, E.A. (1976): “The nature and causes of job satisfaction”, en M.Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Ed. Rand-McNally, Chicago. pp. 1297-1349.
- Logan, D. D. Roy and L. Regelbrugge (1997): “Global Corporate Citizenship- Rationale and Strategies”. Washington DC: The Hitachi Foundation
- Logsdon, J.M. y Wood, D.J. (2002): “Business citizenship: From domestic to global level of analysis”. *Business Ethics Quarterly*, 12, (2), pp. 155-187.
- López, F.J. y García, P. (2005): “Finanzas en el mundo corporativo: un enfoque práctico” McGrawHill. Madrid
- López, J.A., Santos, M.L., y Trespacios, J.A. (2010): “Perspectivas de análisis en la creación de valor para el cliente en las relaciones comprador – vendedor: Estudio Empírico” *Tribuna de economía ICE*, 854 pp. 123 – 147
- López, M. A. (2000): “La gestión del valor: El análisis del valor y la dirección por valores”. *Harvard-Deusto Business Review*, 94, pp. 77-80

López, V. A. e Iglesias, S. (2006): “Percepciones directivas Del recurso de reputación. Un estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial”. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 28, pp. 139 - 160

López, V. A. e Iglesias, S. (2010): “Reputación y rendimiento sostenible en las PYMES”. Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19, (1), pp. 87-106

Lorca, P (2003): “La creación de valor en la empresa y los stakeholders”. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, 51, pp. 48 – 55

Líneas directrices OCDE (consulta Septiembre 2010)

López, S. y Escamilla, S. (2008) “Cómo incide la ética en la gestión del riesgo”. XXII Congreso Anual de Aedem (Salamanca), pp. 264.

López, S y Escamilla, S (2009): “Análisis de la gestión del riesgo y responsabilidad social empresarial del Grupo G y J España” XXIII Congreso Anual AEDEM, pp. 298.

Lozano, J. (1999): “Ética y Empresa” Trotta.

Lozano, J., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H y Marcuccio, M. (2005): Los gobiernos y la responsabilidad de las Empresas, ESADE, Ed. Granica, Madrid pp. 221

Luo, X. y Bhattacharya. C. B. (2006): “Corporate social responsibility, customer market satisfaction and market value”. Journal of marketing, 70, (4), pp. 1 – 18

Madrigal, R., y Boush, D. M. (2008): “Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers”. Willingness to reward. Psychology & Marketing, 25, (6), pp. 538–564.

Maignan, I. (2001): “Consumer’s perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison”. Journal of Business Ethics, 30, pp. 57 – 72

Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004): “Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework.”. Journal of the Academy of Marketing Science, 32, (1), pp. 3-19.

Maignan, I., Ferrel, O. C.; Tomas M. y Hult, G. (1999): “Corporate citizenship: cultural antecedents al business benefits”. Academy of Marketing Science, 27, (1-4), pp. 455

Mallin, C, Pindado, J. y de la Torre, C. (2007): “El gobierno corporativo y su influencia en los procesos de toma de decisiones financieras” Análisis Financiero, 105, pp. 6 – 15

Mamic, I. (2005): “Managing global suplí chain; the Sports footwear, apparel and reatil sector”. Journal of Business Ethics, 59, pp. 81 -100

Manner, M.H. (2010): “The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance”. Journal of Business Ethics, 93, pp. 53–72

March, R. (2000): "Buyer decisionmaking behaviour in international tourism channels". En J. Crotts, D. Buhalis y M. March (eds), *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*. Haworth Hospitality Press, New York.

Marcus y Goodman (1991): "Victims and shareholders: the dilemma of presenting corporate policy during". *Academy of Management Journal*, 34 (2) pp. 285 - 298

Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48, (2), pp. 268-305.

Marin, L., y Ruiz, S. (2007): "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 71, pp. 245-260.

Marín, L. y Ruiz, S. (2008): "La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 35, pp. 091 – 112

Marin, L., Ruiz, S., y Rubio, A. (2009). "The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior". *Journal of Business Ethics*, 84, pp. 65-78.

Marshall, A. (1963): "Principios de Economía". 4ª ed. Editorial Aguilar. Madrid

Martín, F., Romero, P. M. y Sánchez, G. (2009): "La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, (3), pp. 37-64

Martín, G., Navas, J.E. y López, P. (2006): "Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation". *Journal of Business Ethics*, 63, (4), pp. 361 – 370

Martín, L. y de la Calle, C. (2003): "Evolución de la gestión del conocimiento hacia la creación de valor. Un estudio de casos". *Vigilancia Tecnológica*, 17

Martín, M.A. y Millán, R. (1998): "El EVA y las decisiones empresariales: una aproximación a la creación de valor en el sector eléctrico con el marco legal estable". *Foro Finanzas, Úbeda (Jaén)*, noviembre, pp. 655 – 682.

Martín, J.L. y Trujillo, A (2000): "Manual de valoración de empresas". Ed. Ariel. Barcelona

Martínez, I. y Olmedo, I. (2010): "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, pp. 59 – 77

Martínez, J.L., Carbonell, M. y Agüero, A. (2006): "Los stakeholders y la acción social de la empresa". *Colección Economía y Empresa*. Fundación Rafael del Pino. Madrid.

Martínez; P. C. (2006): "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica". *Pensamiento y gestión*, 20, pp. 165-193. Universidad del Norte, Colombia

Marx, K (2005): “El capital: proceso de producción del capital”. Tomo I, 1, 26ª edición en español, Ed. XXI

Mascareñas, J (2004): “Fusiones y Adquisiciones de Empresas”. Ed. McGraw Hill. Madrid

Mattel, M. S. y Jacoby, J. (1971): “ Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study in realibility and validity”. Educational and Psychological Measurement, 33, pp. 657-674

Mattel, M. S. y Jacoby, J. (1972): “ Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Effects of testing time and sacel properties”. Journal of Applied Psychology, 56, (6), pp. 657-674

Matten, D., Crane, A. y Chapple, W. (2003): “Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship”. Journal of Business Ethics, 45, (1-2), pp. 109-120.

Maxwell, J. A. (1996): “Qualitative Research Design: An Interactive Approach”. Sage Publications, Thousand Oaks.

Maxwell, J. A. (1998): “Designing a Qualititve Study” en Bickma, L. Y Rog, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.

McCurcheon, D. y Meredith, J. R. (1993): “Conducting case study research in operations management”. Journal of Operations Management, 11, pp. 239-256.

McGuire, J. (1963): “Business and Society”. New York: McGraw Hill.

Mcguirre, J., Sundgren, A. y Schneeweiss, T. (1988): “Corporate social responsibility and firm financial performance”. Academy of Managemnet Journal, 31, (4), pp. 854-72.

McIntyre, E.V. (1999): “Accounting choices and EVA” Business Horizons, January – February, pp. 66 – 72.

McKinsey (2006): “Global survey of business executives: Business and Society”. The McKinsey Quarterly.

McTaggart, J.M, Kontes, P.W y Mankins, M.C (1994): “The value imperative” The Free Press

Mcwilliams, A. y Siegel D. (1997): “Event studies in management research: theoretical and empirical issues”. Academy of Management Journal, 40, (3), pp. 626-657.

Mcwilliams, A. y Siegel D. (2000): “Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?”. Strategic Management Journal, 21, (5), pp. 603-609

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): “Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective”. *Academy of Management Review*, 26, (1), pp. 117 – 127

McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P. M. (2006a): “Corporate socialresponsibility: Strategic implications (editorial)”. *Journal of Management Studies*, 43, (1), pp. 1-18.

Mcwillimas, A., Siegel, D. y Wright, P.M. (2006b). “Corporate social responsibility: International perspectives”. *Journal of Business Strategies*, 23 (1), pp. 1-12.

Medina, A, Gallegos, C. y Lara, P. (2008): “Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa”. *RAP – Río de Janeiro*, 412, (6) pp. 1213 – 1230

Medrano, M.L. (2010): “Dualidad de poder y rentabilidad de las empresas cotizadas en la bolsa de Madrid). Colección de estudios, 31. Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid.

Megicks, P., Memery, J., & Williams, J. (2008): “Influences onethical and socially responsible shopping: evidence from the UK grocery sector”. *Journal of Marketing Management*, 24, (5/6), pp. 637–659.

Melnyk, S. A.; Sroufe, R. y Calantone, R. (2003): “Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance”. *Journal of Operations Management*, 21, pp. 329-351.

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 NH Hoteles
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007 NH Hoteles
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 NH Hoteles
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009 NH Hoteles
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2010 NH Hoteles

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Telefónica
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007 Telefónica
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 Telefónica
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009 Telefónica
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2010 Telefónica

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 BBVA
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007 BBVA
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 BBVA
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009 BBVA
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2010 BBVA

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Banco Santander
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Banco Santander
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Banco Santander
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Banco Santander
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 Banco Santander

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006 MAPFRE

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007 MAPFRE
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008 MAPFRE
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009 MAPFRE
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2010 MAPFRE

Méndez (2005): “Ética y responsabilidad social corporativa”. *Ética y Economía*. ICE, 823 pp. 141 – 155

Menguc, B. y Ozanne, L. (2005): “Challenges of the green imperative: a natural resource based approach of the environmental orientation-business performance relationship”. *Journal of Business Research*, 48, pp. 430-438

Menon, S., y Kahn, B. E. (2003): “Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?”. *Journal of Consumer Psychology*, 13, (3), pp. 316–327.

Merigot, J.G. (1992): “Qu’est-ce que l’entreprise”. *Centre de Recherches et d’Etudes en Gestion Université Bordeaux 1. Travaux de recherches*, 9102

Merriam, S. (1998): “Case study research in education: a qualitative approach”. Jossey Bass Publishers. San Francisco, CA (2ª ed.)

Miles, M. P., Munilla, L.S. y Russell, G. R. (1997): “Marketing and environmental registration/certification.what industrial marketers should understand about iso 14000”. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 363-370.

Miller, K. E., y Sturdivant, F. D. (1977): “Consumer responses to socially questionable corporate behavior: an empirical test”. *Journal of Consumer Research*, 4, (1), pp. 1–7.

Mínguez, N. (2000): “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*

Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales Foro de Expertos de RSE (2005): I, II y III Sesión de trabajo: Definición y ámbito de la RSE.

Mintzberg, H. (1990): “Strategy formation: Schools of thought”. En Fredickson, J. W. (ed.): *Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, pp. 105-235.

Mitchell, R., Agle, R. y Wood, D. (1997): “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, 22, pp. 853 – 886.

Modigliani, F. y Miller, M. (1958): “The costo of Capital Corporation Finance, and the Teory of Investment”*American Economic Review*, 48, (3), pp. 261 – 297

Mohr, L. A., y Webb, D. J. (2005): “The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses”. *Journal of Consumer Affairs*, 39, (1), pp. 121–147

Mohr, L. A., Webb, D. J., y Harris, K. E. (2001): “Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior”. *Journal of Consumer Affairs*, 35, (1), pp. 45–72.

Molina, J.F., Claver, E., Pereira, J. y Tarí, J.L. (2009): “Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, (2), pp. 63-78

Molineaux, D. (2004): “Accountability and volunteers at social businesses: a role for ethical checklists”. *Journal of Business Ethics*, 13, (1), pp. 14 – 25

Montabon, F.; Sroufe, R.; Narasimham, R. (2007): “An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance”. *Journal of Operations Management*, 25, pp. 998-1014.

Montes, A., Sabater, R y Piñera, J. (2000): “Factores de éxito en el proceso de cooperación: un análisis cualitativo”. X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo.

Montes, A. (2001): “fase inicial del proceso de cooperación. Propuesta y contraste de un modelo mediante el estudio de casos múltiple”. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia

Montes, E. (2006): “La Responsabilidad Corporativa”. Fundación de Estudios Financieros, papeles de la fundación, 16

Moran, P. y Ghoshal, S. (1996): “Value creation by firms.best paper proceedings”. Academy of management annual meeting, Cincinnati

Moreno, M. J. y Vargas, A. (2004): “La visión de la organización basada en el conocimiento: análisis de un caso en la Administración Pública española”. XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, pp. 835-847.

Moskowitz, M. (1972): “Choosing socially responsible stocks”. *Business and Society Review*, 1, pp. 71 – 75

Muñoz, M. J. (2004): “La influencia de la RSC en el valor de la empresa”. *Responsabilidad Social de la Empresa*. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca.

Muñoz, M. J., Fernández, A. y Balaguer (2004): “The social responsibility performance of ethical and solidarity funds: an approach to the case of Spain” *Business Ethics: An European Review*, 13, pp. 200 - 218

Muñoz, M. P. (2008): “La responsabilidad social empresarial: una variable más a considerar en la cultura empresarial”. XXII Congreso anual de aedem, Salamanca

Murphy, P. E.; Kangun, N., y Locander, W. B. (1978): “Environmentally concerned consumers—racial variations”. *Journal of Marketing*, 42, (4), pp. 61–66.

Murphy, B.; Maguiness, P. Pescott, C., Wislang, S., Ma, J. y Wang, R. (2005): "Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance". *European Journal of Marketing*, 39, (9/10), pp. 1049- 1059.

Murray, K.B. y Vogel, C. M. (1997): "Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of csr to generate goodwill towards the firm: financial versus nonfinancial impacts". *Journal of Business Research*, 27, (2), pp. 141 – 159

Navarro, F. (2008): "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Practica". Esic.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998): "La dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones". Ed. Civita. Madrid

Neuman, W. (1994): "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches". Allyn and Bacon, Needham Heights, Boston.

Neville, B.A., Bell, S.J. y Mengüç, B. (2005): "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship". *European Journal of Marketing*, 39, (9/10), pp. 1184- 1198.

Nieto y Fernández (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management". *Universal Business Review*, primer trimestre, pp. 369 – 396

Nieto, M. y Perez, W. (2000): "The development of theories from the analysis of the organization: case studies by patterns of behavior". *Management Decision*, 38, (10), pp. 723 - 733

Nisim, S. y Benjamin, O. (2008): "Power and Size of Firms as Reflected in Cleaning Subcontractors". *Practices of Social Responsibility Journal of Business Ethics*, 83, pp. 673 – 683

Numagami, T. (1998): "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies". *Organization Science*, 9, (1), pp. 2 - 15

Observatorio de RSE: <http://www.observatoriorse.org/> consulta marzo 2011

O'Byrne (1997): "EVA and shareholder return". *Journal of Applied Corporate Financem*, 9

OH, H. (1999): "Service quality, customer satisfaction, and customer value: a holistic perspective". *Hospitality Management*, 18, pp. 67-82.

O'Halon, J. Y Peasnell, K (1998): "Wall Street's contribution to management accounting: the stern Stewart EVA financial management system". *Management Accounting Research*, 9, pp. 421 – 444

Olalla (2006): "La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa". Forética

Olcese, et al. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. McGraw – Hill

Olmedo, I y Martínez, I.M. (2011): “Medida de la reputación empresarial en PYMES de servicios”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (3), pp. 77 - 102

Olsen, E. E. (1996): “Economic Value Added: perspectives”. Boston Consulting Group

Oltra, V. (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa”, XIII Congreso ACEDE, Salamanca.

Onaindia, E., Ochoa, C. y Goyogana, U. (2011): “Factores condicionantes del intraemprendizaje empresarial. Un análisis basado en estudio de casos”. XVI Congreso AECA, Granada.

Oppewal, H., Alexander, A., y Sullivan, P. (2006): “Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, pp. 261–274.

O'Really, C.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. (1991): “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit”. *Academy of Management Journal*, 34, (3), pp. 487-516.

Organización de Naciones Unidas: www.un.org(enero 2011)

Organización Internacional del Trabajo: www.ilo.org (octubre 2010)

Orlitzky, M. (2005): “Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle?”, *University of Auckland Business Review*, pp.37-43.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003): “Corporate social and financial performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, 24 (3), pp. 403-411

Ortigueira, M. (1979): “La gestión social de la empresa”. *Revista Economía y Empresa*, 3 y 4, pp. 93 – 137

Otley, D., y Berry, A (1994): “Case study research in management accounting and control”. *Management Accounting Research*, 5, pp. 45 – 65

Ottman, J.A. (1998): “Green marketing: opportunity for innovation”. Lincolnwood, il: ntc.

Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. y Phan, V. T. (2003): “Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies”. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), pp. 133-148.

Panwar, R.; Rinne, T.; Hansen, E. y Juslin, H. (2006): “Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry”. *Forest Products Journal*, 56, (2), pp. 4-12.

- Parasuraman, A. (1997): "Reflections on gaining competitive advantage through customer value" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, (2), pp. 154 - 161
- Parket, R. y Eilbir, H. (1975): "Social responsibility: the underlying factors". *Business horizons*, 18, (4), pp. 5-10
- Patton, M.Q. (1980): "Qualitative evaluation methods". Beverly Hills, CA: Sage
- Patton, M.Q. (1990): "Qualitative evaluation and research methods". 2ª ed. Newbury Park, CA: Sage
- Pérez, J.A. (1996): "Fundamentos para la dirección de empresas". Ed. Rialp. Madrid
- Pérez – Carballo, J. (1998): "Competiendo por crear valor". Ed. ESIC. Madrid
- Pérez – Carballo, J. (2001): "Del valor de la empresa a la creación de valor: estrategias para empresarios y financieros". Ed. Civitas. Madrid
- Perrini, F., Russo, A. y Tencati, A. (2007): "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy". *Journal of Business Ethics* 74, (3), 285–300.
- Perry, C. (1998): "Processes of a case study methodology for case studies in management research". *European Journal of Marketing* 32, (9-10), pp. 785 - 802
- Peteraf, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-192.
- Peterson, D.K. (2004): "Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions". *Personnel Review*, 33, (6), pp. 615 – 627
- Peterson, D. K. (2004): "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business & Society*, 43, (3), pp. 296–319.
- Peterson, P.P. y Peterson, D. R. (1996): "Company performance and measures of value added". The research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, Charlottesville, VA.
- Pi, L.; Timme, S.G. (1993): "Corporate control and bank efficiency". *Journal of Banking and Finance*, 17, pp. 515-530.
- Pimentel (2002): "La responsabilidad social de las empresas, el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica" Pirámide
- Piñeiro, P., Quintas, M. A. Caballero, G. (2009): "Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18, (2), pp. 79 – 106
- Pivato, S.; Misani, N. y Tencati, A. (2008): "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food". *Business Ethics: A European Review*, 17, (1), pp. 3–12.

Podolny, J. M. (1993): "A status – based model of market competition". American journal of sociology, 98, (4), pp. 829 – 872

Porter, M.E. (1987): Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un empeño superior.

Porter, M.E. (1996). "What is strategy?", Harvard Business Review. 74 (6), pp.61-78.

Porter, M.E. (2009): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". Ed. Pirámide. Madrid

Porter, M.E. y Kramer, M. R. (2003). "La filantropía empresarial como ventaja competitiva". Harvard Deusto Business Review, 112, pp. 7-20 (original en Inglés, 2002).

Porter, M. E. y Kramer M. R. (2006): "El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". Harvard Business Review, pp. 3 – 15

Porter, M.E. y Van der linde, C. (1995a): "Green and competitive: ending the stalemate", Harvard Business review, 70, (5), pp. 65-82.

Porter, M.E. y Van der linde, C. (1995b): "Toward a new conception of the environment-competitivenessrelationship". Journal of economic perspectives, 9, (4), pp. 97-118.

Prado Freire, C. (1995): "Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección" RACEF. pp. 8

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004): "El Futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores". Ed. Gestión 2000. Barcelona

Punch, K. (2003): "Survey Research: the Basic". SAGE Publications Ltd., London.

RACEF, (2007): La responsabilidad social de la empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible

Ramírez, A. (2006): "La RSC y la triple cuenta de resultados". Estrategia financiera, 231, pp. 56 – 62

Rao, H. (1994): "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912". Strategic Management Journal, 15, pp. 29-44.

Rappaport, A. (1998): "La creación de valor para el accionista: una guía para inversores y directivos". Ediciones Deusto. Bilbao

Rappaport, A. (2006): "Diez maneras de crear valor para los accionistas. Harvard Business Review pp. 3 – 12

Ravald, A. y Gronroos, C. (1996): "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*, 30, (2), pp. 19 – 30

Rechner, P. L. y Dalton, D. R. (1991). "CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis". *Strategic Management Journal*, 12, (2), pp. 155-160.

Reenings, K.; Ziegler, A.; Ankele, K. y Hoffmann, E. (2006): "The influence of different characteristics of the eu environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance". *Ecological economics*, 57, pp. 45-59

Reigeluth, C.M. (1999): "Instructional – Design. Theories and Models: a new paradigm of instructional Theory". 2, pp. 633 – 652 .Laurence Erlbaum Associates Inc NJ

Reyes, L. (2008): "La investigación en responsabilidad social en los últimos diez años: un análisis de las publicaciones en Business and Management". XXII Congreso Anual de AEDEM: Building Bridges in a Global Economy pp. 259

Rialp, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

Ribeiro, D. (2003): "Rendimiento de las PYMES innovadoras". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, (3), pp. 119-132

Riceman, S., Cahan, S. y Lal, M. (2000): "Do managers perform better under EVA bonus system". *European Accounting Review*, 11, (3), pp. 537 – 572

Ricks, J. M. (2005): "An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equality variables". *Journal of Consumer Marketing*, 22, (3), pp. 121–134.

Rindova, V. P.; Wiliiamson, I. O.; Petkova, A.P. y Sever, J. M. (2005): "Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation". *Academy of Management Journal*, 48, (6), pp. 1033-1049.

Rivó, E. (2002): "Creación de valor en la empresa familiar: del enfoque tradicional a la moderna concepción global.". Tesis doctoral, Universidad de Vigo

Robbins, S. P. (1994): *Comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall, México

Robbins, S. et al. (1994): *Administración*. McGraw Hill. pp. 129

Roberts, P. W. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory". *Accounting, Organizations and Society*, 17, (6), pp. 595–612.

Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance". *Strategic Management Journal*, 23, (12), pp. 1077 – 1093

Robinson, W.S. (1951): "The logical structure of analytic induction". *American Sociological Review*, 16, pp. 812 - 818

Rodrigo, P. y Arenas, D. (2008): "Do employees care about csr programs? a typology of employees according to their attitudes". *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 265 – 283

Rodríguez, F. y García de Madariaga, J. (2011): "Responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo: impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente". *Revista de la Responsabilidad Social Empresarial*. 7

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996): "Metodología de la investigación cualitativa". Ediciones aljibe (2ª Ed.)

Rodríguez, M.A., Ricart, J.E. y Sánchez, P. (2001). "Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm". Documento de trabajo IESE.

Roitstein (2003): "La responsabilidad social en la Argentina". Buenos Aires. Idea. pp. 27

Román, S. y Cuestas, P. (2008): "The perceptions of consumers regarding online retailers' ethics and their relationship with consumers' general internet expertise and word of mouth: a preliminary analysis". *Journal of Business Ethics*, 83, (4), pp. 641–656.

Roque, V. y Cortez, M. C. (2006): "A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal". *Revista de estudos politécnicos*, 3, (5-6), pp. 119 – 143

Rose, C.; Thomsen, S. (2004): "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence". *European Management Journal*, 22, (2), pp. 201-210.

Ross, S.A. (1973). "The economic theory of agency: the principal's problem". *American Economic Association*, 63, pp. 134-139.

Rueda, C. (2002): "Dirección y diseño organizativo como marco para la administración del trabajo y el comportamiento. Estudio de casos". Tesis Doctoral, Universidad de Valencia

Ruiz, J.L. (1996): "Metodología de la Investigación Cualitativa". Ed. Universidad de Deusto. Bilbao

Ruiz, R. y Jiménez, J. L. (2000): "Indicadores clásicos de creación de valor en la empresa". *Banca y finanzas*, 58

Russo, M. V. y Fouts, P. A. (1997): "A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, (3), pp. 534-559.

Ryssel, R., Ritter, T. y Gemuden, H.S. (2004): "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, (3), pp. 197 – 207

Schmidheiny, S. (1992): *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Cambridge: MIT Press.

Samu, S., y Wymer, W. (2009): "The effect of fit and dominance in cause marketing communication". *Journal of Business Research*, 62, pp. 432–440.

Sanjurjo y Reinoso (2003): "Guía de valoración de empresas. PriceWaterHouseCoopers". Prentice Hall Financial Times. Madrid

Santandreu, P. y Sambola, R. (2003): "Ratios para analizar la empresa y cuantificar su valor (i)". *Harvard-Deusto finanzas contabilidad*. septiembre - octubre 2003. pp. 50 -54.

Santandreu, P. y Sambola, R. (2003): "Ratios para analizar la empresa y cuantificar su valor (ii)". *Harvard-Deusto finanzas contabilidad*. pp. 58-68

Saorin, M. C. (2001): "Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en la joint ventures y adquisiciones". Tesis Doctoral, Universidad de Valencia

Sarabia, F. J. (1999): "Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas". Pirámide, Madrid

Saxton, T. y Dollinger, M. (2004): "Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions". *Journal of Management*, 30, (1), pp. 123-147.

Schumpeter, J.A. (1994): "Historia del análisis económico". Ed. Ariel Economía. Barcelona

Sen, S. y Bhattacharya, C. B. (2001): "Does doing good always lead to doing better?". *Journal of Marketing Research*, 38, (2), pp. 225 – 243

Sen, S.; Bhattacharya, C. B., y Korschun, D. (2006): "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stake-holder relationships: a field experiment". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, (2), pp. 158–166.

Sen, S.; Gurhan-Canli, Z., y Morwitz, V. (2001): "Withholding consumption: a social dilemma perspective on consumer boycotts". *Journal of Consumer Research*, 28, (3), pp. 399–417.

Senge, P. (2001). "Innovating our way to the next industrial revolution", *MIT Sloan Management Review*. 42, (2), pp. 24-38.

Sethi, P. (1975): "Dimensions of CS performance: An analytical framework for measurement and analysis". *California Management Review*. 17 (3), pp. 58 -64

Shamsie, J. (2003): "The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation". *Strategic Management Journal*, 24, (3), pp. 199-215.

Shane, P.B. y Spicer, B. H. (1983): "Market response to environmental information produced outside the firm". *The Accounting Review*, 58 (3), pp. 221 - 285.

Shapiro, C. (1983): "Premiums for high quality products as a return to reputation". *Quarterly Journal of Economics*, 98, (4), pp. 659 – 679

Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19, (8), pp. 729-753.

Shaw, D. (2007): "Consumer voters in imagined communities". *International Journal of Sociology & Social Policy*, 27, (3/4), pp. 135–150.

Sheridan, J. E. (1992): "Organizational Culture and Employee Retention". *Academy of Management Journal*, 35, (5), pp. 1036 – 1056

Shleifer, A. y Vishny, R.W. (1997): "A survey of corporate governance". *The Journal of Finance*, 52, (2), pp. 737-783.

Shrivastava, p. (1995b): "Environmental technologies and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 183-200.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Market orientation, customer value, and superior performance" *Business Horizons*, 58, (1), pp. 22 – 28

Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000): "Intelligence generation and superior customer value" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (1), pp. 120 – 127

Slywotzky, A.J., Morrison, D.J. y Andelman, B. (1998): "The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profits". Wiley & Sons, pp. 5 – 8. New York

Smith, A. (1987): "Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones". Ed. Edwin Cannan. Fondo de Cultura Económica. México

Smith, A. (2002). "La riqueza de las naciones". Alianza, Madrid. Traducción de "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (primera edición 1776).

Smith, C.N. (2003): "Corporate social responsibility: whether or how?". *California Management Review*, 45, (4), pp. 52-76.

Solomon, E. (1969): "The theory of financial Management". Columbia University Press

Somoza y Vallverdú (2006): "Reflexionando acerca de la RSE". *AECA* 75 pp. 3 - 6

Song, F.; Yuan, P. y Gao, F. (2006): "Does large state shareholder affect the governance of Chinese board of directors?". Working paper, Tsinghua University

Sosa, S. (2003): “La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momento organizativo”. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Spencer, B. y Taylor, G. (1987): “A within and between analysis of relationship between corporate social responsibility and financial performance”. *Akron Business and Economic Review*, 18, pp.7-78.

Sridharan, U. M. y Marsinko, A. (1997): “CEO duality in the paper and forest products industry”. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 10, (1), pp. 59-65.

Stake, R. E. (1994): “Case studies” en Denzin, N. K. y Lincoln Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, London, pp. 236-247.

Stanwick, P. y Stanwick, S. (1998): “The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination”. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 195-204

Starik, M. (1995): “Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature”. *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 204 – 217.

Starovic, D., Cooper, S., y Davis, M. (2004): “Maximising shareholder value. Achieving clarity in decision – making”. Technical report. The chartered Institute of Management Accountants. London.

Starik, M., y Marcus, A. (2000): “Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment. A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead”, *Academy of Management Journal*, 43, pp. 539-546.

Stenhouse, L. (1990): “Conducción, análisis y presentación del estudio de casos en la investigación educacional y evaluación”. En J.B. Martínez, hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza. Granada: Universidad de Granada, pp. 69 – 85

Stern, J.M., Shiely, J.S. y Ross, I (2001): “El reto del EVA”. *Gestión 2000*. Barcelona

Stewart III, G.B (1991): “The quest for value”. HarperCollins Publishers, Inc.

Stiglitz, J.E. (2002). “El malestar en la globalización”. Taurus, Madrid

Stoecker, R. (1991): “Evaluating and rethinking the case study”. *Sociological Review*, 31, (1), pp. 88-112

Strahilevitz, M. (2003): “The effects of prior impressions of a firm’s ethics on the success of a cause-related marketing campaign: do the good look better while the bad look worse?”. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11, (1), pp. 77–92

Suárez, A. (2008): “Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa”. Ed. Pirámide. Madrid (21º edición, primera edición 1976)

Suprpto, B. (2004): "Business strategy, environmental policy and organizational performance: a study of Indonesian chemical industry", en S.Sharma y J.A. Aragón Correa [ed.]: Gronen: 2004 workshop. Research on advanced environmental management: opportunities and capabilities. Granada.

Swaen, V.; Chumpitaz, R.; Bigné, E. y Andreu, L. (2003): "Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers?". Documento presentado en la 32nd European Marketing Academy Conference. Glasgow, UK: University of Strathclyde.

Takala, T. and Pallab, P. 2000. "Individual, collective and social responsibility of the firm." *Business Ethics: A European Review*. 9, (2), 109-118.

Teoh, S. H., I. Welch y Wazzn, C. P. (1999): "The effect of socially activist investment policies on the financial markets: evidence from the South African boycott". *Journal of Business Ethics*, 72, (1), pp. 35 – 89.

Tixier, M. (2004): "Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000: un tournant dans l'entreprise". *Revue Française du Marketing*, 200, (5/5), pp. 13-26.
Tomás de Aquino, Santo. "Suma Teológica" Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid 1995, II quaest LXXVII, art. 4

Toro, D. (2006): "El enfoque estratégico de la RSC: revisión de la literatura académica". *Intangible Capital*, 14 (2) pp. 338 – 358

Trigueros, J.A.; Sansalvador, M.E. y Navas, C.J. (2011): "La responsabilidad social corporativa estratégica en las cajas de ahorro: un estudio del caso". XVI Congreso AECA, Granada.

Trudel, R., y Cotte, J. (2009): "Does it pay to be good?". *MIT Sloan Management Review*, 50, (2), pp. 61–68.

Turban, D. B., y Greening, D. W. (1997): "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees". *Academy of Management Journal*, 40, (3), pp. 658–672.

Turker, D. (2009): "How corporate social responsibility influences organizational commitment". *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 189 – 204.

Ulaga, W. y Eggert, A. (2005): "Relationship value in business market: the construct and its dimensions" *Journal of Business to Business Marketing*, 12, (1), pp. 73 – 99

Uyemura, D.G., Kantor, C.C. y Petit, J.M. (1996): "EVA for banks: value creation, risk management and profitability measurement". *Journal of Applied Corporate Finance*, 9, (2), pp. 94 – 111.

Urta, J.A. (2000): "Procesos de decisión en la formación de acuerdos de cooperación empresarial, propuesta de un modelo explicativo desde la perspectiva cognitiva" Tesis Doctoral, Universidad de Valencia

- Urías, J. (1992): “Análisis de estados financieros”. Ed. mcgraw-hill. Madrid.
- Udayasankar, K. (2008): “Corporate social responsibility and the firm size”. *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 167 – 175
- Valderrama, J. (2007): “Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas”. *Teoría y Praxis*, 3, pp.125 – 134
- Valliant, Y., Urbano, D., Rialp, J y Rialp, A. (2006): “Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 107 – 132
- Vance, S. C. (1975): “Are socially responsible corporations good investment risks?”. *Academy of management review*, 64, pp. 18 – 24
- Van der Haar, J.W., Kemp, R.G.M. y Omta, O. (2001): “Creating value that cannot be copied” *Industrial Marketing Management*, 30, (8), pp. 627 – 636
- Vanhamme, J., y Grobбен, B. (2009): “Too good to be true!: the effectiveness of CSR history in countering negative publicity”. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 273–283.
- Van Marrewijk, M. (2003): “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion”. *Journal of Business Ethics* 44, (2/3), pp. 95-105
- Vargas, L. (2006): “Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España: un enfoque multidisciplinar”. Ed. Thomson
- Vargas, J. (2007): “Responsabilidad social empresarial: desde la perspectiva del consumidor”. CEPAL
- Vargas, A., Hernández, M. J. y Bruque, S. (2003a): “Hacia un modelo dinámico de adopción de las tecnologías de la información en la empresa: un análisis de casos”, VII Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.
- Vargas, A., Hernández, M. J. y Bruque, S. (2003b): “Understanding information technology adoption in Organizations” en KLEIN H. E. (ed.): *Interactive Innovative Teaching & Training. Case Method & Other Techniques*, Massachusetts, USA, pp. 287-300.
- Vassilikopoulou, A.; Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K. y Pantouvakis, A. (2009): “Product-harm crisis management: time heals all wounds?”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, pp. 174–180.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (coord) (2002): “Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales” Ed. Civitas, Madrid (3ª Edición)
- Veal, A. (1997): “Research Methods for Leisure and Tourism a Practical Guide”(2nd ed.). Pearson Education, Essex

Villafañe, J. (2004): “La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas”. Ed. Pirámide. Madrid

Villarreal, O. (2006): “La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas”. Tesis Doctoral de la universidad del País Vasco.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2007): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica”. XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid

Villarreal, O. y Landeta, J (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16, (3), pp. 31 – 52

Vyas, N. Y Woodside, A. (1984): “An inductive model of industrial supplier choice process”. Journal of Marketing, 48, pp. 30-45.

Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): “The corporate social performance – financial performance link”. Strategic Management Journal, 18 (4) pp. 303

Wagner, M. (2005): “How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry”. Journal of Environmental Management, 76, (2), pp.105-118.

Wagner, M.; Van Phu, N.; Azomahou, T. y Whermeyer, W. (2002): “The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the european paper industry”. Corporate Social Responsibility and Environmental management, 9, pp. 133-146.

Wagner, T., Lutz, R. J., y Weitz, B. A. (2009): “Corporate hypocrisy: overcoming the treat of inconsistent corporate social responsibility perceptions”. Journal of Marketing, 73, pp. 77–91.

Wall, A. (1997): “Quantitative versus qualitative tourism research”. En Annals of Tourism Research, 24, (3), pp. 524-536.

Wallace, J.S. (1997): “Adopting residual income – based compensation plans: Do you get what to pay for?”. Journal of Accounting and Economics, 24, (3), pp. 275 – 300.

Walley, N. y Whitehead, B. (1994): “It’s not easy being green”. Harvard business review, 72, (3), pp. 46-52.

Walter, A., Ritter, T. y Gemuden, H.G. (2001): “Value Creation in buyer seller relationship” Industrial Marketing Management, 30, (4), pp. 365 – 377

Walter, A., Muller, T.A., Helfert, G. y Ritter, T (2003): “Functions of industrial suppliers relationship and their impact on relationship quality”. Industrial Marketing Management, 32, (2), pp. 159 – 169

Wang, A. (2008): “Dimensions of corporate social responsibility and advertising practice”. *Corporate Reputation Review*, 11, (2), pp. 155– 168.

Weaver, D.B. y Oppermann, M. (2000): “Tourism Management”. John Wiley & Sons, Milton

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988): “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications”. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 443-454.

Weiss A. M., Anderson, E. y Mac Innis, D. J. (1999): “Reputation management as a motivation for sales structure decisions”. *Journal of marketing*, 63, (4), pp. 74 – 89

Weissendrieder, F. (1997): “Value based management: economic value added or cash flow added”. *Gothenburg Studies in Financial Economics*, 3

Welford, R. (2004): “Corporate social responsibility in Europe, North America y Asia”. *Journal of Corporate Citizenship*. 17, pp. 33 – 52

West, T. y Worthington, A. (1999): “The usefulness of economic value – added (EVA) and its components in the Australian context”. Working Paper, Griffith University and Queensland University of Technology.

Weston, J.F. y Brigham, E.F. (1994): “Fundamentos de Administración Financiera” (10ª Ed.) Interamericana, México

Weston, J.F. y Copeland, T.E (1995): “Finanzas en Administración” (9ª ed.) McGraw – Hill, México

Wilcox, A. y Zeithaml, C. P. (2001): “Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox”. *Strategic Management Journal*, 22, (1), pp. 75-99.

Williams, J. B. (1938): “The Theory of investment value”. Harvard University Press. Cambridge

Wilson, D.T. (1995): “An integrated model of buyer – seller relationships” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), pp. 335 – 345

Wilson, D.T. y Jantrania (1994): “ Understanding the value of a relationship”. *Asia – Australia Marketing Journal*, 2, (1), pp. 55 – 66

Winsemius, P. y Guntram, U. (1992): “Responding to the environmental challenge”. *Business Horizons*, 35, (2), pp. 12-21.

Wolcott, H. F. (1992): “Posturing in qualitative research”. En M.D. LeCompte, W.L. Millroy y J. Preissle (Eds.) *The handbook of qualitative research in education*. Nueva Cork: Academia Press, pp. 3 – 52

Wood, D. J. (1991): “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16 pp. 691 – 718

Wood, S. (1999): "Human resource management and performance". *International Journal of Management Reviews*, 1. (4), pp. 367-413.

Woodruff, R.B. (1997): "Customer Value: the next source for competitive advantage" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, (2), pp. 139 – 153

Worcester, R. M. y Burns, T. E, (1975): "A statistical examinations of the realtive presion of verbal scales". *Journal of the Markit Opinon Research International*, 17, (3), pp. 181-197

World Business Council on Sustainable Development: www.wbcsd.org consulta marzo 2011

Wright, P. M. y Boswel, W. R. (2002): "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management*, 28. (3), pp. 247-276.

Wright, R M. and Gardner, T.M. (2003): "The human resource-firm performance relationship: methodological and theoreftical challenges". En D. Holman, T.D. Wall, CW. Clegg, P Sparrow and A. Howard (eds). *The New Workplace: a Guide to the Human Impact of Modem Working Practices*, London: John Wiley & Sons.

Yacuzzi, E. (2005): "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación". Documento Trabajo, nº 296 (Publicaciones uCEMA), (www.cema.edu.ar/publicaciones).

Yin, R. K. (1989): "Case study research: design an methods" Sage Publications, Beverly Hills.

Yin, R. K. (1993): "Applications of case study research". Newbury Park, Sage Publications, Londres

Yin, R. K. (1994): "Case study research. Design an methods (2ª ed.)". Newbury Park, Sage Publications, Londres.

Yin, R. K. (1998): " The Abridged Version of Case Study Research", en Bickman, L. Y Rog, D. J.(eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousan Oaks, pp. 229 – 259

Zabalza, K. (2008): "Análisis del cambio en la gestión de la empresa privatizada. Un estudio de casos". Tesis doctoral. Universidad País Vasco

Zabalza, K. y Matey, J. (2010): "Efectos de la privatización en la gestión financiera: un estudio de casos". *Cuadernos de Gestión*, 10, (2), pp. 81 – 98.

Zapata, L. E. (2004): "Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de información de Barcelona". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona

Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, 60, (2), pp. 31-46

Zyglidopoulos, S. (2005): "The Impact of Downsizing on Corporate Reputation". *British Journal of Management*, 16, (3), pp. 253-259

ANEXO 1

ANEXO 1

Nombre de la empresa:

GOBIERNO CORPORATIVO, ESTRATEGIAS E INICIATIVAS					
CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO SU EMPRESA	1	2	3	4	5
GOB1 Publica un informe anual					
GOB2 Asume la definición de la política de RSE					
GOB3 Realiza evaluaciones anuales de su propia conducta					
GOB4 Dispone de un plan de incentivos para los ejecutivos de la empresa					
CUENTA CON UNOS VALORES CORPORATIVOS DEFINIDOS QUE INCLUYEN PRINCIPIOS DE RSE	1	2	3	4	5
VAL1 Apertura y sensibilidad hacia el entorno					
VAL2 Sentido de comunidad					
VAL3 Capacidad innovadora					
VAL4 Consideración del largo plazo					
VAL5 Creación de valor					
VAL6 La misión y visión corporativa incorpora los principios anteriormente enunciados					
CÓDIGO ÉTICO O DE CONDUCTA	1	2	3	4	5
COD1 Disponen de un código ético o de conducta					
COD2 Los representantes de los grupos de interés participan en la elaboración del código ético o de conducta					
CON RESPECTO A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, SU EMPRESA:	1	2	3	4	5
EST1 Desarrolla políticas de RSE para todas las áreas					
EST2 Las políticas de RSE están integradas en el cuadro de mando integral					
EST3 Publica los objetivos alcanzados en RSE					
EST4 Publica una memoria anual de RSE o Sostenibilidad					

EST5 Dispone de un responsable de RSE					
EST6 Dispone en la página Web de un espacio dedicado a la RSE					
EST7 Se analiza el posicionamiento en RSE mediante monitores y observatorios					
EST8 Dispone de un plan de contingencia que contemple los riesgos sociales					
EST9 Dispone de un plan de contingencia que contemple los riesgos medioambientales					
¿DISPONE DE PLATAFORMAS DE DIÁLOGO CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS?	1	2	3	4	5
DIG1 Inversores					
DIG2 Clientes					
DIG3 Empleados					
DIG4 Proveedores					
DIG5 Sindicatos					
DIG6 Administraciones Públicas					
DIG7 Organizaciones No Gubernamentales					
LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE LE PERMITE	1	2			
IMP1 Crear valor					
IMP2 Aumentar su reputación corporativa					
INICIATIVAS	1	2	3	4	5
INI1 Participa en clubes, asociaciones y fundaciones que promueven la RSE					
INI2 Han creado una fundación que desarrolle actividades de RSE					
INI3 Elaboran programas de voluntariado corporativo					
INI4 Elaboran programas de contribución compartida					
¿HA SUSCRITO SU EMPRESA ALGÚN ACUERDO INTERNACIONAL EN RSE?	1	2			
ACU1 No					

ACU2 Si, indique cual:					
DISPONE DE ALGUNA CERTIFICACIÓN ESPECÍFICA SOBRE RSE	1	2	3	4	5
CER1 AA 1000					
CER2 RS – 10					
CER3 Norma EFR					
CER4 Norma ISO26000					
CER5 Norma SGE – 21					
CON RESPECTO AL EJERCICIO 2009, EL PRESUPUESTO ASIGNADO A LOS SIGUIENTES PLANES ES	1	2	3	4	5
PLA1 Acción social					
PLA2 Patrocinio y mecenazgo					
DIMENSIONES DE LA RSE Y GRUPOS DE INTERÉS					
DISPONE DE UN SISTEMA DE GESTION MEDIOAMBIENTAL EN:	1	2	3	4	5
GEM1 Formación de los empleados					
GEM2 Establecimiento de indicadores					
GEM3 Revisión de la política medioambiental					
GEM4 Certificación estándar ISO - 14001					
GEM5 Programas de ecoeficiencia					
DISPONE DE PLANES PARA DISMINUIR SU IMPACTO MEDIOAMBIENTAL RESPECTO A:	1	2	3	4	5
DIS1 Consumo de energía					
DIS2 Consumo de agua					
DIS3 Consumo de papel					
DIS4 Generación de residuos					
Si dispone de otros planes para reducir su impacto medioambiental, indique cuales:					
LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES CONTRIBUYE A CREAR VALOR	1	2			

CON RESPECTO A LA GESTIÓN RESPONSABLE DE SUS PROVEEDORES, SU EMPRESA:	1	2	3	4	5
GES1 Incorporación de estándares y cláusulas de RSE en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales					
GES2 Firma de los procedimiento de gestión de la empresa así como el respeto por los derechos laborales					
GES3 Fomento de programas de formación y diálogo entre proveedores y empleados					
GES4 Verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores					
LA IMPLANTACION DE POLÍTICAS DE RSE CON SUS PROVEEDORES LE PERMITE:	1	2			
PRO1 Crear valor					
PRO2 Innovar					
PRO3 Obtener mejores precios					
¿CONOCEN SUS CLIENTES LAS POLÍTICAS DE RSE QUE DESARROLLAN?	1	2			
INCORPORAN ATRIBUTOS DE RSE EN LAS ACTIVIDADES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	1	2			
¿CONSIDERA QUE LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE HACIA CLIENTES CREA VALOR PARA LA EMPRESA?	1	2			
EN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO ¿APLICA LOS PRINCIPIOS DE RSE?	1	2	3	4	5
ETA1 Selección					
ETA2 Acogida					
ETA3 Evaluación de desempeño					
ETA4 Promoción					
ETA5 Formación					
CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA EMPRESA:					
REC1 Dispone de un sistema de gestión de sugerencias					
REC2 Elabora planes para fomentar la igualdad y no					

discriminación					
REC3 Desarrolla un sistema de gestión de salud y seguridad Laboral					
REc4 Dispone de la certificación OHSAS18001					
CON RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:	1	2	3	4	5
SAT1 Se realizan encuestas para evaluar el nivel de satisfacción					
SAT2 La satisfacción de los mismos, contribuye a crear valor					
SAT3 La satisfacción de los mismos, aumenta la productividad por empleado					
DESARROLLA PLANES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL, TALES COMO:	1	2	3	4	5
CON1 Flexibilidad Horaria					
CON2 Flexibilidad de permisos (permisos propios en maternidad, paternidad, excedencias, etc)					
CON3 Servicios de guardería					
CON4 Ayuda a personas dependientes					
CON5 Ayuda estudios incluidos familiares					
CON6 Ayuda estudio de idiomas					
CON7 Ayuda para libros					
DISPONE DE OTROS PLANES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR, INDIQUE CUÁLES:					
LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS CREA VALOR PARA LA EMPRESA	1	2			
CON EL OBJETIVO DE ESTIMAR EL VALOR ECONÓMICO AÑADIDO PUEDE INDICARNOS CUAL ES EL WACC (WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL) O COSTE DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA:					
PARA CONCLUIR, EN QUÉ MEDIDA LOS SIGUIENTES PARÁMETROS DE LA RSE TIENE IMPACTO POSITIVO EN LA CREACIÓN DE VALOR DE SU EMPRESA	1	2	3	4	5
PAR1 Gobierno Corporativo					
PAR2 Estrategia RSE					

PAR3 Iniciativas RSE					
PAR4 Gestión medioambiental					
PAR5 Gestión proveedores					
PAR6 Gestión clientes					
PAR7 Gestión empleados					
Se trata de un trabajo de investigación que contribuirá a ver si la aplicación de políticas de RSE crean valor para su empresa, en la que su participación es fundamental. La cumplimentación de la encuesta autoriza a las investigadoras a utilizar los datos con fines académicos					
Si desea recibir los resultados de la investigación, facilite una dirección de correo electrónico					
Por último, si dispone de memoria de sostenibilidad puede enviarla al correo: sandra.escamilla@urjc.es o indicarnos dónde podemos encontrarla. Muchísimas gracias por su colaboración, un saludo, Sandra Escamilla Solano					

ANEXO 2

ANEXO 2

Nombre de la empresa:

GOBIERNO CORPORATIVO

1. ¿Publica su empresa un informe anual de Gobierno Corporativo?
 - a. Sí.
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No.

2. ¿Asume el Consejo la definición de la política o estrategia de RSE?
 - a. Sí,
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No.

3. ¿El Consejo realiza anualmente una evaluación de su propia actuación?
 - a. Sí
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

4. ¿Dispone la empresa de un plan de incentivos para los ejecutivos de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No.

Si su respuesta es afirmativa indique cual es el plan de incentivos.

5. Si su empresa cuenta con unos valores corporativos definidos, ¿estos valores incluyen principios de RSE?

a. Sí.

Considera que éstos están en consonancia con los siguientes principios:

- Apertura y sensibilidad hacia el entorno
- Sentido de comunidad
- Capacidad innovadora
- Consideración del largo plazo
- Creación de valor

b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio

c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)

d. No.

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte los valores corporativos definidos o indíquenos dónde podemos encontrarlos (Memoria de Sostenibilidad, Web corporativa, etc.)

6. Si su empresa cuenta con una misión (para qué existo) y visión (qué quiero llegar a ser a medio y largo plazo) definidos, ¿éstas incorporan en sus enunciados principios de RSE?

a. Sí

b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.

c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).

d. No, pero está previsto a largo plazo

e. No

CÓDIGO DE CONDUCTA

7. ¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?

a. Sí.

b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio

c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)

d. No, pero está previsto a largo plazo

e. No.

8. ¿Participan representantes de los grupos de interés de la empresa en la elaboración o revisión del código ético o de conducta?

a. Sí.

b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.

- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si es así, indique los mecanismos de participación existentes:

ESTRATEGIA

9. ¿Ha desarrollado su empresa una estrategia o política de RSE para todas las áreas de la empresa?

- a. Sí,
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

10. ¿Se ha integrado la dimensión de la RSE en el cuadro de mando integral?

- a. Sí.
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

11. ¿Publica la empresa sus objetivos de RSE y el grado de cumplimiento?

- a. Sí.
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

12. ¿Ha establecido su empresa marcos de relación y plataformas de diálogo con los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa?

- a. Sí, con los siguientes grupos de interés:
 - Empleados
 - Clientes.
 - Proveedores
 - Administraciones públicas

- Organizaciones no gubernamentales
 - Sindicatos
 - Accionistas
 - Otros (indicar):
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

13. ¿Cuenta su empresa con un plan de riesgos que valore no sólo los riesgos derivados de las actuaciones económicas de la empresa, sino también los ocasionados por cualquier tipo de contingencia de carácter social o ambiental?

- a. Sí.
 - Contempla riesgos sociales
 - Contempla riesgos medioambientales
 - Contempla riesgos sociales y medioambientales
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

14. ¿Realiza su empresa un seguimiento de su posicionamiento en RSE mediante monitores u observatorios internos y externos?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa indique cual:

15. ¿La implantación de políticas de RSE dentro de la estrategia crea valor dentro de su empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

16. ¿Existe una persona que se responsabilice específicamente de la gestión y seguimiento de la estrategia y política de RSE?
- a. Sí,
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

INICIATIVAS

17. ¿Suscribe su empresa algún acuerdo internacional en RSE?
- a. Sí. Indique cuáles:
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
 - c. No. Pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

18. ¿Participa su empresa activamente en clubes, asociaciones y fundaciones que promueven la RSE?
- a. Sí,
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, indique las iniciativas en las que participa su empresa:

19. ¿Su empresa ha creado una fundación que desarrolle actividades de carácter social o medioambiental?
- a. Sí
 - b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
 - c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
 - d. No, pero está previsto a largo plazo
 - e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte documentos que describan los campos de acción de esta Fundación.

20. ¿Existen en su empresa estándares que integren los aspectos sociales y ambientales de forma sistemática en los procesos de diseño y fabricación de los productos o en la prestación de los servicios?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte documentos que describan los estándares de diseño y fabricación definidos por la empresa.

21. ¿Dispone la empresa de alguna certificación específica sobre RSE?

- a. Sí
 - AA 1000
 - RS -10 sistema de gestión de responsabilidad social
 - Norma EFR
 - Norma ISO 26000
 - Norma SGE – 21
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

COMUNICACIÓN RSE

22. ¿Publica su empresa una memoria anual de Responsabilidad Corporativa o Sostenibilidad?

- a. Sí,
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

23. ¿Dispone la página web de su empresa de un espacio propio dedicado a la responsabilidad corporativa?

- a. Sí.
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo

e. No.

24. ¿Considera que la aplicación de políticas de RSE aumenta la reputación corporativa de su empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

DIMENSIONES DE LA RSE

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

25. ¿Dispone su empresa de un sistema de gestión medioambiental?

- a. Sí, y con los siguientes aspectos
 - Formación de los empleados en cuestiones de medio ambiente
 - Indicadores para su seguimiento y evaluación
 - Revisión regular de la política de medio ambiente y de sus resultados
 - Certificación estándar ISO 14001
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No. Pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte documentos que describan la política de medio ambiente, así como sus resultados.

26. ¿Dispone su empresa de planes para disminuir su impacto ambiental?

- a. Sí,
 - Con respecto al consumo de energía
Indique el objetivo y el porcentaje de cumplimiento en el último ejercicio (2009):
 - Con respecto al consumo de agua
Indique el objetivo y el porcentaje de cumplimiento en el último ejercicio (2009):
 - Con respecto a la generación de residuos
Indique el objetivo y porcentaje de cumplimiento en el último ejercicio (2009)
 - Con respecto a otros temas (indicar)
Indique el objetivo y el porcentaje de cumplimiento en el último ejercicio (2009):

- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

27. ¿Su empresa ha definido programas o políticas a fin de conseguir mejorar sus ecoeficiencia?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

28. ¿Considera que la implantación de políticas medioambientales crea valor dentro de la empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

GESTIÓN DE PROVEEDORES

29. ¿Se realiza una gestión responsable de los proveedores?

- a. Sí
 - Incorporación de estándares y cláusulas de RSE en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales
 - Firma de los procedimientos de gestión de la empresa así como el respeto or los derechos laborales de los trabajadores
 - Fomento de programas de formación y diálogo entre proveedores y empleados
 - Verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

30. ¿Sabe si sus proveedores disponen de alguna certificación que garantice una gestión responsable y sostenible?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es afirmativa indique cual:

31. ¿Considera que la implantación de políticas socialmente responsables con sus proveedores crea valor dentro de la empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

32. ¿Considera que la implantación de políticas socialmente responsables con sus proveedores le permite innovar dentro de su empresa?

- a. Sí
- b. No

33. ¿La gestión responsable con proveedores le permite obtener mejores precios para su empresa?

- c. Sí
- d. No

CLIENTE

34. ¿Los clientes son conocedores de la aplicación de políticas de RSE por parte de su empresa?

- a. Sí
- b. No

35. ¿Incorpora su empresa atributos responsables en las actividades de comunicación y marketing?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

36. ¿Considera que la implantación de políticas de RSE hacia los clientes crea valor dentro de la empresa?

- a. Sí
- b. No

FILANTROPÍA CORPORATIVA

37. Cumplimente los siguientes datos con respecto al último ejercicio (2009): Presupuesto asignado a:

- Acción social:
Porcentaje respecto a la facturación:
- Patrocinio y mecenazgo:
Porcentaje respecto a la facturación:

38. ¿Su empresa elabora un plan de acción social?

- a. Sí, y además está gestionado a través de los siguientes elementos:
 - Departamento responsable de su coordinación e implantación (indicar):
 - Indicadores que miden el impacto y los resultados de las acciones
 - Política que recoge los principios en el desarrollo de este tipo de acciones
- b. No, pero está previsto elaborarlo en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto elaborarlo a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte el plan de acción social o especifique dónde podemos encontrarlo.

GESTIÓN DE EMPLEADOS

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y RSE

39. ¿Integra su empresa los principios de RSE en los sistemas de recursos humanos?

- a. Sí, se integran los principios de RSE en los siguientes procesos:
 - Selección
 - Acogida
 - Evaluación del desempeño
 - Promoción
 - Formación
 - Otros (indicar):
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

Si su respuesta ha sido afirmativa, especifique dónde se puede encontrar la política de recursos humanos en relación a los principios de RSE

FORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS

40. ¿Realiza su empresa actividades de formación, comunicación y sensibilidad en RSE a sus trabajadores?

- a. Sí.
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

41. ¿Dispone su empresa de un sistema de gestión sugerencias?

- a. Sí, el número de sugerencias por empleado es de
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años).
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

42. ¿Realiza su empresa encuestas para evaluar el nivel de satisfacción e implicación con la empresa de los empleados?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto realizarlos en el próximo ejercicio.
- c. No, pero está previsto realizarlo a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta es afirmativa indique la periodicidad

43. ¿Considera que la satisfacción del empleado en el desarrollo de su labor diaria contribuye a crear valor dentro de su empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

44. ¿Considera que la satisfacción del empleado en el desarrollo de su labor diaria contribuye a aumentar la productividad por empleado dentro de la empresa?

- c. Sí
- d. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

45. Complete los siguientes datos con respecto al último ejercicio (2009):

Empleados con contrato fijo: %

Creación de empleo con respecto al ejercicio anterior (2008):

Directo: %

46. ¿Se incluye la evaluación de los objetivos relacionados con la RSE en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas?

- a. Sí
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

47. ¿Ha elaborado su empresa planes para fomentar la igualdad?

- a. Si
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No.

Si su respuesta ha sido afirmativa, adjunte los planes de igualdad o indique dónde se puede encontrar.

48. Complete los siguientes indicadores (ejercicio 2009):

- Porcentaje de mujeres: %
- Porcentaje de mujeres en las siguientes categorías: %
 - Consejo %
 - Directivos %
 - Mandos intermedios %
 - Técnicos: %
 - Administrativos/Operarios/Auxiliares %
- Porcentaje de discapacitados: %
- Porcentaje de empleados extranjeros: %

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

49. ¿Ha desarrollado su empresa un plan de conciliación de la vida personal y laboral?

a. Sí, e incluye los siguientes aspectos:

Flexibilidad

- Horaria
- De permisos (permisos propios en maternidad, paternidad, excedencia, etc. contemplados por la ley)
- Teletrabajo
- Otras modalidades (indicar):

Servicios

- Guardería
- Ayuda a personas dependientes
- Ayuda estudios para familiares
- Estudio de idiomas
- Ayudas para libros

Otros servicios (indicar):

- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
d. No, pero está previsto a largo plazo
e. No

SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

50. ¿Tiene implantado su empresa un sistema de gestión de salud y seguridad laboral (SSL)?

a. Sí, y con los siguientes aspectos:

- Certificado de acuerdo con el estándar OHSAS18001 o similar
- Indicar estándar y porcentaje de instalaciones certificadas:

- Formación
- Objetivos
- Indicadores de seguimiento y evaluación.
- Planes de mejora

- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
d. No, pero está previsto a largo plazo
e. No

Si su respuesta ha sido afirmativa, especifique dónde se puede encontrar la política de salud y seguridad laboral, así como sus resultados

51. ¿Ha elaborado su empresa un programa de voluntariado corporativo con objetos definidos y directrices concretos?

- a. Sí.
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta a esta pregunta ha sido afirmativa, indique qué tipo de actuaciones componen ese programa y cumplimente el siguiente dato con respecto al último ejercicio (2009):

Porcentaje de la plantilla que colabora en proyectos de voluntariado: %

52. ¿Ha elaborado su empresa un programa de contribución compartida con objetos definidos y directrices concretos?

- a. Sí.
Indique programa y cuantía:
- b. No, pero está previsto en el próximo ejercicio
- c. No, pero está previsto a medio plazo (2 ó 3 años)
- d. No, pero está previsto a largo plazo
- e. No

Si su respuesta es afirmativa indique programa y cuantía correspondiente al último ejercicio (2009)

53. ¿Considera que la implantación de políticas de RSE en el grupo de interés del los empleados le conduce a crear valor dentro de la empresa?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta ha sido afirmativa, indique el sistema de valoración o indicador utilizado y el % de creación de valor del ejercicio 2009

54. Evalúe del 1 al 5 en qué medida los siguientes parámetros de la RSE tiene impacto positivo en la creación de valor para la empresa

	1	2	3	4	5
Gobierno (gobierno corporativo, valores, código conducta)					
Estrategia (grupos de interés)					
Estructura					
Gestión medioambiental					
Gestión proveedores					
Gestión clientes					
Acción social					
Gestión empleados					