



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Irrupción y evolución del concepto de
Responsabilidad Social Corporativa. Su
aplicación en McDonald's: el impacto
sobre su imagen y la respuesta del
consumidor.**

Autor: Jacobo Sitges Zubiaga

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Junio 2018

Jacobo
Sitges
Zubiaga



Irrupción y evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Su aplicación en McDonald's: el impacto sobre su imagen y la respuesta del consumidor.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado, está dedicado al estudio primordial de la Responsabilidad Social Corporativa, desde la irrupción del concepto, hasta su concepción en la actualidad. Los conocimientos obtenidos del estudio del concepto, se aplicarán a la empresa en cuestión, llevando a cabo un profundo análisis de las estrategias, factores y variables que promueven dicha actividad, así como de los efectos que ésta genera sobre la imagen de la marca y las consecuencias percibidas del consumidor o cliente.

Palabras y conceptos clave

Responsabilidad, social, corporación, impacto, resultados, McDonald's.

Abstract

This Final Degree Project, is dedicated to the fundamental study of Corporate Social Responsibility, from the irruption of the concept, to its nowadays conception. The knowledge obtained from the study of the concept, will be applied to the company in question, carrying out a thorough analysis of the strategies, factors and variables that promote this activity, as well as, the effects that this generates on the image of the brand and the perceived consequences of the consumer or customer.

Keywords

Responsibility, social, corporation, impact, results, McDonald's.

Índice

Contenido

BLOQUE I	6
I.1) INTRODUCCIÓN	6
I.1.1) Objetivo de la investigación	6
I.1.2) Metodología	6
I.1.3) Contextualización y justificación del tema	8
I.1.4) Estructura	9
I.2) IRRUPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO	10
I.2.1) Primeras concepciones	10
I.2.2) Aportaciones de Carroll	12
I.2.3) Teorías posteriores a Carroll	25
I.3) FACTORES A ANALIZAR	28
I.4) ¿QUÉ PRETENDEMOS COMPROBAR CON ESTE ANÁLISIS?	30
BLOQUE II	32
II.1) HISTORIA DE MCDONAL´S	32
II.2) ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES DE RSC DE MCDONALD´S	33
II.3) ANÁLISIS Y EFECTOS	38
II.2.1) Opinión cotidiana	38
II.2.2) Opinión de expertos	42
II.2.3) Comprobación de las variables	46
II.3) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	51
BIBLIOGRAFÍA	55

Índice de figuras y tablas

Figura 1; fuente: Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review.

Figura 2; fuente: Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

Figura 3; fuente: Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). *Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach*. Business Ethics Quarterly.

Índice de abreviaturas

RSC: Responsabilidad Social Coporativa

BLOQUE I

En el bloque I, se llevará a cabo la tarea teórica del Trabajo de Fin de Grado, que consistirá en un estudio de la literatura relevante, en cuanto a lo que la Responsabilidad Social Corporativa se refiere, centrándonos en su concepto como tal y su efecto en los consumidores desde un ámbito general, teniendo en cuenta una serie de variables, y las posibles conclusiones que pueden surgir del análisis en cuestión.

I.1) INTRODUCCIÓN

Con anterioridad al estudio teórico señalado en el párrafo previo, es deseable y necesario introducir el trabajo, de manera que su consecución esté definida de la mejor forma posible.

I.1.1) Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación, que se va a llevar a cabo en el Trabajo de Fin de Grado, no es otro que, el de documentarse en cuanto a las distintas concepciones y teorías descritas a lo largo de la vida del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, para así, poder formular un modelo, en el que se pueda demostrar el tipo de impacto que tienen las actividades socialmente responsables de una empresa, sobre su imagen, el comportamiento de sus consumidores y el efecto de éstas, sobre la compañía en general.

I.1.2) Metodología

Para llevar a cabo el estudio propuesto, como investigación previa al caso, se analizará y revisará toda aquella información y literatura relevante al campo o rama en cuestión; para después, poder centrarnos en McDonald's y, por último, poder liquidar el trabajo con una serie de conclusiones.

Respecto a la revisión de la literatura, se observarán y compararán las principales teorías sobre la Responsabilidad Social Corporativa de aquellos expertos en la materia, así como la relación de ésta con la imagen, los consumidores y los resultados de la marca.

Nos centraremos en aquellos autores que comenzaron a dar vida al concepto de la "Responsabilidad Social Corporativa", y en aquellos que renovaron dicha expresión hasta convertirse en lo que es hoy en día y lo que significa para el mundo empresarial y laboral. Además, se tratará de observar mediante varios juicios de literarios entendidos, el comportamiento del consumidor frente a actividades de esta índole y lo que estas pueden

generar en la percepción que tenga el exterior, es decir, la sociedad, sobre la imagen de las empresas.

Tras este estudio, se tratará de investigar e identificar las variables que condicionen a las distintas actividades de Responsabilidad Social Corporativa que se puedan adoptar, para poder medir posteriormente, el impacto de éstas en los resultados de las empresas, los cuales podrán ser de diferentes maneras dependiendo de la incidencia de todo aquello mencionado anteriormente, por ello, de igual forma, se seleccionarán, a través de distintas opciones, los posibles devenires que surjan de la actividad de Responsabilidad Social en una empresa.

Una vez finiquitada esta primera investigación, se enfocará la segunda parte del trabajo en un estudio de la compañía elegida, basándose en primer lugar, en una introducción y un análisis de la historia de la sociedad y su evolución, que permita aclarar varios conceptos relevantes en el caso como su actividad, su línea de productos, sus competidores, así como su ámbito de actuación y otras características principales. Además, se llevará a cabo una consecuente explicación a la pregunta de, ¿por qué es McDonald's la compañía escogida, para fundamentar de forma práctica la investigación realizada y los resultados obtenidos?

En cuanto a la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa de la compañía, tras la introducción de la empresa escogida, se estudiará el campo y el entorno que nos compete, centrándonos en el análisis de la estrategia y actividades de dicha disciplina, que lleva a cabo McDonald's; para más tarde, tratar de evaluar el impacto de estas actividades sobre los resultados de la compañía, a través de los factores y las variables mencionadas en el primer bloque.

El análisis anterior, permitirá poder verificar cuál de las posibles conclusiones, analizadas en el marco teórico del trabajo, es la que la compañía en cuestión adopta en función a su Responsabilidad Social Corporativa, a la influencia de ésta en la imagen de la marca y en los consiguientes resultados de la empresa.

Además, se tratará de otorgar un enfoque cualitativo e inductivo a la metodología del trabajo, a través de entrevistas profundas al personal cualificado de McDonald's, con el objetivo de llevar a cabo la recogida de datos más exactos, sobre el caso en cuestión en

dicha compañía; incluso también, a través de una encuesta principal, la cual nos ayudará a fijar las bases sobre las que obtener las variables y sobre las que fundamentar nuestras conclusiones.

I.1.3) Contextualización y justificación del tema

Se ha elegido la Responsabilidad Social Corporativa, como tema principal del trabajo y McDonald's como la compañía, en la que se va a poner en práctica el modelo que se va a estimar.

La causa principal, por la que se ha escogido desempeñar la investigación sobre la Responsabilidad Social Corporativa, es por la relevancia de dicha disciplina en el mundo empresarial actualmente, ya que las actividades y estrategias que la componen, las encontramos en numerosas empresas, de distintos mercados y sectores; por lo que se puede decir, que gran parte de las industrias existentes, se ven afectadas por el término en cuestión.

La visión generalizada del mundo empresarial en la actualidad, es que al mismo tiempo que las empresas, a través de su actividad, maximizan el valor compartido para sus accionistas o propietarios, sus clientes o consumidores, sus trabajadores y demás grupos de interés; también, deben crear un impacto positivo en la sociedad y contribuir al bien común, haciendo de las actividades socialmente responsables, una seria ventaja competitiva de cualquier empresa.

“La responsabilidad social corporativa, no va a resolver los problemas del mundo. Dicho esto, la RSC es una forma de que las empresas se beneficien a sí mismas a la vez que benefician a la sociedad. A su vez, las empresas que desempeñan actividades de dicha índole, impulsan significativamente varios procesos comerciales de las organizaciones como son la innovación, el recorte de costes, la diferenciación de la marca, la sostenibilidad a largo plazo y el compromiso de los consumidores, así como el de los empleados” (Forbes, 2012).

"Las políticas de RSC, deben ser consideradas como un componente central e inseparable del servicio o producto en general" (Klara Kozlov, Directora de Clientes Corporativos de Charities Aid Foundation, para "Financier Worldwide Magazine", 2015).

"Aplicar una estrategia de Responsabilidad Social en una compañía es esencial y para ello, cada empresa debe recapacitar sobre su contribución al bien común, involucrar a las partes interesadas más allá de los accionistas, elaborar un plan para mejorar el impacto de la compañía en la sociedad y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado" (Tobias Webb, fundador y director general de Innovation Forum, para "Financier Worldwide Magazine", 2015).

"La compañía que implanta una buena estrategia de RSC, simultáneamente sale beneficiada en otras áreas del negocio, ya que ésta a su vez, mejora la imagen de la marca; afianza el compromiso del consumidor; ayuda a retener empleados con talento, que quieren formar parte de algo mucho más grande que una simple empresa; y además ayuda a las empresas a descartar, respecto a los competidores" (Chris B. Murphy, 2018).

Por otro lado, le elección de McDonald's, como compañía sobre la que comprobar las conclusiones estimadas, se debe a que ésta, ha sido enormemente criticada por su estilo de comida rápida, que incluso ha llegado a ser definida como "dañina para el ser humano" y denominada como "comida basura". Por todo ello, era de interés, analizar las estrategias y actividades de Responsabilidad Social Corporativa, que la compañía en cuestión, lleva a cabo, para contrarrestar estas ideas y cambiar la reputación de la empresa, así como la imagen de ésta en sus consumidores. Además, se cree que comprobar el impacto de las actividades socialmente responsables, de una compañía de la dimensión de McDonald's, es mucho más significativo, que si se la investigación se hiciese sobre cualquier otra empresa de menor tamaño e incidencia en el mundo.

I.1.4) Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado, se ha estructurado de tal forma, que se pueda cubrir el objetivo de la investigación, de la mejor manera posible.

Por ello, se ha considerado que la investigación comience con una explicación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, desde que surgió, hasta lo que se percibe en la actualidad. Para ello, se dará vida a las obras o volúmenes mas relevantes de la historia la disciplina, en los cuales nos basaremos, con el fin de estimar una serie de variables, que permitan comprobar el tipo de impacto creado por las actividades responsables de cualquier compañía sobre ésta, la sociedad y los consumidores.

Una vez, se hayan identificado los factores a analizar, para comprobar lo citado anteriormente, se pondrán en práctica sobre McDonald's, la compañía escogida, pero sin antes haber introducido a la empresa en cuestión y a su estrategia y actividades de Responsabilidad Social Corporativa.

I.2) IRRUPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Se llevará a cabo una introducción al concepto, abordando su surgimiento, a través de obras de notable importancia en esta disciplina, hasta concentrar gran parte de la tarea del apartado en las publicaciones de Archie B. Carroll, para más tarde, analizar otros aspectos, teniendo como referencia, volúmenes de otros autores posteriores al mencionado anteriormente.

I.2.1) Primeras concepciones

Este apartado, es esencial para el entendimiento de la investigación y su desarrollo, ya que el significado de lo que se concibe como la Responsabilidad Social Corporativa ha variado considerablemente durante el siglo anterior y principios de éste. Diversos autores, han definido dicho concepto, otorgándole una inmensa dimensión, a raíz de la cual, han generado diversas teorías, que se deben de considerar e ilustrar para la consecución del trabajo. Por ello, a continuación, se va a introducir el concepto en cuestión, y como éste ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde sus primeros usos hasta su concepción en la actualidad.

El término comenzó a tener vida a comienzos del siglo XIX, donde comienzan a surgir problemas a tratar entre el mundo empresarial y de los negocios con la sociedad en general, pero éste no se empieza a conocer hasta la publicación de obras como "Social Responsibilities of the Businessman" de Howard Bowen, donde el autor define y transmite a la sociedad, por primera vez, un análisis profundo sobre el marco teórico de la Responsabilidad Social Corporativa, donde se relaciona a la sociedad, con las empresas y donde se plasman los deberes que tienen que cumplir las compañías, y por lo tanto sus dueños, los empresarios; estableciendo una nueva dirección empresarial para poder llevar a cabo su actividad: relacionando sus retos con los de la sociedad; condicionando cualquier política, estrategia, tomas de decisiones o líneas de acción (Howard Bowen, 1953).

Esta visión del concepto fue reforzada, por autores como Keith Davis y Robert Blomström, donde en su obra “Business and Society: Environment and Responsibility”, publicada en 1975, definieron la orientación de la Responsabilidad Social Corporativa, como la responsabilidad de aquellos que toman las decisiones en las corporaciones o compañías, a la hora de llevar a cabo acciones o actividades que no solo satisfagan sus propios intereses, sino también los de la sociedad, buscando en éstas una mayor protección social y una mejora en torno a la riqueza pública (K. Davies y R. Blomström, 1975). A su vez, George Steiner, en “Business and Society” (1971), prosiguió con las líneas de este concepto, afirmando que la responsabilidad social corporativa es un continuo de responsabilidades, que van desde la producción económica tradicional, a el gobierno dictado, un área voluntaria y, por último, a expectativas más allá de la realidad (Steiner, 1971).

Aunque, a diferencia de este pensamiento, había otros expertos, que concebían el concepto de Responsabilidad Social, únicamente, desde una perspectiva económica, como es el caso del Premio Nobel, Milton Friedman, con obras como “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” (1970); en la enfatiza, que la compañía debe enfocarse en maximizar las ganancias para los accionistas, sosteniendo que los gerentes que practican cualquier tipo de actividad, relacionada con la responsabilidad social, están invadiendo un área que debe de está fuera de su competencia profesional. Básicamente, el pensamiento de Friedman, era aquel, en el que las empresas tienen el deber único y primordial de satisfacer a sus grupos de interés o “stakeholders”, y su actividad debe de ser la de cumplir con los objetivos de dichos miembros (Friedman, 1970).

Además, se debe mencionar la aportación de Joseph William McGuire, quien publicó “Business and Society” (1963), donde señaló que la empresa no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino también una cierta responsabilidad social que va más allá de éstas (McGuire, 1963). Esta postura, es similar a la de Jules Backman, ya que en obras como “Social Responsibility and Accountability” (Backman, 1975), considera que la responsabilidad social no solo incluye, sino que va más allá, de meras consideraciones económicas y legales, así como que otros lo ven únicamente como actos éticos puros; por lo tanto, conceptualiza la Responsabilidad Social, como algo que una empresa considera

por encima de los criterios económico y legales, y de lo ético, para aquello que la empresa hace voluntariamente (Backman, 1975). Por último, respecto a esta manera de percibir el concepto en cuestión, también se encuentra a Henry Manne, quien ha argumentado que “otro aspecto, de cualquier definición viable de responsabilidad social corporativa, es que el comportamiento de las empresas debe ser voluntario” (Manne, H., & Wallich, H. C. 1972. *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research).

Por otro lado, S. Prakash Sethi en 1975, con “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, donde éste relaciona al mundo empresarial con la sociedad, concluyendo en que las empresas tienen unas obligaciones sociales, enfocadas únicamente a la regulación estatal y del mercado; además de, una responsabilidad social, referidas a las normas sociales, los valores de la sociedad y lo que ésta espera de las empresas; y por último, una sensibilidad social, que corresponde a los retos a largo plazo, que tiene cada empresa con la sociedad (Sethi, 1975).

Por último, se debe comentar la obra de Robert Ackerman y Raymond Bauer, “Corporate Social Responsiveness” (1976), donde sugieren un enfoque en la Responsabilidad Social corporativa, basándose en que, existe un esfuerzo indebido para determinar lo que se entiende por responsabilidad u obligación y, por lo tanto, los autores sostienen que el concepto, es demasiado limitado y demasiado estático como para describir plenamente los esfuerzos sociales o el rendimiento de cualquier negocio. Ambos critican la expresión de responsabilidad social, sosteniendo que la connotación de responsabilidad es la del proceso de asumir una obligación; además, hacen hincapié en la importancia de la motivación más que en el rendimiento (Ackerman y Bauer, 1976).

I.2.2) Aportaciones de Carroll

Durante esta década de los años 70, tiene lugar la aparición, de aquel que, fue capaz de conciliar las necesidades sociales con las empresariales, en una serie de estudios, Archie B Carroll, en quien centraremos gran parte de este apartado, analizando sus principales obras y teorías expuestas. Con anterioridad a éste, había, como ya se han mencionado, numerosos puntos de vista sobre el concepto y el empleo de la Responsabilidad Social Corporativa; habiendo algunos expertos, que se centraban en la cuestión de qué rango o tipo de asuntos económicos, legales o voluntarios entran dentro del ámbito de las

responsabilidades sociales de una empresa; mientras que otros, preferían abordar los problemas sociales (medio ambiente, discriminación), para los cuales las empresas tienen una responsabilidad; e incluso había quienes, a diferencia de los anteriores, se preocupaban, en mayor medida, por la capacidad de respuesta social y de los consumidores, frente a las decisiones que tomaban las empresas, que por los problemas generales que surgen en la sociedad.

Carroll, es vital para la evolución del concepto estudiado, ya que consigue revolucionar y entremezclar todos los pensamientos y teorías anteriores en un solo modelo, en su primera gran obra, “**A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**”, publicada en 1979.

En esta publicación, el autor, propone una definición de responsabilidad social que aborde completamente toda la gama de obligaciones y responsabilidades, que tienen las empresas con la sociedad, dividiéndolas en cuatro categorías: económicas, legales, éticas y discrecionales del desempeño comercial. Estas clases o niveles, son independientes entre sí, reflejan una visión de la responsabilidad social, que está relacionada con algunas de las definiciones ofrecidas anteriormente pero que categoriza las responsabilidades sociales de las empresas de una manera más exhaustiva. Carroll sugiere que, siguiendo las directrices de la historia empresarial, haya un énfasis inicial en los aspectos económicos y luego legales, para una posterior preocupación por los aspectos éticos y discrecionales (Carroll, 1979).

Responsabilidades o categorías (Carroll, A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review):

- Responsabilidades económicas: es considerada como la responsabilidad social más importante de las empresas. El carácter principal de una sociedad con ánimo de lucro, no tiene otro fin, que el económico y como tal, tiene la responsabilidad de desempeñar su actividad, ya sea produciendo los bienes u los ofreciendo servicios que la sociedad demanda, para poder venderlos y obtener un beneficio a cambio.
- Responsabilidades legales: estando las empresas condicionadas a actuar bajo una serie de formalidades y regulaciones legales, Carroll afirma que “la sociedad

espera que las empresas cumplan con su misión económica en el marco de los requisitos legales.”

- Responsabilidades éticas: el autor sostiene que no podemos definir una serie de responsabilidades éticas como tal, ya que nadie es quien para decir lo que realmente es ético o no, pero que lo que sí se puede afirmar es que, aunque las dos primeras categorías incorporan normas éticas, existen conductas y actividades adicionales que no están necesariamente recopiladas en la regulación o normativa legal, pero que los miembros de la sociedad esperan de las empresas.
- Responsabilidades discrecionales: son aquellas expectativas de carácter voluntario, que van más allá que los códigos éticos o de buen gobierno, y que están en la discreción de la actividad de cualquier empresa, es decir, aquellas ajenas al modelo de negocio y al día a día empresarial. No existe una obligación como tal para su consecución, pero son las que determinan y caracterizan a una compañía desde el ámbito de la responsabilidad social y el bien común.

Teniendo en cuenta estas cuatro categorías, y que cada responsabilidad, es solo una parte de la responsabilidad social total de las empresas, el autor, formula una innovadora definición, que describe de manera más completa, qué es lo que la sociedad espera de las empresas, siendo ésta:

“La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento determinado” (Carroll, A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review).

Además, para completar el modelo, antes de explicar su empleo o uso, el experto en cuestión, define una serie de cuestiones sociales que afectan a la teoría expuesta, y qué filosofía debe de seguir la sociedad en torno a su conducta, para la consecución de éste. Respecto a la primera mención, la publicación habla, de la importancia de la identificación de necesidades y preocupaciones para cada sector; es decir, Carroll cuestiona la posibilidad de establecer unas preocupaciones sociales válidas de forma general para cada industria, ya que dependiendo del ámbito en el que nos encontremos, las necesidades, intereses, curiosidades y demás factores variarán. Mientras que, por otro lado, la filosofía, de la que habla Carroll, tiene como base el argumento expuesto por

William Frederick: “La capacidad de respuesta social corporativa se refiere a la capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales. El acto literal es responder, o lograr una postura generalmente receptiva, sobre la sociedad. Uno busca en la organización los cambios, los procedimientos, los arreglos y los patrones de conducta violenta que, tomados en conjunto, marcarían a la organización como más o menos capaz de responder a las presiones sociales.” (Carroll, A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review).

Teniendo en cuenta todo lo explicado anteriormente y basándonos en la siguiente figura o imagen, Archie B. Carroll, estableció el empleo y uso idóneo del modelo.

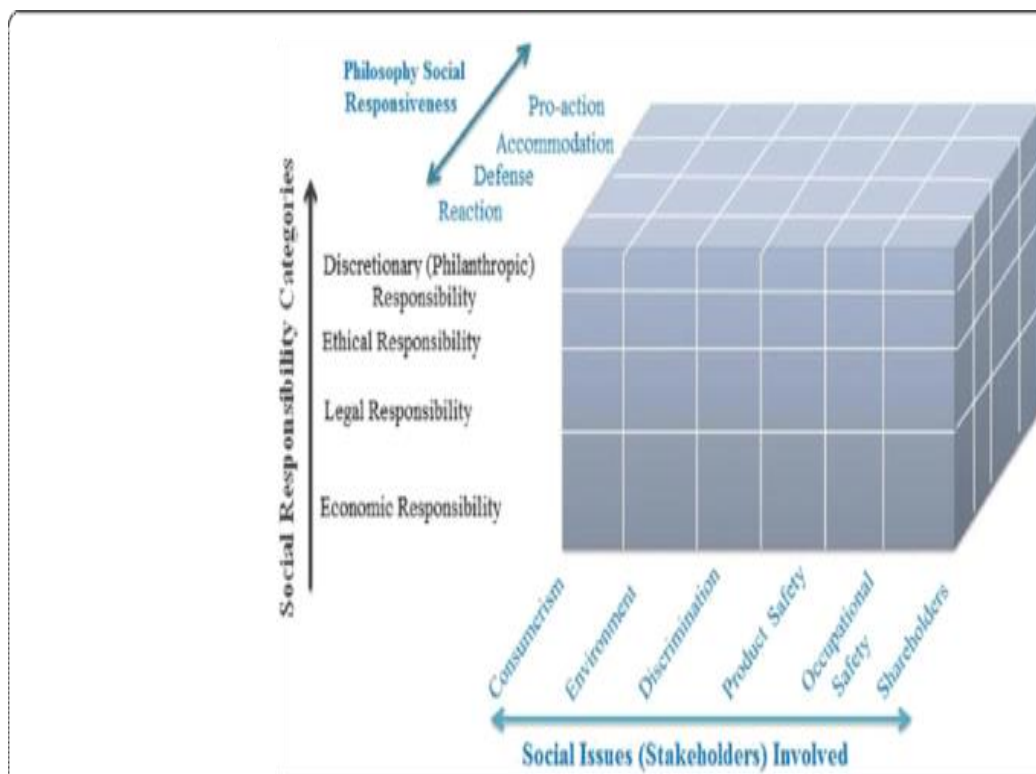


Figura 1; fuente: Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review.

El literato fundamenta su obra, concluyendo en que su uso tiene dos destinos o finalidades, y es que este modelo conceptual de desempeño social corporativo está destinado a ser útil tanto para académicos como para gerentes. Mientras que el principal uso de la academia, es ayudar a sistematizar las cuestiones importantes que se deben enseñar y entender en un esfuerzo por aclarar el concepto de responsabilidad social; este

modelo conceptual, puede ayudar a los gerentes a comprender que, la responsabilidad social no se separa y se distingue del desempeño económico, sino que es solo una parte del total de las responsabilidades sociales de las empresas.

Por tanto, rematando el análisis de esta publicación y antes de entrar al detalle en otras obras relevantes del autor en cuestión, es preciso recalcar la importancia del volumen, especialmente para la controversia que había en la época en torno a la concepción de la Responsabilidad Social Corporativa. Concluyendo con la reflexión, Carroll cree que el desempeño social corporativo requiere en primer lugar, que se evalúen las responsabilidades sociales de una empresa; en segundo lugar, que se identifiquen los problemas sociales que debe abordar; y por último, que se elija una filosofía de respuesta social. Además de sostener, que el modelo presentado, intenta articular estos aspectos clave, en un marco conceptual que será útil tanto para académicos como para gerentes (Carroll, 1979).

El segundo volumen que se va a analizar de Archie B. Carroll es, **“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”** (1991), conocida por ser una continuación de su primera publicación, expuesta anteriormente. En esta obra, Carroll afirma, que la Responsabilidad Social Corporativa, en su conjunto, influye en la conducta de la actividad de una compañía o de un negocio, para que éste sea económicamente rentable, respetuoso ante la ley, ético y que cuente con apoyo social. Según el autor, “ser socialmente responsable conlleva la rentabilidad de la empresa y su obediencia a la ley, como las principales condiciones cuando se discute sobre la ética de la empresa y la medida en la que ésta apoya o ayuda a la sociedad” (Carroll, 1991).

Carroll, en este volumen, desarrolla una pirámide, donde refleja, diferentes capas o niveles, cuya función es, ayudar a los gerentes o directivos de las empresas a ver los diferentes tipos de obligaciones que la sociedad espera de éstas. El autor considera que, para que las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, sean aceptadas por una institución o entidad empresarial responsable, su actividad, debe enmarcarse de tal forma que abarque toda la gama de responsabilidades sociales y comerciales.

El literato, sugiere cuatro tipos de responsabilidades sociales que constituyan y formen una política de Responsabilidad Social Corporativa total: económicas, legales, éticas y

filantrópicas. Como hemos apuntado anteriormente, estas cuatro categorías o componentes del concepto, según Carroll, se pueden representar en una pirámide, expuesta de la siguiente forma:

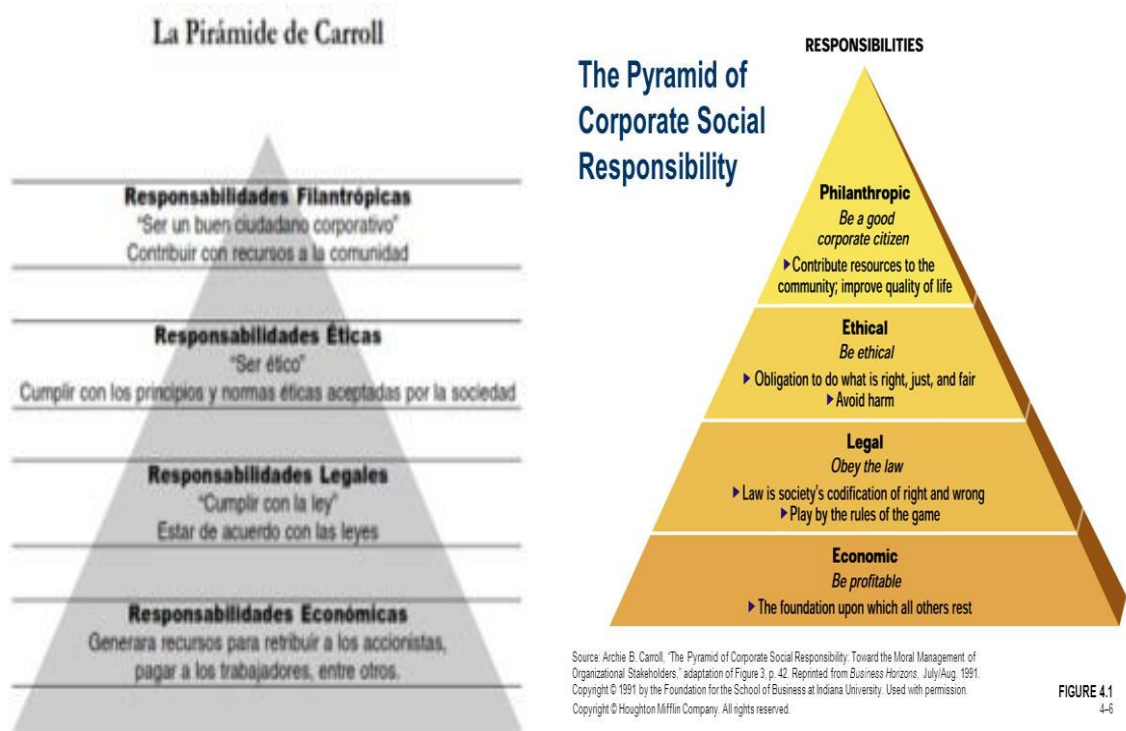


Figura 2; fuente: Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

Responsabilidades de la pirámide de Carroll (1991):

- Responsabilidades económicas: es la primera responsabilidad de cualquier empresa, siendo la base de la pirámide, donde todas las otras capas descansan, ya que ésta debe ser una unidad económica, que funcione correctamente y que pueda mantenerse en el mercado a largo plazo. Se trata de la responsabilidad que tienen las empresas de producir bienes y servicios necesarios para la sociedad y venderlos obteniendo ganancias. Las empresas tienen accionistas que exigen un rendimiento razonable de sus inversiones, tienen empleados que quieren empleos considerablemente seguros y justamente remunerados, y tienen clientes que demandan productos de buena calidad a un precio justo.
- Responsabilidades legales: el autor considera que la responsabilidad legal de las corporaciones, exige que las empresas acaten la ley y dicho coloquialmente,

cumplan con las reglas del juego. Como cumplimiento parcial del "contrato social" entre empresa y sociedad, se espera que las empresas continúen sus misiones económicas en el marco de la ley, y que cumplan con las leyes y regulaciones promulgadas por el gobierno federal, estatal y local, así como con las reglas básicas bajo las cuales cada compañía debe operar.

- Responsabilidades éticas: el concepto principal de la responsabilidad ética, tal como lo define y expresa Carroll (1991), es que la responsabilidad ética consiste en lo que generalmente la sociedad espera de las expectativas económicas y legales. Las responsabilidades éticas de las empresas cubren su amplia gama de responsabilidades y no son necesariamente impuestas por la ley, pero la sociedad, los consumidores y los gobiernos las esperan de las compañías responsables.

Aquello que se podría llegar a entender de esto, es que estas responsabilidades, incorporan aquellos estándares, normas o expectativas que reflejan una preocupación para lo que los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad consideran como justo y acorde con el respeto o la protección de los derechos morales de las partes interesadas.

- Responsabilidades filantrópicas: Carroll, aclara que la característica distintiva entre las responsabilidades éticas y las filantrópicas, es que éstas últimas no se esperan que vayan acompañadas de un sentido ético o moral. La filantropía, abarca aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas de la sociedad, en cuanto a que las empresas sean buenas ciudadanas corporativas. Para ello, las compañías deberían participar activamente en actos o programas para promover el bienestar humano o la buena voluntad.

Concluyendo con esta obra, Archie B. Carroll, sostiene que la Responsabilidad Social Corporativa total de las compañías, implica o lleva consigo, el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de la empresa, es decir, en términos más pragmáticos y gerenciales, las empresas, en cuanto a su actividad de Responsabilidad Social Corporativa, deben esforzarse por obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

El tercer y último volumen, que se analizará de Archie B. Carroll, será **“Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach”**, publicado en 2003 por el susodicho y Mark S. Schwartz. Extrapolando y extrayendo la información del modelo de los cuatro dominios de Carroll de responsabilidad social corporativa (Carroll, A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review) y de la pirámide de responsabilidades (Carroll, A. B. 1991. *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons), se propone un enfoque alternativo para conceptualizar la Responsabilidad Social Corporativa. Los tres dominios centrales, de las responsabilidades económicas, legales y éticas; se representan en un marco del modelo de Venn, el cual proporciona, a su vez, siete categorías de Responsabilidad Social Corporativa, resultantes de la superposición de estos tres dominios centrales.

Se identifican y discuten tres cuestiones necesarias de abordar, con respecto al modelo de Carroll, ya que son elementos sobre los cuales el modelo propuesto en cuestión, “Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach” (Carroll y Schwartz, 2003), propone cambios. Los tres problemas mencionados son, en primer lugar, el uso de una pirámide para representar las relaciones entre los cuatro componentes del modelo; en segundo lugar, el papel de la filantropía como un componente separado en el modelo; y, en tercer lugar, el desarrollo teórico incompleto de los dominios económico, legal y ético.

A continuación, de manera individual, se plantearán y analizarán los inconvenientes en cuestión:

El uso del marco piramidal

Aunque hay un valor considerable en el modelo de cuatro partes de Carroll, su uso de un marco piramidal, para representar los componentes de la Responsabilidad Social Corporativa, puede ser confuso o inapropiado para algunas aplicaciones (Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. 2003. *Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach*. Business Ethics Quarterly).

En primer lugar, el marco piramidal sugiere una jerarquía de responsabilidades o deberes, para que una empresa sea lo más responsable posible. Se puede llegar a la conclusión, de que el nivel que se encuentra en la cima de la pirámide, las responsabilidades

filantrópicas, es la categoría más importante o más valorada, aquella en la que todas las corporaciones deben esforzarse por cumplir por encima de todas las demás; mientras que, por el contrario, da la sensación de que las responsabilidades económicas, las cuales se encuentran en la base de la pirámide, son las menos valoradas.

Claramente, esta no es la perspectiva de las clasificaciones de pirámide de prioridades de Responsabilidad Social Corporativa que Carroll pretendía, ya que dicho autor, estipula que, los niveles económicos y legales son los más fundamentales, mientras que las responsabilidades filantrópicas se consideran menos importantes que los otros tres dominios. Sin embargo, el marco de la pirámide podría llevar a cualquiera, a malinterpretar las prioridades en las que se deben centrar las empresas.

Además, se debe mencionar, la desconfianza de Carroll en su modelo propuesto, ya que un simple marco piramidal, no puede capturar por completo la naturaleza superpuesta de los niveles que deben formar la disciplina de la Responsabilidad Social de una empresa (Carroll, 2003).

El uso de la categoría filantrópica

El uso de Carroll de una categoría filantrópica (“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Carroll, 1991) o discrecional (“A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Carroll, 1979), tuvo consecuentes críticas, ya que acusaban a estos niveles de confusos e innecesarios para las empresas, hasta que el propio Carroll reconoció que de hecho, podría considerarse inexacto e inapropiado, denominar a tales actividades “responsabilidades” debido a su naturaleza voluntaria o discrecional (Carroll, 2003).

El nuevo modelo, propone que estas categorías de naturaleza voluntaria, se introduzcan dentro de las responsabilidades éticas y económicas. Ya que, en primer lugar, a veces es difícil distinguir entre actividades filantrópicas y éticas, tanto a nivel teórico, como práctico, y es que tanto Carroll como Schwartz consideran que, las actividades filantrópicas son simplemente un ejemplo de una actividad éticamente motivada; y, en segundo lugar, dichas actividades filantrópicas, podrían basarse simplemente en intereses económicos, manteniendo y mejorando la rentabilidad de las empresas a largo plazo. Ya sea, para aumentar las ventas, ayudar a mejorar la imagen pública, para mejorar la moral

de los empleados, la mayor participación de la comunidad corporativa o a través del aumento de las donaciones corporativas a organizaciones caritativas (Carroll y Schwartz, 2003).

Desarrollo incompleto de las categorías o dominios económicos, legales y éticos

Otro problema con los modelos de Carroll, expuestos en sus obras anteriores, es la discusión incompleta y la exclusión de criterios necesarios, para evaluar las actividades corporativas o aquellos motivos que componen cada una de las categorías, especialmente los relacionados con las responsabilidades legales y éticas.

Por ello, Archie B. Carroll y Mark S. Schwartz, deciden publicar su modelo de “Three Domain” en su obra, “Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach” (2003). Como introducción a este nuevo modelo, en el que ambos autores proponen una nueva visión del conjunto de responsabilidades que componen la Responsabilidad Social Corporativa de una compañía responsable, se puede decir que esta teoría de “Three Domain” (tres dominios o categorías), se compone de las tres áreas de responsabilidad: la económica, la legal, y, por último, la ética. Se puede percibir, que comparándolo con las anteriores reflexiones de Carroll, existe la excepción de que la categoría filantrópica se incluye bajo los factores éticos o económicos.

En primer lugar, los literatos van a desarrollar, las categorías mencionadas en el anterior párrafo de forma completa, tanto en términos del significado de cada nivel, como de lo que implica cada uno. En segundo lugar, Carroll y Schwartz, van a proponer una serie de categorías superpuestas, exactamente siete, entremezclando los tres niveles anteriores y representándolas en un formato, cuya base será el Diagrama de Venn.

- Categoría económica: el dominio o nivel económico propuesto, es similar a lo que Carroll definía como categoría económica en sus modelos anteriores, ya que, en este nuevo modelo, esta categoría, captura aquellas actividades que tienen la intención de tener un impacto económico positivo directo o indirecto en la corporación en cuestión, ya sea a través de la maximización de los beneficios o la maximización del valor de las acciones (Carroll y Schwartz, 2003).
- Categoría legal: se refiere a la capacidad de respuesta que tiene cualquier compañía, a las expectativas legales ordenadas y esperadas por la sociedad,

expuestas forma de jurisdicciones federales, estatales y locales, o mediante principios legales desarrollados en la propia jurisprudencia.

Carroll y Schwartz consideran que, la legalidad se puede ver en términos de tres niveles generales: el cumplimiento, la evitación de litigios civiles y la anticipación de la ley.

La primera categoría legal, el cumplimiento, se puede subdividir en tres tipos: pasivo, restrictivo y oportunista. El primer tipo de cumplimiento, es de naturaleza pasiva o accidental ya que se basa en que una compañía lleva a cabo la actividad que quiera, cumpliendo con la ley. El segundo tipo de cumplimiento, conocido como el cumplimiento restrictivo, ocurre cuando una corporación está legalmente obligada a hacer una actividad, que de otra manera no querría hacer o simplemente, no haría. El tercer tipo de cumplimiento es el del cumplimiento oportunista, habiendo dos modos generales de este tipo de cumplimiento. En primer lugar, cuando una corporación busca activamente lagunas en la legislación, para así poder aprovecharlas y participar en ciertas actividades; y, en segundo lugar, cuando una empresa elige operar en una jurisdicción particular debido a sus estándares legales más débiles (Carroll y Schwartz, 2003).

La segunda categoría legal general, la evitación, se refiere a actividades corporativas que están motivadas por el deseo de evitar posibles litigios civiles actuales o futuros por conducta negligente. Siendo la tercera categoría legal, aquella que básicamente, consiste en la anticipación de cambios a la legislación (Carroll y Schwartz, 2003).

- Categoría ética: Los autores las definen, como aquellas responsabilidades éticas que tienen las empresas con la sociedad y especialmente con los grupos de interés de cada una. Con base en esta definición general, el modelo de tres dominios “Three Domain Approach” amplía y refina el concepto de categoría ética de las obras anteriores de Carroll, al incluir tres estándares éticos generales, como componentes de este nivel: el convencional; el consecuencialista o basado en el consecuencialismo; y el deontológico.

Estándar convencional: la manera en la que Carroll define el estándar de las convenciones, parece limitarlo a una preocupación por la justicia o los derechos morales, y es que, en este nuevo modelo, se definen como aquellas normas, que

han sido aceptadas por la organización, la industria o la sociedad, y que son necesarias para el funcionamiento adecuado de las empresas (Carroll y Schwartz, 2003).

Estándar consecuencialista: el estándar consecuencialista, es aquel que se centra en fines o consecuencias. Aunque existen varios tipos de consecuencialismo, Schwartz afirma que la forma más relevante para los propósitos del dominio o nivel ético es aquella en la que lo moralmente correcto es promover el bien de las personas (Schwartz, 2003). En su obra, el autor sostiene que el consecuencialismo, incluye tanto el egoísmo (promover el bien de un individuo) como el utilitarismo (promover el bien de la sociedad).

Estándar deontológico: se define, como la incorporación de aquellas actividades que reflejan una consideración del deber u obligación Según Carroll, esta categoría abarcaría dos de los principios éticos, los derechos morales y la justicia (Carroll, 2003).

Las categorías superpuestas y el Diagrama de Venn

Una característica principal del modelo de “Three Domain Approach” (Carroll y Schwartz, 2003), es la descripción de niveles económicos, legales y éticos de responsabilidades sociales, comerciales y empresariales que deben de cubrir las empresas, en un diagrama (se emplea el Diagrama de Venn como base) que resalta la naturaleza superpuesta de estos niveles y la creación resultante de siete categorías en las que la Responsabilidad Social Corporativa, puede ser conceptualizada, analizada, e ilustrada.

A continuación, se expondrá el marco teórico generalizado de estas categorías superpuestas, basándonos en el Diagrama de Venn que elaboraron Archie B. Carroll y Mark S. Schwartz (Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. 2003. *Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach*. Business Ethics Quarterly). Como se percibe en el diagrama en cuestión, la superposición ideal reside en el centro del modelo donde se cumplen o tienen lugar las responsabilidades económicas, legales y éticas simultáneamente, mientras que el resto de los segmentos superpuestos del modelo generan situaciones habituales del mundo empresarial que también deben explorarse.

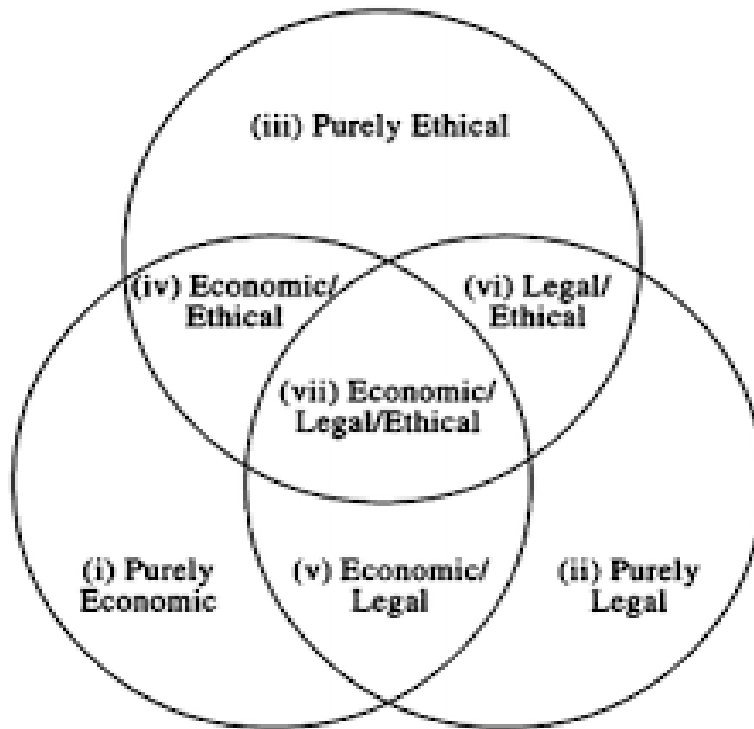


Figura 3; fuente: Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). *Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach*. Business Ethics Quarterly.

Categorías superpuestas (Carroll y Schwartz, 2003):

- Las actividades puramente económicas, que como indica su nombre, son de naturaleza puramente económica, deben tener un beneficio económico directo o indirecto, ser ilegales (penal o civilmente) o cumplir pasivamente con la ley, y ser consideradas amorales o no éticas.
- Las responsabilidades puramente legales, se definen como aquellas acciones corporativas de carácter legal, que no se consideran éticas y no tienen ningún beneficio económico directo o indirecto.
- La categoría puramente ética, engloba cualquier actividad puramente ética que no tenga implicaciones económicas o legales directas.
- El segmento económico/ético, engloba la actividad corporativa que no se basa en consideraciones legales, sino que es ética y económica simultáneamente. Según ambos autores, para ser considerada ética, la actividad debe basarse en principios convencionalistas, consecuencialistas o deontológicos.

- El segmento económico/legal, tiene en cuenta actividades en las cuales las participan compañías cuyas bases son económicas y legales, y cuya actividad se considera poco ética.
- La categoría legal/ética, requiere de actividades corporativas que no conllevan ningún beneficio económico (sin ánimo de lucro), y que son legalmente aceptadas y éticas.
- El segmento ideal, para cualquier empresa, sería el económico/legal /ético, el cual se fundamenta en aquella actividad que está motivada simultáneamente por el beneficio lucrativo, el sistema legal y los principios éticos.

Como conclusión, en el modelo propuesto, del volumen de Archie B. Carroll y Mark S. Schwartz, “Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach” (2003); que surge de una extrapolación de aquello explorado por el mismo Carroll en sus obras pasadas, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” (1979), y de “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” (1991); se propone este medio alternativo, para describir las actividades y las orientaciones, de las posibles políticas de Responsabilidad Social, que surgen en la comunidad empresarial.

I.2.3) Teorías posteriores a Carroll

En este apartado, la investigación se centrará en las principales obras publicadas desde el principio del siglo XXI, el cual ha sido testigo de un cambio en el enfoque de la construcción teórica del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, hacia la investigación empírica, sobre temas tales como la teoría de las partes interesadas, la ética empresarial, la sostenibilidad y la ciudadanía o sociedad corporativa.

A comienzos de siglo, Bryan W. Husted, publicó “A Contingency Theory of Corporate Social Performance” (2000), donde dio lugar a una teoría de contingencia del desempeño social corporativo, como una función del ajuste entre la naturaleza del problema social con sus estrategias y estructuras correspondientes; integrando elementos de la capacidad de respuesta social corporativa, gestión de problemas y demás literatura de gestión de las partes interesadas o stakeholders (Husted, 2000). En este mismo año, JJ Griffin presentó “Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century” (2000), con la que el autor, argumentó que la investigación existente en disciplinas como el marketing,

las relaciones humanas, psicología, y demás de índole similar, puede ayudar a ampliar nuestra comprensión del Desempeño Social Corporativo. En esta obra, Griffin, definió la Responsabilidad Social Corporativa, como un instrumento de señalización para comprender el compromiso de las empresas con los problemas sociales (Griffin, 2000).

Los investigadores Sen y Bhattacharya, con sus volúmenes, “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility” (2001) y “Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives” (2004), sostuvieron que las políticas y estrategias de Responsabilidad Social de las empresas, tienen una gran influencia en las actitudes y en el comportamiento de los consumidores hacia los productos y la imagen o reputación de dichas empresas. Ambos, creen que, en el mundo empresarial, los consumidores deben ser tratados como el sujeto de mayor prioridad para las corporaciones y tanto satisfacer sus necesidades, como el cumplimiento de sus requisitos, debería ser el objetivo central de cualquier entidad comercial, ya que como argumentan, “no solo hacer el bien social es lo correcto, sino que también conduce a hacerlo mejor comercialmente” (Bhattacharya y Sen 2004).

Durante mediados de esta década, en Europa se llevan a cabo varias investigaciones de la disciplina en cuestión, como la llevada a cabo por André Habisch, y sus compañeros Jan Jonker, René Schmidpeter y Martina Wegner, “Corporate Social Responsibility Across Europe” (2005), quienes documentaron e investigaron las diversas perspectivas de los desarrollos de Responsabilidad Social Corporativa en toda Europa y argumentaron que la Responsabilidad Social es uno de los temas más importantes en las discusiones de los grupos de interés de las compañías (Habisch, 2005). Por otro lado, coetáneamente, en un estudio específico para el Reino Unido, “CSR in the UK: An Explicit Model of Business – Society Relations”, escrito y publicado por Jeremy Moon (2005), se explicó cómo la responsabilidad social de las empresas ha evolucionado hasta formar parte de la gobernanza social del país, lo que influyó en la noción del en la totalidad de Europa (Moon, 2005). Además, Francesco Perrini, con “Book Review of Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause” (2006), analizó informes corporativos sociales, medioambientales y de sostenibilidad para noventa empresas europeas; y descubrió que la divulgación de las empresas, se relaciona, de mayor a menor importancia, con la eficiencia operativa, la máxima seguridad,

protección ambiental, calidad e innovación, diálogo abierto, desarrollo de habilidades y ciudadanía responsable respectivamente.

Adentrándonos en la segunda década del siglo XXI, surgen dos posturas fundamentales para la evolución del concepto. En primer lugar, Saeed Gholami, con la publicación de su volumen, “Value Creation Model Through Corporate Social Responsibility (CSR)” (2011), desarrolla un modelo en el que describe la creación de valor para una organización y la sociedad, el cual resulta de la dependencia mutua entre ambas partes, debido a la vinculación entre las responsabilidades sociales de las empresas y su desempeño corporativo. Para ello, Gholami se basa en la obra, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” (Carroll, 1991), en el que veíamos que las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas deben ser abordadas por una empresa, para crear valor tanto para la organización y como para la sociedad.

En la publicación en cuestión, el autor establece una serie de indicadores, que permiten medir el impacto, en cuanto al valor creado, de cada una de las categorías de la pirámide. Por un lado, la tasa de ahorro personal, la tasa de ahorro empresarial, la tasa de inflación y el tiempo de fabricación son los indicadores de la dimensión económica de acuerdo con el Modelo de Creación de Valor. Los indicadores de aspecto legal propuestos por Gholami son el derecho de antimonopolio, el derecho laboral, el derecho tributario y los derechos humanos. En tercer lugar, respecto al aspecto ético, se ocupa de los códigos de conducta, corrupción y blanqueo de capitales. Por último, el autor sugiere la adquisición de donantes, el desgaste de los donantes, las llamadas de custodia y el tiempo de procesamiento de obsequios, como indicadores clave para el aspecto filantrópico. Además, en el Modelo de Creación de Valor, los aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos se consideran variables independientes; las dimensiones organizacionales de la cultura, la tecnología, la centralización y la capacitación se consideran variables de control; y las medidas tradicionales de desempeño corporativo, tales como el retorno de la inversión (ROI), el rendimiento sobre el capital (ROE), el rendimiento del activo (ROA), el resultado operativo y el desempeño corporativo no financiero se consideran variables dependientes (Gholami, 2011).

En segundo lugar, se debe mencionar a la autora Jane Claydon, y su obra “A New Direction for CSR: The Shortcomings of Previous CSR Models and the Rationale for a New Model” (2011). Similar al modelo de creación de valor de Gholami, este modelo se centra en mayor medida en el concepto de sostenibilidad desarrollando la Teoría del Desarrollo Sostenible donde Claydon sostiene que, una empresa debe seguir siendo rentable para ser sostenible y que dicha rentabilidad sostenible, se puede lograr mediante un comportamiento ético y responsable para sus consumidores, a quienes la autora considera el grupo de interés más importante. Este modelo, corrobora que las políticas y estrategias de responsabilidad social de una empresa, pueden ser adoptadas para lograr una ventaja competitiva en el mercado, ya que el impacto positivo de las actividades responsables de una compañía, lleva a una mejora en la reputación o imagen de ésta, la cual a su vez, podría aumentar la base de clientes, el cual simultáneamente conduce a una mayor demanda de consumo; por lo que la autora concluye en que, el buen empleo de la Responsabilidad Social Corporativa, es globalmente positivo para una empresa (Claydon, 2011).

I.3) FACTORES A ANALIZAR

Una vez analizadas todas las obras de los autores de gran predominio en la disciplina de la Responsabilidad Social Corporativa, desde la irrupción del concepto, pasando por la importancia de los volúmenes de Carroll, hasta las visiones más contemporáneas del concepto, se va a llevar a cabo una explicación sobre ciertas investigaciones que han realizado compañías como Nielsen y Cone Communications, dedicadas al estudio del comportamiento del consumidor y del impacto de las actividades de responsabilidad social sobre la sociedad y los resultados de las propias empresas.

En primer lugar, Nielsen, realizó una encuesta en 2012 sobre la conciencia social de los consumidores sobre el producto que compran. Los resultados de la encuesta revelaron que, con una muestra de 28,000 elementos encuestados de 56 países de todo el mundo, dos tercios (66%) de los encuestados (consumidores de todo el mundo) prefieren comprar productos y servicios de compañías que han implementado programas de responsabilidad social. Esa preferencia también se extiende a otros asuntos ya que el 62% de los encuestados, prefieren trabajar para este tipo de compañías (las que invierten en

actividades de responsabilidad social), mientras que el 59%, prefiere invertir en estas compañías (Nielsen, 2012).

Una participación menor, pero casi la mitad (46%), los denominados “consumidores socialmente conscientes” (Nielsen, 2012), estaría dispuesta a pagar más por los productos y servicios de estas compañías. Además, según esta encuesta, los consumidores más jóvenes tienen más probabilidades de gastar más en productos y servicios de empresas socialmente responsables, es decir, los consumidores globales con conciencia social tienden a ser más jóvenes, ya que el 63% de éstos, tienen menos de 40 años.

En segundo lugar, se abordarán brevemente, las investigaciones de mayor relevancia llevadas a cabo por Cone Communications. La primera de éstas, fue la llevada a cabo en 2002, en la que la compañía en cuestión, realizó un estudio donde se comparaban la compra de productos de dos marcas, teniendo en cuenta que constan de un mismo precio y una calidad similar, siendo una de ellas socialmente más responsable que la otra. La empresa sostuvo que más de cuatro quintas partes de los encuestados (población de Estados Unidos), se fidelizaría y compraría los productos de la empresa socialmente más responsable (Cone Communications, 2002).

Por otro lado, la compañía llevo a cabo otra investigación, asociándose en 2011 con la entidad, Echo Research, para realizar una segunda encuesta exhaustiva, en la que estudiaban las actitudes, percepciones y comportamientos globales en torno a las actividades de Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados de la encuesta, revelan que, a través de una muestra de 10.287 personas de los 10 países más grandes del mundo, el 22% de éstas creen que son las empresas, por su cuenta, quienes tratan de impulsar las actividades de Responsabilidad Social de sus corporaciones, mientras que el 27% cree que son los consumidores los que impulsan a las empresas para que lleven a cabo dichas actividades, lo que demuestra que la sociedad considera que la población, y específicamente los consumidores, tienen un mayor interés en la Responsabilidad Social Corporativa que las propias empresas (Cone Communications y Echo Research, 2011).

Por último, cabe mencionar, que Cone Communications en 2013, a través de un intenso estudio, reveló que, al igual que los consumidores quieren que las empresas cambien en torno a ser socialmente más responsables, también se sienten personalmente responsables

de tomar decisiones de compra tanto sobre compañías responsables como sobre las menos responsables (Cone Communications, 2013).

Por lo tanto, teniendo en cuenta todas las obras y volúmenes analizados a lo largo de la totalidad de la investigación que se está llevando a cabo, desde las primeras visiones del concepto de Responsabilidad Social Corporativa de Bowen, Davies o Friedman; pasando por las publicaciones de diversos autores como Mcguire, Backman o Ackerman y Bauer; centrándose en los volúmenes de Archie B. Carroll; además de la influencia de posturas modernas, como las de Sen y Bhattacharya, Gholami o Clayton; y apoyándose en las investigaciones de Nielsen, Cone Communications y Echo Research; se llevará a cabo la estimación de una serie de factores, que a su vez, podrían estimar el impacto de las actividades de Responsabilidad Social de cualquier empresa sobre los resultados globales de ésta.

Variables estimadas, que influyen en el impacto de las actividades de la disciplina en cuestión sobre la imagen de la compañía, los consumidores y los resultados de ésta:

- El tipo de consumidor.
- Edad de los consumidores.
- La ventaja competitiva de cada empresa.
- Fidelidad a la marca.
- El conocimiento por parte del consumidor de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa y su identificación con ésta.
- Repercusión social de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa.

I.4) ¿QUÉ PRETENDEMOS COMPROBAR CON ESTE ANÁLISIS?

El análisis, aplicable a cualquier empresa que lleve a cabo actividades de Responsabilidad Social, consiste en un estudio de la compañía que se pretende analizar, así como de la totalidad de su estrategia responsable; para que, a través de los resultados obtenidos de una encuesta y de opiniones personales de una serie de expertos, ambas sobre la disciplina en cuestión; se puedan comprobar el estado de las variables estimadas y determinar el impacto de las actividades de Responsabilidad Social de la compañía, sobre su imagen, sus consumidores y sus resultados.

¿Qué conclusiones podríamos obtener de este análisis?

*Si las actividades de Responsabilidad Social Corporativa crean un impacto positivo sobre la imagen, los consumidores y los resultados de la empresa, sostenemos que ésta es socialmente responsable.

*Si las actividades de Responsabilidad Social Corporativa no crean un impacto positivo sobre la imagen, los consumidores y los resultados de la empresa, sostenemos que ésta no es socialmente responsable.

1. Que la empresa investigada, sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable; siendo su impacto social, el máximo posible.
2. Que la empresa investigada, sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable; aunque su impacto social podría ser mayor de lo que es.
3. Que la empresa investigada, no sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable.
4. Que la empresa investigada, no sea socialmente responsable y no cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable.

BLOQUE II

En este segundo bloque, se introducirá a la compañía en cuestión, teniendo en cuenta su historia y su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa; para más tarde analizar la opinión cotidiana, a través de una encuesta y la opinión de varios expertos de dicha disciplina, mediante entrevistas personales. Estas opiniones permitirán, poder comprobar las variables que se estimaban en el primer bloque, así como la elección de una de las posibles conclusiones del análisis, también mencionadas en el bloque anterior.

¿Por qué se ha escogido McDonald's como compañía a analizar?

Se debe a que McDonald's, ha sido enormemente criticada por su estilo de comida rápida, que incluso ha llegado a ser definida como “dañina para el ser humano” y denominada como “comida basura”. Por todo ello, era de interés, analizar las estrategias y actividades de Responsabilidad Social Corporativa, que la compañía en cuestión, lleva a cabo, para contrarrestar estas ideas y cambiar la reputación de la empresa, así como la imagen de ésta en sus consumidores.

II.1) HISTORIA DE MCDONALD'S

*Toda la información del siguiente apartado, se ha obtenido a través de la lectura de: McDonald's. (18 de febrero de 2018). *Página Web de McDonald's en España*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.es/empresa/historia>

El primer restaurante de McDonald's, se inició en 1948 por los hermanos Maurice y Richard McDonald en San Bernardino, California. A mediados de siglo, éstos compraron electrodomésticos para su pequeño restaurante de hamburguesas al vendedor Ray Kroc, quien rápidamente se interesó en el negocio de los McDonald, ya que le intrigaba la razón por la que un pequeño restaurante podía vender tantos batidos de leche.

En 1954, Kroc, decidió visitar la sede de los hermanos y descubrió un formato simple y eficiente que les permitía a éstos producir enormes cantidades de alimentos a bajo precio. Una hamburguesa básica costaba 15 centavos, aproximadamente la mitad del precio que cobran los restaurantes de la competencia.

Por otro lado, el restaurante contaba con numerosas innovaciones, como el mostrador de autoservicio, en el cual se eliminó la necesidad de meseros y camareras, comunes a todos los restaurantes de esta índole de Estados Unidos. Además, a Kroc le fascinó la manera

en la que los clientes recibían su comida rápidamente debido al modelo que empleaban en el que las hamburguesas se cocinaban con anticipación, se envolvían y calentaban con lámparas de calor, hasta su adquisición o venta. Al ver una gran promesa en su concepto de restaurante, Kroc ofreció comenzar un programa de franquicia para los hermanos McDonald, abriendo el 15 de abril de 1955, la primera franquicia de McDonald's en Illinois; aunque en el año 1961 éste compraría la sociedad al completo, fundando lo que denominó como “McDonald’s Corporation”.

A raíz de la compra de la compañía por parte de Kroc, ésta obtuvo una revolución y un crecimiento inmenso. En 1962 se instauró el símbolo de la marca, que perdura hasta la actualidad; por otro lado, en 1963, dieron vida al payaso Ronald McDonald, quien se convertiría en la imagen pública de McDonald’s. Por otro lado, a nivel financiero, la compañía comenzó a cotizar en la bolsa americana en el año 1965, y en cuanto a sus productos, Kroc y su equipo, llevaron a cabo una serie de innovaciones, como las de la Big Mac (1968), los Happy Meals (1979) o los Chicken McNuggets (1983).

La cadena siguió expandiéndose a nivel nacional e internacional, llegando a sobrepasar el total de 10.000 restaurantes a finales de la década de los 80; consiguiendo operar en más de 35,000 puntos de venta en más de 100 países a principios del siglo XXI; y convirtiéndose en lo que es hoy en día, la cadena de restauración líder en todo el mundo.

II.2) ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES DE RSC DE MCDONALD’S

*Toda la información de este apartado, se ha obtenido a través de la lectura de: McDonald’s. (20 de febrero de 2018). *Página Web Oficial de McDonald's en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/values-in-action.html>

McDonald’s se compromete a hacer lo correcto y a maximizar su Responsabilidad Social Corporativa, a través de una estrategia impulsada por el principio de sostenibilidad, que se basa en llevar a cabo procesos y prácticas para producir alimentos de calidad, además de opciones de abastecimiento y aprovisionamiento más responsables, contribuir a la mejora del planeta, y a una comunidad y sociedad en torno a la compañía mucho más fuerte.

Principio de sostenibilidad

Como una de las principales marcas de restaurantes del mundo, McDonald's ha desarrollado lo que llama "La Escala del Bien", con la que intentan que sus productos sean lo más sostenibles posibles, y a su vez, se pueda contribuir a la sostenibilidad del planeta o del medio ambiente.

Como una de las compañías de restaurantes más grandes del mundo, McDonald's cree tener la responsabilidad y la oportunidad de tomar medidas sobre algunos de los desafíos sociales y ambientales más apremiantes en el mundo en la actualidad, ya que la población está en constante crecimiento, las ciudades se están expandiendo y las temperaturas están subiendo, estirando la capacidad de los recursos básicos como el agua y los alimentos hasta sus límites. Además, también se cree en la corporación que, para que la sociedad pase a consumir los productos de la marca, es necesario que ésta esté satisfecha con los alimentos producidos y con el impacto que tiene la compañía en todo el mundo; por ello la "Escala del Bien" ("Scale for Good"), es fundamental para McDonald's.

"Estamos orgullosos, de construir un fuerte compromiso con la sociedad de los países donde operamos. Con estas acciones audaces, McDonald's está asumiendo una gran responsabilidad de liderazgo y demostrando las increíbles oportunidades que podemos crear para nuestros clientes, nuestra gente y nuestros grupos de interés cuando aprovechamos nuestra Escala del Bien en todo el mundo". Steve Easterbrook, Presidente y CEO, McDonald's.

"Reconocemos que el tamaño y el alcance de nuestro negocio y nuestra empresa nos coloca en una posición única, para mejorar la vida de las personas y el medio ambiente en todo el mundo. Queremos utilizar nuestra "Escala del bien" y siempre seguir elevando el nivel de lo que significa y engloba ser una empresa responsable comprometida con las personas y el planeta". Francesca DeBiase, Directora de la Cadena de Suministro y de Sustentabilidad de McDonald's.

Las prioridades de McDonald's con la "Escala del Bien", son que mediante un análisis de los principales asuntos ambientales, sociales y materiales que más importan a sus clientes, empleados, franquiciados, proveedores y partes interesadas; se puedan producir alimentos de manera responsable y cuidar a las personas y el planeta; impulsando el progreso de los

objetivos y compromisos de relevancia en temas sociales y ambientales, como son la conservación de los bosques; así como la diversidad, la salud y el bienestar animal; y el apoyo a las familias relacionadas con la compañía, ya sea como cliente o como agricultores o proveedores.

Productos sostenibles

Actualmente, McDonald's se enfoca en seis productos prioritarios: carne (vaca), pollo, café, pescado, el empaquetado de fibra (deriva de la madera) y el conocido aceite de palma.

Estos productos fueron identificados, a través del análisis independiente del World Wildlife Fund (WWF), como los productos que dan lugar a los mayores impactos de sostenibilidad, como la pérdida de biodiversidad o la deforestación; y donde McDonald's, considera que tiene el mayor potencial para generar cambios positivos.

“Nos apasiona nuestra comida y tenemos mucho cuidado con que lo que servimos todos los días sea seguro para la salud de nuestros consumidores, de gran calidad y que se produzca de manera responsable. Usamos ingredientes reales y de calidad, para mejorar el sabor de nuestra comida y los espíritus de las personas que la disfrutan en todo el mundo”, aseguran desde McDonald's.

Aprovisionamiento responsable

McDonald's, trabaja día a día para mejorar continuamente la forma en la que obtienen sus ingredientes y productos, de tal manera que la sociedad, los animales y el planeta prosperen. En la marca creen que, obtener los alimentos de manera responsable es fundamental para que los clientes estén satisfechos con los productos finales.

La compañía define el abastecimiento o aprovisionamiento sostenible a través de lo que llaman la estrategia de las tres "E's", la cual consiste en lo siguiente:

➤ “Ethical practices” (prácticas éticas):

La cooperación con sus proveedores para garantizar la salud y la seguridad de las personas, además de salvaguardar la salud y el bienestar de los animales durante la cadena de suministro, y que toda actividad sea realizada de la forma más ética

posible. La compañía incluye actividades como, promover la salud y el bienestar de los animales, y respetar los derechos humanos.

➤ “Environmental protection” (protección del medio ambiente):

McDonald’s trabaja para minimizar y mejorar los impactos del ciclo de vida de nuestros alimentos y reducir los residuos del empaquetado de los productos en el medioambiente, así como abordar el problema del cambio climático, la protección de los recursos hídricos y la conservación y cuidado de los bosques.

➤ “Economic long-term viability” (Viabilidad económica a largo plazo)

McDonald’s ofrece alimentos asequibles a la vez que respalda las prácticas comerciales e inversiones equitativas en los países en los que opera, ya sea a través de sus trabajadores o especialmente de los agricultores que suministran los alimentos.

Contribución a la mejora del medio ambiente

McDonald’s divide sus actividades responsables con el medio ambiente y la naturaleza en las siguientes:

➤ Acción climática:

El cambio climático es el mayor problema ambiental en la actualidad, y afecta a todos los grupos de interés de McDonald’s, desde la cadena de suministro hasta los millones de consumidores que tiene la compañía en todo el mundo.

McDonald’s es la primera compañía de restauración del mundo, en establecer un objetivo científico, el cual consiste en reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero.

➤ Embalaje y reciclaje sostenible:

La marca, está reduciendo la cantidad de envases que usa en su actividad, trabajando y cooperando con sus proveedores para obtener materiales de manera responsable, además de diseñando envases reciclables. Por otro lado, también está fortaleciendo las actividades de reciclaje dentro de los restaurantes y apoyando iniciativas comunitarias para aumentar el acceso al reciclaje y reducir los residuos.

➤ Conservando los bosques:

McDonald’s se compromete a proteger todos los espacios forestales de los lugares donde opera.

- **Eliminando los desperdicios:**

Más allá de los esfuerzos por abordar los desechos, al reducir la cantidad de envases que utilizan y ofrecer más opciones de reciclaje en restaurantes o puntos de venta para sus clientes, su compromiso de minimizar el desperdicio se extiende a sus cocinas y su cadena de suministro.
- **Protección de los recursos hídricos:**

Gran parte del uso mundial del agua, se debe al sector agrícola, por ello McDonald's tiene la responsabilidad de conservar y proteger los recursos hídricos, durante su cadena de suministro y su actividad en sus restaurantes. Además, están desarrollando una estrategia holística que abarca la conservación, la calidad y el uso del agua.
- **Transportando los alimentos:**

Además de asegurar que miles de productos lleguen a los restaurantes de McDonald's cada día de manera segura y en las mejores condiciones, los proveedores de logística de la marca, están trabajando para minimizar la huella ambiental de las actividades de distribución llevadas a cabo por la compañía.
- **Diseño del restaurante inteligente:**

McDonald's, en los últimos años, se está centrando en el diseño inteligente de sus restaurantes y equipos, para ofrecer la mejor eficiencia de recursos posible en sus puntos de venta, lo cual conlleva la minimización de su uso de energía y agua, y la maximización del uso de energía renovable.

Contribución a la mejora de la sociedad

Como ayuda a sus consumidores, McDonald's ofrece con la asociación "Alliance for a Healthier Generation", nuevos productos más saludables en sus menús como frutas, verduras y lácteos; además de que a través de "Ronald McDonald House Charities®" (RMHC®), proporcionan espacios cómodos para familias con niños enfermos que ofreciendo el apoyo y los recursos que éstas necesitan.

Por otro lado, respetando siempre los derechos humanos, invierten en personas, de tal manera que McDonald's y sus franquicias brindan a los empleados de los restaurantes la oportunidad de aprender, crecer y tener éxito. La marca también facilita la vida laboral de sus agricultores, invirtiendo en métodos de intercambio, prueba y escalado que

aumentan los rendimientos y la eficiencia, a la vez que protegen la tierra y los medios de subsistencia.

II.3) ANÁLISIS Y EFECTOS

II.2.1) Opinión cotidiana

La opinión cotidiana, de la sociedad, se va a obtener a partir de una encuesta elaborada a través de Google, la cual nos ayudará a la hora de comprobar las variables que se estimaron al final del primer bloque y determinar cual de las conclusiones propuestas es la que se identifica con McDonald's.

En la investigación (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018), elaborada en marzo de 2018, se obtuvo una muestra de 127 elementos, los cuales respondieron a las siguientes preguntas, eligiendo una única respuesta de las opciones que el encuestador daba:

Sexo

De los 127 encuestados, 65 (51,2%) fueron hombres, por 62 (48,8%) mujeres, por lo tanto, se contó con mucha equidad de sexo entre la muestra de la investigación.

Edad

La segunda pregunta, se llevo a cabo, con el fin de que se pudiese caracterizar a la muestra obtenida. Los resultados obtenidos, revelaron que el 71,7% de los encuestados tenían entre 18 y 30 años; mientras que un 12,6% de éstos eran personas con una edad entre 31 y 50 años; por otro lado, un 15% de los elementos muestrales contaban con más de 50 años; y el 0,8% restante correspondía a menores de edad (-18).

¿Consumes productos de McDonald's?

Con esta cuestión, se pretendía testar, la fidelidad y el compromiso del encuestado como consumidor de productos de McDonald's.

Únicamente 6 de los 127 encuestados (4,7%), sostuvo que nunca consume productos de la marca, mientras que 21 de estos elementos muestrales (16,5%) concluyeron en que eran consumidores habituales de McDonald's, y por último las 100 personas restantes (78,7%), se decantaron por la opción de que consumían pocas veces los productos de la compañía analizada.

¿De qué marca consumes más productos?

Entre las respuestas posibles, solamente se les ofrecía la opción de McDonald's, Burger King u "otras del mismo sector", ya que las dos compañías mencionadas, se podría decir, que son las que controlan el mercado de comida rápida en España y en el resto del mundo.

Al igual que en la pregunta anterior, en esta pretendíamos estudiar la fidelidad de los encuestados a la marca en cuestión, siendo este factor, una de las variables que se comprobarán más en adelante.

Con el estudio se comprueba que, el liderazgo de McDonald's en el sector ya que un 88% de los encuestados (110 personas), se consideraron fieles consumidores de la marca analizada; mientras que únicamente un 14,4% eligieron a Burger King, como aquella marca que consumen en mayor medida; y, por último, 8 personas se decantaron por la opción de "otras del mismo sector".

¿Cuál es la ventaja competitiva de McDonald's?

El objetivo de esta pregunta, no era otro que tener la opinión cotidiana sobre cuál es la causa principal por la que compran los productos de McDonald's en vez de los de sus competidores. Esta cuestión, la estudiaremos en el apartado de la comprobación de las variables, que afectan al impacto de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa sobre los consumidores; ya que, habrá que determinar, si la ventaja competitiva de la compañía, por la cual muchos consumidores adquieren los productos de dicha marca, puede llegar a ser influenciada por las actividades socialmente responsables de la empresa.

Los resultados fueron los siguientes:

- Precio: 58 personas (46%).
- Facilidad de acceso al producto: 33 de los encuestados (26,2%).
- Calidad: 22 elementos de la muestra (17,5%).
- Fidelidad a la marca: 11 personas (8,7%).
- Sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa: 2 de los encuestados (1,6%).

¿Qué atributo asocias en mayor medida a McDonald's?

Con esta cuestión se pretendía analizar si existe una satisfacción o, por el contrario, un descontento social, en torno a la marca.

Se comprobó que 90 personas de las encuestadas (73%) encontraban la “felicidad” como atributo principal asociado a la actividad general de McDonald's. Por otro lado, un 11,4% de los encuestados asociaban el concepto de “contribución al bien social” a la marca; y finalmente, el 15,4% restante, mostraba su descontento con la actividad de la compañía, eligiendo la opción de “insatisfacción social”.

¿Crees que McDonald's es socialmente responsable?

Se dieron tres respuestas posibles a esta pregunta y estos fueron sus resultados:

- Si: 46 personas (36,2%).
- No: 23 personas (18,1%).
- Podría serlo más: 58 de los encuestados (45,7%).

Se buscaba, a través de esta pregunta, conocer la reputación y repercusión social de la estrategia y las actividades de Responsabilidad Social de McDonald's. Los resultados de dicha pregunta, serán fundamentales para llevar a cabo la conclusión, sobre el tipo de impacto que tienen las actividades de Responsabilidad Social, sobre sus consumidores y la respuesta de éstos a la marca.

¿Qué actividad de Responsabilidad Social Corporativa identificas en mayor medida con McDonald's?

Esta cuestión es fundamental para llevar a cabo en análisis siguiente, ya que, con su respuesta, se podría estimar la identificación del consumidor con la estrategia de Responsabilidad Social general de la compañía, además de comprobar y analizar el conocimiento que tienen los encuestados como representantes de la sociedad en su conjunto, de las actividades socialmente responsables de McDonald's.

Las opciones dadas, acordes con la estrategia de Responsabilidad Social, mencionada en apartados anteriores, que McDonald's trata de implantar, y sus resultados fueron los siguientes:

Un 47,6% de los encuestados se identificaba en mayor medida con el argumento de que “la empresa es globalmente sostenible”; mientras que un 16,1% de éstos, prefería la estrategia de “contribución a la mejora de la sociedad”; por otro lado, el 15,3% de los elementos muestrales, se decantó por la una mayor identificación con el “aprovisionamiento sostenible” llevado a cabo por la compañía; y por último, el 21% restante fue repartido equitativamente entre las opciones “contribución a la mejora del medio ambiente” y “productos sostenibles”.

Al contar con casi la mitad de los encuestados en la opción de McDonald’s siendo globalmente sostenible, se estima y se considera que gran parte de los encuestados, no estaban al corriente de las actividades que componían la estrategia de Responsabilidad Social de la compañía, pero consideraban que ésta es responsable con su actividad.

¿Las políticas y estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald’s te incitan a consumir más productos de la marca?

En los resultados de la encuesta, en los que se pretendía comprobar la incidencia de la estrategia de Responsabilidad Social de la corporación sobre sus ventas, se ve que 74 de las personas encuestadas (58,3%), sostuvieron que las actividades de dicha disciplina, llevadas a cabo por la compañía, no incitaban a incrementar el consumo de los productos de la marca, mientras que las 53 personas restantes (41,7%) se decantaron por la opción contraria.

¿Crees que el impacto de las actividades de RSC de McDonald's, es positivo para la marca?

Se pretende corroborar, lo que los estudiosos de la disciplina aseguraron en muchas de las obras analizadas a lo largo de la totalidad del trabajo, que el impacto de las actividades socialmente responsables de una empresa debe de ser positivo para la marca en general.

Un 55,9% de los encuestados consideraban que el impacto de la estrategia y las actividades de Responsabilidad Social de McDonald’s, era positivo para la compañía en su totalidad. Por otro lado, el 14,2% de éstos sostuvieron lo contrario, negando el impacto positivo de dichas actividades sobre la imagen y reputación de la marca. Y, por último, el resto de los elementos muestrales, consideraron que la compañía podría maximizar notablemente el dicho impacto de manera positiva sobre la empresa.

Como se puede percibir, esta cuestión será fundamental para llevar a cabo la conclusión definitiva del estudio.

II.2.2) Opinión de expertos

Este apartado, contará con la opinión de una serie de expertos, con un notable conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's, a través de entrevistas personales, donde los entrevistados contestarán a unas preguntas, cuyas respuestas serán fundamentales, para determinar el impacto de las actividades socialmente responsables de la compañía, sobre su propia imagen y el comportamiento de sus consumidores, y así poder finiquitar la investigación y el análisis.

Opinión del primer experto entrevistado

- Nombre completo del entrevistado: Alberto de Unzurrunzaga Iturbe

- ¿Qué estudios de grado y posgrado tiene Ud.?
“Soy licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Además, cuento con un Máster en Asesoramiento Empresarial, de Impuestos y de Trabajo en el Centro de Estudios Financiero; un Máster en Prevención de Riesgos, Ergonomía y Psicosociología Aplicada en el Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social; y un último Máster en Administración de Empresas (MBA) en el Institute for Executive Development (IEDE)” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Qué posición desempeña Ud. dentro de la organización?
“Chief People Officer McDonald's Spain, es decir, soy el máximo responsable del área de Recursos Humanos de McDonald's en España” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Consume productos de la marca?
“Sí, claro, aproximadamente, haciendo una estimación así a ojo, se podría decir que cada dos semanas, algunas veces por voluntad propia y otras por eventos” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Cuál cree que es la ventaja competitiva de McDonald's?
“¿La ventaja competitiva de McDonald's? Buena pregunta. Considero que es una mezcla entre la calidad del producto y del servicio, con especialmente, el valor añadido de dichos productos” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Cree que McDonald's es socialmente responsable?
“Sin ninguna duda, ya que McDonald's se esmera, a través de sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa, en devolver a la sociedad, parte de lo que la sociedad nos da día a día, ya sea a través de patrocinios y eventos, como a través de una organización sin ánimo de lucro que tenemos que se llama, la Fundación Infantil Ronald McDonald's” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Cuál es la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, que identifica en mayor medida con McDonald's? Y, ¿por qué?
“La contribución a la mejora de la sociedad, porque preparamos un producto de calidad, que puede llegar a todos los niveles adquisitivos de la sociedad, y nuestra actividad genera muchísimos puestos de trabajo, es decir, mucha riqueza” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Ud. cree que las políticas y estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's, incitan al público a consumir más productos de la marca? ¿Por qué?
“No creo que inciten directamente al consumidor a adquirir más productos de la marca, aunque sí que lo hacen indirectamente, ya que estas actividades generan una mayor confianza en la marca, que puede llevar a que el consumidor este más contento o satisfecho y que incluso llegue a consumir más por ello” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

- ¿Considera que el impacto de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's, es positivo para la marca? ¿Por qué?
“Sí, creo que sí. Por lo que te digo, es un esfuerzo económico, pero al final, afianza la confianza en la marca, en la compañía y en todos aquellos que intervienen en ella. Esto lo que hace es que, ahora hablando como consumidor que soy también, cuando tenemos que tomar una decisión de consumo, prefiramos aquellas empresas que nos parecen más fiables” (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018).

Opinión del segundo experto

- Nombre completo del entrevistado: Marta Fernández Casamayor.
- ¿Qué estudios de grado y posgrado tiene Ud.?
“Me licencié en el año 1996, en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad Autónoma de Madrid” (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).
- ¿Qué posición desempeña Ud. dentro de la organización?
“Actualmente ocupo el puesto de Finance Controller Director Mcdonald's Spain. Debo de decir que para dar las mejores respuestas a las preguntas que plantea, he recibido ayuda del departamento de comunicación de McDonald's España” (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).
- ¿Consume productos de la marca?
“Por supuesto, como mínimo, un par de veces al mes” (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).
- ¿Cuál cree que es la ventaja competitiva de McDonald's?
“La visión de McDonald's es, ser el lugar y la forma de comer, preferidos de sus clientes, y como tal, para ser capaces de responder a las necesidades y estilos de vida de unos consumidores cada vez mejor informados y más exigentes, desde hace más de 35 años de funcionamiento en nuestro país, la compañía trabaja para

cumplir con las expectativas de sus clientes. Así, la ventaja competitiva de McDonald's está basada en productos de calidad que responden a unos altos estándares; un servicio eficiente y satisfactorio para los clientes; y una experiencia de consumo inigualable" (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).

➤ ¿Cree que McDonald's es socialmente responsable?

"Claro que sí. Para McDonald's, la Responsabilidad Social Corporativa tiene unas claras líneas estratégicas en torno a la calidad y seguridad alimentaria de sus productos y de la cadena de suministro, la puesta en valor de la formación y desarrollo profesional de sus empleados, el compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente, así como el apoyo a causas sociales en la infancia" (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).

➤ ¿Cuál es la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, que identifica en mayor medida con McDonald's? Y, ¿por qué?

"McDonald's es una empresa globalmente sostenible, que bajo su estrategia Scale For Good, realiza iniciativas sostenibles a lo largo de toda su cadena de valor y trata de reducir la opinión social generalizada, que había sobre los productos de McDonald's, a los cuales se les llegó a definir con el término de "comida basura". La Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's se fundamenta en unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades donde opera" (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018).

➤ ¿Ud. cree que las políticas y estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's, incitan al público a consumir más productos de la marca? ¿Por qué?

"Nuestra estrategia de Sostenibilidad tiene un único objetivo: devolver a la sociedad parte de lo que recibimos de ella a través de un firme compromiso con las comunidades en las que estamos presentes. Sin embargo, sí es cierto, que los

consumidores se sienten identificados con nuestros valores y compromisos y esto viene de la mano con el consumo de nuestros productos” (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald’s Spain, marzo 2018).

- ¿Considera que el impacto de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald’s, es positivo para la marca? ¿Por qué?

“Ser una compañía socialmente responsable forma parte del legado de McDonald’s y comienza con la experiencia que ofrecemos a los consumidores en nuestros restaurantes, pero también va más allá, a través de iniciativas responsables que repercuten de forma positiva en el plano social y medioambiental de las comunidades en las que operamos. Estas actividades forman parte de la percepción que los consumidores se construyen de nosotros, lo que supone un impacto positivo” (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald’s Spain, marzo 2018).

II.2.3) Comprobación de las variables

A continuación, se llevará a cabo un análisis de los factores o variables que se estimaron en el Bloque I, con el fin de comprobar si éstas, influyen en el impacto de las actividades de la disciplina en cuestión, sobre la imagen de la compañía, los consumidores y los resultados de ésta.

Este análisis y comprobación de las variables, que se consideraron que eran los consecuentes factores, que influían en el tipo de impacto de las actividades socialmente responsables de cualquier empresa, sobre lo mencionado anteriormente en el primer bloque del trabajo; servirá para establecer la mejor conclusión posible al modelo planteado y comprobar así, si McDonald’s es una empresa socialmente responsable.

Por lo tanto, apoyándonos en la opinión cotidiana, de la sociedad, a través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018), y en la opinión de los dos expertos entrevistados (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald’s Spain, marzo 2018), (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald’s Spain, marzo 2018); se tratará de explicar, el por qué, de la relación de cada una de las variables, sobre lo que se estudia, y su influencia en el impacto de las

actividades socialmente responsables de McDonald's, sobre la imagen y los resultados de la compañía.

El tipo de consumidor

Se refiere a las características genéricas del tipo de cliente que consume los productos de una marca en cuestión. El impacto de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa sobre los consumidores y la imagen que tienen éstos de la compañía, depende del tipo de consumidor con el que se este tratando; ya que cada uno de éstos, difieren en edad, siendo su fidelidad a la marca, su conocimiento de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa y su identificación personal con dicha estrategia, conscientemente diferentes.

Edad de los consumidores

Como se ha ido viendo a lo largo de la investigación y del desarrollo del trabajo, la edad de los consumidores, es una característica que influye a la hora de determinar el impacto de las actividades de la disciplina llevadas a cabo por cada compañía sobre los resultados de ésta.

Como apuntamos anteriormente, en el estudio elaborado por la compañía Nielsen en 2012, se comprobó que, según la encuesta llevada a cabo por la compañía, los consumidores más jóvenes tienen más probabilidades de gastar más en productos y servicios de empresas socialmente responsables, es decir, los consumidores globales con conciencia social tienden a ser más jóvenes, ya que, según el estudio, el 63% de estos consumidores con conciencia social, tienen menos de 40 años (Nielsen, 2012).

En el caso de McDonald's, en las respuestas individuales de la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, impacto de la RSC de McDonald's, formulario, mayo 2018), se ve como gran parte de los jóvenes de entre 18 y 30 años, apoyan la opción de que "las políticas y estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's te incitan a consumir más productos de la marca". Por ello, a través de dicho estudio se puede confirmar, lo que estimaba Nielsen, sobre que los consumidores globales con conciencia social tienden a ser más jóvenes (Nielsen 2012).

Además, para complementar a la afirmación en cuestión, en las respuestas individuales de la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, impacto de la RSC de McDonald's,

formulario, mayo 2018), también se percibe que, de la totalidad de encuestados, la mayor parte de aquellos que marcaron la opción de consumidores habituales de la marca, son los jóvenes de entre 18 y 30 años. Por lo que, se puede decir y considerar, que, al ser consumidores de mayor frecuencia de los productos de McDonald's, éstos tienen mayor relación con la compañía y por lo tanto su fidelidad a la marca es más grande; y es más factible que se vean identificados con la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, además de que la conozcan.

La ventaja competitiva de cada empresa

La relación que tiene la ventaja competitiva de una empresa, con el impacto de las actividades de Responsabilidad Social de la compañía, sobre sus consumidores y sus resultados; es que, dependiendo de cuál sea dicha ventaja competitiva de cada empresa y como sea ésta de influyente en los consumidores, el impacto de dichas actividades podrá variar, de tal manera que, no intensifique los resultados de dicha empresa sobre sus competidores, o por el contrario, que sí que lo haga.

En cuanto a McDonald's, se puede estimar que según lo percibido en la opinión cotidiana, a través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018); y en la opinión de los dos expertos entrevistados (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018), (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018); su ventaja competitiva es tan grande y fuerte, que el valor añadido que crea la marca, con el ofrecimiento de productos de calidad, a través de servicios de gran eficiencia, a un precio tan asequible; hace que, por mucho que los competidores, maximicen sus actividades socialmente responsables, su cuota de mercado, no debería verse modificada en ningún momento.

Fidelidad a la marca

Esta variable, mantiene relación con la expuesta anteriormente, ya que la fidelidad a una determinada marca frente a sus competidores, influye en el impacto de las actividades socialmente responsables de dicha compañía sobre sus resultados, ya que, al igual que se ha sostenido en el factor anterior, esta relación de fidelidad del consumidor con los productos de la marca, puede ser tan intensa, que a pesar de que las empresas

competidoras, intenten incitar al público a consumir sus productos a través de grandes campañas y estrategias exitosas de Responsabilidad Social Corporativa, éstas no puedan lograr dicho objetivo.

Se ha confirmado, en los resultados de la encuesta, que el 88% de los 127 elementos de la muestra (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018), prefieren consumir los productos de McDonald's a los de la competencia, siendo el dominio de la cuota de mercado de la marca en cuestión, inmensamente arrollador. Por ello, se cree que, aunque en ocasiones, las actividades socialmente responsables de una empresa, pueden incitar a aumentar la frecuencia de consumición del público, así como la cuantía de consumidores; los competidores directos de McDonald's, tendrán muy complicado, arrebatarle parte de su cuota de mercado, es decir, de su cuantía de clientes a través de campañas y actividades de Responsabilidad Social.

El conocimiento por parte del consumidor de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa y su identificación con ésta

Este factor, es de gran importancia, a la hora de estimar el impacto de la Responsabilidad Social Corporativa sobre una compañía, ya que para que éste exista y sea exitoso o positivo, el consumidor actual y potencial, debe de tener conocimiento alguno de la estrategia, sobre la que dicha compañía lleva a cabo diferentes políticas, campañas y actividades, con el fin de ser socialmente responsable.

Para comprobar si el consumidor de McDonald's, conoce la estrategia que la marca desarrolla para conseguir el objetivo de ser socialmente responsables, se han desarrollado algunas preguntas en la investigación cotidiana (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018), que pueden dar respuesta a dicha cuestión.

En primer lugar, como respuesta a la pregunta, "¿qué actividad de RSC identificas en mayor medida con McDonald's?", mencionada anteriormente en el apartado de opinión cotidiana, de las cinco respuestas posibles (globalmente sostenible, productos sostenibles, aprovisionamiento sostenible, contribución a la mejora del medio ambiente y contribución a la mejora de la sociedad), la más común entre los encuestados, fue la de

que la empresa, es una compañía globalmente sostenible. En segundo lugar, se les preguntó, sobre si creían que McDonald's, era socialmente responsable, y de las tres respuestas posibles (sí, no, podría serlo más), la de mayor peso fue, la de que la compañía podría serlo en mayor medida.

A raíz de sendas respuestas, se puede estimar que, existe un conocimiento general de que McDonald's es socialmente responsable y globalmente sostenible, pero sus consumidores tienden a no saber la causa, por la que la compañía lo es; es decir, no suelen percatarse de qué actividades, son las que conforman la estrategia de Responsabilidad Social de la marca. Por ello, el público encuestado, considera que McDonald's, podría intensificar el impacto positivo de sus actividades de Responsabilidad Social, lo que, a su vez, podría llevar consigo, mejores resultados para la compañía en cuestión.

Repercusión social de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa

El siguiente factor, se refiere al alcance de las actividades que componen la estrategia de Responsabilidad Social de cualquier empresa, no solo sobre los consumidores, si no sobre la sociedad en general. Si existe una gran repercusión social de las actividades socialmente responsables de una compañía, el impacto de dichas actividades sobre la imagen de la empresa y los resultados de ésta, será mucho mayor que si la repercusión social de dichas actividades no fuese notoria.

Esta variable, puede estar ligada al factor expuesto con anterioridad, "el conocimiento por parte del consumidor de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa y su identificación con ésta", pero consideramos que va más allá de la consecuencia de dicha variable. Para ello, es necesario que la estrategia en cuestión, afecte al mayor número de personas posibles, con el fin de que su noción no solo llegue a los consumidores, si no que el conocimiento de dicha estrategia sea proporcionalmente mayor al de la cuota de mercado de la marca.

En el caso de McDonald's, se está tratando de maximizar la actividad responsable de la compañía, a través de la estrategia global de sostenibilidad, "Scale for Good", con la cual, la marca, intenta reducir la opinión social generalizada que había sobre los productos de McDonald's, a los cuales se les llegó a definir con el término de "comida basura" (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018), a

través de políticas como garantizar el aprovisionamiento sostenible, y la obtención de productos de la misma tesitura. Sin duda alguna, este tipo de actividades ayudan a mejorar la imagen de la compañía, siempre y cuando exista una repercusión social de éstas; es decir, es preciso, que la sociedad esté al tanto de las actividades responsables y sostenibles de la marca, para que exista un impacto positivo de éstas sobre los resultados de McDonald's.

II.3) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Tras haber comprobado, individualmente, los factores que influyen en el tipo de impacto de las actividades socialmente responsables de McDonald's, sobre la imagen de la compañía en la sociedad, la respuesta de los consumidores y los resultados obtenidos; se tratará de elegir una de las conclusiones posibles del análisis, que se propusieron en el último apartado del primer bloque.

A continuación, se recordarán las conclusiones estimadas sobre el tipo de impacto que pueden generar las actividades de la disciplina en cuestión, para más tarde poder elegir, cual es la que se identifica en mayor medida con McDonald's:

*Si las actividades de Responsabilidad Social Corporativa crean un impacto positivo sobre la imagen, los consumidores y los resultados de la empresa, sostenemos que ésta es socialmente responsable.

*Si las actividades de Responsabilidad Social Corporativa no crean un impacto positivo sobre la imagen, los consumidores y los resultados de la empresa, sostenemos que ésta no es socialmente responsable.

1. Que la empresa investigada, sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable; siendo su impacto social, el máximo posible.
2. Que la empresa investigada, sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable; aunque su impacto social podría ser mayor de lo que es.
3. Que la empresa investigada, no sea socialmente responsable y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable.

4. Que la empresa investigada, no sea socialmente responsable y no cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable.

Para la elección, de una de las cuatro posibles conclusiones al modelo planteado, se tendrán de referencia, la opinión cotidiana, a través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018); aunque especialmente, la opinión de los dos expertos entrevistados (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018), (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018); y la comprobación de las variables estimadas en el apartado anterior, en relación con el impacto de las actividades socialmente responsables de McDonald's, sobre su imagen y los resultados obtenidos.

En primer lugar, se debe descartar, como la posible conclusión al modelo, la cuarta y última opción, ya que apoyándose en lo fundamentado en el apartado, donde se explicaba la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la marca, y en lo expuesto en el análisis anterior; se puede afirmar, que McDonald's cumple con los requisitos y tiene todos los medios necesarios que permitan a la compañía, ser socialmente responsable; teniendo en cuenta la estrategia de "Scale For Good", que plantean desde la corporación y contrastándola con la opinión cotidiana y de los expertos entrevistados.

En segundo lugar, considerando la opinión de la sociedad, estimada a través de la muestra obtenida, en la encuesta realizada (Jacobó Sitges Zubiaga, Trabajo de fin de Grado, resumen de respuestas formulario, marzo 2018), donde más del 79% de los encuestados consideran que McDonald's es socialmente responsable; y dado que ambos expertos y trabajadores de la compañía en cuestión, también han afirmado en ambas entrevistas (Alberto de Unzurrunzaga Iturbe, Chief People Officer McDonald's Spain, marzo 2018) (Marta Fernández Casamayor, Finance Controller Director McDonald's Spain, marzo 2018), que la compañía es socialmente responsable; se suprime la tercera opción posible, dejando únicamente las dos primeras opciones expuestas, como posibles conclusiones del análisis.

Por último, afirmamos que la conclusión que se identifica en mayor medida con el impacto generado por McDonald's, a través de sus actividades socialmente responsables, es la segunda opción expuesta: "Que la empresa investigada, sea socialmente responsable

y cumpla con todos los medios necesarios, que la permitan ser socialmente responsable; aunque su impacto social podría ser mayor de lo que es”.

Esta afirmación, se basa en lo comprobado al analizar las dos últimas variables estimadas en el apartado anterior, tanto en el caso de “el conocimiento por parte del consumidor de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa y su identificación con ésta”, como especialmente, en el de “repercusión social de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa”; en las que se sostenía que McDonald’s es socialmente responsable, pero para que su impacto en la sociedad sea mayor del que es en la actualidad, es necesario que una mayor parte de la sociedad conozca y esté al tanto de las actividades responsables y sostenibles de la marca; con el fin de repercutir, a través de la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa, con mayor fuerza y positividad sobre la imagen y los resultados finales de ésta.

Como desenlace de este Trabajo de Fin de Grado, sería óptimo hacer un repaso a la totalidad de lo que se ha pretendido demostrar, y considerar si se ha cumplido con el objetivo de la investigación, o por si el contrario, no se ha conseguido abordarlo. La meta del estudio en cuestión, era la de formular un modelo, en el que se pudiese demostrar el tipo de impacto que tienen las actividades socialmente responsables de una empresa, sobre su imagen, el comportamiento de sus consumidores y el efecto de éstas, sobre la compañía en general.

Para ello, se estudiaron, analizaron y explicaron, las distintas concepciones del término de Responsabilidad Social Corporativa, desde la irrupción del concepto, hasta su percepción en la actualidad, centrándose en el autor de mayor relevancia de dicha disciplina, Archie B. Carroll. Una vez, nos documentamos sobre las distintas teorías descritas de la materia y teniéndolas de referencia, se pudo estimar una serie de variables que influirían sobre el impacto que se pretende mostrar y una serie de posibles conclusiones sobre ese tipo de impacto comunes a cualquier empresa que lleve a cabo actividades socialmente responsables y sostenibles.

En cuanto se propuso el modelo, se escogió una compañía, con el objetivo de intentar probar la eficacia de lo estimado; por lo que, aprovechando las críticas que había recibido la empresa en el pasado, por su supuesta “comida basura”, y con el conocimiento de su intención de cambiar dicha reputación de la marca, se escogió McDonald’s.

Tras un estudio, de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, empleada por la empresa y un análisis del campo, sobre el que se pretendía demostrar el modelo, a través de una encuesta y dos entrevistas a trabajadores de la compañía y expertos en la materia; se decidió testar el modelo, comprobando las consecuentes variables estimadas sobre la compañía en cuestión y demostrando qué conclusión de las posibles, es la que se identifica en mayor medida con McDonald's.

El trabajo en general ha sido un éxito, ya que se ha cumplido con la meta global de la investigación, dando vida a un modelo, por el cual se puede estimar el impacto que tienen las actividades socialmente responsables de una empresa, sobre su imagen, el comportamiento de sus consumidores y el efecto de éstas, sobre la compañía en general; poniéndolo en práctica con una empresa, es este caso, McDonald's.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, R., & Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston VA: Reston Publishing Company.
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review* 47, 9-24.
- Blomstrom, R., & Davies, K. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibility and Accountabilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.
- Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). *Corporate Social Responsibility: a three domain approach*. Business Ethics Quarterly.
- Claydon, J. (2011). A New Direction for CSR: The Shortcomings of Previous CSR Models and the Rationale for a New Model. *Social Responsiveness Journal* 7, 405-420.
- de Unzurrunzaga Iturbe, A. (16 de Marzo de 2018). Opinión primer experto Chief People Officer McDonald's Spain. (J. Sitges, Entrevistador)
- Fernández Casamayor, M. (16 de marzo de 2018). Opinión segundo experto Finance Controller Director McDonald's Spain. (J. Sitges, Entrevistador)
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* 33, 122-126.

- Gholami, S. (2011). Value Creation Model Through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal Business Management* 6.
- Griffin, J. (2000). Corporate social performance: research directions for the 21st century. *Business and Society*, 479-491.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlín: Springer.
- Husted, B. W. (2000). A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business and Society*, 24-48.
- Manne, H., & Wallich, H. C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- McDonald's. (20 de febrero de 2018). *Página Web Oficial de McDonald's en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/values-in-action.html>
- McDonald's. (18 de febrero de 2018). *Página Web de McDonald's en España*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.es/empresa/historia>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Moon, J. (2004). *CSR in the UK: An Explicit Model of Business Society Relations*. Berlin : Springer.
- Perrini, F. (2006). Book Review of Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. *Academy Management Perspective*, 90-93.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal Marketing Res* 38, 43-62.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 17-58.
- Sitges, J. (15 de marzo de 2018). *Trabajo de Fin de Grado, Jacobo Sitges Zubiaga*. Obtenido de Formulario Resumen de Respuestas:

https://docs.google.com/forms/d/1GsrB_YdgKnz3QXxAOBNBejQueSyxa_uPX M4WcJRa-Ng/edit#responses

Sitges, J. (15 de Marzo de 2018). *Trabajo de Fin de Grado, Jacobo Sitges Zubiaga.*

Obtenido de Formulario Preguntas:

https://docs.google.com/forms/d/1GsrB_YdgKnz3QXxAOBNBejQueSyxa_uPX M4WcJRa-Ng/edit

Steiner, G. (1971). *Business and Society*. New York: Random House.