



CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICAICA

Cómo una Empresa Socialmente Responsable se labra una Reputación Corporativa en el mundo empresarial

Siendo la sostenibilidad un factor fundamental para ello

Autor: Lázaro Villada Valverde
Director: Dr. Alberto Colino Fernández

Madrid

Junio 2015

Lázaro
Villada
Valverde



**Cómo una Empresa socialmente responsable se labra una Reputación Corporativa en el mundo
empresarial – Siendo la sostenibilidad un factor fundamental para ello**

Resumen

Las economías de mercado caracterizadas por los fallos que se dan de manera regular dejan un ángulo de actuación al que la ley no abarca por la propia característica de la economía de mercado. Las empresas acorde a su forma de ser, generan unos beneficios a veces en detrimento de terceros. La Responsabilidad Social Corporativa se refiere a los problemas que surgen cuando instituciones corporativas proyectan su sombra sobre el escenario social y los principios éticos que rigen las relaciones entre la sociedad y las empresas. La Reputación Corporativa ha demostrado ser un elemento clave de control por parte de grupos de interés clave a la hora de influenciar a la empresa en su proceso de decisión. La reputación se labra como un activo valioso por la compañía, reconocido y valorado por terceros, en beneficio de la empresa. La sostenibilidad es el factor clave que se contempla en este estudio para asegurar el crecimiento tanto del entramado empresarial, como del país. Nace la figura del “Perfect Player” basada en la Teoría de la Pirámide sobre las responsabilidades de las que la empresa ha de hacerse cargo. El Perfect Player será aquel que sea capaz de cumplir con todos los requisitos, siendo capaz de contentar a todos los grupos estratégicos.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Reputación Corporativa, Ética, Reputación, Perfect Player, Teoría de la Pirámide, Sostenibilidad, Economía de mercado, Rendimiento corporativo, Grupos estratégicos

Abstract

Market economies characterize by Market failures which occur on a regular basis. Those failures do not encounter a law regulation due to the definition of market economy itself. Companies by definition are moved by it's pursue of raising benefits, sometimes at the expense from third. Social Corporate Responsibility refers to the problems which arise when corporate institutions cast its shadows over the social scene, and the ethical principles that ought to govern the relationship between the corporation and society. Corporate Reputation has proven to be a control key element for stakeholders when trying to influence the decision making process of a company's management. The reputation is accounted as a valuable asset, recognized and valued by stakeholders. This study contemplates sustainability as the key factor for growth, both corporate and economic. Within this context arises the figure of the Perfect Player, based on the pyramid theory. The pyramid shows the responsibilities which the company has to deal with. The Perfect Player shall be the one which is able to fulfill those requirements, satisfying all stakeholders.

Keywords: Social Corporate Responsibility, Corporate Reputation, Ethics, Reputation, Perfect Player, Pyramid Theory, Sustainability, Market economy, Corporate performance, Stakeholders

Contenido

ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 OBJETIVOS	8
1.2 METODOLOGÍA	8
1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN	9
1.4 ESTRUCTURA DEL TFG	9
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	11
2.2 CRONOLOGÍA DE LA RSC	14
2.3 ACTORES CLAVE	19
3.2.1 La Empresa	20
2.3.2 Auditores	22
2.3.3 Los mercados	25
3. ESTUDIO DE CAMPO	28
3.1. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA	28
3.1.1. Definición de la Reputación Corporativa	28
3.1.2. Medición de la RC	31
3.1.3 Valor añadido a través de la RC	35
3.2. LA SOSTENIBILIDAD	37
3.2.1. La empresa sostenible	37
3.2.2 Una perspectiva holística en los drivers de la sostenibilidad corporativa	41
3.3.3 La sostenibilidad como valor añadido a futuro	43
4. RESULTADO - LA FIGURA DEL PERFECT PLAYER	47
4.1 DESARROLLO DE LA IDEA	47
4.2 ¿ES POSIBLE UN ENTORNO EMPRESARIAL CON ESTA FIGURA? –EJERCICIO HIPOTÉTICO	51
5. CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	57
GLOSARIO & ACRÓNIMOS	61
ANEXO	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cotización 5 años acciones de danone	21
Gráfico 2: Cotización 5 años acciones unilever	22
Gráfico 3: Esquema de la relación de los auditores con las empresas y la sociedad	24
Gráfico 4: Relación circular de la reputación corporativa	35
Gráfico 5: Cadena de valor por M.Porter	45
Gráfico 6: Pirámide de Carroll	49
Gráfico 7: Flowchart de la RC en la relación Empresa-Sociedad	51

Índice de Tablas

Tabla 1: Herramientas para medir la reputación corporativa.....	32
Tabla 2: Motivaciones internas y externas para un desarrollo sostenible	43

1. Introducción

1.1 OBJETIVOS

El trabajo de investigación se centra en entender los motivos por los cuales a una empresa le conviene adoptar una Responsabilidad Social Corporativa, tanto a nivel estratégico como a nivel de estándares éticos en la organización. Para medir el éxito o fracaso de su RSC, incurrirá en la medición de una Reputación Corporativa. Ésta tiene que servir a la empresa y a los stakeholders como punto de referencia para generar valor a futuro, que se verá reflejado en el valor de mercado y su posición respecto a elementos externos. Se consigue, por un lado, no solo crear valor vía definición de una RSC si no también, mejorar el entorno en el que actúan las empresas. Más en concreto, la RSC puede abordar muchos campos; el social, el ecológico o el económico. No obstante, se profundiza en la sostenibilidad como característica clave para la consecución de los objetivos marcados. Lo aprendido ha servido para desarrollar la idea que se presenta al final del trabajo, como referente que las empresas han de utilizar para desarrollar sus políticas de sostenibilidad.

1.2 METODOLOGÍA

Para llegar hasta este objetivo, se ha llevado a cabo un análisis deductivo de elementos de información e ideas recopiladas del tema en cuestión. Para ello, se ha tenido en cuenta el desarrollo del concepto desde que por primera vez se considera una cuestión a tratar. Este tema permite elaborar un trabajo en base a las tendencias observadas en el mundo empresarial y a las demandas de terceros. Es de interés observar como los elementos claves del tema interfieren en aspectos económicos y sociales. Para poder llevar a cabo este análisis se ha de tener un amplio conocimiento del funcionamiento de los mercados y de las relaciones que surgen entre el entorno empresarial y la empresa.

Fuentes de información

Para construir el Marco teórico se ha recurrido a documentos históricos publicados por economistas o instituciones, así como a la legislatura Europea. También se han utilizado libros especializados en materia de Responsabilidad Social Corporativa, Reputación

Corporativa y sostenibilidad. Las ideas aquí desarrolladas están basadas en un marco teórico así como en ideas de terceros. Gracias a las referencias se ha podido contribuir a la investigación en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN

Es un tema al que se ha recurrido en momentos donde la economía y en definitiva la sociedad se ha visto influenciada por malas prácticas de empresas con gran poder en el mercado. La mala praxis de las personas en puestos directivos importantes y en definitiva su toma de decisión ha generado sucesos como los acontecidos en 2007, generando una crisis mundial que ha sido detonante de posteriores crisis que perduran hasta el día de hoy. Estos actos tienen repercusiones en el día a día de las personas, ya sea por la reducción de los puestos de trabajo cuando se contrae la economía, como en la calidad de vida de los mismos ,que han de adaptarse a esta nueva situación “impuesta” por elementos externos ajenos a ellos. Este trabajo no pretende servir como guía para que las empresas lo utilicen, sino pretende presentar una idea en la que se plantea como, tanto empresas, como personas pueden verse beneficiadas de una interacción mutua. Es un tema que de por sí tiene el carácter de la Ética incluida de forma intrínseca, sin embargo se opta por analizar esta relación vía conceptos más tangibles, como lo es la reputación, el mercado y beneficios.

1.4 ESTRUCTURA DEL TFG

El documento está estructurado en tres grandes partes. En la primera parte se presenta el contexto histórico de la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa hasta el concepto que es entendido y aceptado hoy en día por la comunidad empresarial. Se presentan acontecimientos cronológicos clave para el desarrollo de la misma hasta nuestros días. Posteriormente se procede a analizar los actores clave que interactúan en el marco de la RSC; las empresas, los auditores y los mercados.

El segundo bloque trata la cuestión de la Reputación Corporativa, dando una definición de la misma y presentando diferentes métodos que son usados por instituciones en todo el mundo para su medición. Como siguiente punto, se habla del valor que se añade, desde el punto de vista de la empresa, una buena RC. Como sub apartado de igual

importancia en este bloque, trata de la sostenibilidad como elemento clave para el buen desarrollo, tanto de la economía, como de las empresas. Siendo esta cualidad necesaria para que se pueda desarrollar el presente sin comprometer al futuro. Para ello se lleva a cabo un análisis de los factores que definen a la sostenibilidad y como ésta sirve para añadir valor a futuro.

En el tercer y último bloque concluye el trabajo de investigación presentando la idea del “Perfect Player”, donde se sintetiza todo lo aprendido en este trabajo de investigación para crear una figura que cumpla con todos los requisitos aquí expuestos.

Por último se cierra el trabajo con una conclusión que sirve de síntesis de lo investigado en este documento.

2. Marco teórico

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ido tomando mayor importancia durante las últimas décadas. Prueba de ello son el creciente número de estudios y documentos publicados desde 1987. Las instituciones, tanto privadas como públicas, han incluido este concepto en su forma de actuar. La tendencia ha marcado que el concepto comience a ser utilizado para la dirección estrategia y en el ámbito reputacional (Fombrun 1990). El Libro Verde (2001) supone un antecedente para el desarrollo de la responsabilidad social en el ámbito empresarial europeo, basado en valores como la sostenibilidad, la transparencia y el “fair play”.

La RSC ha sido definida de muchas formas; para poder abordar en condiciones su significado, hay que mirar una a una las definiciones que se han hecho a lo largo del tiempo. Es un concepto que puede ser entendido de diferentes formas. Todas en cambio coinciden en el respeto de los aspectos éticos intrínsecos al desempeño económico.

La definición que da el Libro Verde de la UE dice lo siguiente: “Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (UE 2001, p. 7).

El World Business Council for Sustainable Development, (WBCSD), en español llamado Consejo Empresarial Mundial para el desarrollo Sostenible (CEMDS), define la RSC como “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico por medio de la colaboración con sus empleados, familias, comunidad y sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida”

El IESE Business School toma la definición establecida por la Comisión Europea en 2001: “La RSC es un concepto según la cual, las empresas integran preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y en la interacción con sus grupos de interés de forma voluntaria.

La Unión Europea define, la Responsabilidad Social de las empresas como “Un concepto con arreglo al cual las empresas deciden **voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio**”. Esta definición se da en un momento en el que la UE intenta determinar unos valores comunes a todos los países miembros, vía Carta de los Derechos Fundamentales. Cada vez más empresas europeas reconocen más claramente su responsabilidad social y la considera parte de su identidad. Esta responsabilidad es expresada de cara a los trabajadores y en general, ante cualquier interlocutor de la empresa, que tenga un rol importante en su éxito. (Libro Verde, 2001, CE, p 4).

El problema principal que existe es que los conceptos de responsabilidad, social y corporativa son muy amplios y están sujetos a interpretaciones personales. “En Enero de 2005, The Economist publicó un estudio sobre la RSC, sumándose así a un largo debate sobre el significado y la necesidad de la RSC en una economía de mercado. El semanario suscribió la tesis definida por Milton Friedman en *Capitalism and freedom* (1962): “Una empresa que maximiza sus beneficios actuando en el marco de la ley y las *normas éticas intrínsecas* a la economía de mercado cumple con todas sus responsabilidades morales y sociales y no tiene por qué atenerse a ningún otro tipo de limitación o exigencia.” IESE Insight 2005, ¿Tiene sentido la responsabilidad social corporativa?, The Economist (2005)

Milton Friedman plantea una adecuada definición acerca de la RSC. No obstante esta podría llevar a confusión ya que no se da ningún tipo de especificación sobre las normas éticas. Para matizar, M. Friedman, habla de una *ética intrínseca* a la economía de mercado que según él, sirve como marco teórico de actuación dentro de la cual las empresas generan beneficios. Este es un tema que está estrechamente relacionado con la Ética y los principios morales de las personas.

Postulado como claro defensor de las libertades, el autor aboga por un gobierno con dos funciones; el gobierno que limita el alcance de sus medidas de actuación y la de instaurar un gobierno disperso (esto último ha de entenderse en un contexto americano donde existe un gobierno federal en el cual existe una separación de poderes entre las ramas legislativa, ejecutiva y judicial). Nace aquí la pregunta, ¿Qué ha de hacer el

gobierno cuando la libertad de una entidad/individuo interfiere con la de otro individuo o con el común? Llevada esta pregunta al ámbito de la RSC podemos preguntarnos lo siguiente: ¿Qué lleva a una empresa a no llevar a cabo una política de responsabilidad social empresarial? Mejor dicho, ¿Cuales son las ventajas e inconvenientes para una empresa de adoptar una RSC?

Una economía de mercado se caracteriza por la actuación de la mano invisible que definía Adam Smith, como metáfora para expresar la capacidad auto reguladora del mismo (Smith, 1759). Adam Smith complementa esta teoría más tarde añadiendo a la capacidad reguladora del mercado el elemento de la competencia. Siendo ésta un mecanismo que por sí solo, pueda asignar con eficiencia y equidad los recursos. Según el autor, la mano invisible es el elemento que regula y compensa las conformaciones sociales. En base a esta teoría, la actuación de la mano invisible que inclina la balanza entre dos alternativas, el elemento de la Responsabilidad Social podría ser la piedra angular sobre la cual se desarrollan los equilibrios; Una RSC puede contribuir a la elección entre una opción u otra, a la vez que sirve para cumplir con los estándares éticos de Milton Friedman.

Desde un punto de vista económico, en un horizonte temporal de medio – largo plazo, la empresa con una RSC definida podrá producir servicios y productos de mayor calidad que se ajusten a las demandas finales de sus clientes. En consecuencia mejorará sus márgenes¹ y la rentabilidad de su desempeño económico. También generar un ahorro en costes en los procesos productivos y la estructura organizativa procedente de los altos estándares exigidos de control de calidad. Incluso puede impulsar el nivel tecnológico de la empresa. La alta exigencia adicional impuesta por la RSC obliga a la empresa a buscar nuevas formas de producción o variantes a la hora de ofrecer su servicio, afectando positivamente al rendimiento final. La relación proveedor – empresa también se verá influenciada, ya que facilitará a la empresa establecer una relación más sólida, tanto en costes como en innovación, generando una ventaja competitiva frente a otras empresas. A nivel interno, una empresa con una RSC definida tendrá a trabajadores más motivados que ven como sus acciones no perjudican a terceros ni a la sociedad. Es

¹ *Green Margins* – Basado en la cadena de valor de M. Porter

sobradamente conocida la importancia estratégica del capital humano para crear ventajas competitivas sostenibles. Danvila-del Valle, y Sastre-Castillo (2007).

Otro concepto que es oportuno añadir a la definición de RSC es la **sostenibilidad**. El desarrollo sostenible es un tipo de desarrollo que responde a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de responder a las suyas, lo que significa, en otras palabras, procurar que el crecimiento actual no ponga en riesgo las posibilidades de crecimiento de las generaciones futuras. El desarrollo sostenible consta de tres vertientes; la económica, la social y la medioambiental, que deben abordarse políticamente de forma equilibrada.

2.2 CRONOLOGÍA DE LA RSC

La RSC, no tiene un punto de partida fijo, se remonta a muchos años atrás. Durante el siglo XVIII, proliferan muchas empresas de carácter industrial. Durante este proceso también se acelera el acontecimiento conocido como “éxodo rural”, por el cual las personas abandonan la vida en el campo para concentrarse en ciudades, en respuesta a la oferta que existía de trabajo. Durante este periodo se gestan corrientes políticas e ideológicas alrededor del capital, el trabajador y su interacción. La empresa como tal ya existía desde hacía muchos años pero empieza a adoptar un carácter diferente. Existe una interacción entre la empresa, la sociedad, el medio ambiente y el individuo.

A raíz de la interacción de estos cuatro elementos surgen conflictos que han ido modelando un escenario para la creación y definición de una responsabilidad social corporativa, vinculada a la ética:” La ética es la rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.”.(Singer, 1979).

La Responsabilidad Social Corporativa no fue creada en un punto concreto, hay como ya comentado, muchos antecedentes que han desembocado en una formulación más exacta. El primer hecho que puede considerarse como la chispa de la RSC es el nacimiento de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en 1919. A partir de ahí, en 1945 se crea la ONU:

“Las Naciones Unidas son una organización internacional fundada en 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos.”²

También hay organizaciones como Greenpeace (1971) y World Wildlife Fund (1961) que van más allá que la formulación de unas directrices burocráticas y actúan de forma activa por cambios deseados para el beneficio del medio ambiente y la naturaleza. La tarea que desempeñan suele ser vista a veces con ojos críticos por aquellos no afines a sus organizaciones porque sus métodos no son los ortodoxos. Recientemente hubo un escándalo con la organización Greenpeace y una de las empresas más importantes del Ibex35 debido a un tema medioambiental³.

La publicación del libro “Social Responsibility of the Businessman” escrito por Howard R. Bowen (1953) fue el primer documento que presentaba la RSC como un elemento estratégico y una herramienta para su uso a la hora de gestionar la compañía.

En 1976 se elabora la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales (OCDE) y entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Un movimiento a nivel internacional por el desarrollo de unos estándares que pudieran ser aplicados a todas las empresas durante su desempeño económico.

Once años después se publica el Informe Brundtland (20 de Marzo de 1987, ONU), elaborado por la ex primera ministra Noruega Gro Harlem Brundtland. Este informe critica la postura del desarrollo económico y el de sostenibilidad ambiental utilizado. Con el informe se pretendía criticar y forzar a un replanteamiento de las políticas de

² Página web ONU (www.un.org)

³ La compañía en cuestión, Repsol S.A, inició en Noviembre de 2014 prospecciones alrededor de la costa este marítima Canaria en busca de bolsas de gas y de restos fósiles utilizados para la producción del petróleo. Amparado por el Gobierno Español, Repsol dio paso a estas prospecciones a sabiendas el alto riesgo que tenía de contaminación medio ambiental y acústica de la zona, que según Greenpeace, afecta al ecosistema de la zona. Nueve semanas después del comienzo de las prospecciones Repsol anunció que se retiraba de la zona tras haber encontrado muy pocas cantidades de gas, sin llegar al nivel necesario para su rentabilidad económica.

Repsol decidió llevar a cabo estas investigaciones, a pesar de opiniones en contra desde la comunidad científica, que calificaban el ecosistema canario como muy “frágil, fácilmente perturbable”. Durante el mes de Noviembre de 2014, Greenpeace utilizó una lancha marítima para cargar contra la plataforma Rowan Renaissance, teniendo incluso que intervenir el ejército marino español para la solución del conflicto. Una activista del grupo Greenpeace resultó herida y los miembros de la lancha en la que iba Greenpeace fueron puestos a disposición judicial. Fuente: www.greenpeace.org

desarrollo económicas globales, dando por hecho que el avance social de por aquel entonces haría el modelo insostenible.

El informe tenía unos objetivos bien delimitados:

- Llevar a cabo dos tipos de restricciones: Ecológicas (conservación de nuestro planeta) y Morales (renuncia a niveles de consumo a los que no todas las personas pueden aspirar).
- Crecimiento económico en lugares en los que no se satisfacen las necesidades anteriores (países en desarrollo, de renta baja)
- Control demográfico
- Evitar poner en peligro a los sistemas naturales que son clave para sostener la vida en la tierra
- Conservar el ecosistema ha de estar subordinado al bienestar humano
- Uso de recursos naturales de la forma más eficiente posible.

En 1992 se crea el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, una asociación mundial con más de 200 empresas que tienen como punto común el desarrollo sostenible. Tras el nombramiento de Stephan Schmidheiny como consejero principal para el comercio y la industria durante la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro. Tres años después, la Cámara de Comercio Internacional (ICC) decide fusionarse con el BCSD creado por S. Schmidheiny.

Los orígenes del WBCSD se hallan en el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BCSD), un cuerpo fundado por Stephan Schmidheiny en 1991, en preparación para la Cumbre de la Tierra de la ONU de 1992.

Después de la Cumbre de la Tierra, Stephan Schmidheiny y los miembros del BCSD decidieron continuar e intensificar su cooperación. En 1995, el BCSD se fusionó con el Consejo Industrial Mundial sobre el Medio Ambiente para convertirse en el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y abrió su secretaría en Ginebra. En el año 2000, Stephan Schmidheiny fue nombrado presidente honorario del WBCSD. (S. Schmidheiny, The Stoker Group, 2015).

El foro se autodefine como una organización llevada a cabo por los directores ejecutivos de empresas con visión de futuro para promover a las empresas mundiales a crear un futuro **sostenible** para las propias empresas, la sociedad y el entorno. A través de sus miembros, el conglomerado aplica sus valores por medio de estrategias orientadas a generar soluciones constructivas y tomar parte del cambio que ha de producirse durante estas décadas. El objetivo principal, es de ser la voz de empresas que generen un modelo verdadero de valor añadido “true value added”, en el cual las empresas pueden obtener éxito y obtener el reconocimiento a escala mundial.

Las empresas miembro están representadas en el consejo por el CEO o un miembro de la junta directiva. Son ellos mismos los que deciden la dirección estratégica que ha de tomar la WBCSD y de los proyectos individuales en los que quieren participar. Las reuniones de los miembros tienen una frecuencia anual en las cuales se discuten temas de actualidad y el camino a seguir durante el siguiente periodo estimado.

Su modo de actuación se caracteriza por la designación de fechas clave para conseguir implementar una serie de objetivos. La organización ha designado dos horizontes clave para la consecución de los mismos: Action 2020 y Vision 2050.

Acción 2020 tiene como lema “We say YES and we are making it happen”, se cuestiona si es posible que las empresas sean una fuerza positiva a la solución de los problemas medio ambientales y sociales del mundo. Se define como “una plataforma para empresas con objetivos comunes, que buscan solventar los problemas críticos [...] a la vez que ayuda a fortalecer a las compañías frente a las adversidades del entorno.” (CEMDS, p. 2).

Action 2020 propone soluciones que sean medibles con el fin de ser capaces de notar si tienen algún impacto, ampliables a nivel mundial, replicables a muchas compañías en múltiples sectores, en diferentes regiones y países, con alcance mayor al mero contacto “industria – gobierno” y sea en definitiva positivas para la proliferación de negocios, teniendo una lógica desde el punto de vista comercial (CEMDS, p. 3).

Algunas de los objetivos incluidos son, el almacenamiento de carbono, suplir a ciudades enteras con el menor coste posible en emisiones de gases, reducir el riesgo de contaminación de agua, como su desperdicio, evitar modelos de negocio inclusivos,

responsabilidad frente a estrategias de personal así como la inversión en infraestructuras naturales (CEMDS, p. 4).

El cambio que propone CEMDS es actuar bajo unos estándares, un marco, cuyo fin sea la consecución de los objetivos planteados. El mismo modelo sirve como plataforma para estos cambios. Conformado por aproximadamente 200 empresas, el impacto que puede tener una decisión en un consejo puede suponer un cambio sustancial en las industrias mundiales. El cambio como es evidente no ocurre de un día para otro, por lo que se tienen que establecer horizontes temporales a medio y largo plazo. Sin embargo los cambios que se producen en la percepción de los directivos de las empresas sobre los problemas a incurrir, van a influir en las decisiones estratégicas futuras que se toman.

La organización ha ido más allá con la formulación de la Vision 2050. Ésta ha establecido una senda en dirección a un mundo habitado por 9 mil millones de personas, viviendo bien y teniendo en cuenta los límites del planeta. Los objetivos que gran parte de las compañías han decidido perseguir son (CEMDS, p. 2):

- Reducción del uso de agua limpia en un 50% (para 2015)
- Operaciones llevadas a cabo con energía 100% renovable
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 80% (2040)
- Promocionar a cultivadores locales
- Uso de una valoración basada en el ecosistema a la hora de tomar decisiones.

Vision 2050 nace principalmente de la necesidad de redefinir un horizonte temporal nuevo. El organismo está actuando mano a mano con científicos a nivel mundial para proveer soluciones a los problemas mencionados. Para alcanzar el éxito en 2050, se necesita un trabajo coordinado entre ONG's, Gobiernos y los progresos científicos.

Participar en un consejo con un alcance mundial de tanta envergadura como CEMDS tiene una repercusión importante. Las empresas partícipes se comprometen a realizar los cambios pertinentes porque creen que transformando su forma de actuación puede hacerlas más eficientes en el entorno actual. Conseguir estos objetivos puede suponer un coste adicional con un alto riesgo de no acabar repercutiendo ningún tipo de retorno para la compañía. No obstante, este proyecto ofrece a las empresas mayor eficiencia a la

hora de operar, una mayor “brand strength” y el acceso a nuevos clientes que, conscientes de la necesidad del cambio, apoyen esta iniciativa por medio de la influencia en el poder de la demanda.

Sabiendo que la iniciativa privada ha conseguido movilizarse en busca de un bien común superior al bien propio por medio de esta y otras organizaciones, es necesario pues, incurrir en cambios legislativos que se producen a nivel gubernamental.

La Comisión Europea buscaba fomentar un marco europeo para la RSC de las empresas. En 1993 culmina la creación del mercado permitiendo la libre circulación de mercancías, servicios, personas y capitales. Se firman los tratados de Maastricht y Ámsterdam (1999). En este punto existe una mayor preocupación por parte de los ciudadanos por la conservación del medio ambiente. Europa, tras ser criticada duramente por su impasibilidad ante los avances en responsabilidad social, decide profundizar en estos temas. En el tratado de Ámsterdam se menciona la política social y las políticas de medio ambiente, siendo un referente hoy en día a la hora de estudiar su importancia para el desarrollo de la Unión Europea.

La Comunidad Europea se pone manos a la obra y trabaja en el “Libro Verde”, publicado en julio de 2001. Con él pretende elaborar un marco legal definido para la Responsabilidad Social y animar a las compañías a adoptar esta nueva tendencia con el fin de “contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa: “Convertirse en una economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (CE, 2001)

2.3 ACTORES CLAVE

En este contexto, se identifican tres elementos fundamentales que interactúan entre sí; Las empresas, los gobiernos y las personas. Estas actúan en un contexto social determinado con los factores característicos que ello conlleva. Es pues interesante hacer un análisis desde el punto de vista de cada uno de estos elementos, así como identificar los motivos/ razones tanto éticas como legales que les impulsan a una correcta actuación.

3.2.1 LA EMPRESA

El concepto de empresa es definido por el Código de Comercio como “El contrato de Compañía, por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas, para obtener lucro. Será mercantil, cualquiera que fuese su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones de este Código. [...] Tras ser constituida, la empresa tendrá un carácter jurídico en sus actos y contratos.” (Código de Comercio, Art. 115).

Podemos decir que las empresas están gestionadas por individuos que han sido contratados por accionistas o los propios propietarios, con el objeto dirigir y gestionar la misma. Los directivos gozan de una capacidad concedida decisoria, mediante la cual “custodian los recursos materiales, inmateriales, humanos y financieros de la empresa, con la única limitación de que la coordinación y asignación de recursos sea realizada a favor de los intereses de los propietarios de los mismos.” Según Jensen y Meckling, (1976); Watts y Zimmerman (1968) es aquí donde nace la relación de responsabilidad, también conocida como la relación de agencia. Se aprecia la división en dos grupos que hacen estos autores: “los propietarios, los cuales han aportado los recursos necesarios” y los directivos, encargados de la gestión de los mismos y en última instancia de la consecución del fin último.

La interacción que se observa a nivel estratégico es la que ocurre entre Stakeholders y Shareholders. Basado en la definición dada por el código de comercio, la empresa busca obtener beneficios por medio del desempeño de una actividad. Esta actividad, previamente determinada, supondrá para su desarrollo unos gastos y movimientos de capital. Para llevar un control más detallado acerca de las variaciones que se producen tanto dentro de la empresa, como la empresa con el exterior, se recopila la información en libros financieros. La Agencia Tributaria, basándose en lo referido sobre Cuentas Anuales (reguladas por el Art. 34 del Código de Comercio), indica que los documentos que comprenden las Cuentas Anuales son: El Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado que refleja los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, el estado de flujos de efectivo y una memoria complementaria.

Las autoridades competentes se aseguran del cumplimiento de las normas tras haber definido un marco legal en la elaboración de estos informes, conforme a las características de cada empresa. Estas normas sirven tanto para empresas unipersonales y privadas, como para empresas con un capital social público; éstas últimas han de presentar un informe más detallado que permita al accionista conocer con detalle no solo el estado de las cuentas de la empresa sino también detalles sobre los futuros proyectos y decisiones estratégicas que se han tomado/se van a llevar a cabo. La gran parte de las empresas opta por publicar un informe anual con toda la información relevante. Es en estos informes donde se suele hacer hincapié en las responsabilidades sociales de la compañía, presentando al público los proyectos en los cuales ésta es partícipe.

El modelo económico en el cual está basado la economía de mercado de occidente, el liberalismo económico, no es afín a establecer medidas de restricción/control sobre la forma que tienen las instituciones de actuar. No obstante sí se puede aumentar la transparencia a la hora de justificar sus acciones. Se puede afirmar pues, que las empresas cotizadas transmitirán información de la forma más fiel posible ya que quedan expuestas a la influencia de los inversores en los mercados. Es importante para una compañía el valor de la misma en bolsa, y hará todo lo posible por que este sea acorde al valor real de la compañía o superior. El mercado se presenta como un mecanismo de recompensa o sanción según sus actuaciones. Como ejemplo, hay dos empresas con una política de RSC que resulta muy importante. Los ejemplos son Unilever y Danone.

GRÁFICO 1: COTIZACIÓN 5 AÑOS ACCIONES DE DANONE



Fuente: Google Finance, 27/02/2015 EPA:BN

GRÁFICO 2: COTIZACIÓN 5 AÑOS ACCIONES UNILEVER



Fuente: Google Finance, 27/03/2015 NYSE:UL

Como se puede observar en los gráficos 1 y 2, ambas empresas presentan una tendencia de crecimiento sólido durante un periodo de 5 años, incrementando en aproximadamente un 50% el valor de sus acciones.

Los mercados se posicionan entonces como el instrumento que, condiciona las actuaciones de y en las empresas. Evidentemente este incremento en el valor de las acciones en los ejemplos aquí mostrados, no viene solo motivado por una política de RSC bien definida, sino seguramente por una buena gestión de los recursos de la compañía y una optimización en la producción.

Para realmente entender el comportamiento de las empresas, hay que analizar los demás elementos que interactúan en el entorno empresarial. La relación con los demás elementos será la que dictamine como una empresa podrá beneficiarse de definir una RSC y los beneficios que ello le aporta.

2.3.2 AUDITORES

La auditoria se presenta como la herramienta para el control de las cuentas a presentar anualmente. La posibilidad que existe de manipulación de cuentas financieras es muy grande, porque, los agentes que participan en este proceso no son los mismos y no responden a las mismas necesidades. “La auditoria puede concebirse como un medio a través del cual se verifica que las empresas actúan de forma responsable, o en otros términos, la auditoria es un mecanismo de control social de la empresa”. (Gilling, 1956)

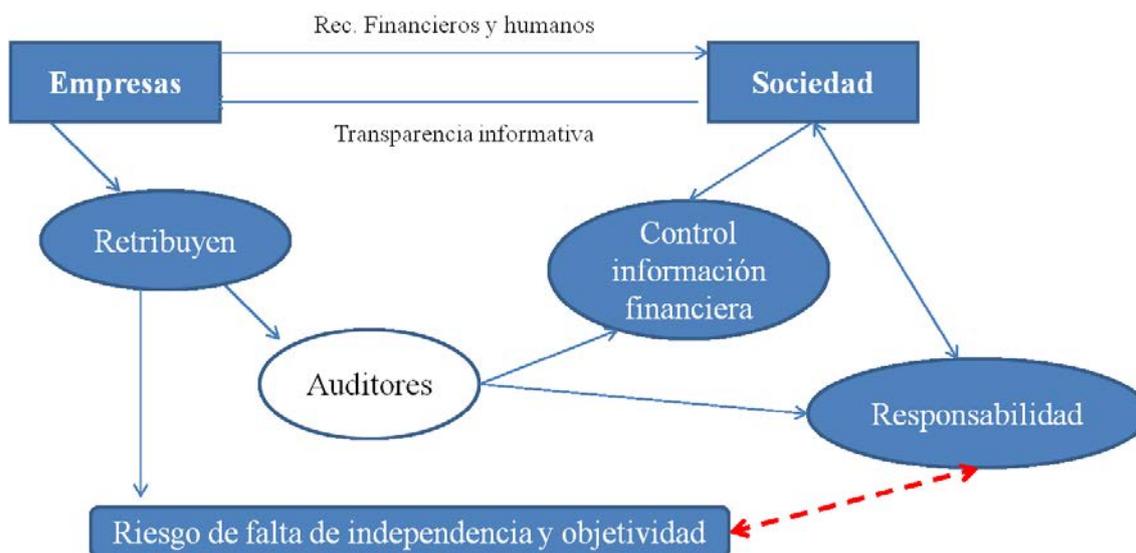
“La auditoria está estrechamente relacionada a la responsabilidad social de la empresa y su objetivo es proporcionar seguridad y estabilidad en las relaciones que tienen lugar en la empresa” (Información y comunicación de la RSC, 2010, ‘Lee, 1993’).

“Los auditores son garantes de verificar la calidad de la información contable, elemento muy sensible dentro del concepto de RSC” – Auditoría de Cuentas

La auditoria empezó en sus orígenes como un método de detección de fraudes, posteriormente esta función quedó relegada, siendo más importante verificar si los estados financieros se ajustaban a las normas contables y su fiabilidad. No obstante, tras periodos de crisis económicas en los años 80 y posteriormente en el 2000, hizo que la sociedad demandara de los auditores como analistas económicos detectores de fraudes. El hecho que no exista una definición constante en el tiempo para el término auditoria indica, que lo que se demanda por parte de la sociedad de los auditores varia, no siendo constante en el tiempo.

Siendo la figura del Auditor una pieza clave en la detección de fraudes, surge la pregunta sobre la verdadera objetividad e independencia de esta figura. “Los seres humanos dirán la verdad a menos que haya suficiente a ganar por hacer lo contrario” (Información y comunicación de la RSC, 2010, ‘Moizer (1993)’). Existe pues la posibilidad de auditores que en contra de lo establecido por la ley, opten por informar de forma “non 100% reliable” a las autoridades sobre la situación de unas cuentas. Esta posición no independiente adoptada por un auditor puede desembocar en sanciones dictadas por organismos públicos y privados, indemnizaciones a terceros por los daños causados e incluso suponer un coste para el auditor en forma de reputación.

GRÁFICO 3: ESQUEMA DE LA RELACIÓN DE LOS AUDITORES CON LAS EMPRESAS Y LA SOCIEDAD



Fuente: Información y comunicación de la RSC (2010)

El gráfico muestra las relaciones existentes entre las empresas, los auditores y la sociedad. Basado en el desarrollo en el libro Información y comunicación de la RSC (2010), existe un intercambio entre la empresa y la sociedad de recursos financieros y humanos. La Sociedad provee de estos recursos y a cambio demanda transparencia informativa (vía cuentas contables). La figura del auditor surge entre medias siendo el responsable de acreditar la información financiera presentada por la empresa. La sociedad demanda de esta figura el control como garante a la información provista. El conflicto surge cuando la figura que retribuye al auditor es la empresa misma, no la sociedad. Es por eso que surge el riesgo de falta de independencia y objetividad, que puede hacer peligrar el papel de responsabilidad que el auditor ha de adoptar. La flecha roja del Gráfico 3 representa donde puede surgir la tendencia a que un auditor no desempeñe su trabajo de forma ética y decida dar por buena información que realmente no lo es.

En el libro Información y comunicación de la RSC (2010), se proponen tres medidas a adoptar para evitar que peligre la relación Auditor – Responsabilidad y Sociedad. La primera medida es el endurecimiento de las normas de independencia, la segunda es

establecer códigos de buen comercio mejor definidos y la tercera crear comités de auditoría para fomentar la transparencia de la información.

La Comisión Europea elaboró una propuesta llamada: “Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE, relativa a la auditoría legal de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas y Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo del Consejo sobre los requisitos específicos para la auditoría legal de las entidades de interés público”, publicada el 30 de Noviembre de 2011.

Conscientes de que la auditoría, la supervisión y el gobierno corporativo han de ser factores fundamentales para estabilidad financiera, además de la necesidad de garantizar la veracidad de los estados financieros. Se plantea una reconfiguración, tras recoger respuestas de partes interesadas, sobre el mercado de la auditoría.

Como bien matiza el informe, la auditoría de los estados financieros de las empresas es “un servicio prestado en interés público”. Es “resultado de la asignación oficial de una tarea a un selecto grupo de especialistas cualificados, por un lado, y de la obligación legal impuesta a todas las empresas por otro.

El informe señala tres “Preocupaciones” entorno a los informes de auditoría: La brecha de expectativas entre las partes interesadas y lo que los auditores realmente hacen. La independencia de los auditores no está en ningún caso garantizada ni se puede demostrar dado el servicio obligado que prestan los auditores a sus clientes. También resalta la preocupación de la polarización del mercado con cuatro grandes compañías líderes de un mercado tan relevante como es la auditoría.

2.3.3 LOS MERCADOS

Tradicionalmente el concepto del mercado hacía referencia al lugar físico donde se producían el intercambio de bienes. Hoy en día este concepto sigue existiendo pero no se limita solo al intercambio de bienes, sino también se han incluido servicios, factores productivos y capitales.

El funcionamiento básico de los mercados es en base a las curvas de demanda y oferta, fijando un precio en función de los desplazamientos de las mismas. El intercambio de

bienes surgirá en el punto donde las dos curvas se cruzan, a un precio determinado. La evolución de la economía y la proliferación de empresas han transformado los mercados. Hoy en día hay inversores que invierten sus ahorros en empresas a cambio de una participación en los beneficios de la misma. La empresa aumenta su capital social y “promete” al inversor a cambio un incremento del valor o unos rendimientos financieros en forma de dividendos por el dinero invertido.

El valor de mercado de una empresa varía en su cotización en la bolsa, ya que representa el valor de la empresa a futuro. Es susceptible pues a estímulos externos e internos que condicionarán la percepción del inversor sobre el potencial real de la empresa de alcanzar el valor de mercado esperado. La capitalización bursátil de la empresa indica valor de mercado y en definitiva indica el valor de los recursos propios a valor presente. El cálculo surge de multiplicar el número de acciones en circulación por el valor de la acción en el mercado financiero. Entendemos pues, que cuanto más alto sea este valor, mejor para la empresa, ya que el valor de sus recursos será mayor.

La idea que hay detrás de este breve análisis sobre el funcionamiento del mercado no es otra que, la idea que se menciona anterior mente: ¿Cómo se puede influir en una empresa para que tenga una RSC y el cumplimiento de la misma? El mercado se presenta como una herramienta de influencia sobre las compañías para la adopción de políticas socialmente responsables.

El inversor puede decidir si comprar o vender una acción en el mercado de valores. Esta decisión vendrá condicionada por el rendimiento que espera obtener por la compra de esa acción. No obstante, podría también ser el ángulo de entrada para la actuación responsable por parte del inversor. Este trabajo no pretende abarcar todas las áreas sobre la Ética y en definitiva sobre la Responsabilidad Social, pero sí analizar puntos desde los cuales se podría actuar desde la vista de los Shareholders con el fin de lograr una influencia sobre las compañías.

El valor de mercado sirve como punto de referencia para las empresas cotizadas. En cierta medida el accionista decide el valor del mercado demandando y vendiendo acciones, por lo que podría servir para que la empresa tome decisiones correctas. Este supuesto dista de la realidad ya que el mercado es imperfecto, hay asimetrías en la

información y no todo el mundo tiene en mente los mismos objetivos. Haría falta también un consenso generalizado que las acciones tuvieran alguna influencia real en el valor de la acción, Un accionista minoritario tendrá poca capacidad de influir en el precio de la acción con su decisión de venta/compra.

La relación entre la RSC y la rentabilidad de los mercados financieros ha sido cuestión de estudio durante mucho tiempo. En 1972 Moskowitz comenzó a interesarse por el estudio entre la relación de RSC y Rentabilidad Financiera. Varios autores han seguido esta tendencia durante las décadas siguientes sin ser capaces de encontrar una relación real existente entre RS y RF. No obstante a principios del Siglo XXI, autores como Orlitzky et al. (2003), Allouche y Laroche (2005) y Wu (2006) han llevado a cabo varios meta análisis de datos recopilados (tanto de empresas de EEUU como de Reino Unido entre el horizonte temporal de 1972 a 2003 llevándose a cabo más de 100 estudios en total. El resultado de estos estudios constató una correlación positiva entre RSC y RF⁴.

⁴ El **Anexo 4** muestra todos los artículos escritos sobre el análisis maestro de los trabajos que estudian la relación entre la RSC y la RF.

3. Estudio de Campo

3.1. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

3.1.1. DEFINICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

No hay una definición clara sobre este concepto. Autores como Wartick (1992) define la RC como “la agregación de percepción de los distintos participantes sobre el grado en que las respuestas de la organización van a satisfacer las demandas y expectativas de los stakeholders”. Información y Comunicación de la RSC (2010)”.

Fombrum (2002) define la RC como “la representación colectiva de las acciones pasadas y expectativas sobre la empresa que describen cómo sus a portantes de recursos clave interpretan las iniciativas de la compañía y valoran su habilidad para distribuir el valor generado en la empresa”.

Por otro lado Waddock (2000) da una definición de RC más acotada: “la RC es la capacidad percibida de la organización para satisfacer las expectativas de sus stakeholders”.

El Foro de Reputación Corporativa (2005) entiende la RC como “El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders) tanto internos como externos”.

Todos estos autores coinciden en un aspecto: la clave de la RC reside en la percepción que se tiene sobre la empresa. Describe por tanto un término muy subjetivo que se forma en las mentes de los shareholders a partir de lo observable: La forma en la que la empresa da respuesta a las necesidades de los mismos. Como no todos los shareholders son iguales, estas necesidades pueden variar; para unos será rendimiento máximo de beneficios, mientras que para otros puede referirse a la correcta estrategia de dirección elegida y para otros la sostenibilidad del proceso productivo que ha decidido adoptar la empresa.

No obstante, la Reputación Corporativa de una empresa será la suma de todas las percepciones de los individuos y tendrá que actuar teniendo en cuenta esta característica.

Es interesante plantear como el término RC no es estable; es decir, la Reputación de una empresa varía conforme las decisiones que va tomando. Cuando una empresa decide actuar de una forma puede estar construyéndose una reputación positiva para un grupo de personas, mientras que para otros puede estar haciendo todo lo contrario. Tampoco es un término que describa algo “bueno” o “malo”, se presupone que la reputación es una percepción positiva pero no tiene por qué serlo. Una mala reputación puede surgir de varias actuaciones poco afortunadas y no por ello no será una reputación. Para el entendimiento de este concepto es pues, importante hacer esta delimitación concreta del término.

La reputación es un activo de la compañía recogido como un activo intangible bajo la cuenta “Goodwill”. Muchas empresas comerciales, con una reputación de marca considerable, incluyen este valor en el Fondo de comercio. Puede ser calculada restando al valor de la empresa el valor de todos sus activos. Esa diferencia, es el valor intangible de la compañía. Durante los últimos años se han gestado teorías de dirección de empresa basadas en maximizar el valor del fondo de comercio como forma para conseguir el máximo valor al accionista.

“Este activo es difícil de consagrar, por que como ya hemos dicho es muy subjetivo, requiere de mucho tiempo para generar un valor añadido que a su vez sea reconocido por todos los stakeholders. Se hace hincapié en la dificultad de obtener y la rapidez con la que puede ser destruido como sustento a la importancia del mismo”. Información y comunicación de la RSC (2010). Benjamin Franklin, presidente de los Estados Unidos dijo “Se necesitan muchas buenas acciones para construir una reputación y solo una mala para perderla”.⁵

⁵ Adam Smith y la reputación de los comerciantes:

“De todas las naciones de Europa, los holandeses, los más comerciantes, son los más fieles a su palabra. Los ingleses lo son más que los escoceses, pero mucho menos que los holandeses y en los lugares apartados de este país lo [son] mucho menos que en sus zonas comerciales. Esto no se debe atribuir, en absoluto, al carácter nacional, como pretenden algunos; no hay ninguna razón natural para que un inglés o

Las empresas con una RC reconocida han tenido que ajustar en el pasado a las expectativas de los clientes, por lo que ahora gozan de un margen de beneficios mayor.

La relación entre la RSC de una compañía y su reputación se define “cuando una empresa socialmente responsable reparte valor de tal forma que satisface las expectativas de todos sus participantes, entonces estará iniciando un proceso de legitimación que, después de periodos sucesivos en los que acumula valoraciones consistentes, tiene como resultado la reputación de la empresa “Quevedo-Puente, de la Fuente- Sabaté y Delgado- Garcia (2007) -Información y comunicación de la RSC (2010).

La percepción que tiene un agente económico durante un tiempo determinado va a verse influida por las acciones que lleva a cabo la empresa. Si ésta es capaz de satisfacer los intereses de sus integrantes va a estar ganando en reputación. El entorno global ha acentuado el dinamismo con el que las necesidades e intereses de cada agente económico cambian. Las preocupaciones sociales, el respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad y la eficiencia serán pues extrapoladas al comportamiento del individuo.

“La responsabilidad social de la empresa implica la satisfacción de las expectativas de los participantes conforme al contexto institucional de un momento determinado – Información y comunicación de la RSC (2010)”.

Se ha demostrado la relación que tienen la RSC y la RC. Una tiene influencia sobre la otra (RSC sobre la RC) y la RC depende de la percepción del individuo. La RC ha de ser comunicada; Las empresas tienen que hacer el esfuerzo de llevar a cabo una política de comunicación para que influya en el individuo. La RC se construye en base a una reputación anterior. Ésta variará en función de sus esfuerzos por tener una RSC definida y saber comunicarla al individuo. Se puede comparar con el índice de una empresa

un escocés no sean tan puntuales como un holandés en el cumplimiento de los acuerdos. Es más atribuible al egoísmo, a ese principio general que regula los actos de todo hombre y lo que le lleva a actuar en cierto modo desde el punto de vista de la ventaja, y que está tan arraigado en un inglés como en un holandés. Un comerciante teme perder su reputación, y es escrupuloso en el cumplimiento de cada acuerdo. Cuando una persona hace quizá 20 contratos al día, no puede ganar tratando de abusar de sus vecinos tanto como lo que perdería solo con dar la impresión de que engaña. Cuando algunas personas raras veces comercian entre sí, observamos que tienen alguna predisposición a engañar, porque pueden ganar más con una trampa inteligente de lo que pueden perder por el daño que eso hace a su reputación” – A. Smith (1964, en Bickley, Smith y Zimmerman (2005) en Información y comunicación de la RSC, 2010)

indexado en la bolsa. Su valor varía a lo largo del tiempo. A diferencia de la RSC que se orienta hacia un ámbito determinado en función del interés de la empresa.

Todo lo que un individuo o una empresa hagan va a repercutir en una reputación, en forma de activo intangible, pero con importancia.

3.1.2. MEDICIÓN DE LA RC

Como la RC nace de la percepción del sujeto sobre una empresa, el método para medir el nivel reputacional que tiene una compañía sería por medio de una encuesta llevada a cabo para obtener los resultados medibles. Como ya ha sido definido en el apartado **4. Reputación corporativa**, el nivel de reputación será igual a la suma de las percepciones de todos los stakeholders. Para que los datos obtenidos tengan algún sentido, han de ser comparados con un estándar que refleje el óptimo, o por lo menos una versión adecuada de las percepciones más valoradas por los stakeholders. No obstante, también podría darse el caso que la RC fuera calculada en base a lo acontecido el ejercicio económico anterior, es decir, si se ha mejorado desde la situación de partida. La variedad en las industrias, y el impacto que tienen en la sociedad varían. No es lo mismo una empresa de telecomunicaciones, que habría de evitar interferir en un ecosistema al instalar un soporte para llevar de una ciudad a otra la línea de teléfono, que una aerolínea, cuya preocupación será la utilización óptima de los hidrocarburos, o la menor contaminación acústica. Es por eso que se pueden identificar unos valores comunes, que afecten a todas las empresas por igual y otros específicos para cada sector.

La siguiente tabla muestra tres opciones consensuadas que pueden ser utilizadas para obtener una RC. Estas tres opciones no son excluyentes: es decir, pueden ser utilizadas a la vez para obtener el nivel de reputación de una empresa.

TABLA 1: HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Medidas	Ítems
1. Análisis de información pública	Analizar el contenido de noticias e informes públicos que, sin tener el mismo sentido de percepción, implica el concepto de RC. Son datos con un cierto nivel de percepción subjetiva - los artículos están sujetos a la percepción del redactor que intenta influenciar al lector. La ventaja es la disponibilidad, casi a tiempo real, de los mismos.
2. Rankings publicados	Realizados por organismos externos. Son fáciles de entender y no suponen ningún coste. Este tipo de rankings suelen tener un gran impacto mediático, la prensa económica los usará para la valoración de empresas en sus artículos. La desventaja principal es que no estará disponible para todas las empresas, la empresa encargada de realizar el ranking usará a los competidores del sector con mayor renombre y visibilidad en los mercados.
3. Encuestas	Diseñadas por investigadores, puede ser adaptada al contenido (especificaciones diferentes para cada industria/empresa). Tienen un alto coste de elaboración y posterior análisis.

Fuente: María Consuelo Pucheta Martínez (Coord), Información y comunicación de la RSC (2010), 209-210

Los medios de comunicación son los que exponen el conocimiento y dan una visión sobre los hechos que será interpretada por los lectores, influyendo en última instancia sus opiniones sobre empresas (Deephouse, 2000). Los medios, además, no solo ejercen de transmisores del conocimiento y la opinión, a la vez que actúan como agentes económicos de opinión (Fombrun y Shanley, 1990).

La creación y consolidación de una RC a través de los medios de comunicación depende de varios factores (Eccles, Newquist y Schatz, 2007)

- 1º La empresa ha de aparecer en los medios de comunicación y mantenerse por encima de lo que se denomina: Umbral de conocimiento, referido a un mínimo de noticias que aparezcan en los medios de comunicación. Si clasificamos las

noticias por buenas, malas e indiferentes, para que una empresa se labre una RC positiva, el 20% de las noticias publicadas han de ser positivas y no más de un 10% negativas, siendo el 80% restante neutras.

- 2º La empresa podrá influir en el número de noticias que son publicadas por medio de una política de comunicación acertada. De esta forma, podrá influir hasta en un 35% en minimizar el alcance de las noticias negativas.

La publicación de *rankings* por organismos externos o empresas privadas tiene una trayectoria de más de 20 años. En 1983, la revista Fortune comenzó elaborando la lista llamada “Most Admired American’s Companies”, basada en atributos y evaluaciones aplicadas a empresas de 32 sectores diferentes⁶.

España también tiene su instrumento de evaluación, llamado Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS). Este instrumento, creado en el año 2000, mide la RC de las empresas españolas a partir de los estudios realizados por Justo Villafañe (Universidad Complutense de Madrid). Realiza 6 rankings cada año, evaluando los aspectos relacionados a la RC: Mejor empresa para trabajar, empresa con mayor prestigio, marca con mejor valor reputación comercial. Para realizar dichos estudios, MERCOS basa sus índices en las siguientes variables:

- **Resultado Económico/ Financiero** (Beneficio contable, rentabilidad, calidad informativa)
- **Calidad del Producto/ Servicio** (valor producto, valor marca y servicio pre y postventa)
- **Cultura corporativa y Calidad laboral** (cultura adecuada al proyecto empresarial, calidad vida laboral)
- **Ética y RSC** (ética empresarial, compromiso con la comunidad, RS y medioambiental)
- **Dimensión global y Presencia internacional** (expansión internacional, alianzas estratégicas, relación con stakeholders)

⁶ Sus nueve atributos principales son “Nine Key Attributes of Reputation” Para más información ver Anexo II: “America’s Most Admired Companies, Fortune 1983, EE.UU

- **Innovación** (inversión en I+D, renovación del portfolio de productos, servicios y nuevos canales de distribución)

Las encuestas generales pueden ofrecer una opinión clara obtenida de un grupo determinado de stakeholders. A diferencia de la lista realizada por Fortune donde son encuestados más de 8,000 directivos, las entrevistas pueden ser dirigidas al público en general, personas que conocen la empresa y perciben información suya.

La creciente necesidad de medición tiene su origen en la década de los treinta. Según Jonathan Kendrick, en EE.UU, define el valor de marca como valor intangible correspondía al 30% del valor empresarial. En la década de los 90 el valor de los activos tangibles era el 30%, mientras que el valor de marca “intangible” suponía el 70% restante. Villafañe (2004, p.77).

Puede resultar contrario asignar un valor tan elevado a un intangible. La Reputación corporativa anima a las empresas a desarrollar su negocio económico de forma eficiente y basada en su RSC a cambio de una recompensa en forma de valor intangible. Los stakeholders conscientes del buen desarrollo empresarial tenderán a concentrar sus inversiones en empresas con un intangible elevado por el beneficio que genera. Tanto económico como en términos de responsabilidad social.

A este hecho hay opiniones opuestas, cuya idea es que tanto la RC, como los RRHH y la motivación del personal no son activos intangibles que puedan ser reconocidos ni identificados (sujetos a una transacción de compraventa), ni siquiera controlados. “La RC es una consecuencia de las acciones de la empresa y los empleados tienen la libertad para terminar sus contratos en cualquier momento” Salinas (2007, p.36).

Cualquier índice reputacional hace mediciones que intentan calcular un intangible para una posterior valoración. Cómo se va a pretender que las empresas creen una reputación si no obtienen ningún beneficio a cambio. El punto clave reside en la percepción de los stakeholders, que tienen el poder de influenciar en la evolución del rendimiento empresarial, así como en su historia.

Un índice tiene que agrupar distintos indicadores en uno solo. Primero ha de agrupar indicadores sobre la empresa y todo lo relacionado con ella que pueda afectar tanto a

shareholders y directivos como a stakeholders (Proveedores, clientes, trabajadores). Luego, ha de tener indicadores que se reflejen los intereses del mercado, como pueden ser el buen rendimiento comercial, los beneficios, los retornos de la inversión o el buen comportamiento en bolsa. Por último para que cualquier empresa cree una Reputación Corporativa sólida, ha de dar respuesta a los problemas generados en la sociedad. Tanto, problemas generados por la empresa misma, como los ya existentes.

3.1.3 VALOR AÑADIDO A TRAVÉS DE LA RC

El conjunto de estas acciones crea una reputación intangible para la empresa que aumentara su valor y beneficiará en definitiva a todos los stakeholders y a la empresa como organización.

GRÁFICO 4: RELACIÓN CIRCULAR DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA



Fuente: Relación circular RC y creación de valor, inspirado en María Consuelo Pucheta Martínez (Coord) Información y comunicación de la RSC (2010), 229 Fig. 12.1

El gráfico muestra como partiendo de una Reputación Corporativa positiva, se crea un círculo virtuoso que respalda cada uno de los elementos que lo conforman. Suponiendo que una empresa no sea capaz de ceder parte de sus recursos para llevar a cabo algún proyecto social que le haga ser percibido de mejor forma por los *stakeholders*. La organización aún así puede influir en su RC vía uno de los cuatro elementos restantes. Por ejemplo; con una gestión de la compañía ejemplar de manera ejemplar, se está contribuyendo a la mejora de la empresa, que será capaz de satisfacer de manera más eficiente las necesidades del mercado (beneficio para la sociedad) y así participar en la construcción de la reputación.

Si por el contrario la empresa está centrada a dedicar parte de sus recursos a labrar una RC, la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa pueden mejorar y está estará contribuyendo a añadir valor a su proceso productivo.

“La reputación de la empresa favorece la fidelización y la repetición de compra por parte de los clientes que estarán dispuestos a pagar un precio superior, aportando márgenes mayores a la empresa con una reputación alta. Por otro lado, las empresas reputadas están en disposición de seleccionar al personal con más potencial y con mayor motivación para esforzarse por la empresa. En muchos casos, estos empleados tendrán un salario mejor a rivales menos reputados. La reputación supone también una reserva de confianza de socios, proveedores, intermediarios, acreedores y reguladores cuyo apoyo se suele manifestar en forma de menores precios hacia la empresa. Ventajas que se traducen en una mejor rentabilidad, favoreciendo de forma positiva las perspectivas positivas de la empresa, demanda de acciones (valor de mercado) y por tanto en la capitalización de la compañía. Se puede por tanto afirmar, que “la reputación en los negocios significa más riqueza” Las investigaciones han encontrado una relación positiva entre la RC y la creación de valor de las empresas (Srivastava, McInish, Wood y Capraro, 1997; Deephouse, 1997; Roberts y Dowling, 1997, Cordeiro y Sambaharya, 1997; Black, Carnes y Richardson, 1999; Árbelo y Pérez, 2001; Roberts y Dowling, 2002)”⁷

⁷ Información y comunicación de la RSC 2010, p 228

3.2. LA SOSTENIBILIDAD

El término sostenibilidad ha ido de la mano con adjetivos como “ecológico, verde, respetuoso”. Los términos, pueden ser aplicados a cualquier ámbito y son en definitiva una forma de referirse a hechos o cosas utilizados por el ser humano. Evitando desvirtuar el término, es preciso que cuando hablamos de sostenibilidad nos refiramos a una convivencia en armonía con la naturaleza. Esta definición fue utilizada en el primer principio de la Declaración de Río (1992) “Los seres humanos [...] tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. [...] Nuestra supervivencia depende de las elecciones sabias sobre cómo coexistir con la Madre Tierra”. (PGA, 2012).

Para que se produzca esta relación armónica entre naturaleza y economía, la economía humana ha de ser vista como “parte del sistema Tierra, no como una entidad separada”, “aquella en la que la naturaleza es la progenitora y la economía un subsistema de ella”. Esto implica, que “hay que desarrollar un sistema de gobierno construido sobre la norma de la ley ecológica”⁸

Basado en lo publicado en el Informe Brundtland, el concepto “desarrollo sostenible” comienza a ganar aceptación en la sociedad moderna. Para que realmente este concepto tenga algún impacto en la nueva dirección que ha de llevar el mundo para asegurar su subsistencia, ha de ser aplicado a las bases mismas que conforman nuestros sistemas socios económicos. Por un lado ha de ser inculcado a los más pequeños en la educación desde jóvenes para crear hábitos positivos que influyan más tarde en la toma de decisiones. En las empresas actuales para reeducar la manera de actuar y situar como prioridad en los modelos económicos el concepto “sostenible”.

3.2.1. LA EMPRESA SOSTENIBLE

Parte de una política social corporativa consiste en tener un carácter sostenible. El problema medioambiental actual y la necesidad de actuación han creado una tendencia hacia la concienciación social de este problema. Esta concienciación no es solo social, sino también económica y empresarial. El cambio real, pasa por no solo ajustarse a las

⁸ Bermejo Gómez de Segura, R, Hegoa obtenido del fragmento “El concepto de la sostenibilidad” pg 31-32 “Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis”

leyes contables y el cumplimiento de la legislación vigente, si no asumiendo un enfoque proactivo de cara a los problemas medioambientales.

Asumir una mayor implicación, de la mano de los gobiernos es sinónimo de una implicación cada vez mayor por parte de las empresas e industrias claves. Siendo realistas, muchas empresas todavía se decantan por el enfoque de mínimos⁹, basado en el cumplimiento de las normativas vigentes con el fin de evitar cualquier sanción por parte de los organismos reguladores. La tendencia reciente ha sido que la legislación evolucione para un nivel de exigencia más estricto, sin embargo, el mero cumplimiento de las leyes no puede ser la forma de realizar un cambio significativo en este asunto.

Los empresarios ven la oportunidad de negocio que surge del concepto sostenible. Las energías renovables, o el mercado de emisiones de CO2 abren las puertas a un negocio nuevo, con poca competencia que además sería capaz de crear puestos de trabajo nuevos. Por otro lado, las empresas que hoy en día decidan apostar por la sostenibilidad verán la ventaja respecto a los competidores que no hayan tomado esta decisión.

Una de las mayores pruebas que hay de este cambio tendencial es, que existe un índice llamado *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*. Se lanza en 1999 y tiene el objetivo de evaluar el comportamiento de las 2,500 empresas más largas del *Dow Jones Global Total Stock Market*. Este índice se ha convertido en un punto de referencia para los inversores que quieren llevar a cabo inversiones basadas en la sostenibilidad. El DJSI se crea en base a un análisis del comportamiento económico, medioambiental y social. La tendencia es, rechazar empresas que no cumplan con los estándares exigidos ni con sus políticas de sostenibilidad. Este índice existe para empresas del mundo entero, para empresas de Europa y la Euro zona, América del norte y EE.UU, Asia pacífico y Korea.

⁹ Adoptan la figura “Laissez – faire” limitando el cumplimiento al cumplimiento legal: crear empleos, generar beneficios y el pago de impuestos. El modo de gestionar un negocio acorde a esta figura es a la defensiva hacia las presiones exteriores. Sin embargo, las “Social Responsibility Stances” ascienden a cuatro, siendo ésta la más básica. El siguiente nivel sería “Enlightened self interest” basado en el buen negocio donde se diseñan sistemas para asegurar la buena práctica. La empresa es reactiva a presiones exteriores. El siguiente y tercer nivel, se alienta el debate entre las partes interesadas de la compañía. El modo de actuar es de manera proactiva donde el comité ejecutivo toma decisiones en base a esta actitud. El cuarto y último nivel es el denominado “Sharper of Society” donde se actúa para incidir en un cambio que afecte a toda la sociedad y al mercado. Cada persona en la empresa tiene una responsabilidad individual y el modo de actuar es vía definición. - Fuente: Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regnér, *Exploring Strategy Powerpoints on the Web*, 10th edition, Pearson Education Limited 2014

En Europa se desarrolla también una estrategia a favor del desarrollo sostenible. La UE establece una estrategia a largo plazo que combina las políticas para el desarrollo sostenible desde un punto de vista medioambiental, económico y social, con el fin de mejorar de forma sostenible el bienestar y las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras.

La estrategia comunicada en la Comisión del 15 de mayo de 2001 *“Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la UE para un desarrollo sostenible (Propuesta de la Comisión ante el Consejo Europeo de Gotemburgo)”*. Establece un marco político a escala de la UE para permitir el desarrollo sostenible; responder a las necesidades del presente sin comprometer a las necesidades de generaciones futuras. El desarrollo sostenible está basado en cuatro pilares: Económico, social, medioambiental y gobernanza mundial. Han de reforzarse mutuamente e interactuar. Para que esta estrategia tenga el efecto positivo deseado, las políticas han de examinarse de forma coordinada. Además, la UE ha de asumir sus responsabilidades internacionales en materia de desarrollo sostenible, aplicando los mismos criterios al exterior.

Esta estrategia se complementa con la Estrategia de Lisboa (2000) y se basa en los principios básicos de promoción y protección de derechos fundamentales, solidaridad intra- e inter generacional, garantía de una sociedad abierta y democrática, animar la participación ciudadana, de empresas e interlocutores sociales, coherencia e integración de las políticas, explotación más eficiente del “know how” y los principios de precaución y el dicho “quien contamina, paga”.

Según el informe, existen siete tendencias que no son sostenibles y requieren de intervención:

- La exclusión social
- El envejecimiento demográfico
- Cambio climático
- La energía
- El transporte
- El consumo

- La producción
- Los recursos naturales
- La salud
- Fomento del desarrollo sostenible

El informe recopila los causantes del problema y los objetivos a alcanzar, enumerando las medidas concretas y a escala para alcanzarlos.

La ONU también intenta modificar la forma de actuación de las empresas por medio de UN Global Compact; una política estratégica que busca la iniciativa de las compañías para alinear sus operaciones y estrategias con los diez principios universales. Estos principios abarcan las áreas de derechos humanos, laborales, ambientales y anti corrupción.

Los dos primeros principios (I, II) se incluyen dentro de los derechos humanos y son:

- I. Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos universales.
- II. Asegurarse que no son cómplices en la violación de los derechos humanos.

Los siguientes cuatro principios (III, IV, V, VI) se engloban dentro de la laboriosidad:

- III. Las empresas han de apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- IV. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- V. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- VI. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Los principios del medio ambiente (VII, VIII, IX) son:

- VII. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- VIII. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.
- IX. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Por último, el décimo principio se refiere a la anticorrupción:

X. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Las empresas que estén adheridas al Pacto Mundial han de trabajar a favor de la implementación de los diez principios. En la práctica en cambio, es un proceso que apunta al largo plazo, ya que empresas pequeñas no son capaces de ubicar el enfoque correspondiente para el proceso de implementación.

Cada país tiene una red correspondiente para localizar mejor las empresas y no perder la visibilidad. En España, La Red Española de Pacto Mundial, cuenta con más de 2.600 entidades adheridas, de las cuales el 12% son grandes empresas, el 72% PYMES y el 16% restante son otras entidades del tercer sector, sindicatos y demás.¹⁰

En el ámbito empresarial, la Sostenibilidad Corporativa (SC) es un ángulo de negocio que busca crear a los shareholders valor añadido a largo plazo, vía oportunidades de negocio derivadas de los problemas económicos, medioambientales y sociales. La SC se basa en dos principios: Negocios sostenibles para la creación de valor a largo plazo para los accionistas y la oportunidad que representa el factor sostenibilidad.

3.2.2 UNA PERSPECTIVA HOLÍSTICA EN LOS DRIVERS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Para que suceda un cambio han de ser analizados los elementos clave que puedan condicionar la variación del status quo actual insostenible, al status quo orientado hacia la sostenibilidad.

En el apartado 3. Reputación Corporativa hemos visto como influencia un elemento externo al comportamiento de la compañía, existen otros como las expectativas del consumidor, las regulaciones y las leyes. Los drivers internos pueden ser liderazgo de los directivos y “business” refiriéndose a la consecución de los objetivos marcados por la empresa para un ejercicio económico determinado. La interacción de ambos puede mostrar el camino que las empresas han de tomar para, de una forma más proactiva, se conviertan en entidades sostenibles.

¹⁰ Fuente: Red Española de Pacto Mundial

Empresas y directivos son cada vez más conscientes de la relación que existe entre economía, medioambiente y aspectos sociales (Elkington, 2002), así como los efectos tanto a largo como a corto plazo de sus operaciones (Lozano, 2008). De introducir principios sostenibles en los sistemas de las compañías surgen problemas complejos que afectan varias vertientes (Langer & Schön, 2003). Como analogía al desarrollo sostenible: “satisfacer las necesidades de los stakeholders sin también comprometer la habilidad de satisfacer las necesidades de los futuros stakeholders” (Dyllick & Hockerts, 2002). Esta definición, acorde a Brundtland (WCED, 1987) es simple, fácil de entender, pero a su vez difícil de implementar. Las necesidades hoy pueden no ser las mismas que las necesidades mañana, por lo tanto es muy subjetiva la interpretación que se realiza. Sin embargo, según Siebenhuner & Arnold (2007), para que una compañía se oriente hacia la sostenibilidad, tiene que realizar cambios que incluyan la introducción de tecnologías que aprovechen los recursos de forma más eficiente, reportes de sostenibilidad más detallados y mediante la oferta de productos y servicios y la combinación de ambos más sostenibles.

Como se ha comentado anteriormente, los drivers existen de dos formas, en función de cómo afectan a la compañía: Internos o externos.

Los drivers externos, como políticas de actuación han demostrado tener un papel fundamental a la hora de reorientar el factor sostenibilidad en las empresas. Los drivers internos en las grandes compañías son la dirección ética, que ha sido reconocida como uno de los elementos clave en el progreso de la sostenibilidad Dawson (1994); Kotter (1996), Gill (2003). Sin embargo, el input interno no es suficiente para que se aprecie un cambio sustentable en la empresa y en definitiva, en el entorno.

TABLA 2: MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

Motivaciones internas	Motivaciones externas
Aumentar la confianza en la empresa	Evitar multas
Atraer a nuevos trabajadores	Incrementar la percepción del individuo sobre la compañía (RC)
Aumentar la productividad de los empleados	Actuar de forma ética
Aumentar la calidad de productos/servicios	Mejorar el acceso a mercados y clientes nuevos
Acelerar la innovación y prácticas innovadoras (I+D+i)	Reducir o eliminar presiones por parte de las ONG's
	Cumplir o superar las expectativas de Shareholders

Fuente: Lozano (2013): Corporate Social Responsibility and Environmental Management

3.3.3 LA SOSTENIBILIDAD COMO VALOR AÑADIDO A FUTURO

Habiendo demostrado que existen motivaciones internas y externas para las empresas a llevar a cabo una política de sostenibilidad, y el efecto que tiene la percepción de los individuos y la sociedad sobre las empresas, queda claro pues, que la posición clave que tienen las empresas, tanto grandes como pequeñas, en el mundo, pueden servir como motor de cambio a un entorno más amigable con la naturaleza que nos rodea y con el uso de los recursos que obtenemos de ella.

El cambio que se produce en la sociedad tiene como efecto que los stakeholders tomen decisiones en función de los intereses propios. Si los intereses cambian, las empresas se han de adaptar a estos cambios para poder sobrevivir.

Se ha visto que una empresa con una RSC definida, va a tener una mayor visibilidad en el mercado y será capaz de labrar una RC positiva a percepción de los stakeholders. La

empresa ha de llevar a cabo acciones, en línea con su RSC, para realmente desarrollar la RSC deseada y contribuir al desarrollo sostenible¹¹.

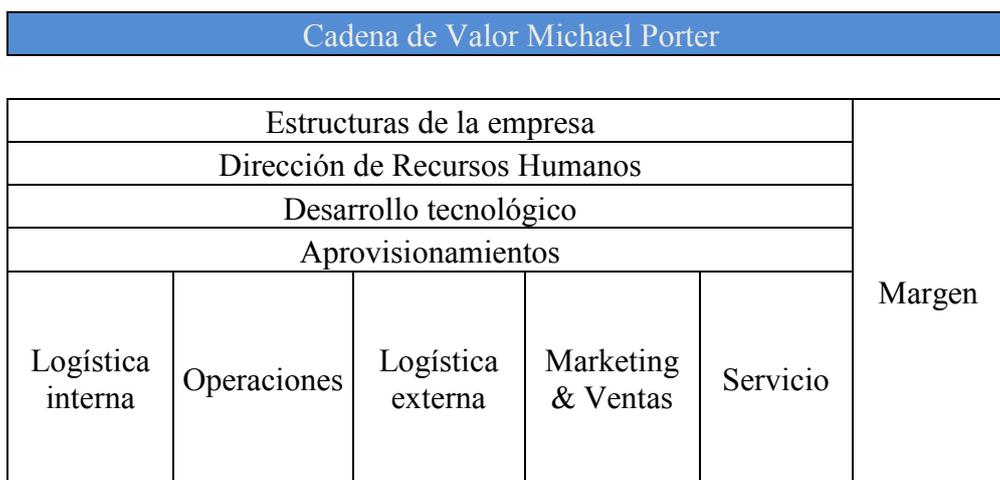
El valor añadido, en términos económicos es el valor agregado, adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante un proceso productivo.

La cadena de valor es una forma de seccionar todas las actividades de una empresa y su forma de interactuar, necesario para analizar los orígenes de la ventaja competitiva. De esta forma, una compañía puede entender mejor sus actividades relevantes y descubrir su potencial de diferenciación. Una empresa ganará competitividad estratégica si es capaz de reducir el coste de sus unidades estratégicas relevantes o mejorarlas. (Porter, 1985).

La cadena de valor está formada por cinco actividades primarias, y cuatro actividades de soporte. Este sistema contempla a la empresa como unas actividades que agregan valor para el cliente final

¹¹ Según Gonzaés (2005), las acciones que se pueden realizar en una empresa u organización para desarrollar una verdadera RSC y en definitiva, contribuir al desarrollo sostenible, han de tener una orientación concreta, como por ejemplo, evitar el derroche vía una política de uso racional de recursos, con el fin de minimizar los problemas de residuos y el impacto medioambiental, ser partícipe de juntas o acciones comunitarias para la concienciación de la comunidad, servir a entidades educativas, policiales o diferentes grupos comunitarios, el manejo ético de la imagen de sus productos vía medios publicitarios, creación de sistemas de aislamiento de la contaminación, ruido o generación de olores que puedan perjudicar a terceros, tomar la iniciativa en cuidar zonas verdes, mejorar procesos productivos de la empresa (más eficientes), invertir en crear tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación vía chimeneas u otros medios que afecten al agua, aire o la tierra o invertir en investigaciones sociales y la capacitación integral de los empleados.

GRÁFICO 5¹²: CADENA DE VALOR POR M.PORTER



Fuente: Porter, M (1985), NY: Free Press, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"

El Gráfico 5 muestra el modelo que presenta M. Porter como modo de maximizar el margen, minimizando los costes de cada área. Sin perder de vista lo comentado en el apartado 3.1 Reputación Corporativa y la creación de valor para los stakeholders, se puede analizar cada estación del modelo de forma concreta y ver en cuales y de que forma la empresa puede actuar de forma más sostenible y en última instancia, aumentar el margen. Esta idea va en línea con la idea de Porter. Minimizar costes para aumentar márgenes. Sin embargo el concepto varía un poco, ya que actuar de forma sostenible puede ser contraproducente a la hora de minimizar costes (los puede aumentar) generando que el margen final sea menor.

¹² Actividades internas

- Logística interna: recibir, almacenar, controlar y transporte de inventario.
- Operaciones: Maquinaria, empaquetado, mantenimiento de equipo y otras actividades que transforman el input en producto final.
- Logística externa: Actividades que se requieren para entregar el producto terminado al consumidor; almacenamiento, procesamiento de pedido, transporte, distribución.
- Marketing & Ventas: Actividad asociada a que el consumidor se haga con el producto, incluido el canal de distribución, promoción, precio, *retail management*.
- Servicio: Actividades que mantienen o aumentan el valor del producto, como servicio post venta, servicio de reparaciones, instalación, actualización, etc.

Actividades externas

- Aprovisionamiento: Materias primas, servicios, maquinaria, etc.
- R&D: Desarrollo tecnológico para apoyar las actividades de la cadena de valor: automatización, diseño, rediseño.
- RRHH: Actividades relacionadas con contratación, educación, compensación y captación de talentos.
- Estructura de la empresa: Dirección general, planificación, legal, financiero, contable, relaciones públicas, *quality management*.

Lo que se busca es, a pesar de, eventualmente, incrementar los costes de cada una de las estaciones, la empresa sea capaz de crear un margen mayor, que a partir de ahora llamaremos como “Green Marging” y en definitiva, compense el coste adicional que tiene esta forma de actuar. Es importante referirse a este *nuevo margen* como “Green Marging” que al final de la cadena de valor, será reconocido por el consumidor como tal.

Lo importante en este punto es, que para que sea provechoso para la compañía es necesario el reconocimiento del cliente final. Si esto no sucede, el concepto carece de sentido, por que el consumidor sin ser capaz de distinguir dos productos/servicios, se decantara por el precio al tomar la decisión.

4. Resultado - La figura del Perfect Player

4.1 DESARROLLO DE LA IDEA

Los elementos principales de este trabajo contemplan la Responsabilidad Social Corporativa como una serie de acciones/políticas que retribuyen de forma positiva a la sociedad y a los stakeholders. Llevar a cabo una serie de medidas socialmente responsables es beneficioso para las empresas así como para el resto de personas que se benefician de ellas. Las empresas pueden construir una Reputación positiva o negativa en función de sus acciones, que cómo se ha visto, influye en el comportamiento de los stakeholders. El elemento clave sobre la cual se construye la RC es sobre la sostenibilidad, cualidad que genera valor a futuro el conjunto de entorno empresarial y empresas.

El Perfect Player ha de ser imaginado como aquella empresa que no solo actúa de manera Socialmente Responsable, construye una RC gracias al desarrollo sostenible, sino que además, cumple con todos los niveles de la Pirámide de Carroll (1991). Ésta plantea las responsabilidades sociales de la empresa en forma de pirámide, siendo las cuatro responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas. Para llevar a cabo este análisis, se toma en cuenta los elementos internos de la compañía (empleados, accionistas y proveedores) y los elementos externos (clientes, gobierno, sociedad y competencia). Sobre estas dos dimensiones han de analizarse los dos puntos.

El punto sobre el que se basa Carroll con la definición de cuatro obligaciones (dos nuevas) de la RSC es que para que la RSC sea legítima y en definitiva aceptada, ha de orientarse a cumplir con los cuatro conceptos, incluido el más importante, el económico.

Las responsabilidades económicas provienen desde que históricamente se crearan entidades económicas que proveyeran bienes y servicios a la sociedad. A cambio, la empresa perseguía el objetivo de generar unos beneficios, siendo este la motivación primaria para el desempeño de la misma. A lo largo del tiempo se produjo un cambio; el paradigma ya no era generar beneficios, sino maximizar los posibles beneficios, siendo este el valor que ha predominado hasta la actualidad. Este argumento es utilizado por

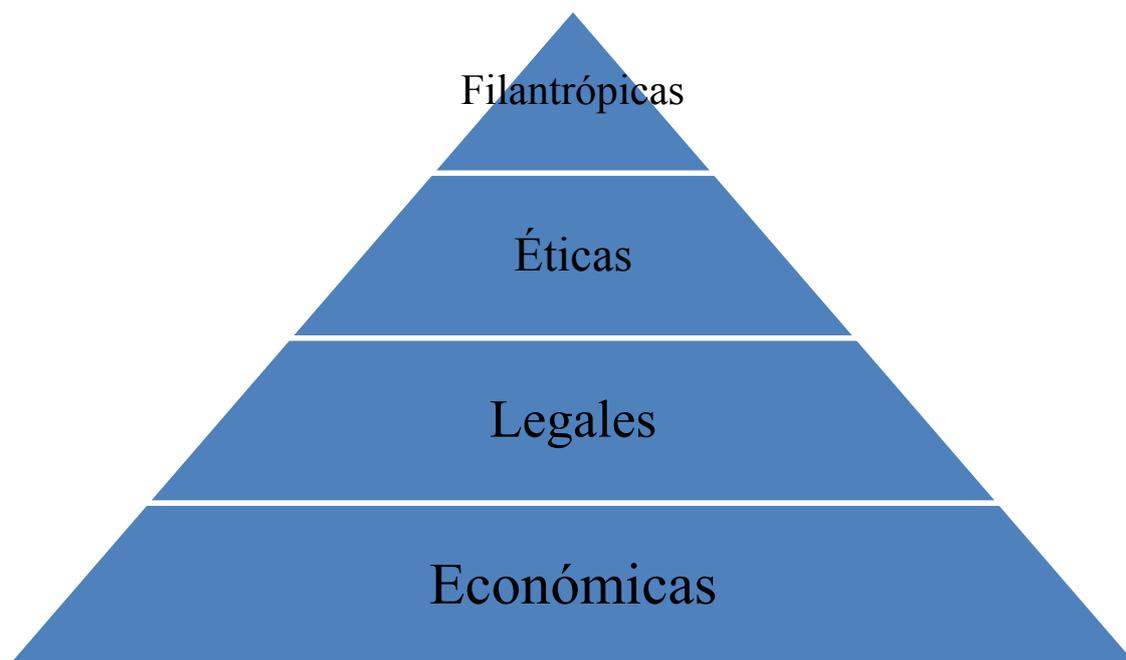
Carroll (1991) para colocar la responsabilidad económica como base para la construcción de su pirámide.

La responsabilidad legal ha sido promovida por gobiernos para crear un marco dentro del cual las empresas puedan operar. Como parte de la relación empresa-sociedad, se espera que ésta persiga sus objetivos bajo la legalidad de los mismos. Las leyes de por sí muestran un “código ético” intrínseco en la forma que incluyen nociones básicas de “fair play”. Carroll sitúa esta responsabilidad en el segundo nivel de la pirámide, en parte por la relación que tiene con la responsabilidad económica y por que junto a esta, son consideradas las responsabilidades fundamentales del precepto del libre mercado.

El análisis de la base de la pirámide guía al siguiente nivel, las responsabilidades éticas. A pesar de que los dos primeros niveles incluyen prácticas éticas y justas, las responsabilidades éticas son un reflejo de lo que los consumidores, empleados, stakeholders y el entorno en general contemplan como prácticas justas y moralmente correctas. El autor menciona un punto interesante, ya que se refiere a las responsabilidades éticas como la antecámara a las responsabilidades legales, ya que las leyes en su origen perseguían unos estándares de actuación superiores a los ya existentes. Es por eso que se considera, este nivel interactúa con el segundo nivel de responsabilidades, las legales.

En el punto más elevado de la pirámide, el cuarto nivel, se encuentran las responsabilidades filantrópicas. En ellas se agrupan las acciones de las empresas que responden a expectativas de la sociedad, en relación a lo que se considera ser una empresa cívica. En este nivel se engloban actividades o programas que promueven el bienestar humano o la buena voluntad. La diferencia principal entre las responsabilidades filantrópicas y las responsabilidades éticas es, que en las primeras no se espera del sujeto las lleve a cabo, son meros actos de bondad. La filantropía es un acto voluntario, en vez de moral. Una de las razones por las cuales se lleva a cabo esta división es, por que puede haber empresas que cumpliendo con el tercer escalón de la pirámide ya consideren que son socialmente responsables. El cuarto nivel es, por parte de la sociedad, deseado y valorado, pero en su esencia menos importante que los tres primeros niveles.

GRÁFICO 6: PÍRAMIDE DE CARROLL



La pirámide está diseñada de forma que se contemplen los niveles de abajo a arriba. Cada nivel superior se asienta sobre el inferior por la relación que le define. Esta teoría pretende ser un complemento para analizar las responsabilidades de las entidades, no siendo excluyente a responsabilidades que no se puedan categorizar en estos cuatro niveles. El autor reconoce que pueden existir tensiones constantes entre estos niveles, refiriéndose a las relaciones más críticas todas las que dependen del nivel económico; económico legal, económico ético y económico filantrópico. Desde el punto de vista de la RSC, es una herramienta útil ya que permite tener una visión global sobre la cual basar las decisiones de actuación que conscientemente cumpla con todos los niveles.

En definitiva, la RSC de una compañía ha de incluir el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. De forma más pragmática, la RSC de una compañía deberá esforzarse por generar un beneficio, obedecer la ley, ser ético y un buen ciudadano corporativo.

En contraposición a esta teoría, el economista M. Friedman postula que los asuntos sociales no son un problema de la empresa y han de ser resueltos por el funcionamiento del libre mercado. Para Friedman, la gestión de la empresa ha de maximizar el beneficio acorde a las reglas de la sociedad, establecidas por las leyes jurídicas y criterios éticos

Friedman (1970). No obstante es interesante ver como a lo que Milton Friedman se refiere, son los tres primeros niveles del modelo de la pirámide.

El concepto de *stakeholder*, persona o grupo de personas con interés en las operaciones/decisiones tomadas en una compañía, ayuda a delimitar el rango de actuación de la RSC, ya que como comentado, el término social puede ser objeto de una interpretación ambigua. El reto que tiene el *management* de la compañía es de decidir cuáles de los stakeholders merecen ser considerados en el proceso de toma de decisiones. Esta cuestión viene definida por dos criterios fundamentales que legitiman el poder de los stakeholders. Desde una perspectiva de la RSC, su legitimidad es la más importante. Desde la perspectiva del *management*, su poder es el ángulo central de influencia. Por ejemplo, los empleados de una empresa en riesgo de perder sus puestos de trabajo tendrán más legitimidad de reclamar al *management* que otra empresa que se preocupe por perder a la compañía como cliente. Otro factor a recalcar es el poder de los stakeholders, como ya ha sido comentado en el apartado 2.3.3 Los Mercados.

Teniendo en cuenta estos elementos, el proceso de stakeholder management pasa por que el gestor sepa reconciliar los objetivos propios con las demandas y expectativas hechas por otros grupos de stakeholders. El reto está en asegurar que el grupo más importante de stakeholders alcance sus objetivos mientras el resto de stakeholders están satisfechos. El autor reconoce, que esta situación “win-win” no es siempre posible, pero ha de ser el objetivo deseado en el modo de gestión. Para ello se ha elaborado una matriz “Stakeholder/Responsability Matrix”¹³ que sirve como herramienta analítica para organizar ideas que la compañía ha de cumplir, desde un punto de vista económico, legal, ético y filantrópico.

La figura del Perfect Player surge como elemento conciliador de lo estudiado en este trabajo. Se adquiere la categoría de Perfect Player cuando se cumple con tres dimensiones como requisito. Por un lado, ser una empresa Socialmente Responsable, con los elementos que ello conlleva; tener definidas políticas que beneficien a la sociedad. Por otro lado, es una institución que se ha labrado una Reputación Corporativa positiva a lo largo del tiempo. Esta reputación es reconocida por terceros y

¹³ Anexo IV: Stakeholder/Responsability Matrix”

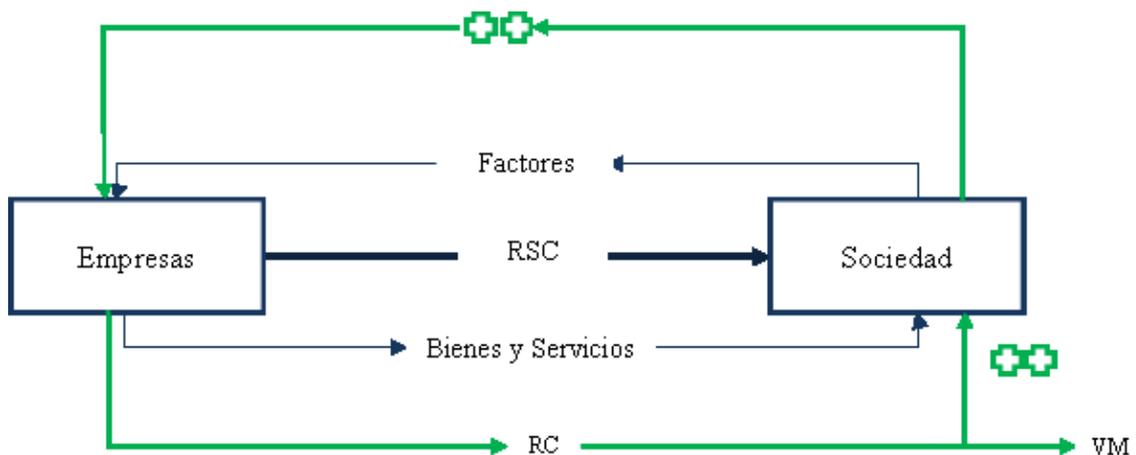
le da a la compañía visibilidad en el mercado. Gracias a ello, la compañía no solo puede obtener una ventaja favorable en los mercados de capitales o en las relaciones con terceros, si no que sirva como punto de referencia para la sociedad. Será un buen ejemplo de actuación al que los individuos y otras compañías se referirán a la hora de tomar decisiones en sus respectivos ámbitos. Además de todo esto, ha de ser capaz de maximizar beneficios, contentando a los dueños de la misma.

Esta empresa es capaz de incluir en el proceso de toma de decisiones las cuatro capas de la teoría de la pirámide. Cumpliendo con sus responsabilidades, económicas, legales, éticas y filantrópicas, la compañía estará retroalimentando un proceso circular beneficioso tanto para ella como para la sociedad. Como ha sido mencionado en el apartado 3.1 Reputación Corporativa, la reputación es la clave de que este proceso de retroalimentación sea sustentable y funcione.

4.2 ¿ES POSIBLE UN ENTORNO EMPRESARIAL CON ESTA FIGURA? – EJERCICIO HIPOTÉTICO

Una vez entendido el concepto de Perfect Player, hay que preguntarse si sería posible un entorno económico donde el perfil de las empresas corresponde a la descrita en este trabajo. Partiendo de la hipótesis básica que las empresas privadas actúan

GRÁFICO 7: FLOWCHART DE LA RC EN LA RELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 7 muestra el intercambio circular entre las Empresas y la Sociedad (stakeholders). Además de la relación circular azul, es importante entender el ciclo verde. Por un lado, de la empresa sale la RSC, del cual la sociedad es el beneficiado. La RSC implica labrarse una RC, que por un lado servirá a la empresa para mejorar su valor en los mercados, y por otro, repercutirá a la Sociedad vía beneficios intangibles al adquirir los bienes o servicios. Como consecuencia, de la Sociedad sale una flecha hacia las empresas, que se refiere a los beneficios que obtienen las empresas por haber definido una RSC y labrarse una RC, a parte de los obtenidos en los mercados financieros.

Para que esta relación funcione con todas las empresas en la sociedad, hace falta que se cumplan una serie de condiciones. La primera, es importante demostrar, y enseñar a las empresas los beneficios de actuar acorde a la RSC. Cuando las compañías y los directivos/ el management sean conscientes de lo beneficioso que es, estarán más predispuestos a actuar de esta forma, en vez de manera tradicional. La segunda condición importante que se ha identificado es, que exista una red de empresas con una RSC, similar a organismos que hay actualmente. Puede ser imaginado como un sello que se concede a las compañías que cumplen con una serie de requisitos (RSC, RC y demás) que a la vez sirve para crear relaciones comerciales nuevas. Sería un tema de interés para desarrollar como una consultora estratégica concede a sus clientes un sello de calidad según las relaciones que la empresa tenga con la sociedad. La tercera condición será la educación de la sociedad, es decir, que las personas/stakeholders sean capaces de percibir lo beneficioso de las actuaciones empresariales fuera de su ámbito estrictamente económico. Si los stakeholders son capaces de reconocer el círculo positivo (círculo verde en el Gráfico 7), es probable que los beneficios sean mayores y en definitiva se retroalimente el círculo. Como último punto, se puede pensar que para que se fomenten las políticas de RSC, el gobierno o las instituciones públicas de cada país conceda una serie de incentivos fiscales o ventajas para fomentar su proliferación. Esto ya ocurre en casos donde se constituye una fundación o se destinan fondos a I+D+i; sería interesante estudiar el modelo fiscal para estos casos.

Se puede decir que es posible que se cultive un entorno empresarial en donde todas las empresas basen sus actuaciones en una política de RSC. Las condiciones anteriormente

mencionadas son posibles y tendrán una repercusión importante, tanto para el país que las incentive como para la sociedad.

5. Conclusiones

La búsqueda por entender el proceso desde que una empresa actúa acorde a una RSC hasta que se labra una reputación en forma de activo ha sido demostrada en este trabajo. Se puede decir, que la actuación empresarial es influenciada, desde el punto de vista de los stakeholders. La RSC desde sus orígenes busca compensar, o devolver, a la sociedad una parte importante de lo recibido por las empresas. Una política de RSC puede darse de diversas formas; mejora de las condiciones de los trabajadores, cumplimiento más acorde de la legislación establecida, respeto por el medio ambiente, uso eficiente energético, lucha contra el cambio climático, implicar a los consumidores y demás stakeholders en procesos de la empresa, mantener una ética empresarial y evitar la corrupción. Estos ejemplos muestran como la empresa ha de adoptar unas responsabilidades éticas con la sociedad y los trabajadores. Éstos serán críticos al valorar si una empresa actúa acorde lo definido en su RSC o no. En caso afirmativo, la compañía verá una recompensa, por parte de los consumidores y demás grupos de interés, que serán más fieles a la compañía porque mirarán con gusto lo que ésta hace por la sociedad. En caso negativo, los stakeholders actuarán acorde un juicio generado; algunos no realizarán ningún cambio y otros buscaran mejores alternativas, que se adecuen a sus ideales. Es importante recalcar, que en este contexto existen relaciones de poder, es decir, no todos los stakeholders tienen la capacidad de cambiar sus preferencias, ya que el nivel de dependencia es más elevado respecto a la compañía.

En el ámbito de la RSC es importante recalcar que, crear expectativas de cumplimiento sobre las compañías puede resultar contrario a un beneficio social común. No hay que perder de vista que las empresas, en este caso privadas, actúan por voluntad propia para conseguir un beneficio propio. Si deciden tratar con temas que repercuten a la sociedad, lo harán bajo el firme convencimiento de que a fin de cuentas, están generando beneficios a futuro. Es por eso que, si se encomienda a las empresas hacerse cargo de problemas sociales, estarán asumiendo una figura que puede no resultar tan benévola a fin de cuentas. Digamos que las expectativas adicionales que se han creado alrededor de la figura de la empresa puede que no vayan a ser cumplidas siempre. Si esto ocurriera, habrá un colectivo de la sociedad que dependía o se beneficiaba de unas actividades

provistas por la compañía, tras la cual deja de existir. También es posible que la empresa decida cambiar su forma de actuación en beneficio propio. Otro fallo que puede darse respecto a la RSC es, que la compañía desarrolle una estrategia alrededor de una política de RSC con el único fin de limpiar su imagen. Mediante anuncios y programas de información transmitirá a los stakeholders cuál es su intención, pero sin desarrollar ningún proyecto en concreto. Para terminar de desarrollar este punto y bajo el dicho “All that is gold does not glitter”, hay que tomar con precaución cualquier mensaje por parte de las empresas acerca de la responsabilidad social.

Sería interesante elaborar un estudio más detallado acerca de cómo influye la Reputación Corporativa en los mercados de capitales. Este trabajo ha sido escrito pensando primariamente en el mercado de renta variable. Empresas con cotización diaria que se ve influenciada por la entrada o salida de capitales según eventos importantes en el país, la economía o la empresa. Sin embargo, las empresas cada vez más acuden a los mercados de renta fija para la financiación de sus operaciones. El breve conocimiento que tiene este autor, dice que las reglas entre uno y otro varían en gran medida. Sería interesante por tanto, observar si empresas socialmente responsables ven algún beneficio a la hora de obtener capitales por esta vía. El beneficio principal que pudiera darse, es el pago de una rentabilidad menor a los inversores, es decir, un coste más reducido a la hora de financiar sus operaciones.

Una tendencia que se ve cada vez más en los mercados de inversiones, son las Inversiones Socialmente Responsables, éstas son inversiones que incorporan criterios éticos, sociales y ambientales durante el proceso de toma de decisión a modo complementario de los criterios financieros tradicionales de liquidez, rentabilidad y riesgo. Es un planteamiento interesante, ya que la tendencia actual es incentivar desde la oferta y demanda productos financieros sostenibles. Desde la oferta, con el propósito de que gestores incorporen criterios de responsabilidad social, económica y ambiental en la definición en sus productos financieros. Desde la demanda, el propósito está en buscar que los inversores incorporen criterios de RS, económica y ambiental en sus decisiones. La tendencia muestra que la recuperación en el entorno macroeconómico español va a ser un contexto muy favorable para este tipo de inversiones.

Este trabajo se finaliza con buenas sensaciones. Se ha trabajado sobre los conceptos de la RSC, la RC, la sostenibilidad y la responsabilidad a nivel estratégico. Capaz ha sido el autor de generar un marco teórico contundente sobre el cual desarrollar el trabajo. La información presentada en este apartado es clave para entender la lógica sobre la cual funciona la reputación empresarial. Las ideas desarrolladas pueden ser llevadas a la práctica, con la intención de modificar comportamientos neutrales o inadecuados en beneficio de la sociedad. El mecanismo de actuación se sustenta en un razonamiento lógico; Una RSC definida y cumplida implica un aumento en la RC. La RC será el objetivo perseguido por las empresas (por los beneficios generados para las mismas) para el planteamiento de una RSC. El efecto circular está sustentado por la búsqueda de modelos económicos sostenibles, que aseguren la continuidad, no solo de la empresa, si no de la sociedad en conjunto. Se debe actuar acorde a unos intereses comunes, no acorde a intereses individuales.

Referencias

- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). Corporate social responsiveness. (Reston Va - Reston Publishing C.o)
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance.57 (Revue de Gestion des Ressources Humaines), 18-41.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005, March). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. InColloque" Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?".
- Alonso Almeida, Maria del Mar, Llanç, J., & Marimon, F. A closer look at the "global reporting initiative". Sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis. 2013, 318-335.
- Alsop, R. (2006). The 18 immutable laws of corporate reputation. (Kogan Page Ltd London)
- Bartkus, B., & Glassman, M, McAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance.24 (European Management Journal), 86-94.
- Bermejo, R., Arto, I., Hoyos, D., & Garmendia, E. (2010). Menos es más: del desarrollo sostenible al crecimiento sostenible. Cuadernos de trabajo HEGOA, (52).
- Borim-de-Souza, R., Balbinot, Z., Travis, E. F., Munck, L., & Takahashi, A. R. W. (2015). Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: Proposing styles of reasoning for an unknown metropole. Cross Cultural Management, 22(2), 201-235.
- Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
- Brundtland, I. (1987). Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas.
- Bunge, M. (1982). *Economía y filosofía*
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off.29 (Long Range Planning), 495-502.
- Capriotti, P. (2011). La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación. Zer-Revista de Estudios de Comunicación, 12(23).
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance.4 (Performance Academy of Management Review), 497-505.
- Carroll, A. B. (1987). In search of the moral manager. (Business Horizons), 7-15.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. (Business Horizons)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. Business & society, 38(3), 268-295.
- Carroll, C. E. (2010). Should firms circumvent or work through the news media? Public Relations Review, 36(3), 278-280.
- Clemens, B. (2006). Economic incentives and small firms: Does it pay to be green? 59(Journal of Business Research), 492-500.

- Compact, G. (2007). Principios para una educación responsable en gestión. Naciones Unidas, Documento de Internet. [Acceso: 21 noviembre 2009] <http://www.unprme.org/resourcedocs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.Pdf>.
- Davides, G., & Miles, L. (1988). Reputation management: Theory versus practice.2 (Corporate Reputation Review), 1-20.
- De Comercio, C. (2010). Código de Comercio. Boletín Oficial del Estado.
- de Quevedo Puente, E. de la Fuente Sabatè, JM and Delgado-Garcia, JB (2007), "Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives". Corporate Reputation Review, 10(1), 60-72.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. Journal of management, 26(6), 1091-1112.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. Journal of Management Studies, 42(2), 329-360.
- del Pacto Mundial, R. E. Disponible en: www.pactomundial.org
- del Valle y Sastre Castillo, D. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: Un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. (Esic Market), 128,145-187.
- del Valle, I. D., & Castillo, M. A. S. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. Esic market, (128), 145-223.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business strategy and the environment, 11(2), 130-141.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. Harvard Business Review, 85(2), 104-14.
- Europea, C. E. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CEE.
- Fajardo, O. (2008). La responsabilidad social corporativa. Ventajas y claves para su implantación en las organizaciones. (fbusiness.wordpress.com)
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy.33 (Academy of Management Journal), 233-258.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of management Journal, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of management Journal, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputation landscape.1 (Corporate Reputation Review), 5-15.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits
- Friedman, M. (2009). Capitalism and freedom. University of Chicago press.
- García, M., Humphrey, C., Moizer, P., & Turley, S. (1993). La auditoría y sus expectativas: Los casos de España y del Reino Unido. ICAC, Madrid.

- Izvor: Davides, G, Chun, R, Vinhas da Silva, R., & Roper, S. (2003). Corporate reputation and competitiveness. (Routledge, London), 157.
- Jensen, Michael C. and Meckling, William H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure (July 1, 1976). Michael C. Jensen, a theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms, Harvard university press, December 2000; Journal of Financial Economics (JFE), Vol. 3, No. 4, 1976
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.
- Lozano, R. (2013). Corporate social responsibility and environmental management, a holistic perspective on corporate sustainability drivers. (Wiley Online Library)
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *31* (Academy of Management Journal), 854-872.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, & S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *24* (Organization Studies), 403-441.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. (Blackwell and Mott, London)
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *43* (Business and Society), 296-319.
- Porter, M. (1895). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. (NY Free Press)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Pucheta Martínez, María Consuelo (Coord). (2010). *Información y comunicación de la RSC* Netbiblio S.L.
- Rindova, V. p. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *2* (Reputations Review), 189-194.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rodríguez, M. D. M. M., Pérez, B. E., & Gallego, A. C. Responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero: Un meta- análisis.
- Singer, P. (1979). *Ethics*
- Smith, A. (1759). The theory of moral sentiments, ed. A. Millar, A. Kincaid & J. Bell. AM Kelley. (Originally published in 1759).
- Smith, A. (1759). *Teoría de los sentimientos morales* Alianza Editorial.

- sobre el Medio, D. D. R. (1992, June). Ambiente y el Desarrollo, 1992. In Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Río de Janeiro, Brasil.
- Srivastava, R. K., McNish, T. H., Wood, R. A., & Capraro, A. J. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance? The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 61-68.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas, 1.
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323-345.
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49.
- Yardley, J. A., Kauffman, N. L., Cairney, T. D., & Albrecht, W. D. (1992). Supplier behavior in the US audit market. *Journal of Accounting Literature*, 11, 151.
- Zmijewski, M. E., & Hagerman, R. L. (1981). An income strategy approach to the positive theory of accounting standard setting/choice. *Journal of Accounting and Economics*, 3(2), 129-149.

Glosario & Acrónimos

Término	Definición
Responsabilidad Social Corporativa	El compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico por medio de la colaboración con sus empleados, familias, comunidad y sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida
Reputación Corporativa	La representación colectiva de las acciones pasadas y expectativas sobre la empresa que describen cómo sus portantes de recursos clave interpretan las iniciativas de la compañía y valoran su habilidad para distribuir el valor generado en la empresa
Sostenibilidad	Consiste en satisfacer las necesidades de generaciones actuales sin sacrificar la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades
Perfect Player	Aquella empresa que no solo actúa de manera Socialmente Responsable, construye una RC gracias al desarrollo sostenible, sino que además cumple con una serie de responsabilidades; económicas, legales, éticas y filantrópicas
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RC	Reputación Corporativa
VM	Valor de Mercado
SC	Sostenibilidad Corporativa
WBSCD	World Business Council for Sustainable Development
CEMDS	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Europeo

UE	Unión Europea
CE	Comunidad Europea
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ONU	Organismo de Naciones Unidas

Anexo

Anexo I: Línea histórica de eventos importantes relacionados con la RSC

- 1919 Organización Mundial del Trabajo (OIT)
- 1945 ONU
- 1947 International Organization for Standardisation
- 1948 Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU)
- 1948 Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los recursos naturales
- 1960 Consumers International
- 1961 Amnistía Internacional y World Wildlife Fund
- 1970 Business Ethics
- 1971 Greenpeace
- 1972 Club Roma & Conferencia de Estocolmo
- 1976 Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales (OECD) & Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- 1977 Ley de Balance Social en Francia
- 1986 La Mesa Redonda de Caux
- 1987 **Informe Comisión Brundtland**
- 1987 European Business Ethics Network
- 1987 Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo
- 1989 Protocolo de Montreal sobre sustancias que agotan la capa de ozono
- 1990 Convención sobre los Derechos del Niño
- 1991 Transparencia Internacional
- 1992 **WBCSD y Declaración de Rio**
- 1993 Certificación Ambiental Norma ISO 14000
- 1994 Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático
- 1997 Protocolo de Kyoto & norma SA8000 sobre RS

- 1999 Nacimiento del Pacto Global (UNO) & Indices de Sostenibilidad Dow Jones
- 2000 Iniciativa Pacto Mundial (UNO) & Cumbre del Milenio “Metas del Milenio” & Libro Blanco sobre la Responsabilidad Ambiental (UE)
- 2001 **Libro Verde sobre la RSE (UE)**
- 2002 Cumbre Mundial sobre Desarrollo sostenible (Pobreza y Tierra)
- 2005 Entra en vigor el Protocolo de Kyoto
- 2006 CE anuncia la creación de la Alianza Europea para la RSE
- 2007 Resolución en el Parlamento Europeo: “La RSE: Una nueva asociación”
- 2008 Se aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)
- 2011 En España: Aprobado la ley de Economía Sostenible

Anexo II: Índices de Reputación Corporativa¹⁴

Anexo II Índices o rankings de Reputación Corporativa					
	Contenido	Procedimiento	Contenido	Encuestados	Empresas evaluadas
1	America's Most Admired Companies by Fortune 1983 EE.UU	Encuesta postal y opción de rellenar electrónicamente	Fortaleza financiera, Valor inversiones a L/P, Uso activos corporativos, Calidad de dirección, Innovación, Calidad productos y servicios, Capacidad de atraer y desarrollar personal con talento, RS y el entorno	Directivos y analistas	Empresas en EE.UU; selección de las 10 empresas más grandes (en ingresos) por industria
2	Word's Most Admired Companies by Fortune, 1983 EE.UU	Encuesta postal y opción de rellenar electrónicamente	Fortaleza financiera, Valor inversiones a L/P, Uso activos corporativos, Calidad de dirección, Innovación, Calidad productos y servicios, Capacidad de atraer y desarrollar personal con talento, RS y el entorno	Directivos y analistas	Empresas más grandes a nivel mundial
3	Imageprofile Manager Magazine 1986 (biansual), Alemania	-	Calidad de la dirección, Innovación, Habilidad de la comunicación, Orientación al entorno, Estabilidad financiera	Directivos	Las 100 empresas más grandes por cifra de negocio, las empresas del DAX30 y las empresas líderes de 17 sectores
4	Borsens Nyhedsmagasin 1986	-	Calidad del producto, Dirección, Relación precio calidad, Marketing, Dirección de RRHH, Fortaleza financiera, Responsabilidad con el entorno, Desarrollo de productos, Importancia para la sociedad	Directivos y analistas financieros	Empresas más grandes
5	Britains Most Admired Companies, Management Today 1994 Reino Unido	Encuesta postal	Calidad de la gestión, Solidez financiera, Uso de activos corporativos, Valor a largo plazo, Calidad de la dirección, Calidad de productos y de servicios, Capacidad para innovar, Capacidad para atraer y desarrollar personal, Calidad de Marketing, Responsabilidad	Directivos	Empresas de Reino Unido cotizadas en el mercado de Londres
6	Asia's Most Admired Companies, Asian Business 1992	-	Calidad de la gestión, Calidad de los productos/servicios, Contribución a la economía local, Buen empleador, Potencial de crecimiento, Honesta y ética, Potencial para beneficio futuro, Habilidad para hacer frente al entorno económico cambiante	Directivos y consejos	Empresas más grandes en términos de facturación en los países asiáticos.
7	Far East Economic Review	Encuesta postal	Calidad de los productos/servicios, Visión a largo plazo, Innovación, Solidez financiera, Existencia de imitadores que tratan de emular a la compañía	Lectores de la revista Far Eastern Economic Review	Multinationales asiáticas y 20-40 empresas locales
8	MERCO. Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días 2001 España	al 2º Fase: Evaluación té	Resultados económicos financieros (Beneficio contable, Rentabilidad, calidad de la información de la empresa, Calidad del producto-servicio), Valor del producto (Valor de la marca, Servicio al cliente, Cultura corporativa y calidad laboral, Adecuación de la cultura al proyecto empresarial, Calidad de la vida laboral, Evaluación y recompensa) Ética y RSC (Ética empresarial, Compromiso con la comunidad, Responsabilidad social y medioambiental) Dimensión global/ presencia internacional (Expansión internacional, Alianzas estratégicas, Posicionamiento estratégico en	Directivos y consultores catedráticos de universidades y Análisis financiero	Empresas españolas

Fuente: María Consuelo Pucheta Martínez (Coord), Información y Comunicación de la RSC (2010), Netbiblio S.L, a partir de Villafañe (2004), Larkin (2003), Quevedo (2003) y Chun (2005)

Anexo III: Estudios llevados a cabo sobre la RSC y la Rentabilidad Financiera¹⁵

Artículo	Periodo estudiado	Tamaño muestral	País	Medida de la RSC	Medidas de la RF
Tsoutsoura (2004)	1996 – 2000	422	EE.UU	KLD	ROA, ROE, ROS
Goll y Rasheed (2004)	1985-1986	62	EE.UU	Encuesta	ROA, ROS
Elsayed y Paton (2005)	2004	227	Reino Unido	Encuesta similar a Fortune	ROS,ROA, Q Tobin
Salama (2005)	2000	201	Reino Unido	Encuesta	
Brammer y Millington (2005)	2002	209	Reino Unido	Encuesta similar a Fortune	ROTA (Ingresos antes de impuestos entre total de activos)
Bartkus, Glassman y McAfee (2006)	2001	56	Europa, Japón y EE.UU	Encuesta	ROA, ROS
Galbreath (2006)	2000	38	Australia	Reputex	ROA, ROE, MVA
Luo y Bhattacharya (2006)	2001-2004	113		Encuesta	Stock returns, Q Tobin
Clemens (2006)	2003	79	EE.UU	Encuesta	Encuesta
Guentser, Derwall y otros (2006)	1997-2004	154-519	EE.UU	Puntuaciones	ROA, Q Tobin
Nakao, Amano y otros (2007)	2002-2003	278	Japón	NEMS (Encuesta de Gestión Ambiental Nikkei)	ROA
He, Tian y Chen (2007)	2005	438	China	Encuesta	Encuesta
López, García y Rodríguez (2007)	1998-2004	110		Pertenencia a DJGI	PBT (Beneficios antes de impuestos)
Fernández y Luna (2007)	2004	100		Reputación de la empresa	ROA, Margen Bruto de Explotación
Berronce, Surroca y Tribó (2007)	2002-2003	398	26 países	KLD	ROA, MVA
Lyon (2007)	2004-2005	120	Nueva Zelanda	Puntuaciones	ROA, ROE

¹⁵ Rodríguez, M. D. M. M., Pérez, B. E., & Gallego, A. C. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RENDIMIENTO FINANCIERO: UN META-ANÁLISIS.

Fauzi, Mahoney y Hahaman (2007)	2005	324	Indonesia	KLD	ROA, ROE
Var der Laan, Van Ees, y Van (2008)	1997-2002	734		KLD	ROA, EPS
Prior, Surroca y Tribó (2008)	2002-2004	593	26 países	SIRI (Empresa Sustainable Investment Research International)	ROA
Choi y Jung (2008)	2004-2005	248		Encuesta	ROA, ROE, Q Tobin
Andayani, Atmini y Kamau (2008)	2004-2006	18	Indonesia	Pertenencia a Índices	Q Tobin
Singh (2009)	2007-2008	37	India	Gasto social	Beneficios anuales (Rdo del ejercicio)
Dunn y Sainty (2009)	2002-2006	104	Canadá	Similar a KLD	ROE
Rettab, Ben Brik y Mellahi (2009)		280	EAU	Encuesta	Encuesta
Makni, Francoeur y Bellavance (2009)	2004-2005	179	Canadá	MJRA y KLD	ROA, ROE y Rendimiento de las acciones
Shen y Chang (2009)	2005-2006	640	Taiwán	Visión Global de Sostenibilidad (Índice)	ROA, ROE, EPS
Yu, Ting y Wu (2009)	2002-2007	51	Europa	ADVANCE (2006)	ROA, ROE, EPS
Apostolakau y Jackson (2009)	2007-3008	248	Europa	Encuesta	ROA
Soana (2009)	2005	20	Internacional	Ratings Ethibel	MTB (Valor de mercado entre Valor contable), PTB, ROA, ROE
Poddi y Bergalli (2009)	2001	471	EE.UU, UE y Japón	Pertenencia a índices	ROE, ROA, MVA
García – Castro, Ariño y Canela (2010)	1991/2005	658	EE.UU	KLD	ROE, ROA, Q Tobin y MVA
Surroca, Tribó y Waddock (2010)	2002-2004	599	Europa, Norte América y Japón	KLD	Q Tobin
Yang, Lin y Chang (2010)	2005-2007	150	Taiwán	ARESE	ROA, ROE, ROS
Moneva y Ortas (2010)	2004-2007	230	Europa	Similar a KLD	ROA, Margen sobre el

					beneficio, ROE, CF, Beneficios de Explotación.
Chih, Chich y Chen (2010)	2003-2005	520	34 países	Pertenencia a DJGI	ROA
Aras, Aybars y Kutlu (2010)	2005-2007	40	Turquía	Encuesta	ROA,ROE,ROS
Fauzi (2010)	2004-2006	120	EE.UU	KLD	ROA, ROE
Lima, de Souza y Cortés de Vasconcellos (2010)	2010-2006	71	Brasil	Índice de CSR	Q Tobin, ROA, ROE
Schandewith y Niskala (2010)	2002-2005	236	Finlandia	GRI (Global Reporting Index)	Valor de Mercado (cotización)

Anexo IV: Stakeholder/Responsability Matrix

Stakeholders	Tipos de RSC			
	Económico	Legal	Ético	Filantrópico
Propietarios	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-
Empleados	-	-	-	-
Comunidad	-	-	-	-
Competidores	-	-	-	-
Proovedores	-	-	-	-
Grupos sociales/ Grupos de presión Activistas	-	-	-	-
Público en general	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-