



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

¿SON COMPATIBLES EL RENDIMIENTO SOCIO-AMBIENTAL Y EL ECONÓMICO-FINANCIERO EN LAS GRANDES CORPORACIONES?

Autor/a: Leticia Prieto Aguirre

Director/a: Amparo Merino de Diego

Madrid

Marzo, 2015

Leticia
Prieto
Aguirre

¿SON COMPATIBLES EL RENDIMIENTO SOCIO-AMBIENTAL Y EL ECONÓMICO-
FINANCIERO EN LAS GRANDES CORPORACIONES?



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN/ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Planteamiento de la cuestión	6
1.2. Objetivos	11
1.3. Metodología	12
1.4. Estructura del trabajo	15
2. ACOTACIÓN CONCEPTUAL.....	17
2.1. Rendimiento socio-ambiental a través de la RSC	18
2.1.1. Introducción	18
2.1.2. Enfoques de RSC	19
2.1.2.1. Grados de RSC	21
2.1.2.2. RSC reactiva y RSC estratégica.....	25
2.1.2.3. Creación de valor compartido. Concepto y vías para crear valor	26
2.1.3. Acotación del significado de RSC a utilizar	27
2.2. Rendimiento económico-financiero	28
2.2.1. Concepto a utilizar	28
3. RAZONES A FAVOR DE LA NO INCOMPATIBILIDAD ENTRE RENDIMIENTO SOCIOAMBIENTAL Y ECONÓMICOFINANCIERO	30
3.1. Productos eficaces.....	33
3.1.1. Visión amplia de los colectivos de interés	33
3.1.1.1. Atención al target de la compañía	33
3.1.1.2. Atención a colectivos desfavorecidos.....	35
3.1.1.3. Suministro de información al consumidor.....	36
3.1.2. Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)	37
3.1.3. Reutilización de residuos para elaboración de productos diferentes.....	39
3.2. Procesos eficientes	39

3.2.1. Identificación de fases en la cadena de valor	39
3.2.2. Adaptación de procesos productivos para reducir impacto ambiental.....	40
3.2.3. Identificación de recursos existentes	41
3.3. Sociedades más felices	43
3.3.1. Atención a las expectativas de stakeholders	43
3.3.2. Integración local de la compañía	44
3.3.3. Atención al equipo humano	45
3.3.4. Alianzas con organizaciones sociales	47
4. CONCLUSIONES	50
5. BIBLIOGRAFÍA	53

RESUMEN

El surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es fruto de la mayor preocupación por los problemas sociales y ambientales de nuestro entorno y puede impedir el estallido de nuevas burbujas desencadenantes de crisis económicas como las de los últimos años. Frente a los argumentos que consideran que la RSC implica un sacrificio en el beneficio económico por los mayores costes, este trabajo pretende defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental, generado por la implantación de políticas de RSC, y el rendimiento económico-financiero en las grandes corporaciones. En concreto, su principal objetivo es defender la tesis mediante la aportación de razones innovadoras, basadas en afirmaciones académicas e ilustradas mediante casos reales de empresas situadas en un nivel avanzado de integración de responsabilidad empresarial. Esto nos mostrará cómo la incorporación de RSC a la estrategia de la empresa repercute positivamente en el rendimiento financiero, gracias a la obtención de ventajas en el largo plazo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Rendimiento Financiero, Performance financiero-social, Resultado Empresarial.

ABSTRACT

The Corporate Social Responsibility (CSR) is the result of a greater concern for social and environmental problems in our society and it can prevent the outbreak of new bubbles that could lead to future economic crisis. In contrast with the arguments that consider the CSR involves a sacrifice in terms of revenues because of the higher costs, this paper aims to defend the non-incompatibility between Social and Financial Performance in large corporations. In particular, its main objective is to defend this thesis by providing innovative reasons, based on academic statements. In addition, these ideas will be illustrated by real cases of companies located in an advanced level of Corporate Social Responsibility integration. This will show how incorporating CSR to the company strategy has a positive effect on financial performance, obtaining competitive advantages that lead to additional returns in the long run.

Key words: Corporate Social Responsibility, Financial Performance, Competitive Performance.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de la cuestión

En los últimos años, se ha desarrollado una mayor preocupación por la repercusión de los impactos sociales y ambientales negativos, derivados de la actividad empresarial, en el futuro de nuestra sociedad. Las empresas constituyen el principal motor para favorecer la creación de valor económico, aunque también pueden destruirlo en momentos de burbujas o crisis económicas. El paradigma neoclásico de la empresa (Ferguson, 1979), centrado en la maximización del beneficio económico y en la reducción de los costes, conlleva el problema de que las empresas estén mayoritariamente centradas en la elección de la estrategia empresarial más adecuada desde el punto de vista económico, con el fin de conseguir sus objetivos principales orientados a la maximización de beneficios. En estas situaciones, estas empresas, que toman el beneficio económico como indicador primario de éxito de su actividad, se están guiando principalmente por este enfoque tradicional, considerando que los incentivos económicos son los principales incentivos para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y desatendiendo otros incentivos como pueden ser los sociales o los medioambientales, que también deberían tenerse en cuenta por su influencia en el proceso de toma de decisiones.

De este modo, los directivos deberían de tener presente que la empresa neoclásica, basada en la perspectiva económica, no es la única que se ha de tener en cuenta, puesto que todas las actuaciones y decisiones tomadas por la compañía pueden tener grandes repercusiones en la sociedad y en el medio ambiente. Entre las principales razones que han llevado a los directivos a preocuparse por la dimensión social encontramos: la presión reguladora derivada de las iniciativas del gobierno así como de otros organismos como la OCDE, la ONU o la UE; la presión del mercado que en la elección del producto y de la marca tienen en cuenta las consideraciones sociales, medioambientales y éticas; la presión del mercado financiero mediante la incorporación de estos criterios a la selección de inversiones rentables; la presión de la sociedad civil para que las empresas realicen aportaciones al bienestar que no se limiten únicamente a las exigencias legales sino que se esfuercen constantemente en

abarcando ámbitos relacionados con estos aspectos; y los cambios en el entorno marcados por la crisis económica-financiera de los últimos años así como por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información que remarcan la importancia de la concienciación ecológica y social.

Para dar respuesta al problema planteado relativo a los impactos sociales y ambientales negativos derivados de una actividad empresarial basada en un enfoque neoclásico, se ha desarrollado en las últimas décadas, fruto de la presión pública y de las exigencias de la sociedad, el concepto de responsabilidad social corporativa de la empresa (en adelante "RSC") y se ha incrementado la preocupación de los directivos de grandes compañías por introducir los aspectos de RSC en la estrategia de su empresa (Mc Toro, 2006; Williams y Siegel, 2001), para seguir manteniendo la imagen y la reputación que tenían en el mercado y evitar así que su empresa sea desterrada por la competitividad de otras emergentes en el sector. Con respecto a la RSC, han surgido numerosos enfoques defendidos por diversos autores a lo largo de las décadas, en los cuales se defiende una mayor o menor integración de las políticas de RSC en la empresa. Entre ellos, destacan el enfoque "*shareholder*" (Friedman, 1970) o el "*stakeholder*" (Carroll, 1979); y los correspondientes a la RSC "reactiva" (Andreu y Fernández, 2011) o "estratégica" (Robins, 2011; Manescu, 2010).

Como primera aproximación a la RSC, destacamos los conceptos desarrollados por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) y por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004). Por un lado, la Comisión la define como "*integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores*". En definitiva, incluye todas las dimensiones de la actividad empresarial, incluyendo la responsabilidad económica, productiva, comercial, jurídica, social y medioambiental (Brower y Mahajan, 2013; Moreno, 2006; Rodríguez, 2007), lo cual implica el desarrollo del *triple bottom line* (responsabilidad económica, social y medioambiental), yendo más allá de las exigencias legales mínimas y ofreciendo un trato justo a todos los *stakeholders* con los que se relaciona (Carroll, 1979). Por otro lado, la AECA lo entiende como "*el compromiso*

voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa". Así, pretenden que la gestión de la empresa se encamine a la innovación y a la mejora del impacto que la empresa tiene en la sociedad, favoreciendo la formación de externalidades socialmente responsables.

Asimismo, se han creado diferentes conceptos aparentemente "innovadores" como "creación de valor compartido" (Porter y Kramer 2011) o "sostenibilidad corporativa" (Andreu y Fernandez, 2011; Mirchandi y Ikerd, 2008), pero que, en definitiva, no hacen más que referirse a alguno de los enfoques de la propia RSC.

La incorporación de la RSC a la estrategia de la empresa como solución al problema de desatención a los problemas sociales y medioambientales lleva a reflexionar sobre si la implantación de estas políticas resulta realmente rentable desde el punto de vista financiero. Esto es, si el hecho de ir más allá de lo exigido legalmente, atendiendo a los *stakeholders* y cumpliendo con otras responsabilidades en las distintas dimensiones conectadas con la empresa, puede no ser incompatible con el enfoque neoclásico de las grandes corporaciones tradicionales centradas en la maximización del beneficio. Esto ha constituido una cuestión polémica y objeto de estudio en los últimos años.

Desde la década de 1970, se han realizado numerosos estudios que pretendían analizar la relación existente entre la RSC y el desempeño financiero, es decir, analizar el performance financiero-social de las distintas corporaciones. Estos estudios no han logrado alcanzar resultados homogéneos, pues existen autores partidarios de una correlación negativa (Lima et al., 2011; Patten 2002; Wright y Ferris, 1997; Wier, 1983; Vance, 1975), otros partidarios de la correlación positiva (Misha y Suar, 2010; Orlitzky et al., 2003; Mahon y McGowan, 1998; Waddock y Graves 1997; Preston y O'Bannon, 1997; Freedman y Stagliano, 1991; Mills y Gardner, 1984; Moskowitz, 1972), y algunos que no consideran que exista ningún tipo de correlación entre ambas cuestiones (McWilliams y Siegel, 2001; Moore, 2001; McGuire, Schneeweis y Branch, 1990). No obstante, en un número bastante

considerable de estudios (Husted y Allen, 2007, 2000; Burke y Logsdon, 1996) se ha podido afirmar que, en cierta manera, la responsabilidad social corporativa influye de forma positiva en el rendimiento financiero de una compañía cuando se ha diseñado como parte de la estrategia de la propia empresa, compatibilizando los aspectos sociales con los estrictamente económicos; mientras que en los casos en los que la RSC es concebida como pura filantropía no se puede realizar la misma afirmación, pues en muchas ocasiones las empresas lo incorporan por obligación sin tratar de incluirlo en la ética de la empresa, lo cual provoca que la compañía no se esfuerce realmente en la implantación de la RSC.

El fundamento para defender esta asociación positiva está en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), puesto que la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés permite mejorar la reputación de la compañía y con ello se mejorará también su performance competitivo (Hall, 1991). No obstante, en muchas ocasiones se defiende un enfoque de RSC instrumental, que entiende que las acciones encaminadas a conseguir ventajas competitivas que tengan en cuenta a los *stakeholders* se materializan normalmente en una mejora de la reputación de la compañía, llevando erróneamente a la instrumentalización de los *stakeholders*.

Frente al enfoque instrumentalista, que considera la gestión de la RSC como instrumento para el beneficio económico, nosotros la entendemos bajo un enfoque normativo, esto es, como retos ambientales y sociales de los que las empresas no pueden desentenderse, lo cual no significa sacrificar la obtención de ventajas competitivas y rendimientos financieros en el largo plazo. Con nuestra investigación, pretendemos defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental, generado mediante políticas de RSC orientadas a la creación de valor para todos los *stakeholders*, y el rendimiento económico-financiero, de las grandes corporaciones, mediante diferentes argumentaciones que nos permitan razonar como la RSC favorece la generación de la ventaja competitiva de la compañía, reportando rentabilidad adicional en el largo plazo y contribuyendo a mejorar su posicionamiento desde el punto de vista de la competitividad empresarial. Queremos argumentar cómo el hecho de incorporar políticas de RSC en la dirección estratégica de una compañía no es

incompatible con la obtención de un beneficio económico sostenible a lo largo del tiempo, factor clave del éxito empresarial.

Más problemática sería la consideración de la secuencia causal inversa, es decir, la teoría de que los resultados financieros de la compañía influyen en el surgimiento de políticas de responsabilidad social (Preston y O'Bannon, 1997). Esta falta de consenso en lo relativo al signo y la secuencia de la relación se debe en gran medida a las diferencias conceptuales, que explicaremos en la sección de acotación conceptual, a la omisión de variables de control relevantes o a las limitaciones en las muestras analizadas en los estudios.

Aunque las primeras investigaciones sobre la relación del performance financiero-social fueron encabezadas por Moskowitz (1972), quien trataba de reaccionar frente a las ideas escépticas de Friedman (1970), podemos considerar el estudio de Preston y O'Bannon (1997) como uno de los más profundos sobre el signo de la relación y la secuencia causal. Tras este estudio, otros autores realizaron investigaciones empíricas así como meta-análisis sobre esta cuestión, llegando a diferentes conclusiones, dando lugar a las dos corrientes mencionadas. Por un lado, algunos autores (Lima et al., 2011; Patten 2002; Wright y Ferris, 1997; Wier, 1983; Vance, 1975) plantean una clara contraposición (en adelante "*trade-off*") entre la RSC de una empresa y la maximización de los beneficios económicos, porque entienden que la incorporación de las políticas de RSC a la dirección estratégica de la empresa conlleva un sacrificio que se traduciría en una posible pérdida de beneficios o incluso en mayores costes para la compañía. Sin embargo, por otro lado, nos encontramos con otros autores (Misha y Suar, 2010; Orlitzky et al., 2003; Mahon y McGowan, 1998; Waddock y Graves 1997; Preston y O'Bannon, 1997; Freedman y Stagliano, 1991; Mills y Gardner, 1984; Moskowitz, 1972) que consideran que el resultado socio-ambiental y económico financiero no son absolutamente incompatibles, pues consideran que la incorporación de esta preocupación social en la dirección estratégica de la compañía permite atender mejor las distintas necesidades de los *stakeholders* y los aspectos estratégicos con mayor repercusión social, que vinculándolos a las estrategias empresariales tradicionales nos permiten crear mayor valor en la compañía que se traduce en una rentabilidad adicional en el largo plazo.

No obstante, no debemos olvidar que a pesar de las dos posturas mayoritarias, existe un tercer grupo de autores que consideran que no es posible pronunciarse sobre la relación existente entre el rendimiento socio-ambiental derivado de la RSC y el económico-financiero de las grandes corporaciones, pues intervienen numerosas variables que pueden condicionar los resultados (McWilliams y Siegel, 2001). Esta falta de pronunciación se justifica, según estos autores, porque el sector de actividad, la localización geográfica o las capacidades estratégicas de la compañía pueden influir considerablemente en el resultado financiero de la misma. Así, consideran insuficiente la realización de un estudio genérico sobre dicha relación.

Una vez expuesta la polémica existente, nos parece interesante investigar esta cuestión para tratar realizar una aportación original basada en razonamientos que nos ayudan a defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero en las grandes empresas, incidiendo especialmente en los beneficios que se derivarían a largo plazo de la incorporación de políticas de RSC, en las que se atiende a todos los *stakeholders*, como parte esencial de la estrategia de la compañía, repercutiendo en la creación de valor para todos ellos y, como consecuencia, en el performance competitivo de la misma. En definitiva, adoptaremos una postura contraria al *trade-off* y aportaremos argumentos para introducir la RSC con un enfoque estratégico en las grandes corporaciones, con el fin de desarrollar nuevas ventajas competitivas sostenibles que creen tanto valor económico para los accionistas como valor social para los diferentes *stakeholders* (Hillman y Keim, 2001), traduciéndose a su vez en un incremento de los resultados financieros, esto es, del performance financiero de la empresa.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación será defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y económico-financiero de las grandes corporaciones, es decir, cómo la incorporación de políticas de RSC resulta rentable en el tiempo desde un punto de vista financiero. Para ello, identificaremos las principales razones que nos permiten defender cómo la

RSC favorece la generación de ventajas competitivas en la compañía, reportando rentabilidad adicional en el largo plazo y contribuyendo a mejorar su posicionamiento desde el punto de vista de la competitividad empresarial.

En nuestra investigación, como explicamos en la sección posterior, nos centramos en las grandes corporaciones por dos razones: por la formalización que exige la implantación de políticas de RSC en las empresas, como la inclusión de departamentos específicos o los procesos de *reporting* y auditoría social; y por las presiones de los mercados financieros a las que se ven sometidas las compañías cotizadas al tener obligaciones de reporte de beneficios más estrictas que las no cotizadas.

1.3. Metodología

Con la elaboración de esta investigación pretendemos realizar un tipo de contribución a la academia de carácter conceptual y, de forma más específica, podríamos considerarla, según McInnis (2011), una aportación defensiva de una tesis o de “advocating”. Para ello, hemos seguido un estilo argumentativo y nos hemos basado en distintas fuentes de evidencia como las afirmaciones de autoridades relevantes plasmadas en los distintos estudios explorados durante la revisión de la literatura. Asimismo, a modo de ilustración y ejemplificación de nuestros argumentos hemos utilizado casos reales de grandes compañías presentes en nuestro entorno, que nos muestran cómo es posible la compatibilización entre ambas dimensiones (social y financiera) en las grandes corporaciones de manera que puedan mantener su ventaja competitiva y su poder en el mercado con respecto a sus competidores.

Para la elección de las empresas que nos sirvan de apoyo en nuestras argumentaciones hemos utilizado varios criterios: el tamaño y el grado de integración en la RSC. En primer lugar, nos hemos centrado en grandes corporaciones, dejando a un lado al sector de las PYMES. Para valorar que estamos realmente ante una corporación de gran magnitud, nos hemos basado en indicadores como la cotización de la empresa, el nivel de beneficios o el ámbito de expansión de la compañía.

Como adelantábamos en la sección anterior, dos han sido las razones

principales para focalizar nuestra atención en este tipo de empresas. Por un lado, la implantación de políticas de RSC conlleva generalmente una formalización, incluyendo departamentos específicos centrados en la RSC, un establecimiento de relaciones formales con los distintos *stakeholders* e, incluso, procesos de *reporting* y auditoría social donde se compruebe que se han implantado de modo efectivo las políticas fijadas en los objetivos de la compañía. Todas estas tareas implican un número de recursos suficiente que permita abordarlas, lo que constituye la razón principal para centrar el estudio en las grandes corporaciones que cuenten con los recursos económicos necesarios para ello. No obstante, existen en nuestra sociedad pequeñas y medianas empresas que también han incorporado políticas de RSC en su actividad diaria, asumiendo este mayor compromiso y responsabilidad social, pese a que no cuenten con un alto grado de formalización, puesto que son empresas sociales que han nacido con esa finalidad (Sunny Money o Specialisterne). Por otro lado, la incorporación de este tipo de políticas también está marcada por las presiones del mercado financiero, que afectan más a las grandes compañías cotizadas con obligaciones más estrictas de reporte de beneficios. En definitiva, la elección por las grandes corporaciones se basa no sólo en la disponibilidad de mayores recursos que favorezcan la implantación formalizada de la RSC sino también en las mayores presiones de beneficio por parte de los mercados financieros a las que se encuentran sometidas estas compañías.

En segundo lugar, hemos utilizado empresas que incluyen la RSC en sus actuaciones, en un nivel de "*forum for stakeholder interaction*", que como explicaremos en las secciones posteriores, implica una integración avanzada de RSC en la que se presta especial atención a las expectativas e intereses de los *stakeholders*. Partiendo de estos criterios (tamaño y grado de integración de RSC), hemos seleccionado como empresas ilustrativas de nuestros argumentos a Nestlé y Danone. Ambas son empresas de gran tamaño y expansión internacional, que cuentan con un nivel de ventas elevado (92 y 21 billones respectivamente) y con una gran integración en la RSC, como se observa en sus informes de sostenibilidad respectivos (2013).

Con la finalidad de desarrollar la investigación y defender la tesis planteada, hemos llevado a cabo un análisis documental para extraer las principales razones que nos permitan defender argumentativamente la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero en las grandes corporaciones.

En primer lugar, hemos realizado una búsqueda bibliográfica sobre los aspectos más importantes de la dimensión social y financiera de las empresas, centrándonos concretamente en los términos de RSC y rendimiento financiero. Hemos incidido en la evolución y en la repercusión de la responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido en los últimos años, para así lograr una mejor aproximación a dichos conceptos y delimitar con precisión la acepción manejada en el desarrollo de nuestra investigación y en la defensa de nuestra tesis. Para ello, hemos utilizado distintas bases de datos, tanto en inglés como español, para obtener gran variedad de fuentes de información, lo cual ha proporcionado una mayor riqueza a nuestro trabajo.

En nuestro caso, las principales bases empleadas han sido Dialnet, Google Scholar y EBSCO, donde hemos empleado filtros o términos de búsqueda como responsabilidad social, ciudadanía empresarial, sostenibilidad corporativa, éxito empresarial, desempeño financiero, performance competitivo, estrategia, creación de valor compartido, competitividad empresarial, entre otros. Gracias a estas bases de datos y a la utilización de los filtros más adecuados, hemos obtenido una gran diversidad de fuentes de información, especialmente artículos académicos. Tras una primera búsqueda en Google Scholar, utilizando los filtros "*Responsabilidad Social Corporativa*", "*rendimiento financiero*", "*RSC y/o rendimiento financiero*", obtuvimos cientos de resultados, lo cual nos llevó a realizar una selección exhaustiva de los artículos que considerábamos que podrían resultar de mayor interés en nuestra investigación. Para realizar esta selección, primero identificábamos aquellos artículos con un título más acorde a nuestros intereses y después realizábamos una lectura del *abstract* de los seleccionados para así poder decantarnos por aquellos que pudieran ser de mayor utilidad. En la primera búsqueda que realizamos en dialnet, utilizamos distintos filtros: "*RSC*", "*éxito empresarial*", "*rendimiento financiero*" o "*creación de valor compartido*" obteniendo distintos

resultados para cada filtro. Finalmente, otro buscador de gran apoyo para la realización de nuestra investigación fue EBSCO, donde utilizamos filtros similares a los ya indicados, como “*Social and financial performance*”, “*CSR*” o “*Competitive performance*”, con los que obtuvimos gran variedad de artículos académicos. Para restringir la búsqueda y que resultara más concisa también utilizamos los operadores booleanos (and, or, not). Finalmente, tras nuestra exhaustiva selección nos quedamos con los artículos que se citan en la bibliografía del trabajo.

Asimismo, también utilizamos algunos informes de organismos públicos (como el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001), informes de empresas (como los Principios Corporativos (2010) o políticas de Nestlé) o publicaciones de otros agentes, especialmente para conocer la situación económico-financiera de las empresas que hemos escogido para apoyar nuestros argumentos así como para conocer las políticas de RSC que están implantando en la actualidad.

Tras esta revisión crítica de la literatura, intentaremos extraer las principales razones para la defensa de la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y económico-financiero en las grandes corporaciones y así apoyar nuestra tesis de partida.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación se estructurará en cinco partes.

- En la primera parte se realiza una introducción con el fin de justificar el tema a investigar debido a la importancia que ha adquirido la responsabilidad social en la dirección estratégica de las empresas en los últimos años. Del mismo modo, se enuncia el objetivo que se quiere lograr con esta investigación consistente en defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y económico-financiero en las grandes empresas y se explica la metodología utilizada para la elaboración del trabajo de investigación, describiendo tanto las técnicas como las muestras que vamos a utilizar en su realización.

- En la segunda parte, se realiza una acotación conceptual sobre la RSC, generadora del rendimiento socio-ambiental, así como sobre el rendimiento económico-financiero, aclarando tanto la importancia de la RSC en las actuaciones que lleve a cabo una compañía como respuesta a los impactos sociales y ambientales negativos derivados de su propia actividad como la clave del desempeño financiero que permite alcanzar el éxito empresarial entendido desde un enfoque neoclásico. Esta acotación conceptual la realizamos con el objetivo de aclarar los términos claves en los que se basa nuestra tesis.
- En la tercera parte, nos centraremos básicamente en la identificación y en la explicación argumentativa de las principales razones que nos permiten defender nuestra tesis, apoyándonos tanto en las aportaciones académicas de otros autores como en las evidencias proporcionadas por casos reales de empresas de nuestro entorno que compatibilizan ambos aspectos en su estrategia convirtiéndose en grandes competidoras a nivel mundial (Nestlé, Danone).

Finalmente, extraeremos conclusiones prácticas y útiles a los empresarios para que puedan alcanzar un mayor éxito empresarial con respecto a sus competidores, tanto a nivel económico como social, logrando mejores resultados y mayores compromisos con nuestra sociedad.

2. ACOTACIÓN CONCEPTUAL

A raíz de la crisis económico-financiera del 2007, una de las más profundas de los últimos años, se ha discutido en un gran número de ocasiones que no sólo la dinámica intrínseca del capitalismo ha sido el origen de la misma, sino que las actitudes y las prácticas de los directivos de las compañías han tenido una gran influencia en ella, especialmente por la falta de transparencia y de ética en la gestión empresarial. Esta consideración ha llevado a calificar la actual crisis económico-financiera como una crisis ética.

En los años precedentes al detonante de la crisis, las instituciones públicas eran incapaces de controlar la actividad de la banca, lo cual hizo que se favoreciera el desarrollo de una economía frágil basada en la actividad especulativa (Torrero, 2011). En aquel momento, las agencias de rating otorgaban calificaciones a los bancos de inversión y a los fondos de titulación de hipotecas *subprime* muy superiores a las que merecían. En 2008 se produjo la explosión de la burbuja especulativa que se había estado alimentando en los años precedentes por las calificaciones de las agencias de rating, lo que conllevó un periodo de inestabilidad financiera del que todavía nos estamos intentando recuperar. Un caso paradigmático en el que se observó la explosión de la burbuja especulativa fue la caída de Lehman Brothers, uno de los principales bancos de inversión de Estados Unidos, provocada no sólo por la estrategia fallida de la organización sino también por el fracaso en la gobernabilidad de la compañía (Nadal, 2008).

En el contexto actual de una economía y una sociedad global marcada por la profunda crisis económica, las actuaciones de las grandes empresas tienen una importante repercusión en los diferentes grupos de interés. Con el objetivo de evitar nuevas burbujas que desencadenen profundas crisis económico-financieras, se ha incrementado la propagación de propuestas éticas que tienen por objetivo conseguir que las empresas implanten políticas de RSC. No obstante, la implantación de estas políticas se ha entendido en las últimas décadas de muy diversa forma, pero tras la última crisis económico-financiera se ha pretendido conseguir que estas políticas no se limiten únicamente a una pura filantropía, sino que se quiere conseguir que las empresas vayan más

allá, tengan mayor implicación en el desarrollo de las mismas y asuman compromisos éticos con la sociedad en la realización de todas sus actividades.

Esta nueva preocupación por los aspectos sociales y por la implantación de políticas de RSC en las grandes compañías con el objetivo de evitar futuros escándalos como los causantes de la crisis del 2007 son los que nos han hecho reflexionar sobre la relación entre la RSC y el rendimiento financiero. Antes de pasar a analizar nuestra tesis sobre la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero, debemos acotar los significados de ambos términos con el fin de entender correctamente la investigación realizada y la exposición de las conclusiones extraídas.

2.1. Rendimiento socio-ambiental a través de la RSC

2.1.1. Introducción

En los últimos años, se ha desarrollado una mayor preocupación por los impactos sociales y ambientales negativos derivados de la actividad empresarial, ya que en numerosas ocasiones las empresas se preocupan exclusivamente por la maximización del beneficio y por la reducción de los costes con el objetivo principal de mejorar su productividad, lo cual les permite desarrollar ventajas competitivas con las que alcanzar una mayor cuota en el mercado con respecto a sus competidores. Bajo este enfoque neoclásico (Ferguson, 1979), los directivos consideraban que los únicos incentivos que les permitían lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo eran los económicos, y por ello, desatendían otros incentivos sociales o medioambientales que deberían de tenerse en cuenta por su probable influencia en el proceso de toma de decisiones.

Para solucionar este problema, en los últimos años se ha hecho hincapié en el concepto de RSC de la empresa y se ha incrementado la preocupación de los directivos por introducir aspectos de RSC en la estrategia de su compañía con la intención de mantener su imagen y su reputación en el mercado y desarrollar capacidades únicas que les permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Toro, 2006; McWilliams y Siegel, 2001).

A continuación realizaremos una breve exposición sobre los distintos enfoques bajo los que se puede entender la RSC, así como los diferentes grados de implicación a la hora de desarrollar este tipo de políticas en una compañía, para finalmente acotar el significado que nosotros queremos dar a la RSC en el desarrollo de nuestra investigación.

2.1.2. Enfoques de RSC

Tradicionalmente, nos encontramos con dos corrientes de pensamiento sobre la forma de entender la RSC. Por un lado, el enfoque “*shareholder*” defiende el rol económico de la empresa, es decir, concibe la empresa en base a la pura iniciativa de capital (Friedman, 1970). Bajo este enfoque la responsabilidad social de una empresa debería estar limitada al cumplimiento de las obligaciones legales y de la costumbre moral del lugar. De modo que la única responsabilidad que debería asumir una empresa sería la maximización de la riqueza para el accionista limitada por la normativa legal vigente, puesto que todo lo demás sería pura filantropía.

En base a este enfoque, se constituye un modelo de gobierno corporativo que estaría encargado de determinar el propósito estratégico de la compañía. Este modelo se basaría principalmente en la maximización de riqueza para el accionista y conllevaría beneficios para los inversores, los cuales obtendrían un mayor retorno de su inversión y tendrían un riesgo reducido. No obstante, como inconvenientes se pueden destacar la dificultad de los inversores de supervisar la gestión o de la codicia en la gestión.

Por otro lado, el enfoque “*stakeholder*” defiende que las compañías deberían asumir tanto un rol económico como un rol social (Carroll, 1979). Se diferencia entre las obligaciones económico-legales que debe asumir toda empresa para garantizar su supervivencia y las obligaciones ético-sociales derivadas de la responsabilidad que debe asumir ante los problemas de la sociedad. Bajo este enfoque, se concibe a la empresa a partir de sus relaciones con todos los grupos de interés, que comprenden todos los agentes sociales que afectan a las operaciones empresariales o son afectados por ella, como accionistas, proveedores, clientes, empleados, etc. (Freeman, 1984). Esta corriente considera que la RSC no se refiere a los proyectos de mera filantropía

financiados con beneficios obtenidos por la compañía a lo largo del ejercicio económico, sino que lo entiende como un modo de atender a los intereses legítimos de los distintos *stakeholders* para lograr equilibrarlos, asegurándose de que todos ellos salgan beneficiados con la actividad estratégica de la compañía en el largo plazo, lo cual incrementará la confianza en la empresa y le permitirá consolidar las relaciones y continuar con el desarrollo de sus operaciones.

En base a este enfoque, se constituye un modelo de gobierno corporativo que se debería encargar de determinar el propósito estratégico de la compañía, teniendo en cuenta la responsabilidad social entendida desde la perspectiva de las expectativas y los intereses legítimos de los *stakeholders*. Este modelo conllevaría beneficios para los inversores y accionistas, facilitando a los primeros un seguimiento más estrecho de la gestión de la compañía y a los segundos les permitiría evitar tomar decisiones de alto riesgo gracias a la interacción con los distintos grupos de interés. No obstante, como inconvenientes se pueden destacar la lentitud en el proceso de toma de decisiones por la intervención de numerosos *stakeholders* o la menor independencia.

Este último enfoque ha sido criticado por los partidarios de la primera corriente alegando que las políticas de RSC que incrementan los beneficios habría que realizarlas en todo caso, mientras que las que los disminuyeran habría que evitarlas por ser pura filantropía que consideraban desleal para los accionistas, porque se estaría reinvertiendo los beneficios generados mediante sus aportaciones en políticas que disminuyen los beneficios de la compañía. No obstante, nosotros consideramos que esta crítica carece de un elemento fundamental como es el aspecto temporal, puesto que sí que es cierto que en el corto plazo una política concreta de RSC puede disminuir los beneficios económicos del ejercicio concreto en el que se implementa, pero hay que tener en cuenta que si estas políticas están bien diseñadas y hay una verdadera concienciación en la empresa a través de su cultura en la implantación de la misma y en los beneficios que aporta al conjunto de la sociedad, dicha política redundará en un mejor posicionamiento de la empresa en el futuro, lo cual le otorgará mayor legitimidad y fidelidad por parte de los clientes.

Otra crítica que se alega frecuentemente es que el hecho de que la empresa se involucre en los problemas sociales y medioambientales conlleva la menor implicación de la iniciativa pública en los mismos, por entender que las corporaciones privadas pueden afrontar por sí solas estos problemas. El problema de esta crítica está en que ninguno de los dos agentes conseguirá resolver todos estos problemas socio-ambientales presentes en nuestra sociedad por sí mismo, sino que resulta necesaria una cooperación mutua entre ambos para conseguir mejorar la sociedad.

2.1.2.1. Grados de RSC

En los últimos años, los escándalos corporativos en grandes empresas (como Lehman Brothers) han provocado que se incremente, como bien hemos explicado, la concienciación por esta cuestión y que la RSC empiece a jugar un papel más relevante en un número de compañías cada vez mayor. De hecho, en ocasiones, las empresas están obligadas a adoptar determinadas acciones sociales por las obligaciones legales establecidas que les vincularán contractualmente, lo cual tiene su fundamento en el enfoque *shareholder* (Friedman, 1970), anteriormente explicado. Sin embargo, las empresas están en contacto continuo con un gran número de *stakeholders* que no tienen protección por ley, es decir, no se han dictado normas que obliguen a la empresa a realizar actuaciones a favor de los mismos. Por tanto, siguiendo el enfoque *stakeholder* (Freeman, 1984), se ha tratado de configurar un concepto de RSC que se defina como el compromiso asumido por las organizaciones para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la sociedad en general.

En base a estas consideraciones, la RSC se va a ir desarrollando de forma progresiva desde niveles más básicos, consistentes en el mero cumplimiento de la normativa legal establecida, hasta niveles mucho más integrados en los que se tiene en cuenta a más *stakeholders*. Dichos grados de la RSC pueden relacionarse con los dos enfoques explicados en la sección anterior, entendiendo que el enfoque *shareholder* se correspondería con el grado más bajo y el enfoque *stakeholder* iría comprendiendo los aspectos de los grados

superiores de integración de la RSC. Ésta se podría desarrollar en cuatro etapas que favorecen el desarrollo de la ética corporativa, relaciones corporativas y ciudadanía corporativa, que consiste en “*el conjunto de estrategias y prácticas operativas que la compañía desarrolla para establecer mejores relaciones con los stakeholders y que les impactan a ellos y al entorno*” (Waddock, 2004), es decir, son todas las practicas que lleva a cabo para favorecer la implantación de su conducta (tanto económica, social y medioambiental). Estas fases serán (Johnson, Whittington y Scholes, 2011):

- *Laissez-faire*: es el nivel más bajo de entender la RSC de una empresa en el que prima la obtención de beneficio económico y la satisfacción del interés del accionista. Las empresas con esta concepción se limitarán a cumplir con la regulación establecida que supone una limitación en el desarrollo de su actividad centrada en la búsqueda de la eficiencia económica. Además, no tendrán en cuenta al resto de *stakeholders*, pues actúan de un modo unilateral y defensivo ante las presiones externas.
- *Enlightened self-interest*: este enfoque está más compensado por la creencia de que la RSC puede favorecer la constitución de un buen negocio mediante sistemas que aseguren la realización de buenas prácticas. Esta creencia se ha extendido en los últimos años puesto que la reputación de las organizaciones puede determinar el éxito financiero a largo plazo (Fernández y Merino, 2005; Hall, 1991). En este nivel, los directivos comienzan a darse cuenta de que no sólo tienen un compromiso con los accionistas, sino que deben asumir más compromisos con los diferentes grupos de interés, lo cual provoca una comunicación más interactiva con los mismos, dejando a un lado la unilateralidad característica de la etapa anterior.
- *Fórum for stakeholder interaction*: En este nivel se incorporan los intereses y las expectativas de los diferentes *stakeholders* y no sólo de los *shareholders* de la compañía. El desempeño de una organización debe medirse de una manera más pluralista y no sólo a través de los resultados financieros, es decir, hay que centrarse en la sostenibilidad

de la compañía en el largo plazo teniendo en cuenta el *triple bottom line*. Se plantea la posibilidad de que las empresas mantengan unidades no rentables para preservar el empleo, eviten la fabricación o venta de productos antisociales y estén preparadas para soportar una reducción de la rentabilidad a favor del bien social. Asimismo, se establecen estructuras para supervisar el desempeño social a través de sus operaciones globales y los objetivos pueden ser construidos en base al aspecto operacional de la compañía y a la responsabilidad social que gestiona proactivamente y de manera coordinada. La expectativa principal en esta etapa es que esta postura corporativa se refleje en el comportamiento ético de los individuos que forman parte de la empresa. También dichas organizaciones se suelen comprometer a tener presente a las diferentes partes interesadas, teniendo que solucionar los desequilibrios políticos entre las expectativas de los diferentes grupos de interés en conflicto. Finalmente, otra forma de manifestarse esta mayor implicación en la RSC sería la realización de alianzas con otras organizaciones más vinculadas con los aspectos sociales.

- *Shaper of society*: es el nivel más avanzado de RSC. Desde esta perspectiva, los aspectos financieros se vuelven secundarios. Las empresas con esta visión luchan por cambiar la sociedad y las normas sociales y suelen ser fundadas con este propósito. Por tanto, el rol social es la razón de ser del propio negocio, y por ello, estas empresas centran su estrategia en cambiar las reglas del juego del mercado para garantizar beneficios sociales. Además, no es probable que actúen por sí solas, sino que realizan grandes alianzas con otras organizaciones para lograr sus propósitos.

Tabla 1: Grados de integración de RSC en una compañía

LAISSEZ-FAIRE	ENLIGHTENED SELF-INTEREST	FORUM FOR STAKEHOLDER INTERACTION	SHAPER OF SOCIETY
----------------------	--------------------------------------	--	------------------------------

Cumplir la ley Búsqueda exclusiva de la eficiencia económica Satisfacción del interés del accionista Actuación unilateral y defensiva ante presiones externas	Incorporación de RSC por considerarlo un buen negocio Asegurar la realización de buenas prácticas Interacción con más <i>stakeholders</i> y actitud reactiva ante presiones externas	Atención a expectativas e intereses de <i>stakeholders</i> Búsqueda de la sostenibilidad compañía a largo plazo mediante el <i>triple bottom line</i> Más proactiva Alianzas sociales	Cambio en la sociedad y en el mercado para alcanzar beneficios sociales Rol social es la razón de ser del negocio Alianzas frecuentes
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia adaptado de Johnson et al. (2011)

Todos estos grados que conforman la ciudadanía corporativa no sólo constituyen un imperativo ético y moral de las empresas, sino que también conforman una respuesta estratégica ante los constantes cambios que se producen en el entorno global, los cuales permiten que éstas se vayan adecuando a la nueva realidad social, implantándose como parte fundamental de la estrategia corporativa de la compañía.

De todos los grados descritos sobre la mayor o menor implicación de una compañía en la implantación de políticas de RSC, nos situaremos en la tercera etapa “*forum for stakeholder interaction*”, ya que entendemos que es el punto en el que se pueden situar las grandes corporaciones convencionales que lleven a cabo una buena integración de la RSC en el desarrollo de su actividad estratégica, sin olvidar su esencia de compañía orientada al éxito económico (Nestlé, Danone).

Bajo nuestro punto de vista, la cuarta etapa estaría refiriéndose a empresas sociales que se han creado con la única finalidad de resolver un problema existente en la sociedad o cooperar en la satisfacción de necesidades sociales. Un ejemplo de empresa social sería ACEFAT, empresa creada en 1990 que surgió como un acto de responsabilidad social de las entidades privadas y públicas implicadas con el objetivo innovador de llevar a cabo un proyecto de

gestión integrada de las obras de servicios de Barcelona, preocupándose especialmente por el compromiso con la sostenibilidad entendida en un sentido amplio ya que pretendían minimizar el impacto y las molestias que las obras pudieran causar en la ciudad. El origen de la creación de estas empresas es en esencia su compromiso con la sociedad, mientras que en el nivel anterior nos encontramos ante empresas que han sido creadas con una finalidad inicialmente económica con la que pretendían hacer negocio y alcanzar el éxito empresarial y una reputación en el mercado, pero a lo largo de la implantación de su estrategia han ido introduciendo estas políticas formando una cultura de RSC muy integrada.

2.1.2.2. RSC reactiva y RSC estratégica

Con el paso de los años, se han desarrollado, como hemos podido observar, diversas formas de entender la responsabilidad social corporativa. Este es el caso de la diferenciación entre RSC reactiva y RSC estratégica (Muñoz-Martín 2013).

La primera es una concepción más próxima a la filantropía puesto que se limita a atender a las necesidades de los distintos grupos de interés y a solucionar los problemas negativos que les afecten, preocupándose más por aspectos puramente sociales (Andreu y Fernández, 2011). La segunda se caracteriza por identificar las iniciativas de la empresa donde la creación de valor compartido tanto para la empresa como para la sociedad pueda ser mayor. La RSC se considera estratégica cuando aporta beneficios a la organización relacionados con el negocio y contribuye a que la empresa cumpla su misión de la manera más eficiente posible (Robins, 2011; Manescu, 2010). Por tanto, con la RSC estratégica se introduce el concepto de “*creación de valor compartido*” (Porter y Kramer, 2011), pues se crea valor tanto para la propia empresa como para el conjunto de la sociedad al atender mejor los intereses legítimos de los diferentes *stakeholders*.

La clave está en que la creación de valor compartido es una forma de entender la RSE, lo que nos lleva a pensar que sus creadores (Porter y Kramer, 2011) se basaban en una RSC reactiva, lo cual resulta claramente insuficiente. La mejor forma de entender la RSC sería la estratégica, de modo que se podría ir más

allá de la pura filantropía, combinando el aspecto social y el económico que lo situará en un nivel más avanzado de RSE donde hay mayor integración y compromiso a nivel económico y social.

Por tanto, la cuestión se centra en determinar que concepción de RSC queremos manejar y que consideramos que incide claramente en la competitividad empresarial. Nos estamos refiriendo a una RSC, basada en la ética, auténticamente estratégica y constituyente de un factor clave para mejorar la competitividad, es decir, debemos potenciar el desarrollo de una RSC estratégica alejada de una visión reactiva o puramente filantrópica. Esta concepción introduce todos los elementos del nuevo término de “*creación de valor compartido*” (Porter y Kramer, 2011).

2.1.2.3. Creación de valor compartido. Concepto y vías para crear valor

El nuevo concepto de creación de valor compartido (en adelante “CVC”) fue introducido por los autores Porter y Kramer (2011) con el objetivo principal de conseguir que las empresas al mismo tiempo de crear valor económico consiguieran crear valor para el conjunto de la sociedad, atendiendo a sus necesidades y repercutiendo positivamente en la competitividad empresarial, tanto a nivel económico como social. Para ello, proponen tres vías: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y construir clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Al introducir este nuevo concepto, estos autores pretendían que no se interpretase como mera filantropía o como una forma más de responsabilidad social empresarial a tener en cuenta para mantener la imagen y la reputación de la compañía, sino que su objetivo es que esta forma de crear valor fuera percibida como una nueva forma de éxito económico. Por tanto, lo consideraban como una nueva forma de reconcebir las relaciones entre las corporaciones y la sociedad, permitiendo a las empresas desarrollar sus prácticas operacionales de tal forma que supusieran una mejora tanto para la competitividad empresarial como para la sociedad. De este modo, el valor compartido se puede concebir como un elemento más que proporciona rentabilidad y favorece la posición competitiva de la compañía.

Sin embargo, este concepto no es realmente tan innovador como pretende ser, pues hace referencia a una forma concreta de entender la RSC, el enfoque estratégico, que implica un cierto grado de integración en la implantación de estas políticas en las corporaciones.

Para alcanzar esta idea sería necesaria la actualización de los directivos de las distintas compañías, para que desarrollasen sus habilidades teniendo siempre en cuenta las profundas necesidades de la sociedad, las cuales influyen claramente en los mercados, y la colaboración que se debería facilitar entre todos los entes protagonistas de nuestra sociedad.

2.1.3. Acotación del significado de RSC a utilizar

Tras haber analizado los diferentes enfoques, concepciones y grados de integración de la RSC en la actividad estratégica de una empresa, vamos a elaborar una definición para utilizarla a lo largo de la exposición que nos permita entender correctamente las aportaciones efectuadas en relación a nuestra tesis.

En base a las consideraciones efectuadas, observamos que la creación de riqueza y la contribución a la prosperidad económica de las sociedades es la mayor responsabilidad de cualquier compañía. No obstante, para cumplir con esta responsabilidad la empresa debe tratar de actuar de manera ética en la realización de todas sus actividades estratégicas, mediante la implantación de políticas de RSC, para conseguir una mayor legitimidad en la sociedad, lo que le permitirá ser más competitiva en el mercado. Por tanto, siguiendo el enfoque *stakeholder*, la concepción estratégica de RSC, la tercera etapa de integración, anteriormente expuestas, y teniendo presentes las consideraciones de la creación de valor compartido, definiremos la responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa como el conjunto de políticas incorporadas a la gestión estratégica de la empresa para asumir un compromiso a nivel económico, legal, social y medioambiental con todos los agentes de la sociedad a lo largo de la vida de la empresa en la realización de todas sus operaciones cotidianas.

2.2. Rendimiento económico-financiero

2.2.1. Concepto a utilizar

Tradicionalmente, se entendía que el éxito empresarial se alcanzaba con la maximización del beneficio y la reducción de los costes de la empresa. Siguiendo la tradicional teoría neoclásica económica, la empresa adquiriría una serie de factores productivos (como trabajo, capital y tierra) que combinaba de la mejor manera posible para lograr ser eficiente en el proceso económico de producción obteniendo los productos deseados (Ferguson, 1979). A través de la venta de dichos productos pretendía alcanzar unos ingresos suficientes que le permitieran remunerar los factores productivos utilizados, así como la generación de un beneficio económico, que podría ser repartido entre los accionista de la compañía o bien reinvertido en la propia actividad empresarial.

Para alcanzar este éxito empresarial juega un papel fundamental la estrategia de la compañía. El concepto de estrategia ha sido muy utilizado a lo largo de los años por diversos autores (Simons, 2010; David, 2003; Mintzberg, 1987; Porter, 1982; Ross y Kami, 1973; Chandler, 1966; Ansoff, 1965). La estrategia empresarial puede entenderse como la determinación de unos objetivos y planes a largo plazo así como de las acciones necesarias para alcanzarlos, teniendo siempre presente los recursos disponibles para ello. Gracias al establecimiento de la estrategia adecuada, la empresa podrá alcanzar sus metas y objetivos, expandirse en mercados locales e internacionales y obtener ventajas competitivas. Bajo el enfoque neoclásico tradicional (Ferguson, 1979), el objetivo de la empresa estaría orientado a la obtención de ingresos suficientes que le permitieran maximizar el beneficio. Por tanto, con la estrategia se pretende dotar a la empresa de una posición única que le permita realizar las acciones necesarias para la consecución de sus objetivos con el menor número de recursos y de la forma más eficiente posible, aprovechando todas las oportunidades ofrecidas por el entorno.

En base a esto, podemos entender que las empresas tradicionales se orientaban hacia la generación de ventajas competitivas, que se materializaban a través de diferentes dimensiones: cuota de mercado, solvencia, reputación, productividad, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados y

posición competitiva en términos de precio, calidad e innovación (Paige y Littrell, 2002; Cagliano et al., 2001; Camisón, 1999). En definitiva, la selección de la estrategia más eficiente en la combinación de los factores productivos permite reducir los costes del proceso productivo, obteniendo así una ventaja competitiva en el mercado en términos de precio, calidad o innovación. Esto se traducirá en un incremento en el nivel de ventas, logrando aumentar la cuota de mercado que conllevará un incremento en los ingresos y del rendimiento financiero de la compañía. Asimismo, la ventaja competitiva se puede derivar de una cuota de mercado elevada por la correcta satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

En los estudios previos que analizan esta relación entre la dimensión socio-ambiental y económico-financiera, se han utilizado indistintamente términos como rendimiento o desempeño financiero, resultado empresarial o performance competitivo que, en definitiva, se refieren a la forma en la que se traduce la ventaja competitiva de la empresa, según el paradigma mayoritario apoyado en la teoría neoclásica. Dicho paradigma toma como referencia para analizar la posible relación entre ambas dimensiones el resultado financiero de la compañía, tal y como se observa en los estudios realizados (Misha y Suar, 2010; Orlitzky et al., 2003; Mahon y McGowan, 1998; Waddock y Graves 1997; Preston y O'Bannon, 1997; Freedman y Stagliano, 1991; Mills y Gardner, 1984; Moskowitz, 1972). Por tanto, éste será el término que utilizaremos para defender nuestra tesis sobre la ausencia de *trade-off* entre el rendimiento socio-ambiental favorecido por la visión estratégica de la RSC y el rendimiento económico-financiero, en las grandes corporaciones.

3. RAZONES A FAVOR DE LA NO INCOMPATIBILIDAD ENTRE RENDIMIENTO SOCIOAMBIENTAL Y ECONÓMICOFINANCIERO

En las últimas décadas, se han realizado numerosas investigaciones con el fin de analizar la relación existente entre el rendimiento socio-ambiental derivado de la RSC y el rendimiento financiero de las compañías. Aunque el impulsor de estos estudios fue Moskowitz (1972), el más profundo sobre el signo de la relación y la secuencia causal fue el de Preston y O'Bannon (1997). En este último, se contemplan seis hipótesis diferentes sobre la posible relación entre la RSC y el resultado financiero de una empresa. Entre las hipótesis a favor de la relación los autores mencionan las siguientes:

- Hipótesis del impacto social. Esta hipótesis se fundamenta en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), ya que entiende que al satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés, la empresa podrá mejorar su reputación e incidir positivamente en el resultado financiero de la misma. Con esta teoría se pretende compaginar el propósito social con los intereses económicos a largo plazo de la compañía utilizando la RSC como herramienta estratégica de diferenciación (Porter y Kramer, 2006). Así, se puede entender que las políticas de RSC permiten incrementar el resultado financiero.
- Hipótesis de la disponibilidad de fondos. Esta hipótesis considera que por mucho que una compañía quiera incorporar la ciudadanía corporativa a su organización, la implantación real de estas conductas dependerá de la disponibilidad de recursos. De modo que cuanto más excedente tuviera la compañía, mayor posibilidad habría para invertir en políticas de RSC (Waddock y Graves, 1997).
- Hipótesis de sinergia positiva. Según esta hipótesis existe una relación interactiva positiva entre ambas variables, de manera que la implantación de políticas de RSC conllevaría un incremento del resultado financiero, que a su vez permite una mejor gestión y desarrollo de la RSC en la empresa.

Entre las hipótesis contrarias a la relación entre RSC y resultado financiero, mencionan:

- Hipótesis del trade off. Esta hipótesis se fundamenta en la teoría neoclásica (Friedman 1970, 1962), que consideraba que las empresas deben preocuparse exclusivamente por la maximización de sus beneficios. En base a esta teoría, las políticas de RSC constituyen costes innecesarios que suponen una reducción de los beneficios con respecto a sus competidores y, por tanto, de su rentabilidad. Esta será la tesis que trataremos de refutar con nuestra argumentación.
- Hipótesis del oportunismo de los directivos. Según esta hipótesis, cuanto mayor sea el resultado financiero de la compañía, menor será la inversión en políticas de RSC, ya que los directivos persiguen sus propios objetivos sin tener en cuenta al resto de *stakeholders* (Williamson, 1985), y podrían reducir las actividades de RSC con el objetivo de maximizar sus ingresos en el corto plazo.
- Hipótesis de sinergia negativa. Se afirma la existencia de una relación interactiva negativa entre ambas variables, que considera que la baja inversión en RSC conlleva mayores resultados financieros, que los directivos destinan a su propio beneficio, sin invertir de nuevo en RSC.

Tabla 2: Hipótesis sobre la relación entre RSC y éxito empresarial (entendido como rendimiento financiero)

HIPÓTESIS A FAVOR		HIPÓTESIS EN CONTRA	
Hipótesis del impacto social	$\uparrow RSC \Rightarrow \uparrow RF$ $\downarrow RSC \Rightarrow \downarrow RF$	Hipótesis del trade off	$\uparrow RSC \Rightarrow \downarrow RF$ $\downarrow RSC \Rightarrow \uparrow RF$
Hipótesis de la disponibilidad de fondos	$\uparrow RF \Rightarrow \uparrow RSC$ $\downarrow RF \Rightarrow \downarrow RSC$	Hipótesis del oportunismo de los directivos	$\uparrow RF \Rightarrow \downarrow RSC$ $\downarrow RF \Rightarrow \uparrow RSC$
Hipótesis de sinergia positiva	$\uparrow RSC \Rightarrow \uparrow RF \Rightarrow \uparrow RSC$	Hipótesis de sinergia negativa	$\uparrow RSC \Rightarrow \downarrow RF \Rightarrow \uparrow RSC$

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico de Preston y O'Bannon (1997)

Por otra parte, autores como Gómez-García (2008) han tratado de añadir una nueva hipótesis para tener en cuenta la posibilidad de que no exista una relación clara entre ambas cuestiones. Esta hipótesis se ha conocido como la hipótesis de las variables moderadoras, en la que se considera que, en ocasiones, los resultados no son concluyentes por distintas variables como el tamaño o el sector; así como por la idea de que la RSC estratégica está en un nivel de discusión más allá del rendimiento financiero de la compañía.

Tras la investigación empírica de Preston y O'Bannon (1997), han continuado los análisis sobre esta cuestión, llegando a resultados nada concluyentes. Por tanto, nos parece interesante abordar la defensa de la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero en las grandes corporaciones, realizando una contribución original basada en las razones innovadoras que nos permitan afirmar como la incorporación de políticas de RSC en la estrategia de la compañía compensa financieramente. Para ello, hemos de recordar que a lo largo de esta exposición nos estamos refiriendo a compañías tradicionales con un nivel de RSC avanzado, de acuerdo con las etapas de desarrollo de la ciudadanía corporativa, y que originariamente perseguían un concepto de éxito bajo el enfoque neoclásico, manifestado a través de conceptos como rendimiento o desempeño financiero.

En nuestra investigación, tras haber realizado una profunda revisión de la literatura y un análisis específico sobre ejemplos de grandes corporaciones que han intentado en los últimos años incorporar estas políticas en su estrategia original orientada al beneficio económico, podemos extraer diferentes razonamientos que defienden la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero. A continuación, hemos clasificado dichas razones en tres categorías en función de la finalidad que persigue cada política implantada, con el objetivo de incrementar su éxito empresarial en el largo plazo mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Dichas categorías serán: productos eficaces, procesos eficientes y sociedades más felices.

3.1. Productos eficaces

En primer lugar, hemos agrupado una serie de argumentos sobre políticas de RSC que implantan las grandes corporaciones en su estrategia con el objetivo de obtener ventajas competitivas que garantizan su sostenibilidad en el largo plazo. Dichas políticas están, en gran medida, orientadas a la obtención de productos más eficaces.

3.1.1. Visión amplia de los colectivos de interés

3.1.1.1. Atención al target de la compañía

Dentro de esta categoría, una primera política de RSC consiste en contemplar con una mirada amplia a los distintos colectivos o grupos de interés con los que se relaciona la empresa para atender a las necesidades de cada colectivo, intentando implementar y desarrollar nuevos productos más adaptados a las necesidades de las sociedades en las que opera. Esta política de RSC tendría su fundamento principal en la conocida teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), en virtud de la cual se produce una constante interacción con los diferentes *stakeholders* (clientes, proveedores, organismos públicos, etc.) para atender a los intereses legítimos de cada uno de ellos y conocer sus expectativas, de manera que la empresa oriente su estrategia a la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés, lo cual le permite mejorar su reputación en la sociedad por haber atendido a las demandas sociales y, como consecuencia, mejora su performance competitivo porque ofrece productos más adaptados a las necesidades, más eficaces y dirigidos específicamente a cubrir las expectativas de los diferentes colectivos. De esta manera, se pone de manifiesto una conexión clara entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero a través de la hipótesis del impacto social (Preston y O'Bannon, 1997), puesto que la mejor forma que tienen los directivos de las compañías para maximizar sus beneficios y crear valor en la compañía es intentando satisfacer al mismo tiempo las expectativas de todos los *stakeholders*, combinando así la dimensión social y financiera (Carroll, 1991).

Esta política de atención a los *stakeholders* repercute en el poder o cuota de mercado que adquiere la empresa frente a sus competidores. Al haber atendido a las expectativas de todos los *stakeholders*, la empresa será capaz de equilibrar los intereses de la forma más eficiente posible, ya sea ofreciendo distintas variedades de productos o un producto más específico que vaya a cubrir un segmento concreto en el mercado, lo cual hará que los potenciales clientes tengan una buena imagen de la empresa por haber atendido sus demandas y optarán por comprar el producto en estas empresas en lugar de en las competidoras. Al lograr una mayor fidelidad de los clientes, se incrementará el volumen de ventas de la compañía y, por tanto, la empresa tendrá una mayor cuota de mercado, dando lugar a un mejor rendimiento financiero (Maignan, 2001). En definitiva, se pone de manifiesto que los beneficios pueden tener origen en la imagen y reputación de la compañía (Férrandez y Merino, 2005), concluyendo una relación positiva entre RSC y rendimiento financiero (Simpson y Kohers, 2002).

Un claro ejemplo de una gran empresa a nivel mundial en la que se puede observar la preocupación social por atender a las necesidades de todos los grupos de interés es Nestlé. Esta compañía tiene como reto, la atención a las necesidades y gustos de los distintos consumidores para ser capaz de responder a la demanda de forma rápida y eficaz con una amplia gama de productos, bajo las premisas de calidad, investigación e innovación, destacando siempre el componente nutricional de sus productos. Asimismo, para responder correctamente a su demanda tienen en cuenta las características de los distintos consumidores. Por ejemplo, tal y como explica Neus Martínez Roldan (2012), directora de Comunicación Corporativa de Nestlé España, en los países más avanzados, donde son frecuentes enfermedades como la obesidad o la hipertensión, Nestlé centra su estrategia en ofrecer productos con un plus nutricional y con un sabor preferido frente a sus competidores, pero sin empeorar el contenido nutricional para favorecer el ámbito organoléptico (textura, sabor, olor, aroma). Sin embargo, en países en vías de desarrollo esta empresa ofrece productos que incorporan micronutrientes como el hierro, el zinc o la fibra para suplir las carencias de determinados nutrientes que presentan los habitantes de estos países. De

manera que se pone de manifiesto la atención que Nestlé presta a los distintos grupos de interés y a las necesidades de cada uno de ellos, ofreciendo una amplia variedad de productos con distintos componentes nutricionales adaptados a las características de sus destinatarios. Esto permite mejorar la imagen y la reputación de la compañía, activos intangibles que contribuyen al éxito empresarial (Hall, 1993, 1992), traducándose en un incremento de la cuota de mercado y suponiendo una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Asimismo, al haber interactuado y escuchado a los distintos grupos de interés, la empresa puede optar por establecer una estrategia de diferenciación, ofreciendo productos con unos precios más altos, debido a la especificidad y adaptabilidad de los mismos a las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. La percepción de estos productos como diferentes y novedosos, y que se hayan elaborado específicamente para cubrir la expectativa potencial del cliente, hará que más personas estén dispuestas a pagar más por adquirir estos productos tan específicos y adaptados. Al establecer precios más altos, podrá obtener mayores márgenes de beneficios, lo cual nos lleva a entender la estrategia tradicional de diferenciación como una ventaja competitiva para la compañía (Porter, 1982). Esta estrategia ha sido seguida por Nestlé mediante el lanzamiento de productos “*Premium*”, tal y como se indica en su Informe de 2013, los cuales son considerados por la empresa como un motor de crecimiento. El objetivo es crear valor adicional en un producto para su consumo en cualquier momento, lo que conlleva que los clientes estén dispuestos a pagar más por el placer de disfrutar de dichos productos.

3.1.1.2. Atención a colectivos desfavorecidos

Otra política de RSC que pueden implementar las empresas es favorecer la venta, la reparación o la compra de segunda mano de sus propios productos. Este tipo de políticas están orientadas a aquellos colectivos que por sus circunstancias económicas no pueden o no están dispuestos a pagar el precio original de los productos de la compañía en cuestión. La forma en la que la empresa puede favorecer estos intercambios es la constitución de páginas webs en las que se ofrezcan los productos de segunda mano a aquellas

personas con menor poder adquisitivo. De esta manera se favorece el acceso a otras personas y se manifiesta la preocupación de la empresa por otros colectivos más desfavorecidos que no constituyen, en principio, el target principal de la compañía. Estas iniciativas consisten en la creación de webs para la compra de segunda mano promueven la continuación del ciclo de vida de los productos y su implantación sería posible mediante alianzas con redes de ventas por internet como eBay. Este tipo de iniciativa ya se ha implantado con éxito en otras empresas de menor tamaño (como Patagonia con la iniciativa “*Common Threats*”), por lo que pensamos que también podrían tener éxito en las grandes empresas cotizadas.

Del mismo modo, también constituye otra política de RSC de atención a colectivos desfavorecidos la estrategia de desarrollo de mercados (Ansoff, 1976), penetrando en mercados emergentes con el objetivo de ofrecerles sus productos tradicionales e incluso creando trabajo para los agentes locales, lo cual podrá tener repercusión en los resultados financieros de la compañía por su mayor expansión y su mejor reputación derivada de la atención a estos colectivos.

3.1.1.3. Suministro de información al consumidor

Relacionado con la atención de los *stakeholders*, juega un papel sustancial la comunicación responsable, dinámica y recíproca de la empresa con el consumidor, con el objetivo de lograr su entusiasmo con la empresa así como aprender de ellos para la el lanzamiento o actualización de productos. Esta comunicación constituye un pilar operacional para las empresas y supone una fuente de ventaja competitiva para alcanzar un mayor rendimiento financiero. Prueba de ello son Nestlé o Danone, grandes multinacionales que resaltan la importancia de la comunicación, tal y como se indica en sus informes respectivos (2013). Nestlé proporciona información nutricional en las etiquetas de sus productos y orientación sobre estilos de vida saludables mediante la combinación de dieta y actividad física (Ejemplo: Nestlé fitness) al mismo tiempo que atiende a las expectativas de sus clientes para actualizar sus productos en función de la demanda del mercado. Asimismo, la comunicación se ha incluido dentro de sus políticas esenciales, tal y como se observa en sus

“Principios de Comunicación con el Consumidor”. Danone ha creado un Servicio de Atención al Consumidor (SAC) personalizado, bien por teléfono, por internet o en directo en conferencias, para dar respuesta a las necesidades de sus *stakeholders*. De modo que se están implementando estrategias como la Web 2.0 (Dougherty, 2004), caracterizada por la participación activa de los diferentes usuarios.

Esta política de RSC conlleva un incremento en la fidelidad de los clientes derivada de la mayor preocupación de la empresa por satisfacer al consumidor y lograr su felicidad, lo cual repercute positivamente en el resultado financiero de la empresa (Maignan, 2001). De ahí los slogans de estas empresas: “*Alimentando sonrisas*” en Danone o “*Good food, good life*” en Nestlé, en las que se persigue claramente la felicidad de los *stakeholders*.

Asimismo, es importante destacar que estas políticas, vinculadas a la atención de las necesidades de *los stakeholders*, pueden incluirse en la categoría de “sociedades más felices”, ya que favorecen la inclusión de colectivos no contemplados inicialmente en el juego del mercado y satisfacen las expectativas, tanto de estos como del target de la compañía, de diferentes formas en función de sus necesidades.

3.1.2. Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)

Otra política de RSC que implantan frecuentemente las empresas en su estrategia es la inversión en I+D+i, lo cual está muy relacionado con la política anterior de atender con una visión amplia a los *stakeholders*. Una vez que se conocen las expectativas y demandas de los consumidores, la empresa invierte tiempo y recursos en I+D+i para responder de la forma más eficaz posible a las necesidades de sus consumidores.

A modo de ejemplo, Nestlé invierte frecuentemente en esta política. De hecho, el peso de la innovación sobre las ventas, en Nestlé España, alcanzó el 17,8% del total en el año 2013 (Gabinete de Prensa de Nestlé España). Cuenta con un departamento conocido como Nestlé Research, que constituye la mayor red privada mundial de I+D dedicada a la nutrición. Para llevar a cabo su labor de investigación cuenta con 34 centros y más de 5.000 personas por todo el mundo, donde sus líneas de investigación se orientan principalmente al

crecimiento y desarrollo, a la digestión óptima, al control de peso y a la protección ante las enfermedades. Una línea concreta de investigación en la que se ha centrado ha sido la ingesta alimentaria y el estilo de vida a nivel infantil con el objetivo reducir el riesgo de desnutrición enriqueciendo sus productos con micronutrientes. Esta innovación le permite desarrollar productos más eficaces, que satisfagan plenamente las expectativas de los consumidores y que, al mismo tiempo, sean saludables y contengan un alto contenido nutricional, cumpliendo con las políticas de la empresa (Principios de Nestlé sobre Nutrición, Salud y Bienestar, Política de Calidad de Nestlé). El objetivo es mejorar la calidad de vida del consumidor, a través de un estilo de vida sano, mediante el ofrecimiento de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables, constituyendo un pilar operacional y un motor de crecimiento que le proporciona una gran ventaja competitiva.

Del mismo modo, Danone ha invertido en la investigación y divulgación científica para garantizar su compromiso con la salud, desarrollando productos de máxima calidad. Prueba de ello son el Programa NUSA (Nutrición y Salud) y el Instituto Danone, que tienen por objetivo fomentar la investigación para alcanzar una sociedad más sana, promoviendo hábitos de vida saludables.

Esta política social de inversión en I+D+i para lograr productos más eficaces se concreta en tres fases: comprensión de las necesidades del consumidor; priorización en la investigación de algún componente esencial de sus productos (en el caso de Nestlé, nos referimos al componente nutricional); y desarrollo del producto, asegurando su calidad y seguridad. De modo que nos encontramos ante una política que permite a las empresas llevar a cabo una estrategia de desarrollo, mediante la innovación de productos que satisfagan mejor la demanda, lo cual repercute positivamente en la imagen corporativa y permite la consecución de sinergias entre los distintos productos (Ansoff, 1976), conllevando un mayor éxito en el mercado mediante un mejor resultado financiero. En definitiva, se manifiesta como la inversión en RSC es rentable desde el punto de vista financiero (Simpson y Kohers, 2002; Waddock y Graves, 1997).

3.1.3. Reutilización de residuos para elaboración de productos diferentes

Otra política de RSC a implantar por las grandes empresas es la reutilización y gestión de los residuos (Morris y Holthausen, 1994). Habitualmente en los procesos productivos surgen numerosos residuos que no se utilizan para la elaboración del producto final. La preocupación y la concienciación para reutilizarlos, bien en el mismo proceso productivo o en otros procesos para la elaboración de productos diferentes es una muestra de implicación para evitar el despilfarro de los recursos disponibles. En este tipo de políticas se pone de manifiesto la concienciación social y medioambiental de la empresa porque están orientadas a evitar mayor contaminación con los residuos inutilizados en un proceso concreto de la empresa y se manifiesta la preocupación por la escasez de recursos en nuestro entorno. Esta idea puede repercutir positivamente en la reputación de la compañía, logrando una mayor fidelidad de los clientes que cada vez dan más importancia a los compromisos sociales y medioambientales y que se traduce en un aumento significativo de las ventas, origen del rendimiento financiero (Maignan, 2001). En este apartado, no vamos a entrar en el detalle de la cuestión, puesto que será desarrollada en la siguiente categoría.

3.2. Procesos eficientes

Dentro de la categoría definida como procesos eficientes, nos encontramos con aquellas políticas de RSC que repercuten en la eficiencia de algún aspecto de la cadena de valor o del proceso de producción de una compañía.

3.2.1. Identificación de fases en la cadena de valor

Esta política de RSC consiste en la identificación de las partes de la cadena de valor con mayor repercusión en la ventaja competitiva de la empresa (Porter, 1985), que tengan al mismo tiempo influencia en los *stakeholders*, de manera que la actuación de la empresa no sólo dependa de su decisión unilateral sino que dependerá también de los intereses legítimos de los distintos *stakeholders*, pues al constituir una fase de la cadena de valor con gran repercusión es muy importante la atención a estos colectivos para lograr su máxima satisfacción. El hecho de identificar las distintas fases de la cadena de valor y la repercusión

de cada una de ellas en la ventaja competitiva de la empresa, les permitirá desarrollar el proceso de forma más eficiente, evitando el despilfarro de los recursos. Pese a las posibles inversiones adicionales requeridas para incrementar la eficiencia del proceso, esta política puede repercutir positivamente en el rendimiento financiero gracias a la reducción en costes derivada de esta mayor eficiencia. Este liderazgo en costes constituye una estrategia tradicional para alcanzar el éxito en los mercados (Porter, 1987). Por tanto, queda suficientemente argumentado como la política de RSC consistente en la identificación de las actividades de la cadena de valor con mayor repercusión influye en el rendimiento financiero de la compañía.

A modo de ejemplo, destacamos la empresa Nestlé, que tiene como principio corporativo (2010) el desarrollo de la cadena de suministro más eficiente posible, desde el primer nivel correspondiente a las granjas que suministran las materias primas hasta el último eslabón correspondiente al consumidor final, para asegurarse las mejores materias primas y los productos de mayor calidad y seguridad. En definitiva, persigue la máxima calidad y el mejor servicio al cliente al menor coste. Con esta estrategia, alcanza la eficiencia operacional mediante la eliminación de residuos y errores, el incremento de la eficiencia y eficacia, y la mejora en la calidad y en la seguridad de todas las operaciones. Del mismo modo, Danone destaca por ser otra compañía que persigue la excelencia en su cadena de valor, como se indica en su informe de sostenibilidad de 2013.

3.2.2. Adaptación de procesos productivos para reducir impacto ambiental

Del mismo modo, las empresas pueden implantar políticas de RSC consistentes en la adaptación de sus procesos productivos a los principios de sostenibilidad medioambiental para disminuir su impacto negativo en el medio ambiente, resaltando la importancia de la dimensión medioambiental en la actividad empresarial (Rodríguez, 2007; Moreno, 2006). Como consecuencia de esta adaptación, también podrán realizar modificaciones en sus productos reduciendo los impactos negativos y poco saludables para los consumidores. Esta política socialmente responsable mejora la reputación de la compañía

(Smith, 2003), gracias a su preocupación por el impacto medioambiental, lo cual incrementa la fidelidad de los clientes (Maignan, 2001) y conlleva un mayor poder en el mercado con respecto a sus competidores, repercutiendo en el resultado financiero de la empresa (Fernández y Merino, 2005). Relacionado con la reducción del impacto ambiental, nos encontramos también con la política descrita en el siguiente apartado.

3.2.3. Identificación de recursos existentes

Es muy relevante identificar los recursos existentes para utilizarlos de forma óptima en el proceso de producción, logrando unos procesos más eficientes. Esta idea se vincula con la política mencionada en la sección anterior basada en el aprovechamiento de los residuos, así como con la política anterior basada en la adaptación del proceso productivo. Por tanto, la política de RSC a implantar consiste en tener una visión amplia del modelo de negocio que nos permita diseñar un inteligente aprovechamiento de los recursos y de reutilización de los residuos en el ciclo productivo y una gestión sostenible.

Con esta política se introduce una estrategia basada en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Wernerfelt, 1984). Por recursos y capacidades entendemos los *inputs* utilizados por la empresa en sus actividades, que con una coordinación adecuada conllevan importantes ventajas competitivas (Grant, 1991). Según esta teoría, la gestión adecuada de los mismos es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y alcanzar la excelencia en la gestión empresarial. La dotación heterogénea de recursos y capacidades constituye una característica distintiva en las empresas, en cuanto les permitirán obtener rentas superiores, siempre que sean hábiles en identificación de aquellos activos estratégicos que contribuyan más a la obtención de dichas ventajas competitivas (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991). De manera que esta teoría nos permite identificar esta política de RSC como un recurso a disposición de las empresas (Marín et al., 2005), que repercute en la reputación corporativa, y como consecuencia, en el rendimiento financiero (Fernández y Merino, 2005; Hall, 1992).

En el caso de Nestlé encontramos políticas orientadas a la escasez de recursos y a la utilización óptima de los mismos en el proceso de producción. Uno de sus principios corporativos es la protección del medio ambiente y la sostenibilidad (Principios Corporativos, Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental) para lograr su reto de “*Cero Desperdicios*”, lo cual le ha llevado a implantar un sistema propio de gestión medioambiental: Nestlé *Environmental Management System* (NEMS), centrado en la eficiencia en el uso de recursos naturales (gestión del agua, utilización de renovables y evitar el desperdicio de recursos). Un ejemplo concreto es la importancia del agua como recurso valioso para la producción de sus alimentos (Compromisos de Nestlé sobre el agua). Por ello, promueve el uso racional del agua en todas las actividades integradas en su cadena de valor, favoreciendo tanto la recuperación de aguas residuales que se generan en su actividad como la reducción del consumo directo de agua. De esta manera se manifiesta su preocupación por el medio ambiente y por los recursos del mismo, y por ello ha introducido numerosas depuradoras en sus fábricas en los últimos años. También ha iniciado otra iniciativa destinada a reducir el consumo de plástico en la elaboración de sus botellas con el objetivo de utilizar menos recursos y reducir la contaminación. Todo esto repercutirá en la imagen de la compañía, se mejorará su productividad y podrá incrementar su cuota de mercado, traduciéndose en un mayor resultado financiero.

En Danone también se resalta la importancia de la protección del medio ambiente en su informe de sostenibilidad anual (2013), asegurando su compromiso en este ámbito. Concretamente, ha desarrollado algunos proyectos orientados a la reducción de la contaminación. Por un lado, encontramos el Proyecto *Nature 2008* con el que se comprometieron a reducir la huella de CO₂, utilizando tecnologías que no perjudiquen al medio ambiente ni en el desarrollo de productos ni en la eficiencia de los procesos y suministro de proveedores. Por otro lado, observamos el Plan 2020, que se centra en la reducción de emisiones de CO₂ en un 50%. En definitiva, estos planes se orientan a la agricultura sostenible, al rediseño y reciclaje de embalajes, y a la reducción de la huella de carbono y huella hidráulica.

Tanto la política relativa a la adaptación de procesos como la referida a la identificación de recursos y aprovechamiento de residuos, repercuten claramente en la reducción de los costes y en el impacto positivo sobre la imagen de la compañía, dada la preocupación de la empresa en un ámbito tan polémico en la actualidad. Esto permitirá a la empresa tener un mayor margen de actuación e incrementar sus beneficios, logrando así el éxito empresarial.

3.3. Sociedades más felices

Finalmente, nos encontramos con una tercera categoría de políticas de RSC que tienen como objetivo principal favorecer el desarrollo de sociedades más felices, donde todos los *stakeholders* estén plenamente satisfechos y puedan continuar con su proceso de autorrealización personal para alcanzar su máxima felicidad dentro de la sociedad en la que se encuentran.

3.3.1. Atención a las expectativas de stakeholders

En esta categoría, podemos incluir algunas de las políticas ya mencionadas en categorías anteriores, remitiéndonos a lo expuesto en los apartados correspondientes. En primer lugar, nos referimos a la política de RSC consistente en atender las expectativas e intereses de los diferentes *stakeholders* (Freeman, 1984) para que sientan que la empresa se está preocupando realmente por ellos, lo cual provoca que desarrollen productos específicos y plenamente adaptados a la demanda.

Asimismo, muchas empresas se esfuerzan por asegurar la disponibilidad sostenible en el tiempo de los diferentes productos en todo momento y lugar. Esta premisa constituye en empresas como Nestlé un pilar operacional esencial, según el informe de 2013, para desarrollar su ventaja competitiva, refiriéndose a ella con la expresión: “*Whenever, wherever and however*”. Del mismo modo, Danone también se esfuerza al máximo en el ofrecimiento de un servicio al consumidor de calidad, en el que se atiende a los gustos, preferencias y necesidades de los clientes (Danone, 2013).

La implantación de estas políticas en grandes corporaciones favorece el desarrollo de la felicidad de los individuos, pues no tendrán necesidades sin cubrir y serán más felices. El hecho de que las sociedades sean más felices

por la actuación concreta de una empresa conllevará que mejore la imagen y la reputación de la misma. Por reputación entendemos la evaluación global de una empresa en el tiempo por parte de los clientes, proveedores o competidores (Gotsi y Wilson, 2001), basándose en atributos como la capacidad corporativa o la responsabilidad social corporativa (Fombrun et al., 2000). Esto repercutirá en el rendimiento financiero de la empresa, pues la reputación es un activo intangible importante que contribuye al éxito empresarial (Hall, 1992) al conseguir una mayor fidelidad de los clientes que se traduce en un aumento de las ventas y de la cuota de mercado de la compañía (Maignan, 2001). Todo esto nos permite defender que las empresas socialmente responsables son rentables bajo una perspectiva financiera y que existe una relación positiva entre rentabilidad social y financiera (Simpson y Kohers, 2002; Waddock y Graves, 1997).

3.3.2. Integración local de la compañía

Otra política para desarrollar sociedades más felices es la integración local en relación con la mano de obra o los proveedores. Con esto se manifiesta la preocupación de la empresa a nivel local, ya que pretende crear mano de obra o abastecer con proveedores, principalmente locales. Esta integración favorecerá la felicidad de estas pequeñas comunidades locales en las que se asienta la empresa, repercutiendo, como hemos explicado, en su reputación y, consecuentemente, en sus beneficios.

Además, es frecuente que las grandes corporaciones gocen de presencia geográfica en todo el mundo, pues desarrollan frecuentemente estrategias de internacionalización, bajo una perspectiva económica, con el objetivo de reducir sus costes y obtener una ventaja competitiva (Hymer, 1976; Vernon, 1966). Al mismo tiempo, estas estrategias suponen un proceso de integración y de aprendizaje (Vahlne, 1977; Vernon, 1966), que favorece la creación de fuertes relaciones entre la empresa y los consumidores, consiguiendo un conocimiento exhaustivo de sus clientes, lo cual les permite anticiparse a sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

A modo de ejemplo, destacamos el caso de Nestlé que ha manifestado su preocupación por el desarrollo rural, decidiendo instalarse en los países de

origen de las materias primas esenciales de su negocio, lo cual favorece el desarrollo de estas comunidades locales al crear nuevos puestos de trabajo y, al asegurar formación a los proveedores locales. No obstante, para la integración local, Nestlé establece unos mínimos de conducta que deben asumir todos los proveedores, trabajadores o agentes que colaboren con ella, para garantizar el compromiso y los valores de su empresa. Esta es la razón para la elaboración de los “Principios Corporativos Empresariales”, donde se fomentan prácticas responsables en toda la cadena del proceso productivo y de suministros; y un “Código de Proveedores”, donde se les obliga al cumplimiento de las políticas y compromisos asumidos por Nestlé con la sociedad (ética del negocio, sustentabilidad, estándares de la conducta laboral, seguridad y salud, medio ambiente, suministros de productores agrícolas).

El hecho de que las empresas sean tan internacionales conlleva una mayor diversidad, tanto en nacionalidades como culturas, en el equipo humano. Pese a ello, todos los agentes deben participar en la construcción de la cultura y valores comunes, que constituyen la esencia de la compañía. Concretamente, Nestlé se esfuerza por integrar diferentes culturas y tradiciones, pero comprometiéndose siempre con los valores de su propia empresa.

En base a esto, destacamos la importancia de elaborar códigos éticos o de conducta (Melé et al., 2003, 2000) que establezcan los valores y las pautas de actuación de la empresa, para que todos los agentes que colaboran con ella sepan cómo deben actuar. Además, estos códigos constituyen la mejor forma de afrontar los problemas derivados de enfrentamientos entre agentes, provocados por la diversidad cultural.

Estas políticas repercuten no sólo en el éxito de la propia empresa derivada de la imagen de la compañía percibida por los consumidores, sino que también influyen positivamente en la economía local y en la calidad de vida de la población rural, favoreciendo el desarrollo de sociedades más felices.

3.3.3. Atención al equipo humano

Otra política se centra en la atención al equipo humano y la gestión del mismo, pues constituye una fuente de competitividad y éxito empresarial (Chiavenato, 2002). El equipo humano de una empresa interviene en las distintas fases de la

cadena de valor, y resulta sustancial la conciencia de la empresa sobre la importancia de la labor de este colectivo en cada una de las fases para la generación de ventajas competitivas. Además de conocer la influencia de los empleados en las distintas actividades de la cadena de valor, será importante realizar una labor de concienciación social a los propios empleados, porque para lograr una implantación efectiva de las políticas de RSC explicadas es necesario la concienciación de los propios trabajadores en los valores y cultura de la empresa (Argandoña, 2007; Cortina, 2006). Para ello, será esencial la incorporación de códigos éticos (Melé et al., 2003, 2000), que expresen los valores que constituyen su sustrato y esencia, para que los trabajadores puedan interiorizarlos en sus labores cotidianas.

Las grandes corporaciones invierten frecuentemente en el capital humano de su empresa y en la política de recursos humanos con el objetivo de promover relaciones a largo plazo, por ser esencial capacitar a las personas haciendo efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades (Drucker, 1993). De hecho, algunos autores (McGuire et al., 1988) destacan la capacidad de atraer y retener trabajadores como política de RSC beneficiosa. Del mismo modo, se esfuerzan por la motivación y la satisfacción de necesidades de todos los agentes integrantes de la organización. El grado de satisfacción de los agentes depende de dos tipos de variables: higiénicas y motivacionales o intrínsecas (Herzberg, 1959). Las primeras se relacionan con las condiciones y el ambiente de trabajo (salario, políticas de empresa, condiciones ambientales), que no dependen del trabajador en sí mismo sino que vienen impuestas por la empresa. Las segundas se refieren al desempeño del trabajador (crecimiento y desarrollo profesional, responsabilidades, reconocimiento). Comprender las expectativas de los agentes participantes en la empresa es fundamental para la creación de valor económico y la mejor forma de cumplir con estas expectativas y motivar al personal es incidir en los factores motivacionales (Herzberg, 1959). Esta es la razón por la que las empresas deben implantar políticas orientadas a la motivación del equipo humano, puesto que cuanto más motivados estén, más se esforzarán en su labores siendo más eficientes en el proceso productivo, lo que influirá positivamente en los resultados financieros.

La motivación del equipo humano se puede conseguir a través de la implantación de políticas muy diversas. Entre ellas, encontramos iniciativas de conciliación laboral, garantía de salud y seguridad en el centro de trabajo, políticas de promoción interna, y ofrecimiento de cursos de formación para el desarrollo personal y profesional. Estas políticas están plenamente implantadas en compañías como Nestlé o Danone. De acuerdo con sus Principios Corporativos y políticas (2010), Nestlé se compromete a respetar los Derechos Humanos, a promover el liderazgo y la responsabilidad, y a garantizar la seguridad en cada puesto de trabajo. Danone resalta la profesionalidad y compromiso con sus empleados, ofreciéndoles cursos de formación, seguridad e higiene en cada nivel de la cadena de valor, y garantizando una comunicación bidireccional (Danone, 2013).

3.3.4. Alianzas con organizaciones sociales

Otra política de RSC orientada al éxito empresarial consiste en la búsqueda de alianzas con otras organizaciones o empresas sociales que permitan compaginar el aspecto más económico de la empresa convencional (orientada al beneficio) con otras prácticas más sociales en las que estén focalizadas aquellas empresas con las que se alía.

Desde hace años, las empresas están llevando a cabo estrategias de cooperación al desarrollo, mediante las alianzas público-privadas (Gómez Gil, 2004; Nieto, 2001). Las grandes corporaciones transnacionales se unen a instituciones públicas y a organizaciones no gubernamentales para crear mercados más grandes, promoviendo un crecimiento acelerado y luchando para erradicar la pobreza (Prahalad, 2005). La razón principal para promover estas alianzas se encuentra en los beneficios que se derivan para los distintos agentes implicados: las instituciones públicas tienen la oportunidad de captar fondos privados (Botella, Fernández, Suárez, 2011); las empresas se benefician de la intervención pública para acceder a nuevos mercados y relacionarse con las comunidades locales (Casado 2007); y las organizaciones no gubernamentales disponen de mayores recursos económicos o de otra naturaleza con los que desarrollan su misión (Carreras, 2006). Encontramos distintos tipos de alianzas (Ishikawa y Morel, 2008).

En primer lugar, la promoción de una causa (advocacy) o campañas de sensibilización, donde las empresas privadas asumen el liderazgo en la defensa y resolución de asuntos sociales. Es el caso de Unilever, empresa privada destinada al procesamiento de pescado, y *World Wide Fund for Nature* (ONG), que se unieron para desarrollar una certificación pesquera que regulase la gestión de recursos marinos (*Marine Stewardship Council*). Unilever se ha comprometido con el suministro sostenible de pescado, exigiendo a todos sus productos esta certificación, lo cual hace que los consumidores tengan una mejor imagen de marca y la identifiquen con una marca “Premium”, lo cual incrementa su cuota de mercado, obteniendo un mayor margen de beneficio.

En segundo lugar, la filantropía estratégica e inversión social, en la que la empresa presta apoyo financiero o realiza contribuciones benéficas de forma planeada y sistemática. A este nivel, se encuentran Motorola, empresa líder en comunicación, y CARE, organización orientada a la erradicación de la pobreza a nivel mundial. Ambas realizaron una alianza para mejorar la calidad de vida en los países en desarrollo, instalando sistemas de radiocomunicación en zonas remotas y aisladas del Congo, Bangladesh o Perú. Con esto, Motorola consigue que sus clientes vinculen la marca con actividades sociales, influyendo de forma positiva en la imagen de la compañía.

Finalmente, la alianza inclusiva constituye la mayor forma de integración del sector privado en los asuntos sociales, pues los incorpora en su cadena de valor sin perder su *core business*, contribuyendo a la superación de los problemas sociales. Un caso real es la *joint-venture* protagonizada por *Grameen Bank* y Danone en 2006, resaltando la sostenibilidad y el problema social como factores clave del negocio. Así, incorporan un grado de RSC más próximo a la empresa social en la que el beneficio se analiza priorizando el impacto social sobre el económico. El objetivo era suministrar yogures con alto contenido nutricional del que carecen los niños en países en desarrollo como Bangladesh. Gracias a la *joint-venture*, Danone ha conseguido expandirse a mercados distintos de su target principal y mejorar su imagen corporativa.

Estas políticas de cooperación y de compromiso social conllevan ventajas competitivas, pues permiten mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad, asegurar la lealtad de los clientes e implantar estrategias de diferenciación de marca para aumentar su margen de beneficio. Asimismo, permite el acceso e intercambio de mayores capacidades, recursos y fuentes de información, logrando mayor eficiencia en los procesos. Sin embargo, en ocasiones suponen riesgos para la actividad de la empresa, derivados de la diversidad cultural, la desconfianza o las diferencias de poder entre ambas.

En definitiva, todas estas políticas orientadas a la construcción del bienestar social y a la felicidad de la sociedad, ayudan a mejorar la reputación y la imagen de la empresa (Smith, 2003), lo cual les asegura una mayor fidelidad y compromiso de los clientes en el largo plazo, alcanzando al mismo tiempo un mayor rendimiento financiero (Maignan, 2001; Hall, 1992). En conclusión, se demuestra la compatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental favorecido por la visión estratégica de la RSC y el rendimiento económico-financiero, en las grandes corporaciones (Preston y O'Bannon,; Waddock y Graves 1997).

4. CONCLUSIONES

En las últimas décadas, se ha incrementado la preocupación de la sociedad por los impactos sociales y ambientales negativos derivados de las empresas y, ante las presiones generalizadas externas, se ha desarrollado el concepto de RSC para dar respuesta a estos problemas y evitar nuevas burbujas que desencadenen crisis ético-financieras como la de 2007. Con la incorporación de la RSC a la actuación empresarial se pretende que las corporaciones vayan más allá de los mínimos exigidos legalmente, asumiendo compromisos éticos con la sociedad. No obstante, al paradigma mayoritario, apoyado en la teoría neoclásica orientada al beneficio económico, le preocupa si la asunción de estos compromisos éticos con la sociedad repercutirá negativamente en su rendimiento financiero.

Ante esta situación, se han realizado frecuentemente estudios sobre la relación entre la RSC y el rendimiento financiero en las grandes corporaciones, sin llegar a resultados concluyentes. Esta falta de unanimidad nos ha llevado a estudiar la cuestión para proporcionar a la academia una contribución original basada en argumentos innovadores que nos permitan defender la no incompatibilidad entre el rendimiento socio-ambiental y el económico-financiero en las grandes corporaciones, esto es, refutar la hipótesis del *trade-off* entre RSC y desempeño financiero. Con esta investigación nos hemos propuesto argumentar como las empresas socialmente responsables compensan financieramente, pues la incorporación adecuada de estas políticas en la estrategia favorece el desarrollo de ventajas competitivas que reportan rentabilidad adicional en el largo plazo y favorecen la consecución de un mayor rendimiento financiero.

Tras la exposición de nuestras razones, ha quedado suficientemente acreditado cómo la incorporación en la estrategia de estas políticas, orientadas a la construcción del bienestar social, ha contribuido a mejorar la reputación y la imagen de la empresa, logrando una mayor fidelidad y compromiso de los clientes que conlleva el incremento de la cuota y poder en el mercado, y se traduce en un mayor rendimiento financiero. Nuestros argumentos se han clasificado, en función del objetivo que se pretende alcanzar con cada política

de RSC, en tres categorías: productos más eficaces, procesos más eficientes y sociedades más felices.

Concretamente, la primera categoría orientada a la obtención de productos más eficaces comprende aquellas políticas centradas en obtener una visión amplia de los *stakeholders*, focalizada tanto en el target como en otros colectivos, con el objetivo de conocer sus diferentes expectativas, y así invertir en I+D+i para desarrollar mejores productos, plenamente adaptados a sus necesidades, lo que manifiesta la preocupación de la empresa por la sociedad. La segunda categoría orientada a la consecución de procesos más eficientes incluye la visión amplia del modelo de negocio que permita identificar las fases claves de la cadena de valor para la generación de ventajas competitivas, diseñar un inteligente aprovechamiento de los recursos y favorecer una gestión sostenible para reducir su impacto ambiental, lo cual permite reducir costes y manifestar la preocupación de la empresa por los problemas socioambientales. La tercera categoría orientada a la construcción del bienestar social incluye políticas que revelan la preocupación de la empresa por alcanzar la felicidad de los *stakeholders* involucrados y están centradas en la mayor atención a los *stakeholders* para cubrir sus necesidades, la integración local de la compañía para favorecer el desarrollo de comunidades locales, la atención y motivación del equipo humano para favorecer la creación de valor económico en el proceso productivo, y el establecimiento de alianzas con organizaciones sociales para beneficiarse del acceso a nuevos mercados y de las relaciones con estas comunidades.

En definitiva, todas estas políticas parten de cuestiones sociales o medioambientales, como la atención a las necesidades de los *stakeholders*, la preocupación por la contaminación medioambiental o por el desperdicio de los residuos. Esto permite a las empresas mejorar su imagen, asegurar la lealtad de sus clientes e implantar estrategias de diferenciación de marca para aumentar su margen de beneficio. De manera que al incorporar estas políticas en la estrategia empresarial se mejora la eficacia y la eficiencia de todas las actuaciones de la empresa, repercutiendo positivamente en el resultado financiero. Así, se pone de manifiesto la compatibilidad entre el performance financiero-social de las grandes corporaciones, como consecuencia de la

implantación de una estrategia que, además de lograr objetivos sociales, consigue crear ventajas competitivas con impacto positivo en la rentabilidad financiera de la empresa.

En conclusión, pese a la existencia de diversidad de estudios con resultados heterogéneos, un gran número afirma la relación positiva entre ambas dimensiones. Con nuestra investigación hemos proporcionado argumentos originales, en base a evidencias apoyadas en afirmaciones académicas e ilustraciones de casos reales de empresas que han implantado dichas políticas, que nos han permitido concluir que no existe una incompatibilidad manifiesta entre el rendimiento socio-ambiental y económico-financiero en las grandes empresas, apoyando por tanto la relación positiva defendida por estos autores. En definitiva, con las razones expuestas se demuestra la compatibilidad entre la RSC y el rendimiento financiero.

De cara a futuras líneas de investigación, sería interesante analizar la secuencia casual inversa, esto es, estudiar la influencia de los resultados financieros de la empresa en la implantación de estas políticas, pues en nuestro caso nos hemos centrado únicamente en analizar cómo la implantación de la RSC no perjudica a los resultados financieros de la compañía, pero no hemos reflexionado sobre la necesidad de un resultado financiero concreto que permita a las empresas contar con un mínimo de recursos económicos para llevar a cabo dicha implantación. Asimismo, puede resultar conveniente analizar las variables moderadoras que puedan condicionar estas conclusiones, ya que en ocasiones el sector, la localización geográfica o las capacidades estratégicas de la empresa pueden influir en los argumentos.

Finalmente, otra posible investigación podría tratar de ir más allá, dejando a un lado las ideas del paradigma mayoritario tradicional orientado a la búsqueda del beneficio económico, y analizar si la RSC estratégica se encuentra en un nivel de discusión más allá del simple rendimiento financiero de la compañía. Por tanto, habría que estudiar si es posible un cambio de mentalidad en nuestra sociedad occidental, desarrollando la economía del bien común y el surgimiento de empresas sociales.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Ancos, H. (2010). Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*.
- Andreu, A. y Fernández, D.L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre, 5-21.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra, Pamplona.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Argandoña, A. (2007). La RS de la empresa a la luz de la ética. Documento de investigación 708, IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Arboleda, S. (2012). Compañía lanza iniciativa de reciclaje de ropa en Portland, Estados Unidos. Rick Ridgeway en un comunicado de prensa sobre la iniciativa "Common Threats". *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido el 3/03/2015 de <http://vidamasverde.com/2012/compania-lanza-iniciativa-de-reciclaje-de-ropa-en-portland-estados-unidos/>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Borjas, C. (2007). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico. *Revista de ciencias empresariales y economía*, 137-146.
- Botella, C., Fernández, J.A. y Suárez, I., (2011). *Innovación y cooperación al desarrollo: Tendencias de colaboración público-privada*. Madrid: Fundación Carolina. Obtenida el 5/03/2015 de. <http://www.fundacioncarolina.es/ES/publicaciones/documentostrabajo/Documents/DT47.pdf>
- Brito, A.E.P. y Zapata, M.I.B. (2014). La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido. *Gestión & Sociedad. Revistas LaSalle*.

- Burke, L y Logsdon, J (1996): How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- Cagliano, R., Blackmon, K. y Voss, C. (2001). Small firms under microscope: International differences in production / operations management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 12 (6-7), 469-482.
- Camacho, I., Fernández, J.L., González, R. y Miralles, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclee.
- Camisón, C. (1999). La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-1996. *Revista de Contabilidad y Tributación, Centro de Estudios Financieros*, 199, 201-264.
- Capriotti, P. Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa. *Revista electrónica Razón y Palabra* 53. Obtenida el 7/03/2015 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>.
- Carreras, I., (2006). ONG y empresa: ¿enfrentamiento o colaboración? *El País*. Obtenido el 4/03/2015 de http://elpais.com/diario/2006/01/21/economia/1137798007_850215.html.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina. Obtenido el 2/03/2015 de <http://www.fundacioncarolina.es/ES/publicaciones/documentostrabajo/Documents/DT9.pdf>.
- Cataño, J.F. (2001). ¿Por qué el predominio de la teoría neoclásica?. *Cuadernos de Economía* 20 (34).
- Chandler, A. (1966). *Strategy and structure*. New York: Anchor Books.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana SA.
- Cortina, A. (2006). *La RSC y la ética empresarial*,. En Vargas, L. (Coord), Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar. Navarra: Thomson Civitas.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México: Pearson.

- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ferguson, J. (1979): *Historia de la economía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, D. y Merino, A (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review. Actualidad Económica, 3º Trimestral*.
- Freedman, M. y Stagliano, A.J. (1991). Differences in social-cost disclosures: A market test of investor reactions, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 4, 68-83.
- Fumás, V.S. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 15-40.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gómez Gil, C. (2004). *Las ONG en la globalización*, Barcelona: Icaria.
- Gual, J.T. y Criado, J.R. (2008). La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de contabilidad y dirección*, 7, 163-184.
- Hall, R. (1993). A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hernández, J. y Cenobio, J. (1993). Notas sobre la crisis del Estado en el capitalismo avanzado y el pensamiento neoclásico. *Iztapalapa* 30, 178-187.
- Husted, B. y Allen, D. (2000). Is it Ethical to use Ethics as a Strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27, 21-31.
- Husted, B. y Allen, D. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning* 40, 594-610.

- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA.
- Ibarra, M. y Acle, R. (2014). El reconocimiento del talento, como estrategia competitiva en la cultura emprendedora. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2).
- Ishikawa, A. y Morel, R. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. IESE.
- Johnson, G., Whittington, R. y Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. 9ª Edición. Harlow : Prentice Hall.
- Kramer, M y Porter, M. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89, (1), 31-49.
- Kramer, M y Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84 (12), 2006, 42-56.
- Lima, V., De Souza, F. y Vasconcellos, F. (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*.
- MacInnis, J. (2011). A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing* 75, 136-154.
- Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57-72.
- Manescu, C. (2010). *Economic Implications of Corporate Social Responsibility and Responsible Investments*. University of Gothenburg.
- Marín, J.L.; Rubio, A. y Aragón, A. (2005). La Responsabilidad Corporativa en la Empresa: Un Estudio bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades. XIV Congreso ACEDE, Murcia.
- Martínez Roldán, N. (2012). Creación de valor compartido: el modelo sostenible de RSC de Nestlé. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 109, 56-63.

- McGuire, J.B., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management* 16, 167-180.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4).
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26 (1).
- Melé, D., Garriga, E. y Guillén, M. (2000). Corporate. Ethical Policies in the 500 largest companies in Spain. Barcelona: IESE Publishing.
- Mills, D.L. y Gardner, M.J. (1984). Financial profiles and the disclosure of expenditures for socially responsible purposes. *Journal of Business Research* 12, 407-424.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Miranda J. (2012). La Competitividad y el éxito empresarial. *Ad-Gnosis*, 59-65.
- Mirchandani, D. y Ikerd, J. (2008). Building and maintaining sustainable organizations. *Organization Management Journal*, 5, 40-51.
- Mishra, S. y Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of Business Ethics* 95, 571-601.
- Moneva, J.M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias. *Revista Asturiana de Economía* 34.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the U.K. supermarket industry. *Journal of Business Ethics* 34, 299-315.
- Moreno J.A. (2006). *RSC y competitividad: una visión desde la empresa*. En Vargas, L. (Coord). *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson Civitas.
- Morris, G.E. y Holthausen, D.M. (1994): The Economics of Household Solid Waste Generation and Disposal. *Journal of Environmental Economics and Management* 26, 215-234.

- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review* 1, 72-75.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Universia*. 7 (3).
- Mirvis, P. y Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management review* 48 (2), 104-126.
- Nadal, A. (2008). La crisis financiera de EE.UU. Impacto diferencial en los mercados bursátiles y de renta fija. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2953, 19-29.
- Nieto, L. (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Libros de la Catarata.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. y Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization studies* 24 (3).
- Paige, R.C. y Littrell, M.A. (2002). Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 40 (4), 314-331.
- Patten, D.M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: A research note. *Accounting Organizations and Society* 27, 763-773.
- Pérez, J. (2009). La Web 2.0 es la red de las personas. Entrevista a Dale Dougherty,. *ABC*. Obtenido el 13/03/2015 de http://www.abc.es/hemeroteca/historico-23-04-2009/abc/Tecnologia/la-web-20-es-la-red-de-las-personas_92375019149.html.
- Pérez, P.R. (2012). Alianzas público-privadas para el desarrollo: RSC y relaciones ONG-empresas. *Oñati socio-legal series*, 2, (4), 196-210.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared value, *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 1(34), 59-79.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 1(50), 98-107.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- Prahalad, C.K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Granica.
- Preston, L. y O'Bannon, D. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. *Business and Society*, 36, 5-31.
- Robins, R. (2011). Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?. *Business Ethics*.
- Rodrigo, P. y Arenas, D. La acción empresarial para el Desarrollo Sostenible: clarificando algunos conceptos. *Documentación social*.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). *Corporate management crisis. Why the mighty fail?*. New York: Prentice Hall.
- Ruiz Moreno, C. (2007). *Análisis estratégico de la creación de valor*. Tesis doctoral dirigida por M. Carmen Barroso Castro. Universidad de Sevilla.
- Simons, R. (2010). Stress-test your strategy. *Harvard Business Review*, 30(1), 93-100.
- Simpson, W.G. y Kohers, T. (2002). The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Smith, N.C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Tarapuez, E. y Botero, J.J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 39-63.
- Teece, D. Pisano y G. Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7).
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: una revisión de la literatura académica. *Intangible capital*, 14 (2)-
- Torrero, A. (2011). *La Crisis Financiera Internacional, Cuarto Año*. Madrid: Marcial Pons.
- Vahlne, J.E. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, 1 (3).

- Valor, C. y De la Cuesta, M. (2007). Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17 (30) 19-30.
- Vance, S.C., (1975). Are socially responsible corporations good investment risks?. *Management Review* 64, 18-24.
- Ventura, J. y Kay, J. (1995). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista de Economía Aplicada* 8 (3), 225-229.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*.
- Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo)*, 2134, 30-33.
- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal* 18, 303-319.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2).
- Wier, P. (1983). The costs of anti-merger lawsuits: evidence from the stock market. *Journal of Financial Economics* 11, 207-224.
- Wright, P. y Ferris, S. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal* 18, 77-83.

Otras referencias:

- Danone (2013). Informe de sostenibilidad. Obtenido el 1/03/2015 de <http://www.danone.es/wp-content/themes/wp-framework/library/media/informe-2013/files/inc/8261ef1e2e.pdf>
- Danone (2004). Política medioambiental. Obtenido el 1/03/2015 de http://www.danone.es/wp-content/uploads/2011/01/Politica_Medioambiental.pdf
- Economía del Bien Común. Obtenido el 2/03/2015 de <http://economia-del-bien-comun.org/es>.
- Nestlé (2013). Annual report. Obtenido el 2/03/2015 de http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2013-annual-report-en.pdf

- Nestlé (2013). The year in review. Obtenido el 2/03/2015 de <http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/year-in-review/year-in-review-2013-en.pdf>
- Nestlé (2010). Principios Corporativos Empresariales. Obtenido el 2/03/2015 de <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/principios-corporativos-empresariales-de-nestle.pdf>
- Nestlé (2010). Research for good food, good life. Nestlé Research Center. Obtenido el 2/03/2015 de http://www.research.nestle.com/asset-library/documents/nrc%20brochure_final.pdf
- Nestlé. Política de Calidad, Principios de Comunicación con el Consumidor, Principios de Gestión y liderazgo, Código de Conducta Empresarial, Política sobre Seguridad y Salud en el trabajo, Código de Proveedores, Política sobre Sostenibilidad del Medio Ambiente. Obtenido el 1/03/2015 de www.nestle.com/policies.