

Daniel Pérez Estévez

Tesis Doctoral:

La percepción de valor del público en la gestión estratégica de la Responsabilidad Social de la Empresa



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO APLICADO

Programa de Doctorado en Economía 2008-2010

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## **TESIS DOCTORAL**

# **LA PERCEPCIÓN DE VALOR DEL PÚBLICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.**

**D. Daniel Pérez Estévez**

**Dirigida por el Dr. D. Carmelo León González**

Las Palmas de Gran Canaria, julio de 2015

# **Agradecimientos**

## **Agradecimientos**

Quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento a Carmelo León y Matías González, por todo su apoyo académico y convicción por el desarrollo sostenible.

A nivel profesional, quisiera mostrar mi reconocimiento a Gabriel Navarro y Javier Luján, por su compromiso empresarial con la Responsabilidad Social de la Empresa.

Este trabajo es especialmente posible gracias al apoyo de mi familia, especialmente a María Dolores, José Miguel, Juanjo, Leila, Izel, Melissa y Pepe Alonso por apoyarme a lo largo de toda una vida de conocimiento y crecimiento. Y a Daniela y Diego, por supuesto.

# Índice

## Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción al contexto del trabajo, objetivos y planteamiento metodológico.....</b>	<b>11</b>
1.1	Contexto del trabajo.	
1.2	Objetivos y principales aportaciones.	
1.3	Estructura y planteamiento metodológico.	
<b>2.</b>	<b>Evolución de la RSE y creación de valor.....</b>	<b>25</b>
2.1	El valor de la RSE en la dirección estratégica de la empresa.	
2.2	Alcance y evolución de la Responsabilidad Social Empresarial.	
2.3	Sistemas actuales de tratamiento de la RSE.	
2.3.1	Iniciativas políticas de referencia en materia de RSE.	
2.3.2	Referencias y certificaciones de RSE.	
2.4	Ética en la economía y RSE.	
2.5	Creación de valor y rentabilidad de la RSE.	
2.5.1	Medición del efecto de la RSE.	
2.5.2	RSE, percepción de la empresa e ingresos.	
2.5.3	RSE y productividad de las personas y del capital.	
2.5.4	RSE, reducción de barreras de entrada y resiliencia de la empresa.	
2.5.5	RSE, valor añadido y beneficio empresarial.	
2.6	Conclusiones.	
<b>3.</b>	<b>Dirección Estratégica de la RSE mediante la percepción de valor del grupo de interés público.....</b>	<b>69</b>
3.1	Gestión Estratégica Competitiva y Corporativa de la RSE.	
3.2	El valor de la percepción del público sobre la RSE.	
3.2.1	Creación de valor a través de los grupos de interés de RSE.	
3.2.2	Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Corporativa y Competitiva de RSE.	
3.2.3	Gestión de la RSE en la empresa internacional.	
3.3	Aplicación de la gestión estratégica de la RSE en Canarias y percepción de los grupos de interés.	
3.3.1	RSE y desarrollo sostenible en Canarias.	
3.3.2	RSE como estrategia corporativa y competitiva en Canarias.	

3.3.2.1	Estrategia corporativa y competitiva en la empresa GSUSA.	
3.3.2.2	Metodología de gestión de RSE en GSUSA.	
3.3.2.3	Principales condicionantes y resultados de la RSE en GSUSA	
3.4	Conclusiones.	
<b>4.</b>	<b>Medición de la RSE mediante la percepción del grupo de interés público. Evidencia empírica: Caso de Estudio de la percepción de valor de RSE por el público de la empresa GSUSA.....</b>	<b>115</b>
4.1	Introducción al estudio: Adecuación de la teoría estratégica a la evidencia empírica mediante la percepción del Grupo de Interés Público.	
4.2	Análisis Importancia Desempeño IPA.	
4.2.1	Metodología del Análisis IPA.	
4.2.2	Análisis de Resultados y Discusión.	
4.2.2.1	Importancia de los atributos de RSE.	
4.2.2.2	Valoración del Desempeño de los atributos de RSE.	
4.3	Índice de RSE.	
4.4	Conclusiones.	
<b>5.</b>	<b>Análisis de preferencias heterogéneas. Experimento de Elección Discreta.....</b>	<b>143</b>
5.1	Relevancia de modelos de elección discreta.	
5.2	Metodología del Experimento de Elección Discreta.	
5.3	Análisis de Resultados y Discusión DCE.	
5.4	Implicaciones de gestión.	
5.5	Relación entre la percepción de importancia y desempeño de RSE, el coste- impacto de las acciones, y predisposición a pagar por incremento de variables de RSE.	
5.6	Conclusiones.	
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>165</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>171</b>

## Relación de Tablas y Figuras

*Figura 1: Esquema estructural de la Tesis Doctoral*

*Figura 2: Pirámide de Responsabilidad Social según Carroll.*

*Figura 3: Modelo CSP Corporate Social Performance*

*Tabla 1: Modelo de Wartick y Cockran*

*Tabla 2: Componentes de la Ciudadanía Corporativa*

*Figura 4: Contribución a los beneficios según Weber*

*Figura 5: Coherencia en la RSE*

*Figura 6: Grupo de Interés por Áreas de RSE*

*Figura 7: Proceso de creación de valor competitivo con RSE*

*Figura 8 Exportaciones en valor desde Canarias a África 2000-2011*

*Figura 9: Cooperación Canaria 1995-2010, n° de proyectos e importes*

*Tabla 3: Posibles sinergias COMEX-CID desde Canarias con África*

*Figura 10: Disminución de emisiones mediante modos de conducción*

*Tabla 4: Variables analizadas IPA y definición*

*Tabla 5: Principales características de la población muestral*

*Tabla 6: Ranking de Valoración de Variables A. Importancia según puntuación media*

*Tabla 7: Ranking de Valoración de Variables B. Desempeño según puntuación media*

*Figura 11: Representación Gráfica del IPA de Atributos de RSE GSUSA*

*Figura 12 Representación Gráfica del IPA de Áreas de variables de RSE GSUSA*

*Tabla 8: Rangos comparativos de percepción Importancia Desempeño de RSE*

*Tabla 9: Diferencias en los valores medios de variables Importancia /Resultado.*

*Tabla 10: Valores para cálculo de Índice RSE*

*Tabla 11: Preferencias observadas ante Alternativas en los Escenarios planteados*

*Tabla 12: Descripción de atributos y niveles utilizados en las alternativas de elección.*

*Tabla 13: Resultados de estimación de modelos MNL, MIXL*

*Tabla 14: Resultados de los criterios de selección de modelos para enfoques econométricos alternativos flexibles*

*Tabla 15: Resultados de estimación de modelo MM-MNL y disponibilidad a pagar*

*Tabla 16: Disponibilidad a pagar en euros modelo MM-MNL*

*Tabla 17: Resultados de estimación de modelo de Clases Latentes*

*Tabla 18: Disposición a pagar en Euros Modelo Clases Latentes*

*Tabla 19: Consideración en las diferentes aproximaciones a variables de RSE*



# Capítulo 1

## **1. Introducción al contexto del trabajo, objetivos y planteamiento metodológico**

### **1.1 Contexto del trabajo**

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es un modelo de gestión que permite optimizar la toma de decisiones. Mediante un proceso de mejora continua, integra criterios económicos, medioambientales, sociales y culturales, incrementando la eficiencia de las organizaciones, su resiliencia y su competitividad, a la vez que el bienestar de las sociedades en las que desarrolla su actividad.

Esta Tesis Doctoral tiene como objetivo prioritario contribuir a la gestión eficiente de la RSE, como modelo de dirección de empresas que permite a las organizaciones enfrentarse a los desafíos globales del S. XXI, generando la vez rentabilidad y cohesión social. Ello se hace especialmente relevante en la economía global, pues la empresa internacional encuentra a través de la RSE una herramienta clave para el desarrollo de una verdadera ciudadanía corporativa internacional, que fortalece de su posicionamiento y su valor añadido gracias a un comportamiento responsable y coherente. Para ello, proponemos un modelo de gestión de la RSE basado en la percepción de valor de los grupos de interés, escalable a todos los entornos competitivos en donde la empresa es percibida, y facilitamos un Índice de RSE que refleja el grado de alineación de la acción de la empresa con respecto a las expectativas reales de los grupos de interés.

La empresa es percibida por personas, que conforman grupos de interés con capacidad de influencia sobre el comportamiento empresarial. Para el éxito de la estrategia de RSE y la verdadera aportación de valor agregado, las acciones deben adecuarse eficientemente a las expectativas de los grupos de interés. A este fin, existe una relevante necesidad de conocer las expectativas de estos grupos, para poder alinear la estrategia empresarial. Por ello resulta de especial utilidad contar con un modelo que integre la identificación de las prioridades para las personas que tienen percepción sobre la RSE, y su valoración del comportamiento real de la misma, de tal manera que se facilite la adecuación de las acciones y la asignación de recursos de manera óptima.

A partir de una herramienta utilizada comúnmente para medir la calidad de los servicios, el análisis importancia-resultados (IPA), en este trabajo desarrollamos un método para evaluar la percepción del público sobre la adecuación del comportamiento en RSE de las empresas frente a las expectativas. Presentamos un Índice de RSE para medir dicha adecuación de manera comparativa entre empresas, con valores entre -1 y 1, que refleja el grado de adecuación de las acciones de RSE de una empresa en base a las expectativas de los grupos de interés que la perciben.

Analizamos la pertinencia de la RSE y sus beneficios directos e indirectos, proponiendo su asimilación estratégica en la organización, y planteando propuestas estratégicas reales. Defendemos que la RSE gestionada eficientemente como proceso de gestión dentro de la estrategia de la empresa puede ser claramente rentable desde el punto de vista tanto privado como social. Dicha gestión eficiente considera los grupos de interés en su planteamiento estratégico, en concreto por medio de la valoración de las expectativas que cada uno de esos grupos de interés con los que se relaciona la empresa tienen sobre sus actividades de RSE. La adecuación de la acción real de la RSE a las expectativas de los grupos de interés marcará la eficiencia de la empresa y su rentabilidad. En el modelo de Índice de RSE que presentamos, si esta diferencia tiende a cero significa que la adecuación del desempeño real de la empresa en RSE se adecúa eficientemente a las expectativas de los grupos de interés.

El modelo de gestión de la RSE que proponemos considera las expectativas de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa. En virtud del objetivo de posicionamiento de RSE deseado, la empresa desarrolla, con su ventaja competitiva y sus recursos, una propuesta de valor de RSE, es decir, una respuesta segmentada a cada uno de los grupos de interés. Este modelo es gestionado desde la eficiencia, para asignar a cada grupo de interés los recursos de manera optimizada. De esta manera se alcanza la rentabilidad de la RSE. Para que esta rentabilidad se mantenga en el tiempo, la empresa ha de comportarse con coherencia, no sólo en el entorno del que es originaria, sino en todos y cada uno de los entornos en los que es percibida.

La empresa debe tener en cuenta a todos los grupos de interés de todos y cada uno de los entornos competitivos en los que es percibida por el desarrollo de su actividad de RSE. Por eso extendemos a su vez el modelo propuesto a la actividad de internacionalización de RSE en las empresas que desarrollan su actividad en diferentes entornos, con el caso particular de Canarias con África Occidental.

En el mundo globalizado, la expansión de las empresas a través de su internacionalización hace necesaria la extensión geográfica de la RSE. Al tener una consideración global por parte de los grupos de interés de diferentes entornos, la empresa ha de diseñar su estrategia de RSE a nivel global. Con independencia del marco legal de cada entorno donde opera, el compromiso con unos valores en su lugar de origen debe ser respetado en los diferentes destinos. La RSE se convierte en una propuesta para la sostenibilidad a nivel global, pues promueve de manera automática el respeto por comportamientos comprometidos con la sociedad y con el medio ambiente de lugares cuya situación socioeconómica está en desarrollo, salvando la debilidad del marco normativo que protege a las estructuras más débiles, y evitando que las organizaciones basen su ventaja competitiva en aprovechar debilidades de Estados con legislaciones poco consolidadas con la protección de los derechos fundamentales.

En las relaciones económicas globales donde todos los grupos de interés pueden acceder a información de cualquier agente económico del mundo al instante, la empresa ha de considerar si los grupos de interés de cada uno de los escenarios donde desarrolla su actividad es objeto de percepción, porque en todos ellos será objeto de influencia. De ahí que la estrategia de RSE deba ser consistente con cada uno de los grupos de interés de un entorno, y compatible entre grupos e interés de los diferentes entornos.

Las organizaciones tienen una serie de áreas de RSE que podemos resumir en cuatro: Organización, Mercado, Medio Ambiente, y Sociocultural. En cada una de ellas existen distintos grupos de interés a los que conciernen aspectos diferentes del comportamiento de la empresa, con prioridades muy distintas. De esta manera, la organización incluye a

trabajadores y accionistas. El mercado contiene a proveedores, clientes reales y potenciales, socios, administraciones públicas, y competidores. El medio ambiente atañe a la sociedad civil y a las organizaciones ecologistas. El área sociocultural incluye a la comunidad local y a las organizaciones sociales.

Dentro del área de mercado encontramos el grupo de interés del público, es decir, los clientes reales y potenciales. Se trata del grupo de interés más extenso, y el que tiene una mayor capacidad de influir a través de la opinión. Este grupo es el que decide si se consume o no un producto, y a nivel agregado puede premiar o penalizar acciones de las empresas de tal manera que éstas se ven obligadas a actuar en base a sus preferencias y a sus exigencias, a los comportamientos de los consumidores igual que a la demanda real de RSE. Es por ello muy importante el factor de actitud de servicio, el papel de la empresa como un actor con vocación de servicio, de aportar valor a los consumidores.

Para poder alinear los componentes de la estrategia de RSE es necesario poder adecuarlos a los requerimientos específicos de los grupos de interés objetivo, es decir, a sus expectativas. Desarrollamos un modelo comparativo de percepción por parte del grupo de interés público en dos esferas complementarias, expectativas y resultado percibido.

Para estudiar de manera empírica este modelo, elegimos el caso real de una empresa dedicada a la prestación de un servicio público esencial, que basa su posicionamiento en la configuración de una serie de atributos de RSE, y con la particularidad de que tiene una forma organizativa especialmente comprometida con la RSE al ser los trabajadores sus accionistas. Esta empresa desarrolló su estrategia de RSE con un modelo propio basado en un índice que consideraba las diferentes variables en su impacto en el número de personas beneficiarias y en la relevancia otorgada a cada público objetivo.

Para poder medir el grado de adecuación de las acciones de RSE con respecto a la eficiencia, realizamos un Análisis Importancia/Desempeño (IPA, por sus siglas en inglés, *Importance/Performance Analysis*) que mide la relevancia de ciertas variables de

RSE para este grupo de interés y la valoración que le merece el resultado de la gestión real de las mismas por parte de la empresa. Con este estudio verificamos qué variables son consideradas importantes y cuáles no para el público, y en qué medida la empresa las está gestionando satisfactoriamente o bien está fallando. El resultado de nuestro estudio específico apunta a que la empresa está desarrollando bien algunas de las variables relevantes para el público como la calidad del servicio; sin embargo, la empresa está teniendo poco éxito en otras áreas que son muy importantes como el medio ambiente, pues parece estar destinando recursos a variables no prioritarias, y por tanto, debería destinar mayores esfuerzos a perfeccionar el desempeño de una serie de variables que en realidad son importantes para el público. Este estudio permite generar un valor propio para esa empresa del Índice de RSE, por el cual la adecuación del desempeño de las acciones en RSE de una empresa con respecto a las expectativas en sus grupos de interés tendrá un valor mínimo de -1 y un valor máximo de 1.

Para poder medir el grado de importancia que se le da a las variables de RSE según el esfuerzo que estaría dispuesto a asumir el público a cambio de mejoras en RSE, desarrollamos un Experimento de Elección Discreta (DCE) que propone la toma en consideración del pago de un suplemento monetario adicional al precio del servicio, destinado a mejorar atributos de RSE en sus cuatro áreas (organización, mercado, medio ambiente, sociocultural). Este modelo explica la disposición a pagar de diferentes grupos de población mediante un Modelo de clases latentes que modeliza la heterogeneidad no observada. Este experimento tiene por objetivo determinar qué actividades de RSE son susceptibles de ser mejoradas y en qué medida el público estaría dispuesto a contribuir para ello con un incremento del precio. El resultado esboza tres grupos poblacionales según su nivel de implicación con la RSE, siendo el factor común en ellos que las variables relativas a la mejora de la calidad del servicio son las más importantes y las que mayor disposición a pagar del público tienen a cambio de una mejora. Asimismo es importante destacar las variables medioambientales. Las variables sociales y culturales son relevantes sólo para el grupo poblacional con mayor grado de motivación social.

Realizamos un análisis comparativo de los dos modelos propuestos en relación a la estrategia que la empresa había desarrollado en base al sistema índice propio de organización de RSE a fin de comprobar en qué medida era válido el modelo y sobre todo la realidad de las acciones de RSE. El resultado refleja que la empresa debe continuar fortaleciendo su calidad de servicio hacia el cliente en un mayor compromiso por mejorar su vocación, que ha de hacer más esfuerzo por variables medioambientales ya que como atributo de valor tiene un gran potencial de decisión de consumo, y que las laborales no tienen un grado de consideración relevante para el grupo de interés público.

La gestión eficiente de la RSE puede generar una rentabilidad desde un punto de vista triple: un beneficio económico, un beneficio social, y un beneficio medioambiental. Este beneficio puede ser también perdurable en el tiempo de mera continua. Es decir, la RSE gestionada eficientemente tiene una alta probabilidad de conllevar a una mayor sostenibilidad, tanto de la empresa como de los entornos.

## **1.2 Objetivos y principales aportaciones**

Los desafíos económicos a los que se enfrenta la sociedad global constatan la importancia de alcanzar equilibrios entre la actividad empresarial y el desarrollo sostenible, y la necesidad de contar con herramientas que contribuyan a su gestión. El cambio climático, los movimientos migratorios, la desigualdad social, la presión demográfica, la crisis estructural de la economía actual... toda esta problemática comparte una base causal de irresponsabilidad. Todos estos retos merecen ser objeto de estudio por los economistas para plantear innovadores modelos de solución que den respuesta a las necesidades reales de la población para configurar un crecimiento equitativo y continuo en el tiempo.

Los problemas globales son a su vez una oportunidad para establecer nuevas pautas de comportamiento en la esfera económica, y los economistas tienen la responsabilidad de tomar conciencia y proponer medidas de forma proactiva. La Responsabilidad Social

Empresarial es una poderosa herramienta para reconducir las relaciones económicas y sociales hacia una realidad más justa y eficiente.

La RSE es el proceso de gestión que considera el impacto que tienen las decisiones de las organizaciones a nivel laboral, competitivo, medioambiental, social, y cultural, y las integra para obtener un beneficio sostenible. La Responsabilidad Social ha sido objeto de diversas interpretaciones a lo largo de su evolución conceptual. Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Innovación Social, Ciudadanía Corporativa, o Reputación Corporativa; todas tienen un elemento central común, si bien las diferentes concepciones han ido completando el desarrollo de su definición a medida que la sociedad ha ido asimilando su relevancia, se ha avanzado en la metodología de estudio, se ha profundizado en su alcance, y se ha ido mejorando en su gestión.

Hoy día, la Responsabilidad Social de la Empresa es un proceso abierto a empresas pequeñas y medianas, grandes corporaciones, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, al conjunto de la sociedad civil, y a la persona de manera individual.

En su estrategia, las empresas tienen en cuenta los grupos de interés que perciben la actividad de RSE de la empresa. La adecuación del comportamiento real de la empresa en materia de RSE con respecto de las expectativas que cada grupo de interés tiene, marca la eficiencia de la estrategia de RSE. Este grado de adecuación o desajuste puede medirse mediante un método Importancia/Desempeño IPA, que, si bien es tradicionalmente utilizado en estudios económicos para medir la calidad de un servicio, presentamos en el presente trabajo de forma novedosa para medir la calidad de la RSE en base a la percepción de un grupo de interés. Para nuestro estudio nos concentramos en la percepción de la RSE del grupo de interés público, y lo hacemos sobre una empresa que presta un servicio público y que basa su identidad corporativa en el hecho de ser empresa de economía social comprometida con la RSE.

Esta Tesis Doctoral tiene como objetivo mostrar un modelo de gestión estratégica eficiente de la Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de los grupos de



interés, en concreto el grupo de interés público. Se realiza con una aportación de un marco teórico conceptual, con un modelo de creación de valor basado en la relación entre las expectativas de los grupos de interés y la respuesta real de la empresa, sobre el que se realiza un estudio de un caso real para medir el ajuste entre ambas cuestiones, mediante un método que adapta el enfoque IPA para medir el valor de la RSE. Dicho método consiste en aplicar un IPA a la percepción de la RSE específicamente como modelo de gestión de calidad de RSE, ya que es de ella de quien depende el éxito de la estrategia de RSE.

Este modelo aplicado al grupo de interés público es extrapolable a varias empresas y a otros grupos de interés, adaptando las variables objeto de estudio. Es asimismo ampliable a todos los mercados donde la empresa es percibida, por lo que resulta útil para el posicionamiento internacional de la empresa para que se vea lógica de continuidad de su estrategia. Ello permite su asimilación como modelo para el desarrollo sostenible a nivel internacional, abordando su asimilación en las empresas que actúen en África Occidental para garantizar el cumplimiento de comportamientos responsables con las personas y el entorno. Se propone la RSE como modelo para el desarrollo sostenible a nivel internacional canalizando sinergias entre comercio exterior y cooperación internacional al desarrollo, en especial en el contexto geoestratégico de las relaciones entre Canarias y África como vector de desarrollo sostenible hacia África Occidental mediante la gestión estratégica de la RSE para las empresas internacionales. Las ONGDs son canales útiles para que las empresas desarrollen desde Canarias su estrategia de RSE en entornos cercanos de manera adecuada a los grupos de interés de dichos entornos.

Esta Tesis Doctoral desarrolla una serie de elementos novedosos en el estudio de la gestión estratégica de la RSE:

- Presenta un modelo de gestión estratégica de la RSE según las expectativas y posicionamiento.

A partir de los modelos conceptuales marco de la RSE, y en combinación con la gestión práctica de estrategias empresariales, integra la RSE en la estrategia de la empresa, a nivel competitivo, corporativo e internacional, mediante un modelo progresivo basado en la relación entre las expectativas de los grupos de interés y el posicionamiento deseado de la empresa a través de su propuesta de valor. Introduce en el mismo la evaluación de los posibles beneficios y costes de la RSE, proponiendo un modelo de gestión de la RSE en base a sus grupos de interés con los que se relaciona la empresa. Este modelo permite considerar variables de RSE en la propuesta de la empresa a la hora de diseñar su política de RSE y priorizar las acciones a desarrollar en base a la relación de eficiencia basada en el ratio coste beneficio, orientado a optimizar la precisión de los recursos y esfuerzos de RSE de la empresa.

- Aplica un Análisis Importancia /Desempeño a una escala de percepción de RSE. La percepción de la población objetivo sobre una actividad ha sido en numerosos estudios medida a través de un análisis Importancia / Desempeño (IPA), el cual permite identificar las variables críticas de éxito y contrastarlas con la valoración del desempeño real de una empresa o industria en esas variables. Este tipo de estudios es normalmente utilizado para medir la calidad de servicios. En nuestro trabajo, utilizamos de manera novedosa este enfoque aplicado a la percepción de la RSE para verificar si las prioridades valoradas por el público se adecúan al comportamiento real de una empresa en materia de RSE.

- Presenta un Índice de RSE que mide el grado de adecuación de las acciones reales de RSE con respecto a las expectativas de los grupos de interés sobre una empresa.

Este índice de elaboración propia toma valores entre -1 (total inadecuación por debajo las expectativas), y 1 (total inadecuación por sobreesfuerzo sobre las expectativas), siendo la adecuación perfecta cuando el índice toma un valor de 0. Si este valor es próximo a 0 significa que la valoración media por parte del grupo de interés en cuanto al desempeño real de una empresa en RSE es equivalente a la importancia que el grupo de interés otorga a la RSE. Valores negativos representan una falta de eficacia con acciones

de RSE por debajo de las expectativas de los grupos de interés. Valores positivos muestran sobreesfuerzos en materia de RSE que no son valorados por los grupos de interés objeto de consideración. Este índice de RSE permite comparar empresas diferentes en la adecuación de sus acciones de RSE, si bien debe complementarse con un análisis de los diferenciales por variables, para identificar posibles compensaciones entre valores adecuados e inadecuados en las variables por separado.

- Amplía los Grupos de Interés a los que se enfrenta la empresa en el mundo globalizado según los entornos competitivos en los que la empresa es percibida.

A partir de los grupos de interés de relación de la empresa considerados tradicionalmente en cada una de las áreas de RSE, amplía el número total de grupos de interés a escala global considerando todos los mercados o entornos competitivos en donde la empresa desarrolla su actividad, y es por tanto objeto de percepción y reacción. De manera específica, analiza el impacto de la RSE en el grupo de interés público de una empresa concreta de Canarias que presta un servicio público y cuya identidad corporativa se cimenta en la economía social.

- Presenta la RSE como herramienta práctica para el Desarrollo Sostenible y el respeto a los Derechos Humanos en entornos en desarrollo.

Las políticas internacionales de desarrollo y crecimiento sostenible se materializan con el comportamiento socialmente responsable de las empresas que actúan en diferentes zonas geográficas. La RSE es el modelo de gestión que facilita la coherencia empresarial y estimula el desarrollo sostenible internacional.

### **1.3 Estructura y planteamiento metodológico**

Para los objetivos citados en el punto anterior, esta Tesis se divide en los siguientes capítulos fundamentales, cuya evolución lógica puede verse en la Figura 1.

El presente primer capítulo expone las bases del trabajo y resume sus principales planteamientos.

El segundo capítulo se centra en la importancia de la RSE como modelo de gestión estratégico para la creación de valor en las empresas y la necesidad de una gestión eficiente e integrada. El capítulo presenta una revisión del estado del arte con la literatura relevante sobre la evolución del estudio de la RSE, y continúa analizando la argumentación que demuestra la relación de la Responsabilidad Social de la Empresa con la rentabilidad de las organizaciones.

El tercer capítulo aborda la relación entre la RSE y las ventajas competitivas de las empresas, a través de su impacto en la valoración del público, en la RSE organizativa, en las relaciones de mercado, en el papel en la sociedad, y en su contribución a la sostenibilidad medioambiental. De forma específica, se estudia la sostenibilidad como valor estratégico para la competitividad de Canarias, y se configura un modelo integrado que contribuya a obtener valor de la valoración de la gestión de la RSE para las estrategias competitivas, corporativas, así como en los procesos de expansión internacional. Este análisis se ejemplifica con el estudio de la gestión de la RSE el Caso Práctico de una empresa que presta un servicio público.

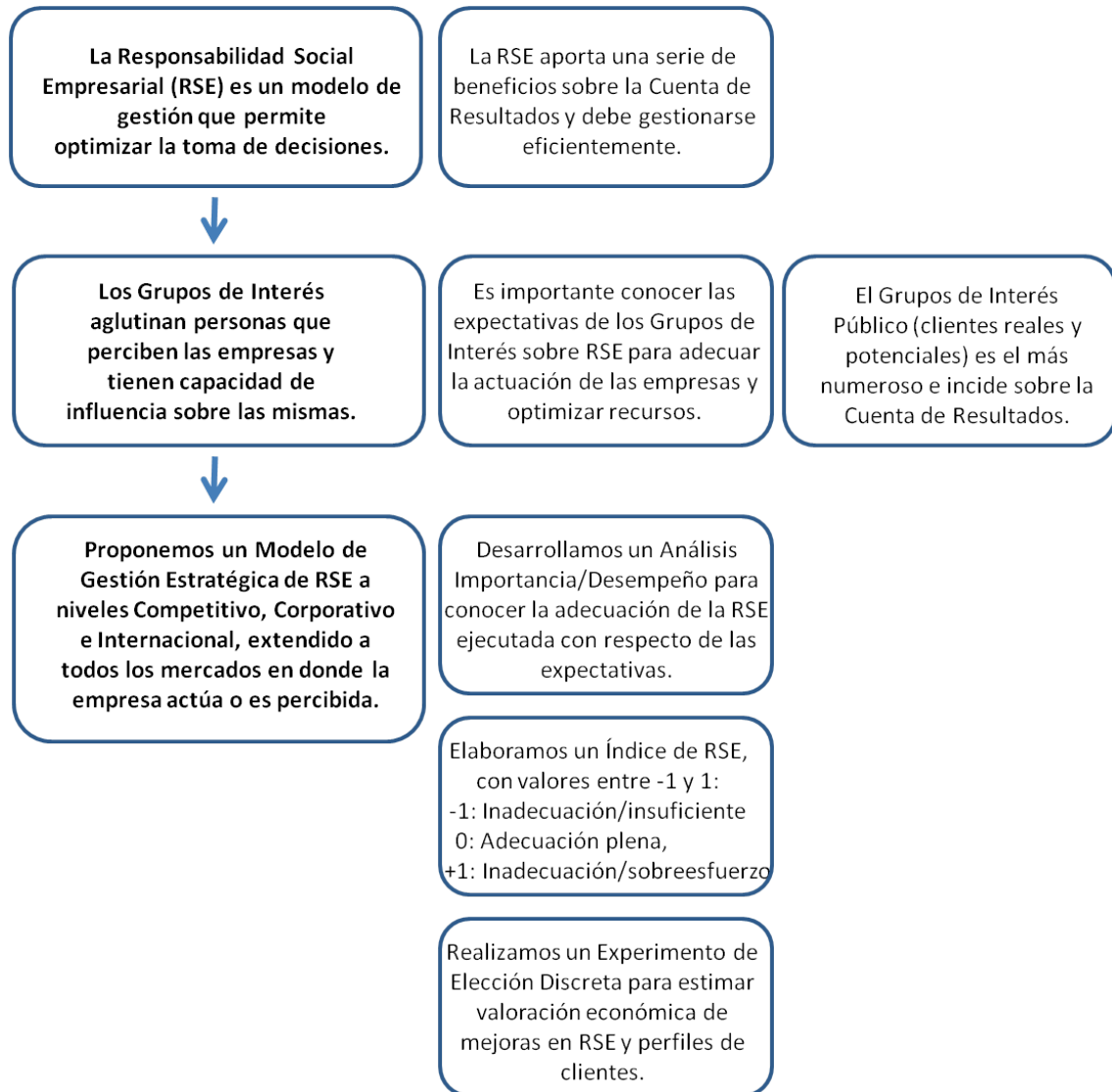
El cuarto capítulo desarrolla la evidencia empírica de la mencionada empresa para estudiar la adecuación de la estrategia de RSE a las expectativas del grupo de interés objetivo (público), realizando una Escala de Percepción de RSE, mediante una encuesta Importancia/Desempeño de atributos de RSE puntuables en una Escala de 1 a 10.

En el quinto capítulo realizamos una estimación de la predisposición del público objetivo a pagar un suplemento para mejorar las actividades de RSE, a través de un Experimento de Elección Discreta del consumidor entre preferencias heterogéneas con un análisis de modelo de regresión *Logit* de clases latentes aplicado a los datos de un experimento de elección discreta para asignar valor económico a la mejora de atributos de RSE. Se analiza de manera conjunta la idoneidad de las acciones de la estrategia de

RSE según la importancia, la valoración del desempeño, y la predisposición de preferencias.

Finalmente, se concluye con una serie de conclusiones y recomendaciones.

*Figura 1: Esquema estructural de la Tesis Doctoral*



*Fuente: Elaboración propia*

## **Capítulo 2**

## **2.1 El valor de la RSE en la dirección estratégica de la empresa**

La RSE genera un valor que ha de ser identificado por los gestores para que pueda ser asimilada de manera generalizada como proceso empresarial. En este capítulo, estudiamos la evolución de la RSE desde la segunda mitad del S. XX hasta nuestros días, mediante el análisis de la literatura que la ha trabajado como objeto de estudio. A continuación, analizamos los diferentes sistemas actuales para la gestión normalizada de la RSE, y abordamos la conveniencia de la RSE desde un punto de vista ético como de eficiencia económica desde la medición de su rentabilidad.

## **2.2 Alcance y evolución de la Responsabilidad Social Empresarial**

A lo largo de su constante evolución, la Responsabilidad Social ha experimentado las consecuencias de un riesgo que es inherente a su existencia: la deslegitimación del término a causa de incoherencias entre el mensaje corporativo y las acciones reales de determinadas corporaciones, producido por una comunicación publicitaria que exagera atributos de gran liderazgo en actividades de Responsabilidad Social, mientras determinadas decisiones demuestran con que no tienen un verdadero compromiso con la gestión responsable. Ese puro afán de mejora de imagen provoca una deslegitimación del término Responsabilidad Social para el conjunto de las empresas.

En ningún caso el concepto de gestión socialmente responsable está obsoleto; lo está la manera en la que se ha ido aplicando por agentes económicos que han utilizado el término para otros fines diferentes de su filosofía original, lo cual hace necesario replantear los valores que la Responsabilidad Social representa y reafirmar su importancia; puede incluso estar obsoleto el término en sí, fruto de su permanente estado de innovación, lo que precisa una actualización continua de su estudio; pero la Responsabilidad Social es el modelo de gestión con mayor potencial para evitar crisis estructurales a través del desarrollo sostenible, el cual engloba un triple beneficio económico, social y medioambiental continuo en el tiempo, y precisa de una exposición

clara de los beneficios que reporta y de una reformulación de los procesos formativos para ejecutivos en base a unos valores más humanos.

En las principales economías del mundo la Responsabilidad Social juega un rol muy útil para un crecimiento que evite las desigualdades internas, convirtiendo a la empresa en un actor de cohesión en su contexto competitivo, y a nivel internacional la Responsabilidad Social tiene un papel esencial para actuar como regulador automático en los procesos de desarrollo.

Si se regulan los accesos a los mercados no sólo por la calidad mínima que deben tener los productos a introducir, sino sobre todo por la calidad que debe haber tenido el proceso productivo para con los trabajadores, se aseguraría unos efectos multiplicadores sobre las posibilidades reales de desarrollo, y se conformaría un modelo más eficiente y transparente en tanto en cuanto la ventaja competitiva no la tendría la empresa que lograra saltarse unas condiciones de vida infrahumanas para abaratar los costes de producción deslocalizada, sino la empresa que lograra aprovechar mejor el potencial de un país proveedor sobre la base de unas reglas mínimas comunes independientemente del marco jurídico del país en cuestión.

No obstante, la Responsabilidad Social está limitada por el hecho de que sus interacciones público-privadas se enmarcan según los intereses de la estrategia comercial de los países que prefinancian el desarrollo de los países empobrecidos, no sobre las necesidades reales en los países de destino de las inversiones o de la ayuda internacional.

Desde su concepción, la RSE ha sido abordada desde diferentes enfoques hasta constituir lo que hoy día entendemos por ella. Para comprender su alcance es de interés analizar la evolución de los conceptos de RSE a lo largo de la segunda mitad del S. XX.

En la década de los años 50, la aproximación a conceptos de RSE venía determinada por una orientación en los negocios según los valores vigentes en la sociedad. CARROL



(1999) explica como el concepto de RSE ha ido evolucionando, partiendo del comienzo de la era moderna de la RSE en los años 50, una época en la que aún no se contemplaba el término “corporativa” quizá porque no estaba asimilado el dominio de las grandes corporaciones, donde los negocios eran aún cosa de hombres (lo que se reflejaba en la utilización del término *businessmen* incluso en los textos que hablaban de RSE), y, como explica BOWEN (1953), la RSE era entendida como una orientación en los negocios según los valores vigentes en la sociedad.

En los años 60, autores como FREDERICK (1960), DAVIS (1960) o MCGUIRE (1963) ya hablaban de responsabilidades más allá del cumplimiento de la ley o el desempeño económico, y plantean responsabilidades con el conjunto de la sociedad.

Durante los años 70 se produce una profundización en su estudio teórico, introduciéndose la perspectiva de la maximización de la utilidad producida por la RSE sobre su empresa y sobre los ciudadanos como el objetivo de esta última. En estos años, el Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos CED (1971), en su publicación *Social Responsibilities for Business Corporations*, exponía una visión orientada hacia los grupos de interés, defendiendo que dado que las empresas existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta de sus directivos ante cambios en las preferencias del público. El CED describe tres niveles de RSE, esto es, el central o económico, el intermedio o relacional, y el externo o comunitario. Sin duda podemos observar que se trata de una visión de un nuevo acuerdo entre las empresas y la sociedad para el beneficio mutuo.

STEINER (1970) expuso que, si bien la empresa tiene como principal fin el beneficio económico, también tiene una responsabilidad de contribuir a que la sociedad alcance sus objetivos, y estas responsabilidades aumentan proporcionalmente al tamaño de la empresa, aún cuando todas pueden contribuir a ese beneficio social con medidas que no necesariamente les tienen por qué suponer un coste elevado. Nos encontramos ante la asimilación del papel activo de la empresa como gestor integrador de elementos

económicos, sociales y medioambientales, y se comienza pues a esbozar la gestión estratégica que en nuestro trabajo defiende.

SAMUELSON (1971) defendía que una empresa no sólo debe comprometerse con la RSE, sino que además debe poner en práctica la gestión responsable lo mejor posible. El compromiso social es una obligación de un gestor eficiente, y, a pesar de que su alcance puede ser amplio o difuso, DAVIS (1960) acota su significado exponiendo que la RSE empieza donde la ley termina. FITCH (1976) describía la RSE como un mecanismo por el cual las empresas podían contribuir a solucionar problemas sociales que ellas mismas habían creado. Estos enfoques encaminan nuestra argumentación en el presente trabajo hacia la necesidad de una gestión de la RSE integrada en la estrategia de la empresa orientada hacia la eficiencia conjunta.

Para definir el concepto de responsabilidad, y la asunción de las mismas por parte de las empresas, es relevante tener en cuenta los diferentes niveles de responsabilidad a través de la pirámide de gestión de RSE diseñada por CARROLL (1979). Como toda pirámide, hay que empezar a construirla desde la base, y en la de RSE la base de la misma son las Responsabilidades Económicas (hay que ser rentables y crear riqueza). Un poco más arriba nos encontramos con las Responsabilidades Legales, es decir, resulta clave también cumplir en todo momento con la normativa que nos exige la legislación. Todo incumplimiento en cualquiera de estas dos fases de la pirámide neutralizará las acciones positivas realizadas en las dos últimas.

La tercera fase de la pirámide es la de las Responsabilidades Éticas. Es aquí donde entra la *Teoría de los Grupo de Interés*, ya que es fundamental cumplir con las expectativas que la Gestión de la RSE genera en todos y cada uno de ellos. Como podemos observar en la Figura 2, en la última fase de la pirámide se encuentran las Responsabilidades Voluntarias, y son todas aquellas que tienen carácter exclusivamente voluntario. Es el “núcleo duro” de la Gestión de la RSE. Es donde la empresa puede innovar, crear valor y diferenciarse. Sin embargo, para llegar a la cúspide es necesario ir construyendo la pirámide desde la base. CARROL (1979) definió, además de la responsabilidad

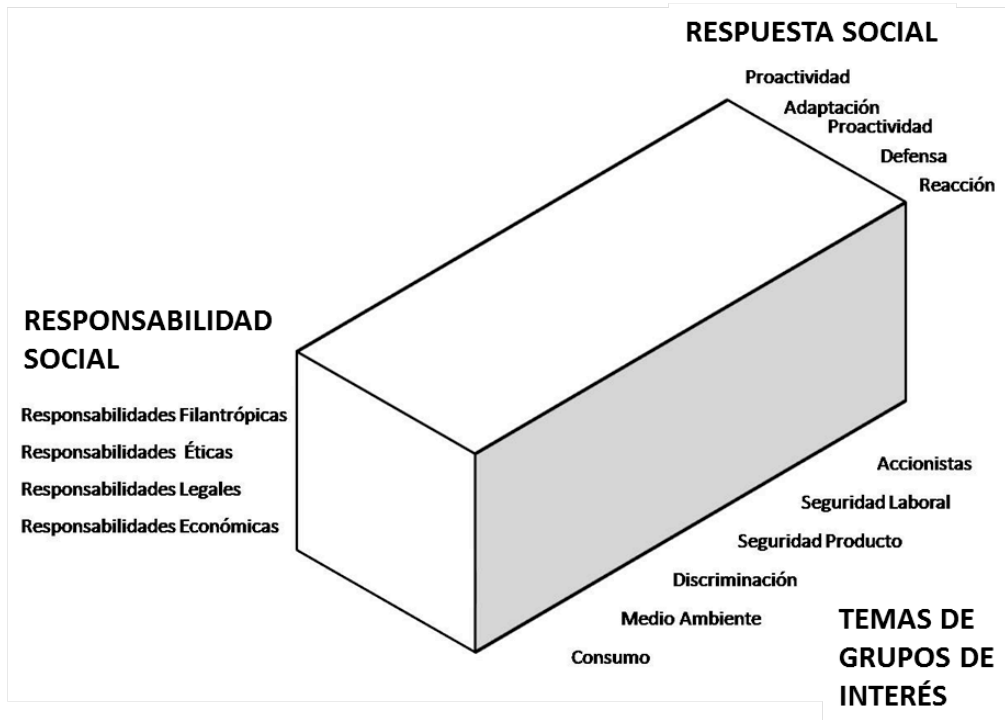
económica y la legal, dos nuevas responsabilidades inherentes a los negocios; la responsabilidad ética, que va más allá de la ley y engloba acciones que la sociedad percibe como necesarias, y la responsabilidad discrecional, o el conjunto de actuaciones voluntarias que la sociedad no valora como necesarias pero responden a consideraciones subjetivas estratégicas de los directivos.

*Figura 2: Pirámide de Responsabilidad Social según Carroll*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979)*

Además, CARROLL presenta el denominado modelo del desempeño social corporativo (CSP), que se ilustra en la Figura 3, por el cual enuncia que las empresas deben tener una definición clara de la RSE, una relación de aspectos sociales de la empresa donde se desarrolla la RSE, y una filosofía de actuación de respuesta ante tales retos.

*Figura 3: Modelo CSP Corporate Social Performance*

*Fuente: Elaboración propia a partir CARROLL (1979)*

Durante los años 80 tiene lugar una progresiva ampliación del alcance conceptual de la RSE mediante la investigación empírica, y con el concepto más definido, llega el momento de un gran número de investigaciones sobre casos reales de empresas, así como de temas alternativos, ampliando su concepto a acciones con los trabajadores, la comunidad, los accionistas, los clientes y los proveedores (JONES 1980). Es entonces cuando la RSE es presentada como un proceso; un proceso que requiere revisar comportamientos y redefinir conceptos, de tal manera que el compromiso de una empresa de integrar la RSE en su toma de decisiones constituye así el comportamiento socialmente responsable. Una nueva visión es asimismo introducida por DRUCKER (1984), quien presenta que la verdadera responsabilidad social de las empresas es convertir un problema social en una oportunidad, en productividad, en empleo estable, en beneficio económico, y bienestar. Como veremos más adelante en nuestro modelo de gestión propuesto, podemos desarrollar un proceso para diseñar y ejecutar la RSE de manera estratégica con equilibrio económico, social y medioambiental.

Es en estos años cuando se desarrolla la Teoría de los Grupos de Interés o participantes (FREEMAN 1984), una teoría de la gestión organizacional y ética empresarial que se ocupa de la moral y los valores en la gestión de una organización, que identifica modelos de los grupos que son las partes interesadas de una sociedad, y describe y recomienda métodos de gestión que pueden tener debidamente en cuenta los intereses de los grupos. WARTICK y COCHRAN (1985) amplían el modelo de CSP de CARROLL en un marco de principios, procesos y políticas, para sus definiciones éticas, la respuesta social y los aspectos sociales respectivamente. Este modelo, que se presenta en la Tabla 1, es esencial en la exposición de nuestro trabajo, ya que la consideración de los grupos que tienen interés en la actividad de la empresa permite conocer sus expectativas y alinear el comportamiento responsable a las mismas para facilitar mejores resultados productivos, económicos y de comportamiento.

*Tabla 1: Modelo de Wartick y Cockran*

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>POLÍTICAS</b>
<b>RESPONSABILIDADES SOCIALES CORPORATIVAS</b>	<b>RESPUESTAS SOCIALES CORPORATIVAS</b>	<b>GESTIÓN DE ASUNTOS SOCIALES</b>
Económicas	Reactivas	Identificación de asuntos
Legales	Defensivas	Análisis de asuntos
Éticas	Acomodativas	Desarrollo de respuesta
Discrecionales	Proactivas	
<b>DIRIGIDAS A:</b>	<b>DIRIGIDAS A:</b>	<b>DIRIGIDAS A:</b>
Contrato social de negocios	Capacidad para responder a condiciones sociales cambiantes	Minimización de sorpresas
Negocios como agente moral	enfoques de gestión para el desarrollo de respuestas	Determinación efectiva de políticas sociales corporativas
<b>ORIENTACIÓN FILOSÓFICA</b>	<b>ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de WARTICK y COCHRAN (1985)*

En los años 90, en el estudio de las relaciones entre la empresa y la sociedad, WOOD (1991) revisa a CARROLL y a WARTICK y COCHRAN, y presenta el conjunto conformado por los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social, y los resultados de las relaciones de las empresas con la sociedad, en lo que puede ser denominado *performance* social corporativa (WOOD, 1991). La responsabilidad social está fundamentada en unos principios que han de ser establecidos a nivel institucional, organizativo, e individual. La respuesta social es el proceso de acción que los directivos ponen en marcha en la esfera social. El impacto de esta respuesta sobre el entorno constituye los resultados sociales del comportamiento corporativo.

SWANSONN (1995) reenfoca la formulación del modelo revisado por WOOD y plantea que las responsabilidades económicas y legales, si bien son las principales y están mutuamente relacionadas, no están integradas, lo cual presenta problemas a la hora de desarrollar el modelo teórico, por lo que reorienta el modelo de CSP bajo principios, procesos y respuestas de RSE.

En estos años se introduce el enfoque de la ciudadanía corporativa, la cual engloba todas las facetas de la responsabilidad social de las empresas, la capacidad de respuesta y el rendimiento con una serie de conceptos comunes entre todas las definiciones y conceptos precedentes. Así, la Ciudadanía Corporativa, en sentido amplio, puede ser definida como los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su Conducta Corporativa, su Ética Corporativa y sus Relaciones Corporativas.

La Ciudadanía Corporativa, pues, se sustenta sobre 4 aspectos generales que pueden verse definidos en la Tabla 2: el Comportamiento Corporativo; la Ética Corporativa; las Relaciones Corporativas; y la Política de Ciudadanía Corporativa (CAPRIOTTI 2006).

*Tabla 2: Componentes de la Ciudadanía Corporativa*

<b>Comportamiento Corporativo</b>	Acción Económica	<i>El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.</i>
<b>Comportamiento Corporativo</b>	Acción Social	<i>Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.</i>
<b>Comportamiento Corporativo</b>	Acción Medioambiental	<i>Implicación de la compañía en temas medioambientales.</i>
<b>Ética Corporativa</b>	Gobierno Corporativo	<i>La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.</i>
<b>Ética Corporativa</b>	Ética de Negocio	<i>La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.</i>
<b>Relaciones Corporativas</b>		<i>Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.</i>
<b>Política de Ciudadanía Corporativa</b>		<i>Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los 3 aspectos anteriores.</i>

*Fuente: Elaboración propia a partir de CAPRIOTTI (2006)*

Nos encontramos ante un nuevo enfoque, donde la ciudadanía corporativa no es concebida como una actividad agregada o adicional a la gestión de la empresa o a su estrategia de marketing, sino que es parte integrante de la filosofía de dirección de la empresa en sí misma, la cual está basada en el comportamiento socialmente responsable a la hora de realizar su actividad de negocio, un verdadero compromiso ético y filosófico a nivel corporativo de gestionar su negocio de forma socialmente responsable.

A partir del año 2000, el estudio del proceso de la globalización extiende el propio concepto de la RSE a un mundo globalizado, confiriendo a la RSE poder de influencia real. La importancia de la Ciudadanía Corporativa radica en el hecho de que sea la sociedad quien decide si la organización es merecedora de su elección, ya que la empresa existe porque la sociedad elige sus productos o servicios, por lo que la continuidad de la existencia de la empresa depende de que la sociedad legitime a la empresa como operador en su territorio. En consecuencia, integrar la RSE como un modelo de gestión en sí mismo es la manera más eficiente para alcanzar la sostenibilidad de la empresa, ya que ésta abarca la continuidad temporal prestando un triple beneficio económico, social y medioambiental. Ésta es la idea central de la

denominada Teoría de la Legitimación (DEEGAN, 2002; HOOGHIEMSTRA, 2000); los consumidores pueden dejar de comprar productos de una empresa o la comunidad puede manifestarse en contra de una organización en el caso de que la perciban como poco socialmente responsable. La Responsabilidad Corporativa no sólo estaría estrechamente vinculada a las Relaciones Públicas, sino que sería una acción legitimadora de la propia actividad de Relaciones Públicas en una organización (GRUNIG y HUNT 1984). En este sentido, las Relaciones Públicas pueden ser consideradas una práctica que ostenta legitimidad a las organizaciones.

El concepto de Ciudadanía Corporativa y su relación con las Relaciones Públicas conducen a lo que se conoce hoy día como Reputación Corporativa de las empresas (GOTSI y WILSON, 2001; FOMBRUN et al. 2000; VILLAFANE, 2004). Esta Ciudadanía Corporativa puede ser definida como una evaluación global que los públicos tienen de una compañía a lo largo del tiempo.

La sociedad realiza una valoración agregada de la empresa mediante una serie de atributos que asocia a la empresa mediante la percepción que tiene de la misma, configurando la Reputación Corporativa por medio de diferentes atributos que son asociados a las compañías y que conforman la Reputación Corporativa (FOMBRUN 2000). Estos atributos pueden ser integrados en dos grandes grupos: atributos sobre la Capacidad Corporativa, relacionados con el Rol Económico, y atributos sobre la RSE, relacionados con el Rol Social.

La manera en que la empresa desarrolle su comportamiento en estos dos aspectos influye en la percepción del público sobre la Reputación Corporativa (BERENS Y VAN RIEL 2004), influyendo en los atributos asociados con la Capacidad Corporativa y la Responsabilidad RSE

La política y las acciones de Ciudadanía Corporativa contribuyen a reforzar los atributos de RSE, lo cual permite expandir y reforzar la Reputación Corporativa de las empresas, lo cual se puede traducir en una mayor capacidad de pervivir en el entorno competitivo.



Actualmente, nos encontramos ante un momento histórico para la generalización de las prácticas responsables más allá de su mero uso como atributo comercial. La crisis financiera, agravada debido a las prácticas poco éticas de determinados agentes económicos, y la imperiosa necesidad de la lucha contra el cambio climático, hacen cada vez más necesarias, y al mismo tiempo más rentables, las prácticas sostenibles, que conformen lo que el Presidente Obama (OBAMA 2009) denominó en su discurso inaugural como “*una nueva era de responsabilidad*”, y que autores como STIGLITZ (2008) han defendido mediante la necesidad de un nuevo pacto mundial para la sostenibilidad. Esta manera de entender la gestión de las organizaciones y de las personas en el entorno conlleva un alto potencial de beneficios en diferentes niveles.

La crisis financiera internacional tiene un componente causal en una gran dosis de irresponsabilidad (y en algunos casos de comportamientos no éticos e ilegales por parte de empresas). Una de las vías para evitar futuras crisis y construir un modelo más integrador y resistente es la participación de las empresas en acciones que redunden en el bienestar de las personas y en el entorno a la vez que generan beneficio.

Es en estos años cuando los organismos internacionales, nacionales y locales están realizando un mayor esfuerzo por aproximarse de una manera formal a la RSE, aglutinando esfuerzos en torno a proyectos comunes y estándares a seguir que ayuden a las empresas a organizar su actividad de RSE y a fomentarlas.

### **2.3 Sistemas actuales de tratamiento de la RSE**

Existen diferentes estándares y guías que permiten medir los resultados para realizar una adecuación de la Política de RSE y contrastar su desempeño comparativo. Las principales referencias para la Gestión de la RSE difieren en su manera de enfocar su utilidad, ya que unas tienen carácter orientativo, otras tienen carácter comunicativo, otras, carácter normalizador, y otras, carácter verificador. Para poder configurar un modelo de gestión, es necesario conocer las diferentes referencias generalmente

aceptadas para el desarrollo de la RSE.

### **2.3.1 Iniciativas políticas de referencia en materia de RSE**

Los principales procesos de carácter multilateral y nacional para la gestión de la RSE son:

- UN Global Compact

El Pacto Mundial de Naciones Unidas para la RSE es una iniciativa liderada por Kofi Annan en la que participan miles de empresas de todo el mundo para declarar su compromiso a cumplir una serie de principios éticos en su actividad que están alineados los Objetivos del Milenio. Tiene una aplicación adaptada para la pequeña empresa, RSE PYME, que facilita los contenidos a empresas de menor estructura.

- Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas y los Derechos Humanos

La referencia internacional que suponen los Principios Rectores de Naciones Unidas (ONU 2011) sobre las empresas y los Derechos Humanos en su Resolución 17/4 (A/HRC/17/31) marcan un avance en el compromiso de los países por fomentar un comportamiento responsable entre sus empresas más allá de sus propias fronteras.

Por tanto, tiene sentido que las empresas europeas, canalizadoras en la práctica de la actividad comercial, apliquen el respeto a los Derechos Humanos en sus operaciones internacionales, y fomenten un comportamiento respetuoso entre sus proveedores. De lo contrario, las empresas se convertirían en cómplices de países no respetuosos con los Derechos Humanos.

Naciones Unidas, a través de la Oficina para los Derechos Humanos (ODH) y junto con el Pacto Mundial, han diseñado un marco en el cual se fomenta el respeto por los Derechos Humanos en las actividades de las empresas en los lugares en donde éstas desarrollan su actividad, mediante la iniciativa denominada Principios Rectores de los Derechos Humanos en las Empresas.

La adhesión a los Principios Rectores es voluntaria para los países, y siendo el cumplimiento normativo nacional obligatorio para las empresas, el efecto más relevante es el proceso de adecuación del marco normativo nacional al cumplimiento de dichos principios rectores por parte del gobierno nacional.

El alcance de la aplicación de los Principios Rectores en la normativa nacional atañe a la responsabilidad de las empresas dentro o fuera del territorio nacional, bajo penalización de contratación pública.

- Líneas Directrices de la OCDE

La OCDE ha dispuesto una serie de recomendaciones para que las empresas consideren la RSE en su actividad y tengan un comportamiento socialmente responsable en base a los principios defendidos por aquella.

- Propuestas de Rio+20

La Cumbre de Rio de Janeiro 20 años después de la elaboración de la Agenda 21 marca la pauta sobre una serie de objetivos a alcanzar en materia de sostenibilidad ambiental, en la que destacan los aspectos relativos al comportamiento deseado de las empresas en su contribución en la lucha contra el cambio climático.

- Convención de Viena sobre Compraventa Internacional de Mercaderías

En el Artículo 60 de la Convención de Viena (CNUDMI 1980) se expone que un acuerdo comercial puede romperse unilateralmente si la otra parte no respeta las provisiones esenciales del mismo. Siendo obligatorio para la UE aplicar en su política exterior el respeto por los valores que se protegen en la política comunitaria, según el Artículo 177 en su párrafo 2 del Tratado de la UE, ello conlleva que el respeto por los derechos humanos es un apartado esencial de cualquier acuerdo comercial de la UE con terceros. En el caso de que un tercero no respete los Derechos Humanos, la UE puede y debe tomar medidas que contribuyan a corregir ese comportamiento o romper dicho acuerdo, tal y como se reconoce en la Cláusula de No Ejecución, recogida en el Artículo

96 del Acuerdo de Cotonou de la UE con los Países ACP (UE 2005) y en la mayoría de acuerdos comerciales desde los años 90. Por tanto, tiene sentido que las empresas europeas, canalizadoras en la práctica de la actividad comercial, apliquen el respeto a los Derechos Humanos en sus operaciones internacionales, y fomenten un comportamiento respetuoso entre sus proveedores. De lo contrario, las empresas se convertirían en cómplices de países no respetuosos con los Derechos Humanos.

- Cláusula de Condicionalidad o de No Ejecución de la UE

Una de las principales herramientas jurídicas de las que dispone la política comercial de la UE es la denominada Cláusula de Condicionalidad o de No Ejecución. Establecida en 1995 mediante Decisión del Consejo de 29 de mayo de 1995 (CE 1995), en virtud de esta cláusula se establece que cualquier contrato comercial con países terceros podrá ser suspendido si se detectara que dicho país no respetase los derechos humanos. Aparentemente supone una garantía de que la actividad comercial exterior de la UE tiene capacidad para influir sobre el respeto a los derechos humanos en el mundo (LINAN-NOGUERAS 2001). Lo que resulta cuando menos extraño es que dicha Cláusula sólo hay sido utilizada en contadas ocasiones y con alcances limitados en casos de hechos concretos, con sanciones a Birmania, Nigeria, Zimbabue y Serbia, pero en muchos otros no pasan de conversaciones para el respeto de los derechos humanos. Sin embargo, la ONU y la propia Comisión Europea ha emitido multitud de resoluciones determinando qué países no han respetado los derechos humanos en muchas ocasiones, y estableciendo resoluciones para condenar esos hechos. No obstante, la actividad comercial ha seguido en vigor. Esta premisa fundamenta nuestra base de trabajo del capítulo 3.2.3, que aboga por el respeto de los derechos humanos en las condiciones de producción de bienes a importar a la UE, y en el que presentamos la RSE como herramienta útil para fomentar dicho respeto entre los proveedores en países terceros.

- Libro Verde de la UE y Estrategia Europea de RSE

La estrategia de la UE para la RSE se define en la comunicación de la Comisión Europea al Parlamento de 2011, en la que se enfoca la RSE como “*iniciativas*

*voluntarias de estas, más allá de sus obligaciones legales, para lograr objetivos sociales y ambientales en su actividad cotidiana”* (UE 2011). Esta estrategia se basa en ocho puntos que engloban la visibilidad de las acciones de RSE y buenas prácticas, la mejora de los niveles de confianza en las empresas, los procesos de regulación mediante protocolos de RSE, el premio a las conductas responsables en la contratación pública y privada, la mejora de la información medioambiental, la educación en RSE, y las políticas nacionales e infranacionales en RSE, además de alinearse con los enfoques globales de RSE priorizando las Directrices de la OCDE, los principios del Global Compact, los principios de Derechos Humanos de la ONU, la Declaración de principios de empresas multinacionales de la OIT, y la guía del estándar ISO 26000.

El Libro Verde que dio pie a la actual propuesta de estrategia resume el marco de las políticas de fomento de la RSE, sin tener carácter normativo ni certificativo, promoviendo *“integrar cuestiones sociales, medioambientales, éticas, derechos humanos, y consumidor, en las operaciones de negocio y estrategia en colaboración con los grupos de interés, para maximizar el valor añadido y mitigar impactos negativos”* (UE 2001). Estas ideas conducen a la *Estrategia Renovada de RSE* (UE 2011), basada en el impacto de la actividad de las empresas y su toma en consideración para una Europa más integrada.

- Gobierno de España

El Consejo de Expertos en Responsabilidad Social Corporativa de España (CERSCE) es un grupo de trabajo formado por agentes de diversos sectores (empresas, sindicatos, instituciones, tercer sector) para la reflexión conjunta en materia de RSE. La *Ley 2/2011, de 4 de marzo de Economía Sostenible* (BOE 2011) establece obligaciones para las empresas de más de 1.000 trabajadores de realizar una Memoria de sostenibilidad, además de prever incentivos para las empresas que demuestren con una certificación ser socialmente responsables, pendientes hasta la fecha de esta Tesis de su desarrollo normativo.

El marco legal de fomento de la RSE en la contratación pública se desarrolla en la *Ley de Contratos del Sector Público del Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre (BOE 276 2011)*, incluye criterios sociales, medioambientales, incluyéndose expresamente a las empresas de inserción y la contratación de personas en situación de discapacidad, y posibilita que se recojan condiciones especiales de ejecución de tipo social o medioambiental. No obstante, no desarrolla ningún proceso de incentivos y sanciones para empresas según su cumplimiento con medidas, variables e indicadores definidos de RSE. En el mes de abril de 2014 el Ministerio de Empleo publica el borrador del documento de Estrategia Española de RSE (MINEM 2014). Se trata de una guía para empresas e instituciones al objeto de mejorar la competitividad y la productividad de manera sostenible e integradora. Establece un plan de acciones para promover la RSE mediante sensibilización, formación y ventajas fiscales, a corto, medio y largo plazo. Tanto la coordinación de las acciones, como la evaluación de las mismas, se realizarán a través de la misma institución que las impulsa, la Dirección General de Trabajo Autónomo y RSE del propio Ministerio de Empleo.

Sobre la base de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas y los Derechos Humanos anteriormente mencionados en este capítulo, el Gobierno de España ha iniciado el camino para fomentar el respeto por los Derechos Humanos por parte de las empresas españolas, en cualquier lugar geográfico de actividad, impulsando un Plan Nacional sobre Empresa y Derechos Humanos, con medidas de promoción de este proceso. El alcance tiende a la adaptación del marco normativo en consonancia con dichos principios rectores, legislando la obligación de las empresas de garantizar el comportamiento responsable de sus proveedores de países terceros para el respeto de los Derechos Humanos en origen de la cadena de producción, y penalizando a los importadores por comportamientos no respetuosos de los proveedores. La previsible evolución de este marco refuerza nuestras líneas argumentales de utilización de la RSE como herramienta para promover el desarrollo sostenible en países empobrecidos con los que existan relaciones comerciales con la UE.

### 2.3.2 Referencias y certificaciones de RSE

Además de los marcos legales internacionales y nacionales, las referencias de carácter normativo y de certificación en materia de RSE son:

- ISO 26000

International Standard Organisation desarrolló en 2007 una norma con elementos que una empresa debe considerar en la gestión en su cadena de suministro, es decir, un marco de buenas prácticas para reducir los riesgos para las personas y las cargas en la cadena de suministro.

- AA1000 AccountAbility

Principios y normas para la participación y de los grupos de interés, para enfocar las prioridades de actuación hacia la sostenibilidad, desarrollados por la organización internacional AccountAbility.

- SA 8000

Social Accountability Internacional (SAI) elaboró en 2001 esta norma verificable por terceros con la intención de definir los principios de RSE que una empresa debe seguir para tener un comportamiento responsable y demostrarlo ante otros. Se basa especialmente en las Convenciones de Naciones Unidas sobre derechos laborales y sociales.

- SGE21

El Sistema de Gestión Ética 21 es un Certificado de Calidad elaborado por Forética, entidad sin ánimo de lucro dedicada a la promoción y evaluación de la RSE en España, certificable a través de empresas de normalización acreditadas. Contiene elementos de las otras referencias.

## - GRI

Global Reporting Initiative es un modelo de informe de seguimiento y evaluación de las acciones de RSE que mide el progreso interanual de las empresas. Por sus componentes está pensado para empresas de gran tamaño y tiene carácter verificador con consecuencias en caso de incumplimiento de los progresos.

Estos diferentes modelos de planificación y reporte de la RSE se complementan entre sí, y son de utilidad en la medida en que ayudan a las empresas a profundizar en los indicadores específicos de sus acciones de RSE. En nuestro trabajo proponemos un modelo de gestión estratégica de RSE que integra las expectativas de los grupos de interés en la planificación de la empresa y un índice que permite evaluar la adecuación de dicha planificación a la percepción real de los grupos objetivo.

## 2.4 Ética en la economía y RSE

El actual modelo económico basado en la búsqueda del beneficio estrictamente privado de la empresa sin contar con la RSE está en revisión y presenta claros síntomas de caducidad. Se ha visto ineficaz por su falta de regulación, e incapaz de dar respuesta a la crisis con soluciones sostenibles. La realidad requiere un compromiso con un nuevo modelo de liderazgo. Un liderazgo que debe considerar el impacto de sus actuaciones a un nivel global y local, en el que las instituciones nacionales e internacionales, empresas, ONGs, sociedad civil y personas individuales se sientan incluidos en sus contenidos y en sus resultados, con el fin último es el desarrollo sostenible integral. Para ello, se identifica la necesidad de demostrar que la RSE es rentable, para implicar activamente a los directivos/as localmente y a las empresas globalmente en una nueva era de responsabilidad.

El desarrollo de la RSE se justificará por su propia generalización en la economía, y ello depende de la valoración que los agentes otorguen a la misma. Si los agentes económicos, sociales y políticos deciden que la RSE es un activo que aporta valor a las



organizaciones, decisivo para sus elecciones y por el que están dispuestos a pagar, las empresas que sean capaces de realizar su actividad poniendo en el mercado productos y servicios de forma socialmente responsables a precios competitivos serán las que tendrán capacidad de sostenibilidad.

Con independencia de los argumentos o puntos de vista éticos, la razón de seguir una gestión socialmente responsable responde a criterios de rentabilidad. El beneficio es la medida de la eficiencia de una empresa, y por tanto de su capacidad para mantener y crear empleo a largo plazo; ahora bien, éste beneficio ha de ser sostenible, integrando en su propio concepto la RSE, es decir, el beneficio económico, el beneficio social, el beneficio medioambiental, y la sostenibilidad en el tiempo.

En términos de finanzas y economía agregada, la falta de responsabilidad más allá del cumplimiento legal puede conllevar consecuencias catastróficas como la crisis financiera que derrumbó la economía mundial entre 2007 y 2009, y de la cual estamos aún sufriendo las consecuencias. En este sentido es imprescindible que las instituciones estatales y financieras se comprometan firmemente para un nuevo marco de regulación, para evitar situaciones como la actual, la cual es achacable a una falta de responsabilidad social institucional que según ACHARYA et al. (2009) se caracterizó por un sistema permisivo en el que existían incentivos para la toma de riesgo bancarios, garantías otorgadas al sistema bancario por debajo de su valor, opacidad en el sistema financiero con su consecuente externalidad de riesgo, así como un enfoque de la regulación centrada en el riesgo a nivel corporativo en lugar del riesgo agregado o sistémico.

De acuerdo con STIGLITZ (2010), una alta desigualdad fomenta una economía menos eficiente y menos productiva. La RSE ayuda a disminuir la desigualdad a través de la participación activa de las decisiones empresariales en la cohesión social. La falta de recursos reduce las oportunidades de las familias para ser productivas, con lo que la riqueza de los padres se convierte en el principal determinante de la riqueza de los hijos; es decir, las oportunidades de las personas de generaciones futuras dependen de la

capacidad de integración del sistema de crecimiento económico y protección social, y la responsabilidad social de las empresas colabora para equilibrar ambos parámetros.

Si bien es cierto que la RSE no debe justificarse en razones meramente éticas, sino económicas como haremos más adelante en este trabajo, es asimismo cierto que encontramos razones éticas que subrayan la importancia de la implementación de la RSE y que pueden fortalecer el propio argumento económico.

CREYER (1997) expresa que el comportamiento ético debe ser importante para su propio bien, ya que si una empresa se comporta deshonestamente puede tener una influencia significativa en las decisiones de compra de los consumidores. Examina la cuestión de la conducta empresarial no ética desde la perspectiva de los consumidores, en concreto las expectativas de los consumidores en relación con el comportamiento corporativo ético, la preocupación de los consumidores ante comportamientos no éticos, y su influencia en su decisión de compra. Demuestra que los consumidores dicen que se preocupan por los esfuerzos de una empresa por ser ética y ajustan sus comportamientos de compra en consecuencia.

Consideramos que la ética de una empresa es una consideración importante en la decisión de compra, que el comportamiento esperado es la ética corporativa, que se recompensa el comportamiento ético en una disposición a pagar precios más altos por productos que la empresa, y que si bien pueden comprar en una empresa no ética, quieren hacerlo a precios más bajos que, en efecto, castiga el acto no ético.

La mera definición de “Economista” hace referencia a una profesión con una capacitación teórica y práctica que de forma institucionalizada presta servicio a la sociedad. Una definición integradora es la propuesta por GONZÁLEZ (2005), en la que la actividad del economista se explica mediante la relación entre una serie de indicadores de éxito económico, describe aspectos relevantes de su entorno, predice cambios en esos indicadores ante variaciones marginales de las variables que confluyen en ellos, y propone decisiones para maximizar estos indicadores.

Los puntos de vista éticos también afectan a la responsabilidad colectiva, conformada por el conjunto de las responsabilidades de los ciudadanos y ciudadanas que componen una sociedad, y que se configuran en torno a una moral colectiva; a día de hoy es totalmente aceptado por nuestra moral colectiva que la esclavitud es absolutamente inaceptable; no lo era así, sin embargo, en la moral colectiva de la sociedad del siglo XIX, y por ello se pusieron en marcha los mecanismos para abolirla. Quizá en el próximo siglo, la moral colectiva considere de la misma manera inaceptable la pobreza y la marginación social de seres humanos, y priorice la puesta en marcha de las medidas necesarias para asegurar la abolición de las mismas.

Un tipo de decisiones a la vez éticas y económicas son las ligadas a la construcción de relaciones comerciales a largo plazo mediante la fidelización del cliente, a través de obtener beneficios subóptimos pero mucho más sostenibles y mayores de forma agregada que obtener beneficios óptimos de forma puntual desestabilizando la clientela a largo plazo. Este tipo de medidas dependerá de lo que el cliente valore, y como veremos, la RSE tiene mucho que aportar en la valoración de las empresas y sus productos por parte de los consumidores.

Las razones éticas encuentran en su discurso la necesidad de consensuar argumentaciones y medios entre la diversidad de éticas. Una moral compartida entre diferentes culturas es articulable en torno a elementos que configuren una moral parcialmente común con un mínimo código ético mundialmente compartido (MARTÍNEZ 2000), un punto de vista moral universal. Si hablamos de responsabilidad, hablamos de personas; tal y como presenta HESSEL (2011), es importante considerar la responsabilidad de cada persona en una nueva transcendencia en el corazón mismo de la naturaleza humana, mediante la exigencia personal de convivencia y generosidad hacia un nuevo horizonte en las relaciones humanas. Entendemos que el punto en común objetivamente neutro en estos enfoques es el concepto de vulnerabilidad, es decir, el enfoque desde la persona vulnerable en cada situación.

Las razones éticas tienen a su vez su trascendencia en las decisiones políticas sobre la economía. Los ideales políticos han de basarse en los ideales para la vida individual (RUSSELL 1917), lo cual conlleva que la política tendría que estar orientada a conseguir que la vida de los individuos fuera lo mejor posible. Un enfoque hacia una sociedad más integradora y donde los individuos alcancen un mayor grado de felicidad particular y agregado requiere un mayor nivel de crecimiento y un menor nivel de desigualdad. Tal objetivo pasa necesariamente por un reenfoque de las decisiones económicas que marcan las relaciones entre los países para poder evitar el denominado “bucle de la Historia” (PÉREZ 2012), es decir, la reiteración de procesos de crisis de desigualdad y medidas que vuelven a cimentarse sobre las causas que generaron esas crisis. Para ello es necesario el margen que supone el estado de bienestar para proteger a las familias de las caídas de renta, porque algunos de los efectos de la actual crisis mundial están yendo en contra de los avances generados con anterioridad en el fortalecimiento de la convivencia social.

La relación entre ética y economía viene influida por el contexto de globalización de las relaciones humanas y económicas. Según SIMONE (2008), las relaciones económicas de nuestra sociedad y de la de la próxima generación están marcadas por el hecho que el capitalismo que tendremos en el futuro ya no es el capitalismo multinacional de antaño, sino un capitalismo planetario, voraz, envolvente, que según el autor convierte a los ciudadanos en clientes oprimidos condenados a su voluntad.

Este proceso hace que la RSE tenga el potencial para otorgar el poder a los clientes como electores de empresas y productos. La actividad económica y el consumo de productos y servicios pueden bien ser un proceso esclavizador para los actores implicados, para los grupos de interés, o bien puede convertirse en un proceso liberador; para ello CORTINA (2002) propone un cambio basado en reforzar los modelos de consumo de los países desarrollados como en desarrollo; sellar un compromiso entre los sectores político, empresarial y social para reforzar las capacidades básicas de felicidad, autonomía y participación; sentar las bases para un trabajo libre; reeducar para desvincular la realización personal con acopio de bienes; revisar críticamente la

actividad económica y el sentido del consumo; promover un cambio de valores; y lograr entender que el verdadero progreso humano en progresar en autonomía, justicia y felicidad. La autora propone la formalización de un pacto a escala mundial basado en el respeto por un consumo justo, autónomo y que conlleve a la felicidad de las personas, equivalente al Pacto Mundial que hemos estudiado en el apartado 2.3.1 pero aplicado a la compartición de principios de consumo responsable.

El marco conceptual integrador que se necesita para que la RSE se aplique con coherencia y eficiencia presenta su asimilación con un viraje estratégico, tanto en su anticipación a futuras regulaciones aún no requeridas por la Ley, como por futuras demandas de grupos de interés. La maximización de beneficio y la ética, hasta ahora los dos espacios de referencia en la toma de decisiones empresariales, se les superpone ahora la RSE (ALMAGRO 2009), incluyendo la atención a resultados sociales como parte del estricto interés privado dentro del buen gobierno corporativo.

Tal y como observa CASARES (2011), la ética no es una relación contractual, no es vinculante ni obligatoria en la relación económica, la RSE sí que tiene un componente contractual con la sociedad alejándose de la perspectiva moral, alineando su razón de ser en su compromiso con la sociedad y cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

La participación de los trabajadores es esencial para su toma de responsabilidad. La satisfacción en el trabajo debe ser promovida por los directivos hacia sus trabajadores (DRUCKER 1972), no simplemente con promociones laborales, sino sobre todo realizando la consideración social, el respeto a sí mismos, y el desarrollo profesional para la autorrealización personal. DÍAZ-SALAZAR (2001) identifica el trabajo libre no como la libertad de contratación, sino con el desarrollo de la libre subjetividad en el trabajo y el derecho de los trabajadores a expresar libremente su personalidad en la empresa sin miedo a represalias. Otros autores han ido más allá en cuanto a la participación de los trabajadores, como RUSELL (1917), quien defendía que no podrá haber auténtica libertad ni democracia hasta que los trabajadores de la empresa ostenten también su dirección, lo cual hoy día se facilita mediante la Responsabilidad Social a

través de toma en consideración de la dirección de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la transparencia.

El sentido de la responsabilidad no se desarrolla automáticamente junto con el crecimiento, y en consecuencia se hace necesario un proceso paralelo de orientación, formación y promoción. Enseñar la gestión socialmente responsable es el desafío de las escuelas de nuevos directivos.

La RSE entendida como una estrategia integral con respeto a los valores éticos, a las personas, a las sociedades y al entorno ambiental, incrementa el valor añadido y por tanto mejora la competitividad de la empresa (KLIKSBERG 2004).

Las razones éticas en la economía es un ejercicio de reflexión que vas más allá de las creencias o de la defensa de modelos económicos; es una argumentación que conlleva un efecto determinante sobre la felicidad de las personas que conforman una sociedad de la que son dueños con igual derecho. La equidad, el acceso igualitario a las oportunidades y un sistema que facilite la integración marcarán la capacidad productiva de las personas, su participación en la vida económica, y su contribución al crecimiento económico. La RSE es la manera en la que las empresas contribuyen a ese sistema equilibrado entre beneficio e integración, es decir, eficiencia conjunta y sostenible.

## **2.5 Creación de valor y rentabilidad de la RSE**

### **2.5.1 Medición del efecto de la RSE**

De manera ordenada, algunos de los beneficios directos del impacto que más frecuentemente se deriva de la literatura anteriormente relacionada a los valores añadidos de la Responsabilidad Social son:

- Mejora de la imagen de la empresa y de la reputación corporativa
- Mejora de la percepción por parte de los clientes de los productos, servicios y concepción de la empresa

- Incremento del volumen de ventas
- Mayor facilidad para introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados
- Mejor posicionamiento ante las instituciones públicas
- Mayor capacidad de negociación con entes públicos
- Mejor disposición de los trabajadores para la asimilación de cambios internos por su sistema de gestión participativo
- Mayor productividad de los trabajadores
- Mayor fidelidad a la empresa por parte de los trabajadores
- Mayor capacidad de negociación con los trabajadores en procesos laborales
- Mayor capacidad de innovación por su proceso continuo de mejora
- Mayor resistencia para hacer frente a cambios externos por su sistema de gestión integrado
- Mayor valoración de la empresa en procesos de fusión por sus activos intangibles
- Mayor capacidad de negociación ante agresiones financieras externas
- Mejor optimización de los recursos destinados a actividades sostenibles

En el planteamiento de nuestro trabajo es fundamental poder medir los éxitos de las acciones de RSE para perfeccionar la estrategia de la empresa. Estos beneficios planteados requieren una medición para poder gestionar eficientemente los recursos y generar dichos resultados deseados. La gestión integrada de la RSE proporciona más ingresos y mejores condiciones de productividad; el reto consiste en que la inversión en acciones responsables se realice de forma eficiente, generando incluso ahorros frente a la opinión de que las acciones de RSE generan tanto coste que no las hace rentables.

Para ello se requieren dos elementos: el primero, que los criterios de RSE sean asumidos desde la alta dirección como elementos inherentes en la gestión diaria de la empresa y compartidos activamente de forma participativa con todos los trabajadores y

el resto de grupos de interés; el segundo, que las actuaciones de RSE se cimenten coherentemente en verdaderos valores y no en meros objetivos de publicidad.

La rentabilidad tangible e intangible que una eficiente gestión de RSE tienen ha de ser evaluada con criterios objetivos para poder valorar su adecuación a los objetivos de la empresa.

Existen diferentes maneras de aproximarse a la medición de los efectos de la RSE sobre los grupos de interés y su impacto en las diferentes dimensiones de la empresa, las cuales estudiaremos a continuación.

WEBER (2008) diseña un modelo para poder medir el impacto empresarial de las actividades RSE desde una perspectiva empresarial sin centrarse únicamente en los beneficios económicos, sino también en los beneficios intangibles de la RSE. Para evaluar la relación entre la RSE y el rendimiento financiero, en la *investigación empírica cualitativa* en esta área, se usan tres métodos principales: estudios de cartera para la comparación entre empresas proactivas y reactivas, estudios de acontecimientos para la investigación de respuestas del mercado, y estudios de regresión múltiple. En sus discusiones de los estudios de cartera, de acontecimientos y de regresión múltiple en los que se investiga la relación entre la RSE y el rendimiento financiero, encuentra resultados no concluyentes. Así, WEBER (op cit) observa en el análisis de estudios de regresión múltiple de la relación entre el «Rendimiento Social Corporativo» y el «Rendimiento Financiero Corporativo» resultados variados; sin embargo, concluye afirmando que predomina una relación positiva. Los estudios empíricos exploran la relación entre el rendimiento social y medioambiental y los efectos en los *stakeholders* individuales, como los impactos positivos en el comportamiento del consumidor y también indican una relación positiva.

En lo que se refiere a la *investigación teórica* en esta área, WEBER (op cit) plantea que la relación entre el rendimiento económico y el rendimiento ecológico/social sigue una curva en forma de U inversa. La relación podría explicar los resultados variados dados



en los estudios empíricos, ya que la RSC podría tener tanto resultados positivos como negativos en el rendimiento financiero dependiendo de la posición individual de cada empresa en la curva. En sus estudios empíricos sobre la industria manufacturera de la UE, WAGNER Y SCHALTEGGER (2004) prueban la hipótesis de una relación con forma de U inversa entre rendimiento medioambiental y rendimiento económico.

WEBER valora asimismo el *impacto monetario de la RSE*, y establece que *el aumento de ingresos inducido por la RSE* puede originarse por ventas adicionales debidas al incremento de la cantidad, los precios o los márgenes de ventas. Este aumento está incitado por campañas de marketing social, cambios alusivos a la RSE en la línea de productos o mayor posibilidad de ganar concursos, gracias a, por ejemplo, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente. El aumento de ingresos inducido por la RSE puede relacionarse también con subsidios o subvenciones.

El *ahorro por reducción de costes inducido por RS* resulta de la disminución de costes internos, que está a su vez originada por una mejoría de la eficiencia o provocada por colaboraciones específicas de RSE con organismos como ONG, que proporcionan conocimiento o contactos entre importantes grupos de interés o *stakeholders*, como las autoridades públicas, reduciendo los costes por producto o favoreciendo el desarrollo del mercado. Los ahorros en los costes pueden surgir también de las concesiones fiscales o reducciones de ciertos impuestos otorgadas por los gobiernos para promover las actividades de RSE, como concesiones fiscales para las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Al evaluar los *beneficios de la RSE*, es importante que los directivos consideren cuidadosamente el período de tiempo en este campo. Como los beneficios de RS suelen materializarse posteriormente, conviene realizar la evaluación abarcando períodos de tiempo más largos. Se ha explicado previamente que, para algunos beneficios de la RSC, resulta difícil aislar el impacto de la RS de los otros factores influyentes. En este contexto, la evaluación de ciertas cifras complementarias, así como de ICR de RSC puede servir de ayuda. Por ejemplo, algunas evaluaciones estadísticas sobre la

satisfacción del cliente podrían ser extendidas para estimar el impacto de la RSC sobre las ventas.

Los *costes aislados de la RSE* incluyen donaciones que se realizan una sola vez, como las realizadas cuando ocurre alguna catástrofe. Además, en este grupo de costes se encuentran inversiones, por ejemplo, en la instalación de filtros de humo que están por encima de los requerimientos legales, o en la construcción de un centro de cuidado infantil que puede ser usado tanto por la comunidad como por los empleados de la empresa y otros costes aislados causados por todo el ámbito de aplicación de la RSE.

Los *costes permanentes de la RSE* abarcan donaciones que pretenden apoyar una causa regularmente, honorarios tales como los de licencia para usar algunas marcas o patentes, y que deben pagarse de manera regular. Entre estos costes se incluyen además los costes recurrentes del personal empleado y del material, como los destinados a directivos dedicados a la RSE o costes de material para la producción de promociones o materiales de comunicación, como los informes de RSE.

De esta manera:

$$\text{Valor añadido de la RSE} = \sum_{n=1}^{n=\infty} (B_n^{\text{RSE}} - C_n^{\text{RSE}}) * 1/(1+i)^n$$

Donde:        n=periodo  
                    $B^{\text{RSE}}$ =beneficios de RSE  
                    $C^{\text{RSE}}$ =costes de RSE  
                   i=tasa de descuento

Tal y como enuncia WEBER (2008), los beneficios que aporta la RSE pueden ser de cinco tipos: Efectos positivos en la imagen y en la reputación de la empresa; en la motivación, retención y contratación del personal; ahorro de los costes; crecimiento de los ingresos procedentes de las altas ventas y de la cuota de mercado; reducción de riesgos relacionados con la RSC. Muestra asimismo que la RSE puede dar tanto

beneficios monetarios como beneficios no monetarios que pueden influir en la competitividad de la empresa y en su éxito económico.

*Los beneficios monetarios* incluyen crecimiento de los ingresos, disminución de los costes y crecimiento del valor de la marca si se mide desde una perspectiva financiera. Por su parte, *los beneficios no monetarios*, que en su mayoría pueden medirse *cualitativamente*, incluyen un mejorado acceso al capital y aseguran la «licencia para desempeñar la actividad» de la empresa o su derecho a existir.

Los beneficios que aporta la RSE se relacionan pues con la priorización de las actividades de RSE que la empresa realice, en base a la valoración de los Grupos de Interés y el resultado deseado sobre los mismos, que podemos definir con el esquema de la Figura 4:

*Figura 4: Contribución a los beneficios según Weber*

Contribución a objetivos RSE corto plazo	Alto	Beneficios de prioridad media	Beneficios de prioridad alta
	Bajo	Beneficios de prioridad baja	Beneficios de prioridad media
		Bajo	Alto
		Contribución a objetivos RSE largo plazo	

*Fuente: Elaboración propia a partir de WEBER (2008)*

VOGEL (2007) estudia los elementos de la RSE y los efectos de sus virtudes sobre mejoras en el funcionamiento del mercado; defiende que la creencia de que la virtud de sociedades desempeña al funcionamiento del mercado es atractiva, en especial para aquellos que desean inspirar a las empresas con responsabilidad y aquellos que quieren administrar e invertir en las empresas con esta filosofía. En nuestro enfoque,

entendemos que una empresa genera un beneficio para sí misma, así como un conjunto de efectos positivos o negativos en las demás, fruto de su interacción con el entorno competitivo

En cierto modo, el objetivo de máximo beneficio tiene una trascendencia que va más allá de los intereses de la empresa, pues esas externalidades que genera pueden ir en contra del bienestar general, por lo que resulta de especial interés la actitud que la empresa tome al respecto de asumir su responsabilidad con independencia de que tengan o no repercusión legal. HERNÁNDEZ (1997) presenta la necesidad de crear un sistema capaz de evaluar y cuantificar las realizaciones sociales de la empresa, las cuales no son frecuentemente recogidas en los sistemas contables tradicionales, configurando el Balance Social, con el cual se da cuenta de los efectos de la actividad empresarial sobre los distintos agentes sociales.

El Balance Social puede enfocarse de diferentes maneras. Por un lado, priorizando los costes sociales y externalidades que la empresa genera en su actividad concluyendo un beneficio social neto. Por otro lado, la medición de indicadores sociales que ilustren la mejora de la calidad de vida aportada por la empresa (DIERKES 1973). Asimismo, cabe abordar la contabilidad social en base a un sistema de objetivos empresariales según la determinación de las áreas de actividad de la empresa con el entorno.

### **2.5.2 RSE, percepción de la empresa e ingresos**

Uno de los efectos de tener una actividad coherente que defiende los beneficios del entorno de la empresa en su conjunto es una mejor percepción por parte del público, lo cual puede repercutir en una diferenciación que contribuya a unas preferencias del consumidor que mejoren las ventas y los ingresos de la empresa.

PRADO et al. (2008) analiza la relación entre las medidas de RSE en empresas españolas y su repercusión en los resultados financieros, y encuentra una alta concentración en las medidas de RSE medioambientales y del lugar de trabajo. Si bien encuentra una alta relación entre las medias de RSE y el incremento de los ingresos por

ventas, este autor no concluye un efecto sobre la productividad o el valor de mercado de la empresa, por lo que sugiere que la RSE es especialmente útil para mejorar la imagen de la empresa, su diferenciación y en consecuencia sus ventas y los ingresos que se generen.

Estimar el efecto de la RSE en los ingresos significa ver el efecto en el incremento de las decisiones de compra de los clientes. Es relevante el trabajo de SEN y BHATTACHARYA (2001), quienes analizan la influencia de las actividades de RSE en los comportamientos de compra de los consumidores. Los resultados indican factores específicos de decisión como la calidad de sus productos. Los resultados también destacan la importancia de la congruencia entre las iniciativas que la empresa considera y las que los consumidores valoran, ya que esta diferencia es determinante en la decisión de los consumidores; más concretamente, el autor considera que las iniciativas de RSE pueden, bajo ciertas condiciones de incongruencia, disminuir las intenciones de los consumidores de comprar productos de una empresa. Por ello estimamos importante tener en cuenta la percepción de este decisivo grupo de interés, el cual abordamos de manera específica en el presente trabajo.

El efecto en los clientes puede ser tanto positivo como negativo. BECKER-OLSEN et al. (2005) encuentra evidencias del hecho de que iniciativas de pequeño alcance tienen un impacto negativo sobre la percepción, la actitud y la intención de compra de los consumidores, independientemente de la motivación de la empresa; y que iniciativas de alto compromiso que son motivadas con ánimo de lucro tienen el mismo impacto. Observamos que según el enfoque de este autor los consumidores consideran la característica temporal del origen de la acción, valorando las proactivas frente a las reactivas, y sólo una iniciativa de alto compromiso proactiva conlleva a una mejora de la valoración y decisión de compra de los clientes. Nuestro trabajo da especial relevancia a la RSE como factor de influencia en la decisión de compra de los clientes en base a la percepción de la empresa.

SI la RSE influye en la capacidad de generación de ingresos, es importante afrontar en qué medida podría pues traducirse en una variación del valor de mercado de la empresa. En investigaciones desarrolladas por LUO (2006) se determina que si bien las investigaciones se han ocupado normalmente de la influencia de la RSE en las respuestas de percepción del cliente, no está claro si la RSE afecta a valor de mercado de la empresa. Por eso, dicho autor desarrolla y prueba un marco conceptual, que predice que la satisfacción del cliente intermedia en la relación entre la RSE y valor de mercado de la empresa; y que la capacidad de las empresas para dar respuesta a las necesidades del mercado (la capacidad de innovación y la calidad del producto) son determinantes para el rendimiento financiero de la RSE. Sobre la base de una información secundaria de gran escala establecida, los resultados muestran el apoyo a este marco. En particular, este autor encuentra que en las empresas con baja capacidad de innovación, la RSE en realidad reduce los niveles de satisfacción del cliente y, a través de esa baja satisfacción, perjudica a valor de mercado.

La relación entre las preferencias de los consumidores derivadas de sus emociones y sus efectos en el comportamiento económico, en el sentido de que la elección de los consumidores es sensible a cambios en su percepción sobre los bienes y las empresas (ARAÑA Y LEÓN 2011). Esta relación de intensidad emocional y anclaje en la elección puede representarse en forma de “U”. Valores bajos y altos de intensidad emocional se corresponden con niveles significativamente elevados de anclaje sobre la elección. Sin embargo, el autor enuncia que individuos con un nivel intermedio de sensibilidad a la intensidad emocional no son fácilmente influenciados en su primer proceso de elección, aunque es verdad que los niveles de influencia emocional son significativos en todos los individuos. Cuando la intensidad emocional es demasiado baja, existe una insuficiente capacidad para mantener la atención a los atributos del bien en el tiempo; y cuando la intensidad emocional es demasiado alta, el pensamiento selectivo se vuelve distorsionado y resulta difícil evaluar razonadamente las alternativas, sus beneficios y sus costes. Esto encaja con la Ley de Yerkes–Dodson, enlazada por los autores en base a este resultado (YERKES y DODSON 1908), por la que se precisa un nivel de intensidad emocional intermedio para poder alcanzar una

fidelización estable. Estos autores aprecian que si la intensidad emocional se aleja de actitudes extremas, y defiende que tiene más posibilidades de lograr un compromiso de mayor cantidad de población. Evidentemente, la sensibilidad depende de la carga emocional, es decir, va a depender mucho del tipo de bien, del sector, o de cómo se haya presentado la relación entre el producto y la sociedad.

La RSE contribuye a establecer unos lazos de unión con los consumidores basados en un nivel significativo y al mismo tiempo intermedio de intensidad emocional con los consumidores, pues si bien precisa de clientes con una cierta sensibilidad hacia atributos como la calidad en los procesos productivos, las condiciones laborales o el impacto medioambiental de los productos, el nivel de intensidad requerido no es ni demasiado bajo para no poder ser percibido, ni demasiado alto para decantarse por una razón de consumo meramente sensitiva. La RSE permite a las empresas anclar a su posicionamiento atributos basados en la coherencia entre sus valores y los valores de bienestar social que los clientes valoran.

La creciente toma de conciencia de la sociedad mundial de la importancia de la lucha contra el cambio climático convierte la gestión de la sostenibilidad medioambiental en un valor estratégico para la empresa. La comunicación de la estrategia de RSE medioambiental es fundamental por varios motivos; por un lado, garantiza la transparencia de la actitud de la empresa en esta materia para con los diferentes grupos de interés; por otro lado, permite una mejor asimilación de la evolución y de los compromisos; además, proporciona una mejor valoración por parte de los clientes, lo que redundará en una mejor percepción de la empresa y de sus productos o servicios.

El consumo socialmente responsable es aquel cuyas decisiones tienen en cuenta aspectos de RSE a la hora de la selección, preferencias y valoración de productos y empresas. Consumidores con niveles altos de conocimiento sobre RSE y empresas comprometidas están directamente en relación al nivel de consumo socialmente responsable (MOHR 2001). Cuanto más se hace visible el poder de influencia de la decisión de compra del consumidor sobre el comportamiento de la empresa, mayor es la tendencia a un consumo socialmente responsable. Los consumidores que valoran la

calidad de vida en términos monetarios son menos proclives a practicar un consumo socialmente responsable que aquellos consumidores que valoran la calidad de vida en otros términos cualitativos. Es más frecuente que los consumidores actúen boicoteando empresas irresponsables a que apoyen empresas responsables. Las incoherencias entre las creencias de las empresas sobre RSE y su comportamiento real se ven disminuidas ante un mayor nivel de conocimiento del consumidor sobre cuestiones de RSE y su valoración. Por tanto, para mejorar las condiciones de vida de las personas y el entorno mediante el compromiso de las empresas, es necesario facilitar un nivel de información, visibilidad y transparencia en la actividad de las empresas y en los beneficios que la RSE proporciona a la sociedad, a fin de que sepa valorar y exigir comportamientos sostenibles.

Con un modelo de preferencias reveladas, ARAÑA y LEÓN (2011) analizan la percepción del consumidor sobre la sostenibilidad, para determinar la valoración de productos y empresas sostenibles. Realiza una evaluación monetaria de dicha percepción, y determina la existencia de una discriminación a favor de productos de empresas con perfiles sostenibles. Observa que la mayoría de los consumidores se decantan por una toma de decisiones de consumo basada en una heurística lineal compensatoria, y que estos individuos valoran más las acciones ambientalmente sostenibles, mientras que los otros individuos, los cuales actúan en base a una regla de decisión no compensatoria, tienden a elegir según el atributo derivado de las relaciones laborales con el que se identifique la empresa.

Las preferencias de los consumidores por los temas de responsabilidad social quedan de manifiesto en elementos comunes compartidos por las poblaciones de diferentes países y culturas. Tal y como prueban AUGER et al. (2007) existen cuatro tipos de cuestiones prioritarias comunes entre la mayoría de los países, que son los derechos humanos, el trabajo infantil, la seguridad en el trabajo, y las condiciones dignas de trabajo. Asimismo, existen cuatro cuestiones que son valoradas como las menos prioritarias por individuos de diferentes países y culturas, que son los materiales genéticamente modificados, el uso de material reciclado, el uso de productos animales, y el embalaje



reciclado. Esto manifiesta que entre culturas y países existen una serie de creencias universales sobre factores sociales.

Las diferencias de valoración de aspectos que pueden existir entre países están incluso relacionadas en sus preferencias por temas sociales y éticos. Estas diferencias dependen de aspectos demográficos, sobre todo en relación al nivel de educación; es decir, los productos ecológicos tienen más valoración en sociedades con un mayor nivel educativo y en países con mayor tradición colectivista. Pueden segmentarse entre países grupos de individuos según estos patrones que comparten preferencias, lo cual es una oportunidad para las empresas y requiere un gran trabajo de segmentación por preferencias aplicada al mercado.

Una estimación interesante de cómo los consumidores valoran la aparición de nuevos productos sostenibles es la presentada por ESTY y WINSTON (2009). Introducen un modelo de simulación en el que investiga la emergencia de nichos de mercado para productos medioambientalmente innovadores, al objeto de clarificar la manera en la que las preferencias del consumidor, la estrategia empresarial y la política gubernamental interactúan en el proceso de desarrollo de este mercado. Analizando el caso específico de los coches híbridos, los resultados agregados se ven fuertemente influenciados por la heterogeneidad dentro de cada uno de los grupos en los que se dividen los consumidores. El autor concluye que si bien las empresas innovadoras pueden crear productos ecológicos en respuesta o en previsión de la regulación de los gobiernos, pero el verdadero nicho de mercado no emerge hasta que se generalice la existencia de consumidores ecológicos.

La valoración medioambiental por parte de los consumidores es una realidad en gran parte debido a que las demandas de las nuevas generaciones ya tienen estas variables incluidas en su modelo de preferencias como algo normal e inherente. Este proceso de asimilación ha permitido que la cuestión medioambiental pase a primer plano por parte de las empresas en sus acciones de RSE (ALMAGRO 2009) y por tanto hayan

entendido el concepto de sostenibilidad para poner en marcha el cambio hacia esta perspectiva.

La valoración medioambiental puede entenderse como un proceso que evoluciona en tanto en cuanto los individuos reflejan sus experiencias de consumo. La valoración medioambiental puede variar una vez el consumidor ha finalizado el proceso de consumo y la capacidad para reflejar la influencia de la experiencia del consumidor depende tanto del método de valoración como de la consideración de efectos de interacción en el modelo (GONZÁLEZ y LEÓN 2003). En concreto, se aprecia que la valoración contingente produce resultados más relevantes en un contexto de valoración múltiple, frente a la valoración del consumidor que provee resultados más limitados.

La gestión de los atributos medioambientales susceptibles de ser valorados por los consumidores tiene un papel cada vez más relevante en la competitividad de la economía. La adecuada gestión de estos atributos tiene una influencia clara tanto en la demanda como en los costes, lo cual representa una oportunidad para las empresas de aumentar sus beneficios. Además de su contexto productivo, este beneficio dependerá sobre todo de la percepción medioambiental de los directivos de empresa, y de la preocupación de los clientes por el medio ambiente (GONZALEZ y LEÓN 2001).

### **2.5.3 RSE y la productividad de las personas y del capital**

La Unión Europea reconoce en su *Libro Verde sobre la RSE* (UE 2001) que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo "más" en el capital humano, el medio ambiente y las relaciones con las partes interesadas. La experiencia con la inversión en tecnologías del medio ambiente y las prácticas comerciales indican que en empresas que vayan más allá de cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad, y puede tener un impacto directo en la productividad.

La relación entre la eficiencia en la organización y la concienciación de sus responsables con la motivación hacia la excelencia, depende de la asimilación por parte de todas las personas que integran la organización de un gran objetivo corporativo detrás de cada actividad diaria. SCHWARTZ (2011) realiza un trabajo de análisis de los casos de las empresas de mayor renombre de EEUU, y expone que de esta manera se atraen mejores trabajadores, se les motiva a los trabajadores a ser más productivos y se les retiene, haciendo a la empresa una organización más rentable. En su trabajo dicho autor defiende que las empresas realmente competitivas pueden maximizar su impacto uniendo a su actividad una causa a través de sus prácticas de canalización de productos y servicios, y recomienda no descuidar las dimensiones de sostenibilidad, estabilidad emocional, expresión personal y trascendencia como variables que potencian el desempeño empresarial. Este modelo es especialmente útil en cuanto a que contribuye a la evaluación continua de la manera en la que el modelo de negocio está prestando un valor añadido a los clientes y a su marco relacional de respuesta ante sus expectativas.

BECHETTI (2007) muestra que la RSE tiene fuertes efectos en las ventas totales por empleado, revirtiendo en la equidad, la inversión y el capital empleado. Una explicación para este efecto "transferencia de la riqueza" es que la responsabilidad social implica, por un lado, decisiones que conducen a un mayor costo de mano de obra y de la producción intermedia, pero puede, por otro lado, aumentar la participación, la motivación y la identificación de la fuerza de trabajo con objetivos de la empresa con efectos positivos sobre la productividad.

La RSE puede aumentar la productividad y la competitividad de la empresa, y si se gestiona de manera eficiente, ello no ha de tener necesariamente un incremento del gasto mayor al de los ingresos marginales generados por el desarrollo de actuaciones de RSE.

#### **2.5.4 RSE, reducción de barreras de entrada y resiliencia de la empresa**

A la hora de afrontar la expansión a un nuevo mercado, la percepción inicial que se tenga en ese entorno sobre la empresa va a suponer un condicionante para el éxito de la operación. Una empresa con imagen responsable y que demuestre actuar como tal tendrá más posibilidades de encontrar aliados en nuevos entornos si sabe dar respuesta a los Grupos de Interés Clave en ese lugar.

En esta materia, es relevante destacar el trabajo de PIGA (2002), quien expone que la RSE sirve para romper barreras de entrada a un mercado, y defiende que el resultado neutral de ingreso y gasto en RSE no es tal en un mercado con barreras de entrada, ya que el compromiso con la RSE puede romper dichas barreras, lo que supone un beneficio añadido para la empresa.

Es de especial interés estudiar si el comportamiento responsable de una empresa puede actuar como protección ante períodos de crisis corporativas, gracias al valor financiero asociado a ese comportamiento responsable sobre su reputación corporativa. SCHNIETZ (2005) lo demuestra para el caso de las negociaciones de la OMC de Seattle en 1999, tras cuyos efectos las empresas responsables se cubrieron mejor ante sus efectos negativos.

#### **2.5.5 RSE, valor añadido y beneficio empresarial**

La RSE es susceptible de generar mayores ingresos derivados directamente de una mejora de la percepción del público sobre la empresa y de su valoración. Este incremento de ingresos puede ser medido bien con datos históricos, o bien con encuestas de intenciones compra y de valoración de producto y empresa.

El efecto de la RSE en el resultado del beneficio de la empresa se aprecia asimismo en el hecho de que la empresa ya no considera el beneficio económico como único objetivo, sino que su objetivo pasa a ser el beneficio de todos los Grupos de Interés con los que se relaciona (HERNANDEZ 1997), lo cual produce asimismo una situación de mayor equilibrio que puede incrementar su beneficio económico.

Es necesario pues darle un valor estratégico a la estrategia de RSE alineada con la estrategia económica de la empresa, en lugar de concebir la RSE como medidas aparte basadas en meros criterios instrumentales, políticos, integradores o éticos. TORO (2006) establece una relación entre la RSE y el desempeño financiero, la cual depende de que el diseño de la RSE como estrategia social se realice de forma relacionada con la estrategia económica.

En cuanto a la relación entre la RSE, la estructura del mercado y el beneficio de la empresa, MCWILLIAMS y SIEGEL (2005) concluyen que, en una situación de equilibrio, las empresas que se comprometen con la RSE obtendrán la misma tasa de beneficio que aquellas empresas que no lo hacen, es decir, encuentran un resultado neutral. Estos autores describen una variedad de perspectivas sobre la RSE, que utilizar para desarrollar un marco para el examen de las implicaciones estratégicas de la RSE. Con base en este marco, proponen una agenda para la investigación teórica y empírica adicional sobre la RSE. Dichos autores diferencian entre productos verticales y horizontales para definir el contexto de aplicación de la RSE. La primera es la diferenciación vertical que se produce cuando la mayoría de los consumidores prefieren un producto a otro. En igualdad de condiciones, mayoría de los consumidores prefieren un vehículo más eficiente desde el punto de vista de la sostenibilidad. En el contexto de la RSE, tal situación puede ocurrir cuando está claro en la mente de los consumidores que el producto con una característica RSE es mejor que el producto sin esa característica.

Este tipo de diferenciación puede reforzar o mantener la reputación de la empresa que agrega valor, además de permitir a la empresa para satisfacer una demanda del mercado particular. En contraste, la diferenciación horizontal se produce cuando sólo algunos consumidores prefieren un producto en particular, pero la preferencia es por sus características o utilidades, y no la calidad. Este tipo de diferenciación no contribuye a la reputación de la empresa y no permite a la empresa a cobrar un precio *premium*.

PIGA (2002) no encuentra un beneficio añadido de la RSE en empresas que compiten en mercados de productos diferenciados horizontalmente, donde el incremento de ingresos que proporciona las acciones de RSE y a su vez el incremento de costes asociado, concluyendo que el beneficio no aumenta; pero, por el contrario, en el caso de en empresas que compiten con productos diferenciados verticalmente, el autor expone que la RSE es una característica diferenciadora del producto que aporta mayor valor añadido a la satisfacción del cliente, y, por tanto, se traduce en su capacidad de generación de beneficio.

Entre otros autores que defienden que la RSE aporta un aserie de beneficios estratégicos a las organizaciones, BURKE y LOGSDON (1996) los encuentran en cinco dimensiones, que son la centralidad, la especificidad, la proactividad, el voluntarismo y la visibilidad.

Encontramos que los resultados financieros de las empresas varían según los tipos de criterios sociales de selección utilizados. BARNETT y SALOMON (2006), en su estudio sobre la relación entre la RSE y el desempeño financiero, observan que, si bien a corto plazo las inversiones socialmente responsables disminuyen su rendimiento financiero, a medio-largo plazo se caracterizan por un incremento que les permite ser más rentables incluso que las inversiones no responsables socialmente. El estudio observa una relación curvilínea, y sugiere que la elección de una cartera responsable otorga mayor solidez a largo plazo gracias a que se ha seleccionado mejor a las empresas en las que se invierte. Esta línea difiere de la de autores como FRIEDMAN (2007), que no encuentra argumentación justificable en la RSE ya que él concibe la empresa como una persona artificial, y a los directivos que defienden un beneficio social más allá del económico como, textualmente, meros “títeres” de una tendencia intelectual reformista.

Otros autores sugieren que la RSE puede aprovecharse como un recurso más de la empresa ya que mejora su competitividad, estando este efecto moderado por el grado de

rivalidad competitiva del sector en el que opera. MARÍN (2008) encuentra a la RSE como “determinante” para su éxito competitivo, y encuentra evidencia mediante un análisis empírico y la *Teoría de Recursos y Capacidades*.

Los estudios sobre análisis de eventos demuestran que la relación entre contribución de responsabilidad social de una empresa y su resultado financiero están directamente relacionadas (WOOD, 1995). Los estudios de datos de mercado prueban la relación entre ambas variables pero establecen sin embargo sólo una relación en sentido negativo, es decir, que comportamientos socialmente irresponsables de las empresas producen efectos negativos en sus resultados financieros.

Actualmente existen tendencias que justifican la aplicación práctica de la RSE mediante concepciones que aúnan razones éticas y económicas, como es el caso de la *Teoría de la Economía del Bien Común*, desarrollada por FELBER (2012), basada en valores como la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la cooperación, la solidaridad, la generosidad y la compasión, y entroncándolos con los principios de la Constitución de Baviera, en la que se establece que toda actividad económica sirve al bien común, esta teoría establece la necesidad de un modelo económico en el que las empresas midan su actividad mediante la evaluación de la sociedad sobre sus prácticas empresariales en cuanto a indicadores de dignidad humana, sostenibilidad ecológica, y democracia con sus proveedores y clientes, conformando un balance del bien común. Estos requisitos se adoptan por parte de la empresa de forma voluntaria aunque ya existen movimientos políticos que fomentan su normalización legislativa de obligado cumplimiento.

## **2.6 Conclusiones.**

La RSE puede dar lugar a un incremento de los ingresos de la empresa, y, siempre que se gestione eficientemente, este aumento será mayor que el aumento de los gastos asociados a dichas acciones de RSE. Por tanto, el flujo de caja se ve puede ver incrementado gracias a la gestión eficiente de la RSE, y, en consecuencia, la valoración de la empresa por parte de inversores se verá mejorada con un valor actual neto de su

evolución futura más rentable.

Invertir en RSE quiere decir también invertir en los activos intangibles de la empresa, ya que supone una manera de trabajar que queda en la memoria colectiva de la organización y en los procesos de mejora, innovación y cambio, así como una mejor reputación corporativa e imagen de marca. Este incremento del activo intangible de la empresa supone también una mejor valoración por parte de los inversores.

Hay elementos que aportan valor a la empresa y no figuran en balance. El balance no refleja todos los aspectos de valor de la empresa. Para obtener el valor real de la empresa, debemos atender a su capacidad de generar negocio y la rentabilidad del mismo, y la variable que mejor refleja esta capacidad es la Previsión de Flujos de Caja Libres descontados (*Free Cash Flow, FCF*). Los flujos de caja representan la verdadera creación de valor de la empresa, y al descontarlos a una tasa interna de retorno exigida por la empresa, y calcular la rentabilidad de la empresa como proyecto de negocio, obtenemos el Valor de la Empresa. Los flujos de caja libres para cada periodo se calculan tomando como base el Beneficio Neto (sin considerar los costes financieros, puesto que éstos no son inherentes a la rentabilidad del proyecto empresarial sino a su modelo de financiación y por tanto a la rentabilidad del accionista), y añadiendo las Amortizaciones, restando las Inversiones en Capital Fijo, y las Inversiones en Capital Circulante. Asimismo, la tasa de descuento a la que debe ser calculada la rentabilidad actual de la inversión dependerá de la tasa libre de riesgo, del riesgo del proyecto, del coste de oportunidad que supone no invertir en otros proyectos, y del coste del capital.

La RSE tiene un impacto sobre la Cuenta de Resultados de la empresa, y sobre su Balance. Dependiendo de cómo se gestione la RSE, este efecto será positivo o negativo para la empresa. Por un lado, la RSE mejora la Cuenta de Resultados en términos de mayores ingresos por ventas debidos a una mejor valoración por los clientes, y un menor gasto gracias a la mejora de la productividad. No obstante, este aumento de los ingresos ha de ser mayor que el gasto realizado en acciones de RSE, y para ello ha de estar gestionada con eficiencia, es decir, como una inversión en sí misma a la que se le



asocia una rentabilidad, más que un gasto. En cuanto al Balance, la RSE aumenta el Activo fijo en términos de intangibles, tanto en su marca como en el saber- hacer.

En el caso de que la empresa se planteara certificarse como socialmente responsable con un sello de calidad especializado en RSE, ello tiene varias implicaciones. Por una parte, un aumento del gasto consecuencia de los recursos necesarios para ponerlo en práctica. Por otro lado, una mejora de la percepción de los clientes al presentar la consecución de dicho sello. Pero este aumento de imagen es sólo válido a corto plazo, porque a medio plazo toda la competencia tenderá a obtenerlo también, y ya no será entonces un factor diferencial de la empresa sobre la competencia, sino que se convertirá en un requisito más obligado para tener al menos lo que el mercado exige, un factor *sine quanon* para el éxito en el entorno competitivo pero no una ventaja competitiva por sí sola.

Por tanto, el verdadero valor añadido de un certificado de calidad, en este caso de RSE, radica en el proceso de reflexión y en la asimilación de un modo de gestionar la empresa integrando la sostenibilidad por parte de todos sus trabajadores y trabajadoras. Lo que realmente diferenciará a la empresa es la comunicación a los grupos de interés de las acciones que realiza como consecuencia de haber desarrollado este modelo de gestión. Ese mencionado sello no es un fin en sí mismo, sino un medio para contribuir a que los recursos de la empresa y sus decisiones converjan hacia la sostenibilidad.

## Capítulo 3

### **3. Dirección Estratégica de la RSE mediante la percepción del grupo de interés público**

#### **3.1 Gestión Estratégica Competitiva, Corporativa de la RSE**

En el presente capítulo se intenta demostrar que la RSE aumenta los ingresos por ventas de forma más que proporcional sobre el incremento de costes asociado, siempre que los esfuerzos en RSE se optimicen integrando la estrategia de RSE como parte de la estrategia de la empresa.

Este capítulo aborda la gestión estratégica competitiva, corporativa e internacional de la RSE. A continuación, analizamos la importancia de la percepción de la RSE por parte de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, y de manera específica el valor de la percepción del público sobre la RSE. Para analizar la validez de nuestro análisis, este capítulo confluye en el estudio de la percepción de valor de RSE por el público del caso concreto de la empresa Global Salcai Utinsa, Sociedad Anónima (en adelante GSUSA).

Las aportaciones que se realizan son tres: por un lado, se aporta el estudio detallado de un caso de empresa de interés desde el punto de vista socioeconómico, al tratarse de una empresa de capital netamente canario que presta un servicio esencial percibido por el público, y que basa su identidad corporativa en ser una empresa de economía social; por otro lado, el desarrollo de una escala con base en un modelo Importancia/Desempeño (IPA) aplicada a la calidad de la RSE, siendo un método normalmente aplicado en materia de calidad de servicio; por último, un Experimento de Elección Discreta (DCE) para asignar valor económico a la mejora de atributos de RSE.

La eficiencia en la gestión de la RSE depende en gran medida de la propia concepción de la RSE. Si la RSE es concebida como una mera acción social, con un coste anual asignado a unas medidas que tengan un cierto impacto social en un colectivo objetivo, probablemente sólo será rentable si se obtienen los beneficios intangibles de imagen asociados a dicha acción puntual. Sin entrar en juicios de valor éticos, esta perspectiva

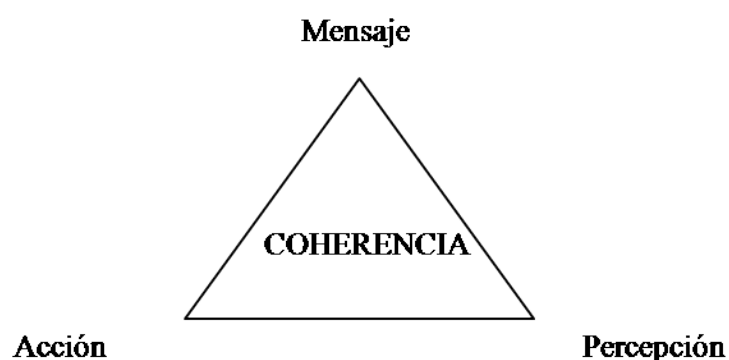
resulta difícilmente rentable ya que suelen tener por finalidad la visibilidad corporativa con una imagen concreta, en lugar del beneficio social en sí mismo que se pudiera derivar de la acción. Esta manera de proceder tiene además asociado un alto nivel de riesgo corporativo, lo que podría fácilmente suponer incoherencias entre las acciones de la empresa y su imagen.

Si la RSE es concebida como un modelo de gestión de empresas, es decir, se implementa un sistema de consideraciones de RSE tanto a nivel estratégico como en la toma de decisiones operativas diarias, entonces la organización estará en disposición de gestionar de una manera más eficiente los recursos y, mediante la exigencia y selección de una serie de criterios a todos los grupos de interés. Además del beneficio añadido derivado de la eficiencia presupuestaria, de la motivación de los trabajadores y su aumento de productividad, o del incremento de ventas derivado de la mejora de percepción pública, la empresa verá reforzada su posición competitiva al haber consolidado un modelo de gestión asimilado por todos los trabajadores, haciéndose más resistente a embates externos y más capaz de afrontar cambios con flexibilidad.

En definitiva, para que la RSE sea rentable, en la manera en la que sea entendida por la organización, debe ser entendida como un modelo de comportamiento aplicable a todos a los niveles de las personas que forman parte de la organización y por sus grupos de interés para, al mismo tiempo, ofrecerles a estos últimos una identidad corporativa responsable. Gestionar este modelo con eficiencia permitirá que los costes marginales asociados a medidas de RSE sean menores que ingresos marginales correspondientes, redundando en un beneficio sostenible, es decir económico, social y medioambiental, pero, sobre todo, sostenido en el tiempo. La RSE es pues un proceso continuo de mejora, un estado de innovación permanente enfocado a dar respuesta con eficiencia a las necesidades de los grupos de interés, y, por tanto, al conjunto de la sociedad desde el papel de la empresa como agente ciudadano proactivo con una gran capacidad y responsabilidad para el cambio social.

Frecuentemente, pueden encontrarse incoherencias entre los mensajes de las empresas con respecto a su actividad real, debido a decisiones y actuaciones de la alta dirección. Debe salvarse la separación entre reputación corporativa y RSE; ya que la segunda se toma como una herramienta para la primera, en lugar de la base de la primera. El riesgo asociado radica en que si el proceso de comunicación no es eficaz, el público detectará las incoherencias entre los valores inexistentes y los mensajes comunicados. Comportamientos de la empresa relacionados con la RSE que no son aceptables para los grupos de interés o *stakeholders* pueden provocar consecuencias económicas negativas para la empresa; se trata de los riesgos de la RSE, que hay que tener en cuenta en un modelo de gestión, y que, como se ilustra en la Figura 5, requiere coherencia entre lo que se pretende representar, lo que se comunica, y lo que se hace realmente.

*Figura 5: Coherencia en la RSE*



*Fuente: Elaboración propia*

La opinión de los grupos de interés es un elemento fundamental en los resultados de esta campaña de su participación durante el proceso de fusión y comunicación. Se hace necesario un plan de contingencia de RSE previo a la aparición de problemas, actualizado regularmente, es decir, un análisis de riesgo corporativo: una identificación y jerarquización de los factores que suponen un riesgo para la reputación corporativa y propuestas de soluciones asociadas.

De igual manera, la reputación debe trabajarse en red con los grupos de interés, y en consecuencia la estrategia de RSE debe involucrarles haciéndoles conscientes de la importancia. HEUGENS y DENTCHEV (2007) defienden que la RSE puede llevar de la mano un riesgo para la reputación corporativa de la empresa, y que por ello es necesaria la coherencia entre las acciones reales de la empresa con sus valores de responsabilidad. Identifica 7 riesgos principales (pérdida de la atención de la gestión, gasto no productivo, estrechamiento organizacional, mala estrategia de implementación, destrucción de legitimidad, no respuesta a las expectativas, y una comunicación insuficiente), y propone medidas para alinear las medidas de RSE con los objetivos estratégicos. En definitiva, la estrategia de RSE debe estar inserta en la estrategia de la empresa, y ha de ir acompañada de un análisis de riesgos y de medidas de prevención y corrección.

La utilidad de este análisis reside en poner en conocimiento y alertar sobre los posibles riesgos que tiene la implantación de la gestión integral de la Responsabilidad Social Empresarial en Canarias. Se hace necesario, en primer lugar, identificar los riesgos potenciales a nivel general y, en segundo lugar los relativos a cada una de las acciones, para poder minimizarlos. El control de estos riesgos potenciales ayudará a evitar un posible daño de la imagen de la empresa, realizándose tanto desde los puntos de vista interno y externo a la organización. En definitiva, el objetivo último es el de optimizar la Gestión de la Responsabilidad Social, y por tanto la de la Reputación Corporativa.

En todas las fases de Gestión de la RSE existen riesgos asociados a su aplicación, ya sea por incumplimiento de obligaciones económicas y legales como por incumplimiento de las expectativas que se generen a todos los Grupos de Interés y a la Comunidad en general.

El análisis de los Riesgos planteados en este estudio citado de HEUGENS y DENTCHEV (2007) parte de una visión más general de los mismos, para ir centrándonos en riesgos más concretos, asociados a cada una de las actividades. Se señalan los riesgos existentes, y se da un valor en función de lo crítico del riesgo.

Dentro los riesgos genéricos distinguiremos entre riesgos a nivel organizacional (externo) y riesgos a nivel interorganizacional (interno). Analizaremos en profundidad estas cuestiones descritas por este modelo en base su significado para nuestro trabajo:

#### Nivel Interno:

1. Atención directiva diluida.

Lo realmente importante para la supervivencia de todas la empresas, lo que se considera la base de la gestión de la RSE, es la obtención de un beneficio económico (Rentabilidad Económica). Es básico tener siempre claro el principal objetivo y actividad de la empresa. Sin embargo, si se adoptan actividades de RSE, hay que apostar realmente por ellas. El objetivo de rentabilidad económica conlleva el riesgo de no extender los suficientes recursos directivos hacia la gestión de la RSE. Hay que tener clara cuál es la base de la pirámide pero no se puede perder de vista la parte alta de misma.

2. Gasto no productivo.

Este riesgo afecta a la cuarta fase de la pirámide. Si no se tiene clara la verdadera naturaleza de la Gestión de la RSE, las inversiones en RSE sólo aumentan los costes, tiempo perdido y riesgos de reputación. Hay que comunicar que las actividades que se realicen son voluntarias, no impuestas ni obligadas, y que la organización se sienta partícipe de las mismas.

3. “Estirar” la organización.

La *Teoría de los Grupos de Interés* dice que “es necesario ser responsables y cumplir, de forma ética, con los grupos de interés que pueden afectar a la empresa”. Sin embargo, hay que tener claro que, aunque así sea, en ningún momento deben utilizar la RSE para manejar la empresa. La Gestión Estratégica de la RSE la debe llevar a cabo y supervisar la Alta Dirección de la Empresa. La tercera fase de la pirámide es a la que se puede asociar este riesgo.

#### Nivel Externo:

4. Destrucción de credibilidad / reputación.

El abuso del concepto puede restar credibilidad a la empresa. Por esta razón es importante la verificación de las memorias de RSE y las comunicaciones que se realicen en esta materia por certificadoras externas y efectivamente se realicen las actividades que se comuniquen. Si no, existe un importante riesgo de que este tipo de actividades sean percibidas como un intento de lavado de cara o como un signo de que la organización quiere una compensación por una conducta desviada. Este riesgo afecta a todas las fases de la pirámide de RSE.

5. Pobre comunicación de la RSE.

El plan de comunicación debe ser bueno y consistente. Si no se logra comunicar bien, la RSE corre el peligro de ser vista como una campaña de Relaciones Públicas. Puede significar que todo un esfuerzo sincero e importante puede ser visto como instrumental, como campaña de ejercicio de relaciones.

6. Mala implementación de la estrategia.

La adopción de actividades de RSE aumenta el riesgo de una mala implementación estratégica si los grupos de interés relevantes para la gestión de la RSE no son incluidos en la gestión de la misma.

7. Percepción incorrecta de la RSE.

Los esfuerzos que se lleven a cabo para promover e integrar la Gestión de la RSE en el entorno, sobre todo a niveles empresariales, conlleva el riesgo a que la empresa pueda ser vista como “mercenaria” de la RSE, esto es, que el único interés en el desarrollo de la RSE sea obtener rédito económico.

En el proceso de identificación de los grupos de interés, WOOD y JONES (1995) destacan la importancia para las empresas de ser conscientes de qué grupo de interés actúa en cada situación del proceso de establecerse sus expectativas, experimentar los efectos de los comportamientos de las empresas, evaluarlos, y actuar en consecuencia en base a su poder de influencia.

Se hace necesario que los directivos implementen las actividades de RSE con cuidado, y siempre usar una cartera de estrategias que puedan mitigar los riesgos. Con este enfoque se pretende concienciar que involucrarse en actividades de RSE no es una actividad



inocente y que experimentar con ella puede ser peligroso para la competitividad del negocio de las organizaciones si no se lleva a la práctica de la forma adecuada y profesionalizada, pues afecta a la reputación de las empresas.

## **3.2 El valor de la percepción del público sobre la RSE**

### **3.2.1 Creación de valor a través de los grupos de interés de RSE**

Existen diversos enfoques sobre la gestión de la RSE. Un modelo útil para gestionar de forma estratégica e implementar la RSE son las 4 fases y 9 pasos desarrollado por MAON (2009). Se trata de una guía para empresas con utilidad ya se tenga o no una serie de valores de RSE definidos. En este proceso, muchas funciones deben trabajar al unísono para que tenga éxito. Además, resulta fundamental un proceso de comunicación interna para lograr la canalización de los mensajes y de los compromisos. Este marco integrador consta de una primera fase de “Sensibilización”, en la que se debe tomar conciencia de la RSE en la organización. En una segunda fase de “Visibilización”, se deben definir los objetivos corporativos en el contexto societario, se ha de establecer de la visión y definir el trabajo de RSE, se ha de evaluar el estado actual de RSE en la empresa, y se desarrolla el Plan Estratégico de RSE. En una tercera fase de “Movilización”, se ha de implementar el Plan Estratégico de RSE, se ha de comunicar los compromisos y logros de RSE (cuestión que debe continuar hasta el final del proceso), se evalúa la estrategia y la comunicación de RSE, y en una cuarta fase de “Consolidación” se lleva a cabo la institucionalización de la RSE en el sistema corporativo. Durante todas las fases debe existir un diálogo permanente con los grupos de interés, para obtener una retroalimentación y poner en marcha nuevos procesos.

Para poner en marcha modelos de gestión responsable, debemos primero conocer cómo perciben los directivos la responsabilidad que tienen las empresas hacia la sociedad. La utilidad de la RSE para generar beneficios y sinergias sociales es considerable, pero depende en gran medida de la percepción que los gestores de empresa tengan de dicha

utilidad. Las responsabilidades que más preocupan a los directivos (PEDERSEN 2010) son: el respeto al medio ambiente (minimizar la huella ecológica mediante la mejora de procesos y productos amigables con el medio ambiente); los productos (su calidad, la satisfacción que generan y la seguridad hacia el consumidor); la atención al cliente (los servicios post-venta para su fidelización); el empleo (un lugar de trabajo seguro, saludable, con un tratamiento digno y un desarrollo profesional); la comunidad local (la protección de la cultura, la educación, las tradiciones y normas); el cumplimiento legal (el respeto a la legislación vigente); y el trato a los grupos de interés (proporcionar un beneficio económico, social y medioambiental no sólo a los accionistas sino al resto de grupos de interés).

Resulta destacable que la mayoría de los directivos prioricen sus preocupaciones en la calidad de los productos, la seguridad hacia el cliente y el valor para el accionista, y que en su mayoría consideren que sólo con esto basta para que la empresa sea una buena ciudadana corporativa. Sólo una minoría considera importante buscar compromisos más allá de las meras obligaciones legales, y la gran mayoría no consideran que la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad tenga que abarcar la integración social, o la reducción de la pobreza. Esta realidad supone una limitación al potencial de la RSE como motor de desarrollo social y a la capacidad de las empresas internacionales para contribuir al desarrollo económico de los países empobrecidos. Es por tanto muy importante desarrollar las herramientas necesarias para demostrar que la RSE es rentable, concienciar a los administradores de que la RSE tiene un alto potencial para el desarrollo del bienestar social a nivel mundial, y enseñar a los directivos a que la integren en su modelo de gestión de empresas.

Asimismo, dado que la RSE es un proceso que considera una serie de Grupos de Interés con los que se relaciona la Empresa (FREEMAN 1984), para poder gestionar la RSE debemos considerar el público objetivo con quien se va a relacionar la empresa en este proceso.

Los grupos de interés tienen unas expectativas, es decir, una rentabilidad esperada. Estos grupos de interés depositan confianza, esfuerzo o inversión en la empresa. Cada

uno de los miembros de estos grupos de interés realiza un intercambio depositando recursos en la empresa (el pago de un precio, una recomendación a terceros, una percepción positiva, una intención de consumo futuro, una inversión, un esfuerzo profesional, ilusión, una defensa de imagen...), de tal manera que cada Grupo de Interés tiene un tipo de lo que podemos llamar Expectativa Agregada.

A cambio de dicho recurso, se espera un retorno en diferentes formas (beneficio económico, social, o medioambiental, calidad, desarrollo personal, solución, etc. El éxito de la empresa reside en poder alinear el retorno a los grupos de interés con las expectativas que estos tienen, mediante la estrategia competitiva de la empresa. La Empresa da respuesta en base a su Posicionamiento y su Ventaja Competitiva.

La Creación de Valor consiste en responder con coherencia a las expectativas en tres niveles; coherencia hacia lo que se espera de la empresa, coherencia en base a los principios y valores que conforman la personalidad de la empresa, y coherencia entre la acción real y la comunicación corporativa de la empresa.

Por tanto, de acuerdo a los diferentes estándares de referencia sobre RSE presentados, y al análisis de la literatura analizada, podemos plantear que la gestión de la RSE se enfoca en torno a 4 grandes Áreas de Actividad, que engloban los diferentes grupos de interés: Organización, Mercado, Medio Ambiente, y Social y Cultural, como podemos ver en la Figura 6.

Figura 6: Grupo de Interés por Áreas de RSE



Fuente: elaboración propia

A continuación explicamos de manera desarrollada el contenido de estas áreas, antes de centrarnos en el público como grupo de interés de especial atención en el área de Mercado:

- Área de Organización:

El Área de Organización es aquella que engloba los aspectos internos de la gestión de la empresa, tales como su estrategia, su estructura, las personas que la componen, las relaciones entre subestructuras, los procesos de trabajo y producción, la comunicación interna, la coherencia, la influencia moral de los directivos, el desarrollo personal y profesional, la igualdad de oportunidades, las relaciones laborales, la identidad corporativa, la localización y las infraestructuras.

Los grupos de interés de RSE del Área de Organización son:

- Los trabajadores: personas que conforman la organización desde una relación laboral o profesional, incluyendo sus organizaciones sindicales
- Los accionistas: personas físicas o jurídicas propietarias del capital de la empresa a la que se debe rendir cuentas de resultados

- Área de Mercado:

El Área de Mercado se refiere al conjunto de relaciones externas que realiza la empresa en el desarrollo de su actividad de compra y venta de productos o servicios, englobando la calidad, la atención, los requerimientos de inputs, la transparencia, la información, y el poder comercial.

Los grupos de interés de RSE del Área de Mercado son:

- Los proveedores: personas físicas o jurídicas que venden bienes y servicios necesarios para la empresa como inputs para su actividad.
- El público/los clientes: destinatarios finales la adquisición y uso de los bienes y servicios que la empresa vende, incluyendo las organizaciones de protección de consumidores y usuarios. Dentro de este grupo de interés encontramos tanto a clientes actuales como a clientes potenciales, siendo pues aplicable la denominación de grupo de interés “público”, ya que concierne al conjunto de la sociedad es susceptible de utilizar el servicio o comprar el producto, o bien de opinar e influir sobre el resto. En el presente trabajo desarrollamos un estudio específico sobre el grupo de interés público en el presente capítulo. En nuestro trabajo centramos nuestra atención sobre este grupo de interés.
- Los socios: colaboradores con los que la empresa realiza actividades conjuntas en proyectos comunes
- La competencia: otras empresas que desarrollan una actividad competitiva en el mismo mercado
- Las administraciones públicas: instituciones a las que la empresa debe rendir cuentas o presentar trámites

- Área de Medio Ambiente

El Área de Medio Ambiente aborda las acciones de la empresa susceptibles de influir en el entorno medioambiental y en su sostenibilidad, tales como el reciclaje y la reutilización de residuos, la gestión de residuos nocivos, la emisión

de gases contaminantes, la lucha contra el cambio climático, el fomento del respeto por el medio ambiente, la ejemplaridad ambiental en el terreno donde la empresa realiza su actividad, la gestión sostenible integral, y la eficiencia energética.

Los grupos de interés de RSE del Área de Medio Ambiente son:

- Los colectivos ecologistas: agrupaciones de sensibilidad medioambiental con capacidad de presión
- Las entidades medioambientales públicas, privadas y sin ánimo de lucro: organizaciones formalmente constituidas cuya finalidad es la protección del medio ambiente

- Área Social y Cultural:

El Área Social y Cultural incluye las actividades que tengan efecto en el bienestar de la sociedad y de la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad en cuanto a su bagaje cultural, las tradiciones, la conservación de su patrimonio histórico y cultural, la inserción de personas en riesgo de exclusión social o en dificultad, la integración de personas con discapacidad, la juventud, el conocimiento, la ciencia, y la educación.

Los Grupos de Interés de RSE del Área social y cultural son:

- Los colectivos vecinales: asociaciones de vecinos y agrupaciones comunitarias
- Las entidades sin ánimo de lucro sociales y culturales: organizaciones cuya finalidad es proteger el patrimonio histórico y fomentar la actividad cultural
- La sociedad civil en su conjunto: movimientos sociales informales y opinión pública, con cada vez mayor capacidad de actuación y visibilidad

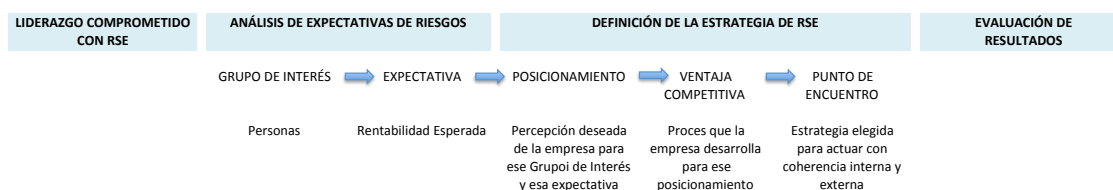
### **3.2.2 Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Corporativa y Competitiva de RSE**

Existe una estrecha relación entre la estrategia de la empresa y la estrategia de RSE, una relación en dos sentidos. La RSE es un proceso intrínseco en la gestión estratégica de empresas, y este proceso ha de ser ágil para ser eficiente y aplicable de forma práctica en la empresa.

El modelo de gestión de RSE tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés respecto de las acciones reales de RSE, y mide el grado de adecuación entre ambas. De esta manera observamos una valoración del desempeño real por prioridades. Si cada diferencia tiende a un valor nulo, quiere decir que la valoración de los grupos de interés sobre la actividad de la empresa se adecúa a sus expectativas, y por tanto que la gestión de RSE es eficiente, en tanto que da una respuesta adecuada a las prioridades, a la vez que gestiona los recursos de una manera proporcionada entre dichas prioridades.

Por todo ello, teniendo en cuenta las enseñanzas de los modelos estudiados, aplicamos el criterio de respuesta de posicionamiento estratégico coherente con las expectativas de los grupos de interés, y proponemos el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica Corporativa y Competitiva de RSE, que consta de cuatro etapas. Dichas etapas, que pueden verse en la Figura 7, son:

- Liderazgo comprometido con la RSE: enfoque en la misión corporativa original de la empresa, y traducción a la estrategia competitiva;
- Análisis de expectativas y riesgos relacionales de RSE;
- Definición de la estrategia de RSE en equilibrio con la estrategia competitiva y corporativa: estimación del impacto y realizando un análisis coste/beneficio de las acciones de RSE, estableciendo objetivos con cada uno de los grupos de interés cuantificables contablemente; y concretando el plan de acciones de RSE y *lobbying*.
- Evaluación de resultados: auditoría, valoración de la coherencia con la estrategia de la empresa, sostenibilidad a largo plazo

*Figura 7: Proceso de creación de valor competitivo con RSE*

*Fuente: elaboración propia*

De forma desarrollada, cada una de estas cuatro etapas consiste en los siguientes elementos:

- Liderazgo comprometido con la RSE:

Esta fase considera el enfoque en la misión corporativa original de la empresa, y traducción a la estrategia competitiva. La puesta en marcha de la RSE es un proceso en el cual se necesita la implicación de todas las personas que conforman la Empresa, y para ello es requisito indispensable el compromiso de la Dirección de la Empresa en la concepción y la implementación de la Política de RSE. Es necesario que la Dirección lidere el proceso de asimilación de valores responsables para su extensión formalizada a toda la Empresa, a todos sus procesos y a todas sus personas.

La manera en la que la Dirección asuma su compromiso con la RSE determinará el resultado de las acciones y el estilo de RSE que se desarrolle. Una estrategia de RSE planteada con convicción desde la Dirección hacia sus directivos, sus mandos intermedios, sus trabajadores y sus mensajes corporativos, facilitarán el éxito de las acciones en base a los objetivos planteados. Por contra, una Dirección que sólo asume la conveniencia de la RSE por meras cuestiones de marketing internas o externas, o bien un compromiso débil por parte de la Dirección, llevará al fracaso la estrategia de RSE. Para afrontar con determinación una Estrategia de RSE, la Empresa debe hacer una revisión de su Estrategia Corporativa, es decir, de sus valores fundacionales y de sus



objetivos empresariales, así como de su Estrategia Competitiva, o sea, de sus resultados deseados y de los mecanismos de optimización.

La asimilación de la RSE es en sí misma un proceso de análisis empresarial útil para reconsiderar las cuestiones de posicionamiento y gestión. Supone una oportunidad para verificar la adecuación de la razón de ser de la empresa al entorno actual, para contrastar el modelo de negocio, para innovar en procesos de gestión más eficientes. Una vez confirmados o redefinidos estos planteamientos, la RSE se encajará a esta estrategia pues es un modelo de gestión que ayuda a alcanzar los objetivos empresariales deseados.

Para crear valor, es necesario plantearse cuál es la Expectativa de cada Grupo de Interés, y concretar qué espera de su relación con la empresa en el presente y a lo largo de tiempo en su experiencia de interacción con la empresa.

La Empresa tiene un posicionamiento, es decir, una percepción deseada, que la empresa quiere que los *stakeholders* tengan de ella, una personalidad con la que la empresa busca que la identifiquen, unos atributos cualitativos y cuantitativos que le confieren una identidad propia para un objetivo concreto.

La Empresa tiene una serie de ventajas competitivas para el posicionamiento deseado, es decir, unos procesos que la empresa sabe hacer de forma reiterada mejor que la competencia y que la competencia no puede imitar con facilidad. La empresa ha de elegir qué ventajas competitivas utiliza gracias a las cuales podrá alcanzar ese posicionamiento, en base a su estrategia competitiva.

- Análisis de Expectativas y Riesgos Relacionales de RSE:

Es importante Crear Valor porque cada Grupo de Interés espera una Rentabilidad de una forma específica, y el Valor aportado permite consolidar una posición estable con cada uno de los Grupos. Una respuesta inadecuada produce debilidades en la competitividad de la empresa. La coherencia hace más resiliente a la empresa incluso con resultados

menores, pues los Grupos tienden a ser más comprensivos si hay transparencia y sentido de la alineación. El Valor creado de forma coherente genera mayor capacidad para seguir generando a su vez más valor, creando un efecto en cadena.

El posicionamiento deseado por la empresa ha de subdividirse en posicionamientos deseados con cada uno de los Grupos de Interés con respecto a las Expectativas de estos. Ante cada una de las expectativas de los Grupos, la Empresa ha de visualizar cómo quiere ser percibida en la respuesta a esa demanda, en alineación con el posicionamiento corporativo en su conjunto, es decir, de forma coherente. En definitiva, las respuestas que se den a las expectativas de cada uno de los Grupos de Interés tienen que estar acordes tanto al posicionamiento deseado con ese Grupo de Interés como al posicionamiento estratégico agregado de la Empresa. De esta manera se evitan disonancias, incoherencias, lagunas o contradicciones, reduciendo los riesgos relacionales y homogeneizando el valor que la Empresa aporta.

- Definición de la Estrategia de RSE en equilibrio con la Estrategia Competitiva y Corporativa:

Se estima el impacto y realizando un análisis coste/beneficio de las Acciones de RSE, estableciendo objetivos con cada uno de los grupos de interés cuantificables contablemente; y concretando el Plan de Acciones de RSE y *lobbying*.

Para establecer las actividades de RSE que la empresa va a desarrollar en base a su Estrategia, ha de realizarse un Análisis Coste Beneficio del impacto que tiene las acciones que hasta el momento ha realizado por compromiso, es decir, por encima de sus meras obligaciones legales. En este análisis se mide la relación entre el coste de las acciones, y el retorno en forma de satisfacción, rentabilidad o personas beneficiarias, y se evalúa la prioridad de cada una de ellas según contribuyan a alcanzar los objetivos planteados para el posicionamiento.

En base a los resultados de este análisis, se seleccionan aquellas acciones que mejor den respuesta al posicionamiento deseado y que mejor encajen con el presupuesto de la Empresa.

Entre las Expectativas y el Posicionamiento se establece el Punto de Encuentro entre Empresa y Grupo de Interés, es decir, la creación de valor. Es la manera concreta en la que la empresa da respuesta a las expectativas. La solidez de la empresa reside en su capacidad de dar respuesta a las expectativas. La empresa ha de tener claro su posicionamiento deseado y sus ventajas competitivas. Respuestas coherentes con el posicionamiento proporcionarán expectativas sostenibles.

- Evaluación de resultados

Una vez desarrolladas las acciones de RSE programadas en la Estrategia anual, ha de evaluarse tanto su contribución real a los objetivos planteados de posicionamiento competitivo, como su coherencia en base al posicionamiento corporativo. Se realiza una auditoría, con una valoración de la coherencia con la estrategia de la empresa, y su sostenibilidad a largo plazo.

Para poder aplicar esta lógica ordenada de gestión estratégica de la RSE, es esencial poder contar con un modelo que de manera práctica facilite la identificación de las prioridades para los grupos de interés, que permita identificar qué aspectos clave de RSE debe mejorar la empresa, y en cuáles hacer mayor o menor énfasis.

Existen numerosas herramientas, siendo las más frecuentes las encuestas de percepción de los Grupos de Interés, abordadas desde el conocimiento y valoración por su parte de la acción de RSE de la Empresa. La manera de observar la adecuación de las acciones desarrolladas a las expectativas es realizar una metodología de análisis que permita comparar ambas cuestiones. El método *Importance Performance Analysis* (IPA) o Análisis de Importancia Resultado permite medir la diferencia o adecuación entre la valoración del grupo de interés sobre el grado de relevancia de las variables de RSE y

sobre el comportamiento real de la empresa. En nuestro caso de estudio, desarrollamos este metodología IPA con una encuesta de percepción para uno de los grupos de interés, el público (clientes potenciales y reales). Este modelo es extrapolable a todos los grupos de interés, para lo cual futuros trabajos tienen una interesante línea de investigación. Además, veremos cómo podemos diseñar un índice que refleja esta adecuación media de manera agregado.

### **3.2.3 Gestión de la RSE en la empresa internacional**

La empresa internacional ha de aplicar los mismos principios de RSE en todos y cada uno de los lugares geográficos en donde desarrolla su actividad, pues es la única manera de prevenir riesgos relacionales interconectados globalmente, y demostrar una coherencia en la estrategia global proporcionando una consistencia al posicionamiento de la empresa.

Una de las ideas fundamentales de la RSE es la coherencia de la aplicación de unos principios y valores en todos aquellos escenarios geográficos en donde se actúe. En este capítulo planteamos la ampliación del modelo de gestión de la RSE propuesto en el apartado 3.2.2, para empresas con actividad internacional, el encaje de la RSE en el marco internacional, y proponemos sinergias entre las empresas internacionales de Canarias con las actividades de agentes con experiencia en el terreno como son las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGDs).

Una de las premisas defendidas en la presente Tesis Doctoral es que la Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión en sí mismo, y por tanto debe aplicarse en cualquier forma y en cualquier lugar en el que la empresa desempeñe su actividad, respetando sus principios éticos con independencia de los requisitos legales a nivel local. La estrategia de internacionalización de las empresas desde Canarias ha de basarse en los mismos principios de Responsabilidad Social con los que desempeña su actividad en su lugar de origen. Esta coherencia ha precisado de una adaptación a la realidad del entorno local específico, como debe hacerse para cada una de las localizaciones empresariales.

Por tanto, la gestión de la RSE ha de ser considerada como uno de los componentes de la actividad internacional de la empresa canaria, tanto para aumentar la sostenibilidad de su actividad, como para consolidar el posicionamiento de Canarias en el exterior.

Desarrollar la actividad en varios escenarios geográficos va a generar percepciones sobre la empresa en cada uno de ellos por parte de los grupos de interés, tanto locales como globales. Es decir, el posicionamiento de la empresa pasa a ser la percepción deseada de la empresa por parte de cada uno de los grupos de cada territorio, sobre la actividad que genera en ese territorio y en cada uno de los demás.

En el apartado 3.2.2 de la presente Tesis Doctoral, planteamos un modelo de gestión de RSE basado en la toma en consideración de las expectativas de los grupos de interés que perciben la empresa. Al producirse la internacionalización de la actividad de la empresa, el modelo de gestión de estrategia de RSE debe pues contemplar todos los escenarios en donde es percibida. El número de respuestas que la empresa tendrá que afrontar es igual al número de Grupos de Interés de cada región en la que es percibida, multiplicado por el número de regiones en la que es percibida, y a su vez por el número de Grupos de Interés total.

De igual manera que cada Grupo de Interés de cada lugar tiene un constructo de percepción sobre la empresa, es decir, una idea sobre cómo la empresa ha de responder a una o varias expectativas, lo cual consideramos de forma agregada como una idea de conjunto o una respuesta esperada de conjunto, donde:

$g$  es el Grupo de interés de un territorio o país ( $g=1, \dots, G$ )

$c$  es la cuestión o el tema de RSE sobre el que se tiene una expectativa concreta ( $c=1, \dots, C$ )

$m$  es el lugar geográfico o mercado donde la empresa es percibida o interactúa, habiendo un total de  $M$  mercados ( $n=1, \dots, M$ )

$ER$  es el número de respuestas esperadas en un entorno

$GER$  es el número de respuestas esperadas a nivel global

Cada grupo de interés tiene  $c$  expectativas sobre la empresa, por lo que en un mismo territorio o país existirán:

$$ER = \sum g_i * c_j \text{ respuestas esperadas}$$

Por tanto, a nivel global existirán tantas respuestas esperadas como el resultado de sumar las respuestas esperadas de cada uno de los  $m$  territorios:

$$GER = \sum ER_i$$

La respuesta esperada global estará compuesta por la agregación de estas respuestas coherentes entre sí, incluyendo en los mismos los principios y valores transversales de la empresa.

Por ello, la empresa ha de ser coherente con sus valores originales, porque va a ser juzgada por su comportamiento en diferentes lugares desde varios lugares. La propia internacionalización de la actividad en sí misma debe ser un ejercicio de coherencia, las razones de su expansión y el modo en el que se realiza debe articularse en torno a la misión de la empresa. Los principios y valores de origen han de regir el crecimiento, y han de adaptarse a las diferentes realidades locales del destino de la inversión para no chocar con las mismas. Internacionalizarse responsablemente es un ejercicio de equilibrio entre la cultura de empresa y las culturas de los emplazamientos. La internacionalización precisa concebir la RSE en la actividad global de la empresa, una visión de conjunto sobre cómo dar respuesta a las expectativas de manera coherente, consistente y eficiente. La internacionalización es, pues, una estrategia de coherencia, equilibrio y eficiencia.

Plantear la RSE en una Estrategia Internacional supone considerar los Riesgos Relacionales Internacionales derivados de las posibles respuestas a las Expectativas de los Grupos de Interés Internacionales, y de las eventuales incoherencias que pudieran darse con grupos en diferentes zonas que esperan comportamientos opuestos o incompatibles. Es por ello que el Posicionamiento Internacional debe basarse en la

propia identidad de la empresa, lo que le permitirá aprovechar sus verdaderas Ventajas Competitivas en la fórmula más equilibrada con todas las variables.

El Análisis Coste-Beneficio debe pues realizarse para toda la ubicación internacional de la empresa, evaluando el retorno en términos de impacto y coste de las acciones para cada uno de los Grupos de Interés locales y para el posicionamiento global, y del mismo ha de derivarse un Plan Estratégico de la RSE Internacional con unas líneas maestras comunes para todos los Grupos de todos los lugares, y una serie de actuaciones adaptadas a las diferentes realidades locales coherentes con el posicionamiento global.

En otras palabras, la empresa es un actor de la economía global, y por tanto se encuentra expuesta a una serie de exigencias por parte de los grupos de interés globales, por lo que al producirse la toma en conciencia de los directivos de la empresa sobre esta realidad, sus riesgos, sus beneficios, y su impacto, asumen ese papel de ciudadano global para el cumplimiento de las exigencias económicas, legales, éticas y voluntarias en todos los escenarios donde actúan y con coherencia entre sí, convirtiendo el proceso de Ciudadanía Corporativa hasta ahora desarrollado en la literatura anteriormente revisada, en un nuevo marco conceptual de relaciones entre empresas, países y grupos de interés que configuran la Ciudadanía Corporativa Internacional. La empresa pasa a ser responsable de sus actos en cualquier entorno donde es percibido por grupos de interés, y a tener que actuar con coherencia en su responsabilidad de Ciudadana Corporativa Internacional, convirtiéndose en un auténtico transformador de sociedades con un potencial de contribuir al desarrollo sostenible, pero también capaz de incidir negativamente en el futuro de los recursos de los territorios.

La relación entre crecimiento económico, apertura comercial y convergencia regional sirve para orientar la relevancia de una coordinación entre las acciones comerciales y de cooperación. Diferentes autores han abordado este tema (ACEMOGLU et al. 2012, STIGLITZ 2008, KLIKSBERG 2004, PUYANA 2004, BEN DAVID y KIMHI 2000, KRUGMAN 1998, RODRIGUEZ y RODRIK 1999, SACHS y WARNER 1995), concluyendo que la apertura comercial es un factor necesario pero no suficiente para el

desarrollo sostenible de un país empobrecido, por lo que es necesario medidas que ayuden a la integración social y a la protección medioambiental. La RSE es un modelo de gran utilidad para alinear estas cuestiones de manera integrada a nivel internacional, ya que alinea las actividades de comercio internacional con la toma en consideración del impacto de las actividades en los diferentes países, y permite identificar líneas de actuación concretas para el desarrollo sostenible.

La contribución de la RSE a los Objetivos del Milenio precisa que éstos sean considerados no como un añadido más, sino como parte de la actuación natural de RSE que muchas empresas ya están haciendo (VALOR et al. 2009). Es importante asimismo aportar a las empresas los mecanismos necesarios para que los ODM sean las aristas del marco que defina su comportamiento en las actuaciones de las empresas en los países empobrecidos.

Este escenario jurídico, si bien establece las bases para el respeto por los Derechos Humanos, no garantiza con una aplicación práctica su aplicación ni el desarrollo sostenible a nivel internacional. Sin embargo, la fuerza de la RSE como vector de desarrollo sostenible está en su aplicación de manera conjunta por parte de todos los grupos de interés.

Las empresas que actúan por encima de las meras obligaciones legales, en base a un criterio más amplio con el que asumen la importancia de su papel para el desarrollo de la ciudadanía, aplican modelos de gestión socialmente responsable. Este modelo debe ser aplicado con coherencia, no sólo en el mercado tradicional de la empresa, sino también en todos aquellos lugares en los que deslocalice su producción. Las empresas deben pues encontrar mecanismos que permitan basar el incremento de sus beneficios sin basarse en la mera ventaja competitiva de costes de producción sobre situaciones de protección social insuficiente; la búsqueda de la ventaja competitiva debe integrar el concepto de sostenibilidad en su estructura, permitiendo así un producto de mayor calidad, mejor percepción de los clientes, y el desarrollo sostenible de los países que acogen su producción.



En los países industrializados, la verdadera utilidad de obtener el certificado de RSE o gestión ética no está tanto en la obtención de una certificación en sí misma, sino en la asimilación de un modelo de gestión que integra formalmente la RS en el día a día y a todos los niveles de la empresa. En los países empobrecidos, el hecho de que las empresas tengan que obtener un certificado de procesos permitiría además garantizar que las empresas se están abasteciendo mediante procesos productivos respetuosos con las políticas de RSE, más allá de la mera calidad del producto, y que por tanto con su fabricación se ha evitado alimentar un modelo social desigual y se ha contribuido al desarrollo sostenible de los países proveedores.

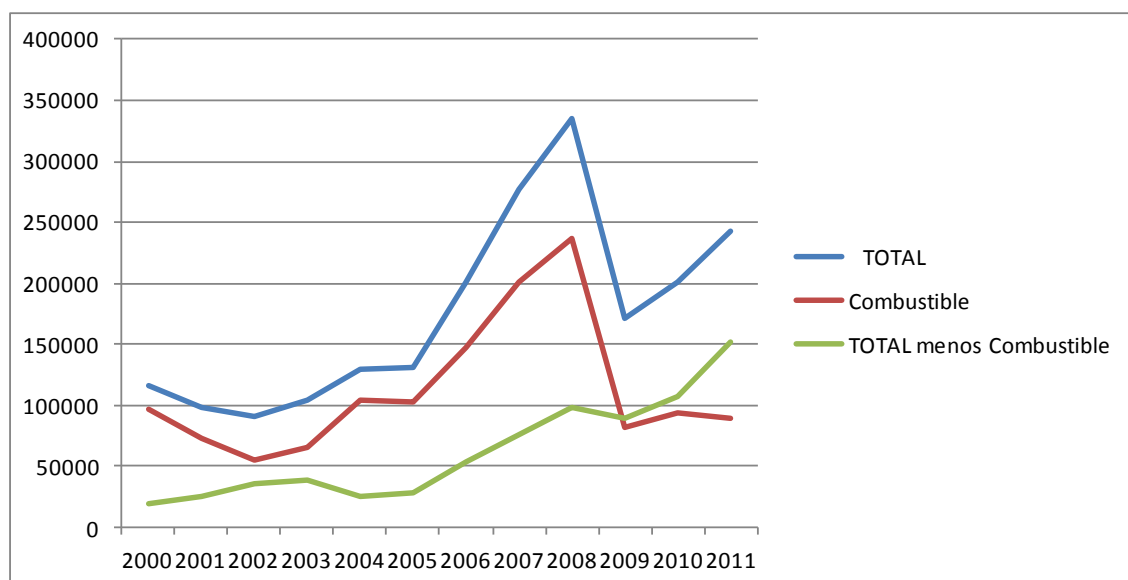
En el caso particular de Canarias, cabe ilustrar esta propuesta para la extensión del modelo relacional con la realidad de la actividad comercial con su mercado de expansión más cercano, África Occidental, así como con la actividad de cooperación internacional para el desarrollo de la región desde Canarias, acciones que suponen una oportunidad para que las empresas materialicen su RSE en dichos entornos.

Los principales receptores de ayuda al desarrollo están entre los socios comerciales más importantes de Canarias. Canarias tiene una relación preferente en términos comerciales, así como en la cooperación al desarrollo con Marruecos, Mauritania, Senegal, y Cabo Verde. Cruzando datos de la Memoria de Cooperación al Desarrollo de Canarias (GOBCAN 2010) como de Comercio Exterior del Plan Cameral (PLAN CAMERAL 2012), podemos restablecer relaciones entre ambas actividades. En general, la ayuda se centra en aquellos países con los que Canarias tiene un saldo comercial positivo. De manera particular, Mauritania es uno de los principales receptores de ayuda, pero el saldo comercial es significativamente negativo para Canarias.

Desde el punto de vista comercial, parece razonable que la cooperación canaria se haya centrado en aquellos países con los que Canarias tiene un saldo comercial positivo; es decir, se compensa con ayuda a aquellos territorios compradores netos de productos canarios, o bien se les ayuda a desarrollarse para incrementar su capacidad de consumo.

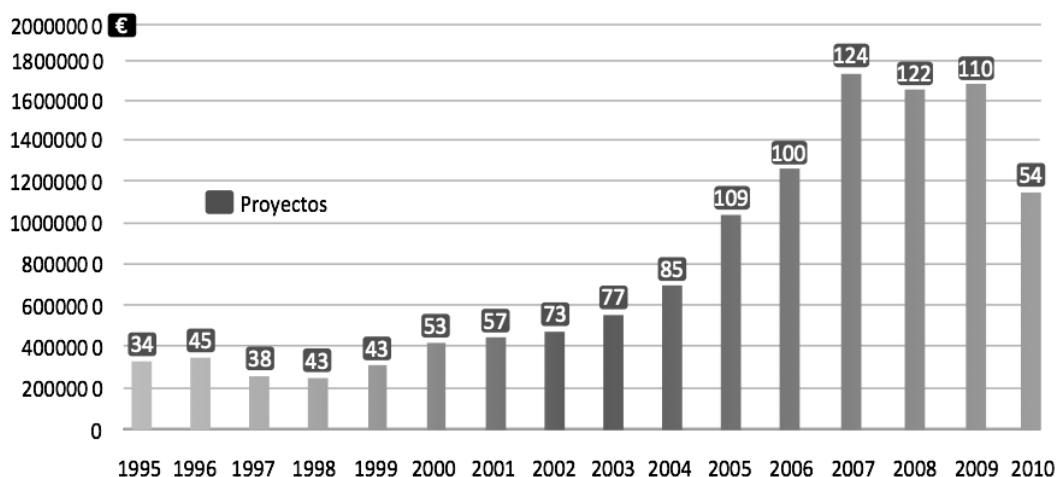
En 2006 las exportaciones de Canarias a África habían alcanzado los 81 millones de euros (Figura 8), de los que 65 millones de euros fueron de productos del combustible. Las exportaciones de Canarias hacia África en 2011, alcanzaron 242 millones de euros, de los cuales 90 millones de euros fueron de productos de combustible, el grupo de mayor valor. Es decir, se ha producido un crecimiento del 200% en el valor de las exportaciones totales de Canarias a África, y un crecimiento del 850% del valor de las exportaciones Canarias a África de productos diferentes al combustible. El valor de las exportaciones de combustible ha crecido un 40% entre 2006 y 2011.

Figura 8: Exportaciones en valor desde Canarias a África 2000-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ISTAC y Agencia Tributaria

Las aportaciones de la Cooperación al Desarrollo (Figura 9) han ido aumentando a los largo de los últimos años, especialmente, las destinadas a África (GOBCAN 2010), hasta que en los últimos años, ya inmersos en la crisis internacional y la escala de recortes presupuestarios, se observa una disminución, que finaliza con su desaparición actual.

*Figura 9: Cooperación Canaria 1995-2010, n° de proyectos e importes*

*Fuente: Gobierno de Canarias*

Lo cierto es que, a pesar de suponer una oportunidad, la colaboración de las empresas con las ONGDs de Canarias en África encuentra ciertas dificultades. Como ejemplo ilustrativo, realizamos una consulta a las principales ONGDs que desarrollan su actividad en Canarias para con otros territorios (aquellas establecidas con domicilio social en Canarias, de acuerdo a la Ley de Cooperación Internacional al Desarrollo de Canarias, esto es: Unicef, Cruz Roja, Cáritas, Cear, Habitáfrica, MPDL, Ongawa, Entreculturas, Intermón, Mcapaz, Médicos del Mundo, y Farrah). Dicha encuesta constaba de 10 preguntas sobre la perspectiva de colaboración entre la ONGD y empresas, la forma de colaboración, los motivos tanto de colaborar como de no colaborar, las principales dificultades que encuentran, y recomendaciones para que la colaboración se desarrolle mejor. De las 12 ONGDs consultadas, participaron satisfactoriamente 11 (92%) proporcionando datos, y sólo 1 (%) no deseó participar.

De los resultados del estudio se determina que la inmensa mayoría de ONGDs de Canarias colabora con empresas en su actividad (82%). La motivación de la colaboración se ve clara en la ventaja de obtención de ingresos (100%). Se concibe

asimismo como un beneficio mutuo en dos direcciones. Del total, una ONG en particular no necesita al estar aún ligada su financiación a colegios profesionales. Otra ONG no colabora con empresas por razones ideológicas en contra del ahorro fiscal que les supone. La colaboración con empresas se centra en aportaciones económicas de las mismas a las ONGDs (100%). De este hallazgo se deriva por tanto que existe un amplio campo de opciones complementarias de colaboración que puede desarrollarse.

En relación al alcance de la colaboración con empresas, el 56% de las ONGDs financian su actividad con empresas privadas hasta un 25%, y un 44% entre un 26% y un 50% de su actividad. Debemos observar que la financiación privada es menor que la pública (que suele llegar hasta un 80% del proyecto), pero aún así la participación de ingresos privados en proyectos de cooperación es pues notable.

En cuanto a los requisitos sobre las empresas, el 22% de las ONGDs no ponen requisitos a la elección de ayuda privada, mientras que el 44% establecen como requisito primordial la transparencia como el valor más destacado para poder establecer la colaboración. El 33% de las ONGDs de Canarias eligen las empresas colaboradoras según su adecuación al perfil de identidad. El 33% de las ONGDs de Canarias calificaron su experiencia en la colaboración con empresas como “Mala”, el 22% como “Regular”, y el 44% como “Buena”.

Entre las principales dificultades que las ONGDs encuentran para la colaboración con empresas se identifican el difícil acceso y conocimiento de empresas de interés (33%), el que las empresas sean poco colaborativas por cuestiones económicas (11%), el que las empresas sean poco colaborativas por poco convencimiento (33%), y el hecho de que empresas no ven el rédito en la colaboración (22%). En relación a los factores que se necesitarían para obtener mejores colaboraciones de empresas, destacan el disponer de contactos adecuados de empresas de interés (33%), y un comportamiento más responsable en las empresas (67%).

Para facilitar la actuación de RSE en organizaciones que desarrollen su actividad internacional desde Canarias con África Occidental, se propone aprovechar sinergias con las ONGDs que tienen experiencia en el terreno y proyectos sólidos. Geográfica y sectorialmente, estas iniciativas pueden ser las planteadas en la Tabla 3. Esta cuestión es un trabajo que merece ser objeto de estudio futuro para trazar líneas estables de colaboración en aras de favorecer la RSE en el desarrollo internacional.

*Tabla 3: Posibles sinergias COMEX-CID desde Canarias con África:*

	<i>Sectores</i>	<i>Sectores</i>	<i>Sinergias propuestas</i>
	<i>COMEX</i>	<i>CID</i>	
<b>Marruecos</b>	<i>Pesca, alimentación, turismo</i>	<i>Formación profesional, ecoturismo, salud</i>	<i>Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Turismo sostenible, actividades sanitarias</i>
<b>Senegal</b>	<i>Pesca, alimentación, turismo</i>	<i>Formación profesional, ecoturismo, salud</i>	<i>Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Turismo sostenible, actividades sanitarias</i>
<b>Cabo Verde</b>	<i>Pesca, alimentación, turismo</i>	<i>Formación profesional, ecoturismo, salud</i>	<i>Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Turismo sostenible, actividades sanitarias</i>
<b>Mauritania</b>	<i>Pesca, alimentación, petróleo, minería</i>	<i>Formación profesional, ecoturismo, salud</i>	<i>Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Turismo sostenible, actividades sanitarias</i>
<b>Pueblo Saharaui</b>	<i>N/A (indirecta a través de Marruecos)</i>	<i>Refugiados</i>	<i>Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Gobernanza</i>
<b>Sudáfrica, Nigeria y Egipto</b>	<i>Pesca, petróleo</i>	<i>Formación profesional, salud</i>	<i>Formación para proyectos en infraestructuras y actividades sanitarias</i>
<b>Mali</b>	<i>N/A</i>	<i>Ecoturismo</i>	<i>Reconstrucción, Infraestructuras, Formación Emprendimiento, Asistencia Institucional, Gobernanza</i>
<b>Argelia y Guinea Bissau</b>	<i>Pesca, petróleo</i>	<i>Refugiados</i>	<i>Asistencia institucional, Gobernanza</i>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.3 Aplicación de la gestión estratégica de la RSE en Canarias y percepción de los grupos de interés**

#### **3.3.1 RSE y desarrollo sostenible en Canarias**

El desarrollo sostenible permite el crecimiento económico, humano y ambiental presente, sin condicionar las posibilidades de los recursos de generaciones futuras. La empresa, como agente global, es responsable no solamente de evitar dañar el entorno y las personas, sino también es responsable de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las personas y su desarrollo futuro.

Si las personas que integran la organización toman conciencia de los efectos que la actividad de la empresa pueden tener en la sociedad que les rodea de forma primaria y en aquéllas con las que tiene contacto más o menos complementario, y si los directivos lideran procesos coherentes para la integración del desarrollo sostenible en todos y cada uno de los territorios, la empresa aprovechará su potencial como actor global, como ciudadana global, generando un valor más estable y mejorando la vida de las personas sobre las que su actividad tienen efecto. Estos grupos de personas, cada vez con una repercusión mayor a escala global, y con mayor capacidad de influencia, premiarán o castigarán su actuación, no sólo por la valoración de las acciones hacia ellos de forma aislada, sino por la coherencia de sus acciones globales con su posicionamiento estratégico en acciones que incluso no tengan que ver con ellos sino con otros grupos de interés.

La competitividad de la economía canaria en los próximos años depende en gran medida de la capacidad de los actores económicos, políticos y sociales, para asumir que ventajas competitivas tradicionales del territorio se quedan igual de obsoletas que algunas de las infraestructuras y modelos de negocio que fueron diseñados para dar respuesta a las mismas desde los años 70. Este planteamiento hace ver que atractivos como el sol para el turismo, la posición geográfica para los puertos, la temperatura para los cultivos, o la disponibilidad de terreno para la construcción, no garantizan

competitividad alguna, sino que más bien suponen un lastre para la innovación en nuevas apuestas que contribuyan a que la actividad económica en Canarias sea competitiva y genere empleo.

Existen sectores estancados y modelos obsoletos o no competitivos, que precisan de una remodelación en la manera de abordar el negocio, y una especialización en segmentos altamente competitivos que permitan renunciar a clientes que no sean los más rentables. Esta especialización permite considerar nuevas valoraciones en los comportamientos y preferencias de la demanda.

Sin embargo, el hecho de no apostar de manera decidida por un modelo económico sostenible tiene un fuerte coste de oportunidad. Las consecuencias de no encauzar las políticas y las actividades empresariales desde la sostenibilidad condicionará de manera grave el futuro competitivo de Canarias, y en consecuencia la oportunidad de empleabilidad de la sociedad y su cohesión. Continuar con decisiones que basan su ventaja competitiva en información imperfecta, en comportamientos desleales en lugar de una competencia cooperativa, en completar el espacio con infraestructura dispersa, sin una identidad propia diferenciadora, y sin rehacer lo obsoleto, conllevaría a la economía a una situación de estancamiento profundo, frente a otros territorios más competitivos en precio, calidad o recursos.

LEÓN y GONZÁLEZ (2007) defienden la importancia de la percepción de sostenibilidad en Canarias y la competitividad, en concreto para la industria turística, la más importante del Archipiélago Canario. Determinan que la degradación ambiental del destino y de su capital natural (es decir, del producto que se oferta) son determinantes en el ciclo de vida del producto turístico y en las implicaciones sobre el bienestar económico. Si bien tradicionalmente el ciclo de vida se mide en la evolución del número de turistas, el autor concluye que esto no tiene necesariamente que conllevar bienestar económico, ya que el mayor número de turistas coincidiría con el máximo nivel de capital natural, el cual se degrada con una afluencia por encima de la capacidad de gestión ambiental, por lo que existe un número óptimo de turistas que maximiza los

ingresos y retribuye el capital natural para preservarlo y continuar atrayendo demanda de forma continuada.

La RSE puede servir como herramienta para implementar ese modelo de identidad basado en la sostenibilidad en Canarias, ya que considera en todas las decisiones de la empresa la consecuencia de las decisiones en los niveles económicos, sociales y ambientales.

Asumir la RSE como un modelo de gestión de empresas en Canarias equivale a considerar la competitividad de los recursos integrando la sostenibilidad como parte de su estructura de coste y de beneficio. A nivel de organización esto precisa aceptar la RSE como seña de identidad de las empresas, de sus relaciones y de las relaciones de las empresas con el resto del mundo. En la esfera del gobierno esto significa que la sociedad vaya abrazando un compromiso con un replanteamiento del modelo empresarial canario.

La RSE aporta ventajas competitivas para mantener la competitividad basada en la calidad y en la confianza, lo cual se traduce a nivel de organización en el establecimiento de relaciones a largo plazo. Colaboraciones estables obligan a una mejora continua en los procesos y en el gobierno empresarial.

Si se tiene la visión de competitividad a largo plazo, entonces las sinergias entre los preceptos de la RSE y la Estrategia Corporativa de las empresas de Canarias son claras. Fomentando prácticas socialmente responsables se contribuye a configurar un modelo empresarial de referencia que termina caracterizando a un territorio y siendo su identidad corporativa dentro y fuera de Canarias. Incluso en los procesos de centralización y descentralización de decisiones, y en los de estandarización de procesos corporativos, como en la distribución de la actividad entre negocios prioritarios y complementarios, mantenimiento de los principios de RSE en las subcontrataciones, los enfoques de RSE deben estar considerados si se desea alcanzar el éxito en la estrategia corporativa.



La RSE precisa de constante coherencia de las decisiones con los valores. La misión fundamental del gobierno corporativo para tal fin es exigir esa coherencia de forma permanente. Para ello, el gobierno de la empresa necesita mecanismos de revisión y control de prácticas no responsables, con contingencias y consecuencias.

Uno de los sectores principales en los que un servicio es evaluado a diario por el conjunto de la población es el servicio público de transporte interurbano que comunica los diferentes municipios de una isla. El transporte de viajeros es una actividad de servicio público esencial que resulta de interés para estudiar su impacto en el desarrollo sostenible de las islas por diferentes motivos. Por un lado, es percibido por un grupo de interés, el público (clientes y no clientes), que tienen una percepción directa tanto de su calidad como servicio en sí, como sobre todo del impacto de las acciones de RSE que la empresa responsable desarrolle (trato a los trabajadores, eficacia de la gestión de un servicio cofinanciado por fondos públicos, actuación de cohesión poblacional, impacto en el medio ambiente...). Asimismo, es una actividad visible por el elevado número de vehículos que recorren la isla a diario, lo cual repercute en su grado de conocimiento y papel de relación intrainsular, como en sus consecuencias, teniendo el sector del transporte un gran peso en la capacidad de ahorro de emisiones contaminantes, ya que el transporte es el responsable del 25% de las emisiones contaminantes en nuestro país (GOBESP 2009).

La actividad de RSE resulta especialmente de interés en el caso de la isla de Gran Canaria, ya que el servicio viene siendo prestado desde 1973 por las empresas que hoy configuran la sociedad Global Salcai Utinsa S.A. (GSUSA), la cual basa su identidad corporativa en el hecho de ser una empresa de economía social al ser propiedad de sus trabajadores, y su posicionamiento interno y externo en su responsabilidad social.

### **3.3.2 RSE como estrategia corporativa y competitiva en Canarias**

#### **3.3.2.1 Estrategia corporativa y competitiva en la empresa G.S.U. S.A.**

Global Salcai Utinsa S.A. (GSUSA) es una empresa de transporte regular interurbano de pasajeros de Gran Canaria desde 2000, fecha de la fusión de las dos operadoras que venían realizando su actividad desde 1973, Salcai y Utinsa. Se trata de una empresa cuya propiedad reside en su mayoría en los trabajadores, con participaciones mayoritariamente similares que son adquiridas al inicio de la vida laboral y recompradas en cartera por la empresa al final. Este carácter similar a una entidad jurídica de economía social y su calidad de actor de servicio público ha hecho que la empresa realizara acciones más allá de las obligaciones legales hacia la sociedad sin haberlo llamado Responsabilidad Social.

Su modelo de negocio se basa en prestar un servicio público de transporte a viajeros entre los diferentes recorridos interurbano de los municipios de la isla de Gran Canaria, con unas condiciones laborales marcadas por un convenio colectivo propio, unos precios máximos establecidos por la autoridad local competente (Cabildo Insular de Gran Canaria), cofinanciado por el importe que abona el cliente final o viajero y la política de subvención para el abaratamiento del coste por parte de aquella institución.

Por término medio factura al año 55 millones de euros, los cuales provienen en un 75% de los viajeros particulares, mientras que un 25% proviene de la administración pública en aplicación de la normativa de financiación del servicio público. El beneficio oscila dependiendo tanto de la disminución de viajeros por la crisis desde 2008 como por los recortes en el sector público y las divergencias entre las partes para la financiación de la concesión.

La organización de la empresa consta de un Consejo de Administración, a elección de los accionistas (en este caso en su casi totalidad trabajadores), los cuales eligen un Presidente, y un Director General. De éste dependen los departamentos de administración, comercial, operaciones, mantenimiento y recursos humanos. Con el paso del tiempo, la empresa fue desarrollando su actividad de transporte en otros

mercados, tanto en Canarias (Lanzarote) como en Mauritania, y fue diversificando en otros sectores además del transporte, como los servicios a empresas, la inmobiliaria, y las tecnologías de la información y la comunicación. Es decir, el ahorro de la empresa se invirtió progresivamente en capital social de nuevas empresas que a su vez prestan servicios demandados por la empresa principal (gestión de inmuebles, publicidad, formación, atención al cliente, gestión de estaciones, aplicaciones informáticas...).

Tras más de tres décadas al mando de la Empresa, a partir de 2010 la dirección se plantea abordar la sucesión con una nueva generación de directivos, planteando diversas posibilidades internas y externas, y se cuenta con jóvenes profesionales que inician procesos de preparación y familiarización práctica con la actividad y todas sus áreas. La Dirección transmite su total disposición a que los jóvenes responsables participen y aporten su gestión para mejorar la Empresa, haciendo hincapié en el carácter de social y responsable que diferencia a la organización de otras empresas. En los inicios de su andadura por la Empresa como futuros responsables, el equipo directivo joven comienza a analizar una serie de procesos de eficiencia que no habían sido considerados por la Empresa hasta el momento, y uno de ellos es la formalización de una Estrategia de RSE como parte fundamental del posicionamiento. Se encuentra una oportunidad en el hecho de que ya que existen diversas acciones que la empresa realiza propias de RSE, estas deben ser puestas en valor tanto para que los trabajadores y accionistas se identifiquen con su empresa, como para facilitar el posicionamiento externo de la empresa. La Empresa deseaba tener un posicionamiento de calidad, seriedad en la gestión y buena administración de las inversiones separadas del transporte. Para ello, se estima necesario realizar una evaluación del beneficio neto y de la rentabilidad social y privada de las acciones que hasta ahora se habían venido realizando, por el cual se mide el impacto de las actividades y se valora su idoneidad en base a la Estrategia de la Empresa.

### **3.3.2.2 Metodología de gestión de RSE en GSUSA**

La Metodología que se sigue en 2010 para gestionar la RSE consiste en elaborar una lista con el detalle de todas y cada una de las actuaciones susceptibles de ser

consideradas como RSE de cada uno de los grupos de interés, y asignarles unos valores en función de unas variables, para poder comparar su utilidad, su coste, y su importancia. Cada una de las cuatro áreas se ha subdividido en varios sectores o grupos de interés que se verán afectados por las actividades concretas de RSE. Y a cada actividad se le ha asignado un índice, con el valor que cada una de ellas, de forma concreta, tiene para la estrategia. El índice de cada una de las acciones se ha elaborado en función de tres variables, a las cuales se les ha asignado un peso relativo. Denominamos a este índice “Puntuación Base RSE” y lo abreviaremos como  $PB^{RSE}$  para abordar su desarrollo a continuación, y retomar su análisis comparativo con respecto a nuestro modelo propuesto en el capítulo 5.4.

En el cálculo de  $PB^{RSE}$  se consideró los siguientes valores ponderados para sus variables:

- Variable 1 - Número de personas afectadas – Ponderación del 25%.
- Variable 2 - Duración de la acción en el tiempo – Ponderación del 30 %.
- Variable 3 - Importancia del grupo de interés afectado – Ponderación del 45 %.

Así, para la elaboración del índice, a cada actividad se le ha asignado un número del 1 al 3 en base a los siguientes rangos de medición:

-Variable “Número de Personas afectadas”

Nº de personas afectadas Índice

Entre una y 100: 1

Entre 100 y 1000: 2

Más de mil: 3

-Variable “Duración de la Acción en el tiempo”

Duración de la acción en el tiempo Índice

Menos de un mes: 1

Entre uno y seis meses: 2

Entre seis meses y un año: 3

- Variable “Importancia del Grupo de Interés afectado”

Importancia Grupo de Interés Índice

Media: 1

Alta: 2

Muy alta: 3

De esta manera, calculando una media, ponderada por la importancia de las variables, se ha asignado un índice final entre 0 y 1, a cada una de las actividades, en el que reflejamos el Valor que cada actividad tiene desde el punto de vista estratégico, en la gestión de RSE. Una actividad de máximo valor estratégico para la empresa es la que tendría asignado un 1, y una de poco valor tendría un 0.

Este análisis da como resultado un ranking de acciones que permite cuestionar la idoneidad de unas acciones, los aspectos a reforzar y nuevas iniciativas a poner en marcha. Se valoran los riesgos relacionales de los diferentes Grupos de Interés y se diseña el plan de acción. Este proceso de formalización conlleva a la realización de una Memoria Anual de RSE, y de una Estrategia Anual para el periodo siguiente. Dicha estrategia prioriza, de forma resumida, la transparencia en la información a los accionistas, el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora en la calidad en el servicio, el fomento de la inserción social y laboral, las colaboraciones con entidades culturales, y un esfuerzo por mejorar la eficiencia energética para reducir y compensar la contaminación.

En concreto, para los diferentes grupos de interés, la Estrategia preveía:

- Organización:  $PB^{RSE} = 2,49 / 3.00$ 
  - o Accionistas

Se propone unas sesiones de información sobre la actividad de la empresa, las cuentas de sus inversiones y la pertinencia de nuevos modelos, para preparar con mayor información las Juntas Generales, y para despertar en los accionistas un sentimiento de confianza en su inversión.

- o Trabajadores

Se esbozan medidas de mejora en la formación de los trabajadores, de su desarrollo personal, de su crecimiento profesional, y del apoyo a sus familias. Se decide potenciar FULCA, una fundación de apoyo a familiares y de fomento de la convivencia, cuya viabilidad depende de los ingresos que reciba. También se propone un programa de Asesoría para Economías Domésticas”, en el que formar a los empleados de cómo gestionar su economías, hablarles de los productos bancarios básicos, cómo negociar ciertas cuestiones con el banco. Se propone el establecimiento de un buzón de sugerencias, en el que los trabajadores puedan demandar los cursos que ellos soliciten, incluso reservar un porcentaje de cursos al año que no tengan que ver directamente con el sector,

- Mercado:  $PB^{RSE} = 2,57 / /3,00$

o Clientes

Se marcaba como objetivo acortar los plazos de las encuestas de índices de satisfacción entre clientes, y realizarlas anualmente. Se planteó diseñar un Portal del Cliente en la página web de Global, con el que establecer una comunicación con el cliente. Se proponen concursos para que, por ejemplo, los clientes puedan diseñar su bono. Incluir un “boletín social” para el cliente, con periodicidad mensual, que sea digital, y en el que se destaquen novedades en las líneas, en las paradas, en descuentos, o en cualquier otra actuación que merezca la pena darle a conocer al cliente. El boletín debería servir como canalizador de las quejas, ideas, sugerencias, reconocimientos de los clientes, que exista transparencia entre Global y el cliente.

o Administración Pública

El objetivo fundamental era asegurar la percepción de transparencia, por lo que se propuso separar clara e inequívocamente la actividad del transporte de cualquier otra, tanto jerárquicamente como contablemente, realizando las gestiones pertinentes para demostrar que las empresas del grupo eran rentables por sí mismas e independientes de la demanda de la empresa de transporte.

o Proveedores

Se estableció como objetivo fortalecer las relaciones con proveedores, especialmente en un periodo en el que el pago puede verse dilatado por la falta de liquidez del mercado.

Se propuso organizar conjuntamente acciones de RSE que fomentaran prácticas responsables y que dieran mayor visibilidad a las empresas.

- Medioambiental:  $PB^{RSE} = 2,37 / / 3,00$ 
  - o Estrategia de Eficiencia Energética:

La empresa Global contamina con las emisiones de gases contaminantes de sus vehículos, pero es importante recalcar que el transporte público permite ahorrar emisiones sobre el uso del vehículo privado. Conscientes de esta realidad, la Empresa da especial importancia a la vertiente medioambiental de su RSE. Se propone una estrategia medioambiental integral con varios componentes como formación para la conducción eficiente, auditoría energética para la asignación de vehículos según su consumo a las diferentes tipologías de ruta, y nuevas tecnologías menos contaminantes en motorizaciones.

En Europa existe un firme propósito de desarrollar otras fuentes de energía que emitan mínimas cantidades de CO<sub>2</sub> a escala global. Estas son las energías renovables en general, y otras energías alternativas al petróleo. Sin embargo, hoy día la capacidad de sustituir significadamente a los derivados del petróleo no es probable a corto o medio plazo. Surge entonces la necesidad inmediata de implantar nuevos programas de reducción del consumo de carburante en los coches.

Las prioridades estratégicas de la Unión Europea para reducir las emisiones en el sector del transporte, reforzadas en la revisión de 2007 del Libro Blanco del Transporte (Comisión Europea 2007), se basan en tres pilares fundamentales: optimización de los medios existentes, protección y movilidad de los ciudadanos, y mejoras en los sistemas de transporte mediante la innovación y las nuevas tecnologías.

La Estrategia Española de Movilidad Sostenible (GOBESP 2009) evidencia que “el sector del transporte tiene cada vez un papel más importante en el consumo de energía, y, en consecuencia, una mayor responsabilidad en el ahorro de combustible para evitar el cambio climático.” Las emisiones originadas por las actividades de transporte -

carretera, ferrocarril, aéreo nacional y navegación de cabotaje- alcanzaron en 2006 las 108 Mt CO<sub>2</sub> eq.; esto equivale al 25,4% de las emisiones totales en España, con un aumento del 88% desde 1990. Este aumento está directamente relacionado con el notable crecimiento de la demanda de transporte; el peso del sector del transporte ha crecido del 21,4% en 1990 al 25,4% en 2006 considerando el conjunto de los gases de efecto invernadero. La carretera causó el 89,2% de las emisiones. Estudios recientes (GOBESP 2009) prevén que medidas de actuación tales como la penetración del 10% de los biocarburantes en 2016 y las nuevas normativas de motorización Euro contribuyen entre un 15-20% a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

La gestión eficiente de la flota de empresas de transporte es el pilar fundamental para la competitividad del sector en Canarias en equilibrio con la gestión sostenible de los recursos y el entorno.

Las nuevas tecnologías, y en especial los programas informáticos de gestión de flota, permiten mejorar el nivel de optimización y alcanzar así niveles competitivos de referencia mundial. Para ello, resulta fundamental poner en marcha procesos de formación de los profesionales del sector.

El sector de transporte cuenta con magníficos profesionales que serán capaces de asumir el reto de garantizar una movilidad insular sostenible, beneficiosa para nuestros conciudadanos y por supuesto también rentable económicamente para las empresas operadoras. Un estilo de conducción eficiente representa un medio de bajo coste y gran eficacia para la mejora de la eficiencia en las empresas del sector del transporte por carretera, que además conlleva la reducción de consumo de combustible con los consiguientes ahorros económicos, una reducción de emisiones contaminantes al medio ambiente y una mejora de la seguridad vial.

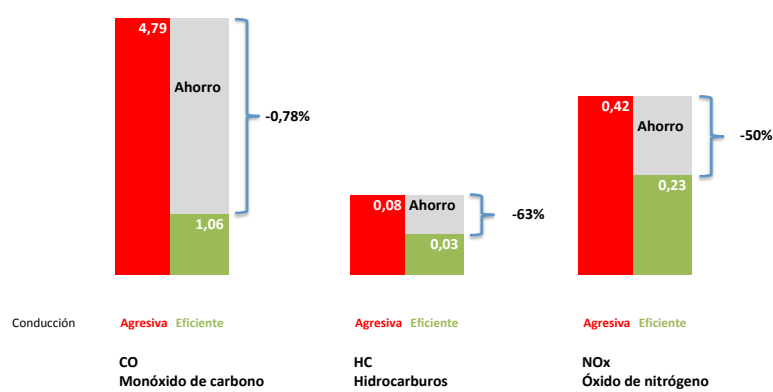
Una conducción eficiente, aprovechando las capacidades tecnológicas de los equipamientos de las guaguas y sabiendo utilizar adecuadamente el vehículo, puede reportar un ahorro de entre el 10% y el 25% de combustible, redundando directamente



en la reducción de la emisión de CO<sub>2</sub> al ambiente (IDAE 2002), como puede verse en la Figura 10.

El consumo depende de la velocidad elevada al cuadrado. En este caso, un aumento en velocidad de un 20% (pasar por ejemplo de 100 a 120 km/h) significa un aumento del 44% en el consumo (pasar de 8 l/100 km a 11,52 l/100 km).

Figura 10: Disminución de emisiones mediante modos de conducción



Fuente: Elaboración propia a partir de IDAE (2002)

Por todo ello se incluyó en 2010 la Conducción Eficiente en el programa de cursos gratuitos de formación a los trabajadores/as, con una parte práctica en donde podían comprobar *in situ* el ahorro con una conducción más adecuada. No obstante, surgió un conflicto laboral ya que los representantes de los trabajadores reclamaban que en aplicación de su interpretación del Convenio Colectivo se les abonase las horas de formación que recibían fuera de su horario laboral, a lo que el Departamento de Recursos Humanos y la subdirección, negociadores y responsables de dicho Convenio Colectivo, se oponían. Este malestar tuvo un notable efecto en la implicación de los trabajadores en la realización de dichos cursos.

Se trabajó en la compensación con Sostenibilidad Débil mediante la Reforestación participando con la Fundación Foresta como patrono y patrocinando eventos de plantación de árboles no frutales en terrenos privados.

Se realizó una propuesta para desarrollar conjuntamente con expertos de la ULPGC el proyecto 2020 Huella Ecológica Cero Emisiones, una iniciativa para medir las emisiones de CO2 y calcular la renovación de la flota progresiva de gas, hidrógeno, híbrida y eléctrica necesaria para reducir las emisiones conjuntamente con el cálculo de cuánta masa forestal debe ser plantada cada año para compensar el resto de emisiones no evitables.

- Social y Cultural:  $PB^{RSE} = 2,02 / /3,00$ 
  - o Se planteaba el apoyo a eventos culturales, bien en aportaciones económicas, bien en especie con la facilitación del transporte a los participantes o a la organización.
  - o Se planteó potenciar el apoyo a la Investigación y Educación, más concretamente con la Creación de la Cátedra Global de RSE con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, a través de la cual canalizar la organización de actividades conjuntas para el fomento de la RSE en la comunidad universitaria y patrocinar estudios.
  - o Se organizó la creación de una asociación para el fomento de la RSE en Canarias.
  - o Se propuso priorizar la inserción laboral de personas con discapacidad, con la creación en 2008 de una Fundación Global de Iniciativas Sociales y de un Centro Especial de Empleo Iniso S.L para actividades de atención telefónica y repostaje.

Para priorizar de entre estas medidas en la Estrategia de RSE, y a fin de identificar a los trabajadores con la actividad se propone un proceso participativo en el cual los trabajadores den su opinión de las mismas, y denoten su inquietud por otras adicionales.

### **3.3.2.3 Principales condicionantes y resultados de la RSE en GSUSA**

Los principales factores que marcan el desempeño de las acciones de RSE en la empresa están vinculados a su trayectoria y a sus perspectivas, destacando:

- Compromiso teórico vs real en el liderazgo y la implementación

El desempeño de la actividad de RSE de GSUSA estuvo fuertemente limitado por el débil compromiso real de la vieja Dirección de la Empresa con las líneas de trabajo planteadas. El antiguo equipo directivo no demostró el apoyo suficiente a esta estrategia, sino que se limitó a dejar iniciar el comienzo por cuestiones de imagen, pero bloquearon sistemáticamente las actividades cuando se producían tres situaciones: cuando la iniciativa de los jóvenes les producía inseguridad porque podían dejar aflorar ciertas debilidades, y cuando la participación les hacía parecer que no tenían el control y protagonismo absoluto en las actividades y en la Empresa, y cuando la toma de iniciativas es confundida por la vieja dirección como una distracción de las prioridades en lugar de aprovechar en enfoque de RSE y su contribución al posicionamiento de la Empresa para afrontar sus problemas. Con el nuevo cambio en 2012 del equipo directivo impulsor de estas iniciativas, se llegó a una desaparición de estos planteamientos de la agenda corporativa de la Empresa, así como de la estrategia competitiva comercial, pasando a considerar de manera pasiva a los clientes cautivos.

- Marco legal laboral (Convenio Colectivo)

El Convenio Colectivo negociado por el entonces Director de Recursos Humanos en 2007, vigente los siguientes 4 años, tenía numerosos puntos de discrepancia en su interpretación que conllevaron disputas legales en las cuales la interpretación de la Empresa fue contradicha por los juzgados en numerosas ocasiones. La incapacidad para modificar esta situación y alinear a los trabajadores en torno a un proyecto de viabilidad de la empresa convincente y comprometido implicó su prórroga en 2013.

#### - Situación económica y nuevos proyectos

La crisis financiera desde 2008, el alto nivel de desempleo, la escalada de precios del combustible, y los recortes de gasto público de estos años, tuvieron una incidencia en la rentabilidad y los planes de viabilidad de la Empresa. En esta situación, la necesidad de acometer reestructuraciones para dar respuesta a los accionistas es clara, y ello supone replantear líneas de negocio no rentables, ajustes de eficiencia y apostar por nuevos proyectos rentables. Los nuevos proyectos eran esenciales para obtener rentabilidad y flujo de caja ante una época de previsión de crisis en todos los sectores de servicios públicos. Para ello se hacía necesaria una imagen corporativa de Grupo, lo que el equipo joven de dirección identificó como una clara oportunidad para implicar a los trabajadores y asegurar su identificación con la empresa poniéndola en valor, proponiendo un concurso de ideas para la elección del nuevo logotipo. El logotipo del Grupo fue elegido por la vieja dirección sin la participación de los directivos ni de los trabajadores. Lógicamente, se suprimen gastos superfluos, pero la actividad de RSE no precisa de grandes dispendios sino de concentrar los recursos en acciones bien elegidas y sin un coste necesariamente relevante.

Estos condicionantes tuvieron un efecto directo en la no consecución del éxito deseado de la Estrategia de RSE. Los procesos participativos fueron anulados, y los trabajadores no alcanzaron el conocimiento sobre el negocio y las actividades de su empresa. Los accionistas alcanzaron tal nivel de descontento con el viejo equipo de directivos que organizaron una plataforma de oposición al Consejo de Administración exigiendo mayor transparencia en la gestión y claridad en las inversiones. El joven equipo directivo fue postergado y el viejo equipo directivo fue relegado. Se suspendieron las iniciativas de desinversión en negocios no rentables. Se dejó de apoyar las iniciativas de I+D en la Universidad. Se deshicieron los vínculos con las principales organizaciones no gubernamentales con las que se habían tendido puentes de colaboración planteados a largo plazo. Se dejó de trabajar la percepción del público sobre la Empresa en base a un posicionamiento humilde, servicial, de calidad y social. La colaboración con la fundación medioambiental se suspendió. El proyecto de reducción de las emisiones

contaminantes se canceló. La Cátedra de la universidad quedó en suspenso. El equipo de jóvenes directivos había movilizó empresas interesadas en el *Cluster* de fomento de la RSE y organizaron acciones conjuntas con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, pero la participación de la Empresa en el mismo se frenó antes de su constitución. La disputa con la Administración Pública por los fondos anuales y por la liquidez se tensó sin tener una solución que asegurara la estabilidad financiera. Se ampliaron los plazos de pago a los proveedores más aún de lo que los primeros años de la crisis había obligado.

La tensa situación laboral provocó un enrarecimiento de las relaciones entre esa persona y los representantes sindicales, así como diferentes condenas a la Empresa para el pago a los trabajadores de cantidades debidas por no haber aplicado las condiciones del Convenio Colectivo tal y como los trabajadores exigían. Estos atrasos fueron arrastrándose en el tiempo, hasta épocas de difícil liquidez para las empresas debido a la crisis económica, y tuvieron un efecto negativo en el balance, aminorando el valor de la Empresa registrado en Balances de años anteriores contra Reservas, y en consecuencia un menor valor de las acciones de los trabajadores.

Ello supone una serie de oportunidades perdidas para los objetivos competitivos y corporativos de la empresa, que podría haber continuado la senda planificada hacia la sostenibilidad como valor estratégico, aunando beneficio económico, social y medioambiental, entendiendo que cada uno de ellos es consustancial con los demás, y sobre todo en una organización de esta naturaleza, una empresa de economía social que presta un servicio público.

Ajenas al modelo de negocio y la eficiencia, las ambiciones de poder marcaron la organización de la empresa. La empresa tuvo 4 directores generales en el plazo de un año. El director nombrado después de cambiar el equipo joven dimitió a los pocos meses hostigado por las críticas y ante la amenaza de una inminente junta general extraordinaria de accionistas que ya no toleraban más la situación. En 2014 la empresa estuvo al borde de la suspensión de pagos, a consecuencia de la distancia entre las

cantidades necesarias para el sostenimiento con respecto a las aportadas por el sector público y generadas por los clientes. La falta de acuerdos provocó una amenaza de huelga general en 2014 que sin tener el apoyo de la opinión pública, sirvió de presión a la autoridad pública insular competente en materia de transporte y llevó a un principio de acuerdo de hacer frente a las necesidades de pago.

#### - Modelo de gestión de RSE

El modelo aplicado para la gestión de la RSE en GSUSA es el primero que en la historia de la empresa, desde 1973, se aplicaba de manera formal y estratégica. Este enfoque ya es un avance a considerar, y fue de utilidad para comenzar a organizar con criterio profesionalizado la actividad de RSE. Dicho modelo consideraba el impacto que las acciones de RSE tenían sobre un número de personas de un colectivo, o grupos de interés, así como el coste de las acciones, pudiendo pues obtener un indicador en forma de coste por persona beneficiaria de cada acción.

No obstante, resulta insuficiente porque no consideraba la percepción de los grupos de interés como clave para identificar la importancia que cada grupo otorgaba a las acciones (independientemente del tamaño de dichos grupos), ni tampoco consideraba la valoración que estos grupos dan a la ejecución de cada acción. Es por ello que se hace necesario un modelo que complemente al anterior, que integre la percepción de los grupos de interés en la misma concepción de la estrategia de RSE.

El proceso de gestión de la RSE ha de ser entendido por la Dirección como un modelo constructivo de valor, con el cual se incrementan las fortalezas de la empresa tras una fase de reflexión para enfrentarse con decisión a los desafíos competitivos. De no ser entendido así, el Plan de RSE fracasará y no ayudará a la organización. Si la dirección no apoya firmemente este proceso, puede ser un síntoma de otros problemas más antiguos que estas iniciativas de una dimensión tal que no permiten ver el potencial de la RSE.

### **3.4 Conclusiones.**

En el siguiente capítulo abordamos el impacto de la percepción real del público sobre la actividad de RSE de la empresa objeto de estudio GSUSA, con el objetivo de demostrar en qué medida su estrategia dista de las expectativas del grupo de interés público, y poder así tener evidencia empírica de la predisposición del mismo a contribuir a una mejora de la RSE, y poder configurar un modelo sólido de gestión estratégica de la RSE.

## Capítulo 4



#### **4. Medición de la RSE mediante la percepción del grupo de interés público. Evidencia empírica: Caso de Estudio de la percepción de valor de RSE por el público de la empresa GSUSA**

##### **4.1 Introducción: adecuación de la teoría estratégica a la evidencia empírica mediante la percepción del Grupo de Interés Público.**

En este contexto estratégico de la empresa objeto del caso de estudio, resulta muy relevante poder medir el efecto de la política de RSE sobre la percepción del público, y la perspectiva hacia disposiciones futuras de la población en relación a propuestas de la empresa. Es por ello que desarrollamos una investigación sobre la percepción de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa GSUSA a través de una encuesta de valoración de atributos de RSE.

Las aportaciones relevantes son claramente tres: por un lado, la relevancia del caso, al tratarse dentro del marco de Canarias de una empresa de capital canario que presta un servicio esencial percibido por el público, y que basa su identidad en ser una empresa de economía social; por otro lado, el desarrollo de una escala con base en un modelo Importancia/Desempeño IPA aplicada a la calidad de la RSE, siendo un método normalmente aplicado en materia de calidad de servicio; por último, un experimento de elección discreta para asignar valor económico a la mejora de atributos de RSE.

Analizando los datos podemos comparar la relación de eficacia y eficiencia entre la distribución de recursos que la empresa realiza para desarrollar las variables consideradas clave para el éxito por los clientes, y el desempeño real de la empresa.

Proponemos la utilización de esta medida de relación como indicador de la eficiencia en la gestión estratégica de la Responsabilidad Social de las Empresas en base a las expectativas del público objetivo.

Este sistema de contraste permite evaluar la adecuación del desempeño de la empresa en las cuestiones más prioritarias para el grupo de interés, y plantear decisiones sobre reafirmar o reorientar la concentración del trabajo en aquellas variables de RSE que supongan una verdadera ventaja competitiva para la empresa en su propuesta de valor, es decir, fortalecer las áreas de gestión de RSE que mayor impacto van a tener en el público.

Un alto grado de alineación del Desempeño con la Importancia en el modelo de variables de RSE significa que la empresa está gestionando sus actividades de responsabilidad social eficientemente, sin dispersar recursos en acciones no prioritarias para el público, y respondiendo a sus prioridades con un nivel satisfactorio.

Por el contrario, una situación en la que el comportamiento real de la empresa no logra dar respuesta a las prioridades del público implicará un despilfarro de recursos, una pérdida de esfuerzos, un coste de oportunidad al no poder aprovechar esos esfuerzos en materias rentables y útiles, y un descrédito de la empresa.

Se analiza de manera conjunta la idoneidad de las acciones de la estrategia de RSE según la importancia, la valoración del desempeño, y la predisposición de preferencias.

El objetivo general de la Encuesta es comprobar el conocimiento del público sobre la identidad corporativa de G.S.U. S.A. y su actividad de RSE, así como valorar la percepción de la misma.

Este estudio tiene los siguientes objetivos específicos:

- Conocer las prioridades para el Público de elementos de RSE.
- Valorar el comportamiento real de la empresa en materia de RSE.
- Definir el desempeño real de variables de RSE en relación a su importancia.
- Estructurar la eficiencia de RSE.
- Comprobar la adecuación de la estrategia teórica a la eficiencia real.
- Realizar recomendaciones para la gestión estratégica eficiente de la RSE.

En concreto, pretende responder a una serie de cuestiones, tales como:

¿Cómo percibe el Grupo de Interés Público las variables de RSE?

¿Qué influencia tiene en la percepción de RSE el perfil de segmentación del Grupo de Interés Público?

¿Cómo se alinea el resultado real de la empresa con las expectativas del Público? ¿Qué recomendaciones se derivan?

¿Cómo difiere el índice preliminar elaborado para gestionar la RSE con la relación real entre prioridades y desempeño?

¿En qué medida es la agrupación de materias de RSE válido?

¿Cómo explican las variables de RSE los grupos y con qué criterios?

¿Cómo se alinea el resultado con la importancia dada en un modelo de variables simplificado?

¿Podemos desarrollar una herramienta de análisis agregado de utilidad extrapolable a otras empresas y que sirva de método comparativo?

#### **4.2 Análisis Importancia Desempeño IPA**

Existen diferentes métodos para aproximarse a una medición del desempeño en RSE de una empresa. Según MAIGNAN y FERRELL (2000), estos métodos pueden ser diferenciados en tres: Evaluaciones de Expertos, Indicadores simples y múltiples, y Encuestas a Directivos. TURKER (2009) extiende la clasificación con herramientas como Índices de Reputación Corporativa, Bases de datos, Análisis de contenidos de publicaciones de la empresa, Escalas de medición de la RSE a nivel individual, y Escalas de medición de RSE a nivel organizacional. Una de las Escalas de medición de percepción de individuos más utilizada en la literatura es la propuesta por AUPPERLE (1984), con la que mide los valores de la RSE de los directivos sobre los cuatro elementos propuestos por CARROLL en su modelo de cuatro dimensiones estudiado en el capítulo 2, proporcionando un novedoso análisis multidimensional de la RSE. QUAZI y O'BRIEN (2000) propusieron asimismo una escala basada en un modelo bidimensional de beneficios y compromisos de RSE. Es destacable el modelo denominado *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* o PRESOR, (TURKER

2009) que tiene como objetivo medir la percepción de los directivos en el papel de la RSE sobre la eficiencia de la empresa. Estos métodos hacen hincapié en la medición de valores individuales, en lugar de actividades de RSE de la empresa.

Los estudios sobre percepción de RSE han de establecer de manera adecuada las cuestiones a cada uno de los grupos de interés relevantes en cuanto a sus expectativas, para evitar resultados incongruentes o improductivos, como los frecuentemente observados por WOOD (1995) en la literatura sobre RSE. Es decir, las expectativas, los comportamientos empresariales, sus efectos y evaluaciones necesitan encontrar adecuadamente el grupo de interés que está envuelto en la cuestión concreta.

La percepción de la población sobre la actitud y la actividad de RSE de una empresa es especialmente relevante en el caso de una compañía que, siendo propiedad de sus propios trabajadores, recibe fondos públicos para prestar un servicio público esencial a los ciudadanos. La ciudadanía corporativa puede ser entendida como el punto de encuentro entre los decisores de la empresa con el conjunto de responsabilidades económicas, legales, éticas y voluntarias que los grupos de interés encomiendan a la empresa como actor de la sociedad en la que desarrolla su actividad.

A este respecto, es de notable interés el trabajo de autores como MAIGNAN y FERRELL (2000), quienes desarrollaron una escala de ciudadanía corporativa sobre tres grupos de interés, clientes, público, y trabajadores, probándola en dos enclaves culturales diferentes, en este caso Estados Unidos y Francia. Es relevante el trabajo de TURKER (2009), quien se aproxima de forma más integral a la percepción de la RSE por parte de los directivos de las empresas para medir la RSE mediante una escala más amplia, enfocada a los empresarios, a los decisores de cambios en las políticas de la empresa.

#### **4.2.1 Metodología del Análisis IPA**

Para la realización de este trabajo se realizan una encuesta Importancia/ Valoración a una muestra de 350 individuos de la población de Gran Canaria con una serie de preguntas que reflejan atributos de conciencia sostenible, y de la RSE de GSUSA, puntuables en una Escala de 1 a 10 según el nivel de acuerdo o desacuerdo con el atributo de RSE expresado en la frase. La encuesta sigue el modelo de Escala de percepción aplicado en este caso a la Responsabilidad Social Empresarial. Se realiza una diferenciación de individuos según perfiles de utilización del Transporte Público. Este modelo resulta especialmente novedoso porque tradicionalmente se ha aplicado a campos como la conciencia ecológica para la gestión medioambiental, pero no existe literatura extensa al respecto.

Un equipo de 4 encuestadoras con experiencia profesional en este tipo de trabajos de campo realizaron las 350 encuestas durante tres meses del verano de 2013, en Las Palmas de Gran Canaria, a personas anónimas en el entorno del punto de conexiones de transporte de la Isla.

Se obtuvieron datos de la valoración de la importancia otorgada a variables clave para la actividad de RSE de la empresa agrupadas en cuatro grupos de gestión estratégica de la RSE, esto es, TRABAJO, CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, y SOCIAL Y CULTURAL. Asimismo, se obtuvieron datos de perfiles socioeconómicos de los encuestados, a fin de obtener información acerca de posibles relaciones entre preferencias y valoración de los clientes o usuarios con las condiciones socioeconómicas y de nivel cultural de la población. También se obtuvieron datos acerca de habitualidad de consumo de los encuestados con el servicio objeto de estudio, a fin de diferenciar valoraciones en subgrupos por niveles de uso del servicio. Las cuestiones estuvieron acompañadas de una introducción pedagógica por parte de las encuestadoras con material explicativo acerca de conceptos de RSE en cada una de sus cuatro áreas aplicados al sector concreto objeto de estudio.

Las cuestiones abordadas en la encuesta de la escala se dividen en dos grandes áreas: Importancia y Valoración. Esta metodología sigue la corriente de identificación de las variables importantes para la población y su valoración sobre el desempeño utilizada en áreas de preferencias y disposiciones utilizadas en otras áreas económicas como el sector turístico (KUCUKUSTA et al. 2013, YOUJAE y GONG 2013, ZIEGLER et al. 2012, DENG et al. 2008, ZHANG y CHOW 2004), y resulta especialmente novedosa en su aplicación a la RSE, diferenciándose de otros trabajos con un enfoque novedoso en este campo de estudio.

La primera de ellas, Importancia, evalúa qué elementos de RSE son más importantes para el público, de entre los componentes de Relación con las personas de la Organización, Relación con los actores del Mercado, Relación con el entorno Medioambiental, y Relación con la Sociedad y su Cultura. Se incluyen manifestaciones de la disposición a pagar de los encuestados por determinados atributos ligados a los anteriores grupos, a fin de tener una idea de sus preferencias como base para el constructo de factores críticos de éxito de la política de RSE.

La segunda, Valoración, se centra en la identificación concreta de la percepción sobre el desempeño de la empresa en su acción real de RSE, evaluando su satisfacción y su apoyo a determinadas decisiones que puedan tomarse a corto plazo.

Se definen los siguientes 4 Grupos de atributos de RSE presentes en la Escala:

1. Calidad: comportamiento del conductor, frecuencia por hora por encima de la obligación legal, puntualidad, precio.
2. Trabajo: condiciones laborales de los trabajadores, salarios, ventajas.
3. Respeto por el Medio ambiente y Eficiencia energética climática.
4. Colaboraciones sociales y culturales.

Además, se divide a los individuos según su perfil de hábitos de consumo del producto de viaje, diferenciando los que utilizan la guagua a diario u ocasionalmente, los que la

utilizan para un recorrido corto o largo, y los que utilizan una sola guagua en cada viaje o bien realizan transbordo con más de una.

Se analizaron 16 variables para valorar la Importancia (Imp) y su Desempeño (Rdo), que pueden verse en la Tabla 4:

*Tabla 4: Variables analizadas IPA y definición*

Imp	Rdo	Variable	Descripción
a1	b1	PRECIO	Precio de los billetes de guagua económico
a2	b2	FRECUENCIA	Paso de las guaguas por las paradas frecuente
a3	b3	CONDUCTOR	Comportamiento del conductor con los clientes agradable
a4	b4	PUNTUALIDAD	Puntualidad al salir y al llegar
a5	b5	LABORAL	Situación laboral de estabilidad
a6	b6	CONCILIACIÓN	La empresa facilita conciliar la vida laboral con la vida familiar
a7	b7	FORMACIÓN	La empresa promueve la formación y la promoción profesional interna
a8	b8	DISCRIMINACIÓN	La empresa realiza esfuerzos para impedir la discriminación
a9	b9	RECICLAJE	La empresa recicla productos y evita residuos tóxicos
a10	b10	MEDIOAMBIENTE	La empresa colabora con proyectos medioambientales
a11	b11	CONTAMINACIÓN	La empresa reduce la contaminación que producen las guaguas
a12	b12	RENOVABLES	La empresa utiliza guaguas de energías limpias
a13	b13	ONGS	La empresa ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro en la comunidad
a14	b14	DISCAPACIDAD	La empresa integra a personas con discapacidad
a15	b15	POPULAR	La empresa apoya las tradiciones y las fiestas populares
a16	b16	CULTURA	La empresa realiza publicaciones culturales

*Fuente: Elaboración propia*

Uno de los aspectos más destacables en cuanto a aportaciones innovadoras de nuestro estudio es la aplicación del Análisis Importancia/Desempeño a una escala de percepción de Responsabilidad Social Empresarial. Esta técnica se ha aplicado exitosamente a otras áreas de conocimiento dentro de la Economía, para medir la calidad de los servicios, en sectores tales como el sanitario (GRAF et al. 1994), el turístico (HUDSON 2004), o el transporte (HUANG 2006). Se trata de una herramienta metodológica que permite conocer los factores críticos de éxito de una actividad en cuanto al nivel de relevancia asignado por los consumidores, y compararlo con la

percepción de los mismos sobre la calidad alcanzada con el comportamiento desarrollado por las empresas.

Existen dos maneras de representar gráficamente los datos extraídos del IPA: la representación Clásica y la Representación con Diagonal. En la Representación Clásica, se configura un gráfico en dos dimensiones en donde se representa cada una de las variables con sus respectivos valores medios, con un eje para la media de la valoración de la Importancia y otro para la media de la valoración del Desempeño (MARTILLA Y JAMES 1977). De esta manera, puede representarse gráficamente en cuatro cuadrantes, según si los valores de las medias de las variables representadas estén por encima o por debajo de niveles Alto o Bajo de Importancia y de Desempeño. Así, puede observarse qué variables tienen una nota de Desempeño mejor o peor que la nota de Importancia:

- Valores con Importancia Alta y Desempeño Alto demuestran un buen logro de éxito en materias clave para el éxito.
- Valores con Importancia alta y Desempeño Bajo indican que la empresa no está logrando el nivel de calidad que debería en materias que son fundamentales para los consumidores.
- Valores con Importancia Baja y Desempeño Alto sugieren que se destina recursos a aspectos que no son tan valorados por los consumidores.
- Valores con Importancia Baja y Desempeño Bajo reflejan que el esfuerzo se concentra en otras áreas más rentables.

Por otro lado, la Representación con Diagonal incorpora al modelo anteriormente descrito una línea diagonal de “equivaloración”, que representa aquellos puntos en los que Importancia y Desempeño son igualmente valorados (SETHNA 1982). De esta manera, el área superior a dicha línea refleja variables cuya valoración de Importancia es superior a la valoración de Desempeño, y un área inferior a dicha línea de “equivaloración” en la que los valores de Desempeño son superiores a los valores de Importancia. Esta última área inferior se divide asimismo en tres sub-áreas:



- A la izquierda de la línea vertical de media de Desempeño, está el sub-área de Importancia Baja y Desempeño Bajo, la cual contiene variables con valores de escasa prioridad.
- A la derecha de la línea media de Desempeño vertical, y por debajo de la línea media de Importancia horizontal, encontramos un sub-área donde menos valorado resulta el alto logro de resultados.
- También a la derecha de la línea media de Desempeño horizontal, pero en este caso entre la línea media de Importancia vertical y la línea de “equivaloración”, se encuentra un sub-área de variables que hay que mejorar ya que aún no se ha logrado el nivel deseable.

#### **4.2.2 Análisis de Resultados y Discusión**

La población muestral se caracteriza por una serie de atributos socioeconómicos y de hábitos de uso del transporte que son mostrados en la Tabla 5. En la misma observamos que la población muestra se compone de un 51% de los encuestados eran mujeres, y un 49% hombres. El 44% de los encuestados se encontraba en situación de Empleado, el 36% de los en situación de Desempleo, el 14% eran Autónomos, y el 6% Amas de Casa. Además, podemos diferenciar los perfiles por niveles de estudios, de renta personal y de renta familiar. Asimismo se observan los motivos y los tipos de uso del servicio.

Tabla 5: Principales características de la población muestral

<b>Género</b>							
Mujeres	Hombres						
	51%	49%					
<b>Sit. Laboral</b>							
Empleados	Desempleados	Autónomos	Amas de casa				
	44%	36%	14%	6%			
<b>Niv. Estudios</b>							
Estudios Universitarios	Bachillerato	Graduado Escolar/Primaria	ESO	BUP	FP	Sin estudios	
	31%	15%	23%	9%	6%	3%	5%
<b>Sueldo mes</b>							
<500	500-1000	1000-2000	2000-3000	>3000			
	44%	29%	24%	3%	3%		
<b>Renta Familiar mes</b>							
<500	500-1000	1000-2000	2000-3000	>3000			
	5%	21%	50%	19%	21%		
<b>Edad</b>							
15-30	30-45	45-60	60-75	>75			
	38%	31%	21%	10%	2%		
<b>Frecuencia de uso del Servicio público de transporte interurbano</b>							
Días sueltos en semana	A diario entre semana	Días sueltos mes	Toda la semana	Algunos fines de semana	Casi nunca	Todos los fines de semana	
	25%	23%	18%	12%	9%	8%	5%
<b>Tipo de trayecto</b>							
Largo	Corto						
	57%	43%					
<b>Transbordo</b>							
Una sola guagua	Más de una guagua						
	73%	27%					
<b>Gasto semanal habitual en servicio de transporte público interurbano</b>							
<5 eur	5-10 eur	10-15 eur	15-20 eur	>20 eur			
	23%	33%	26%	10%	8%		
<b>Motivos de uso del Servicio público de transporte interurbano</b>							
Trabajo	Estudio	Sanidad	No fijos				
	26%	17%	12%	45%			
<b>Municipio de origen</b>							
Las Palmas de G.C.	S. Bartolomé de Tirajana	Arucas	Telde	S. Mateo	Sta. Lucía	Otros	
	59%	8%	7,50%	7%	6%	4,50%	8%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.1 Importancia de los atributos de RSE

Los atributos asociados a las diferentes áreas de RSE fueron clasificados según la valoración a la consideración de importancia otorgada por los encuestados, calculando su media y desviación típica, resultando la Tabla 6 ordenando de forma descendente según el nivel de media de cada variable.

*Tabla 6: Ranking de Valoración de Variables A (1-10). Importancia según puntuación media.*

	Item	N	Media	Desviación típica
a2	Paso de las guaguas por las paradas frecuente	350	9,43	0,999
a1	Precio de los billetes de guagua económico	350	9,32	1,098
a4	Puntualidad al salir y al llegar	350	9,3	1,257
a11	La empresa reduce la contaminación que producen las guaguas	350	9,03	1,313
a12	La empresa utiliza guaguas de energías limpias	350	9,01	1,362
a9	La empresa recicla productos y evita residuos tóxicos	350	8,78	1,44
a14	La empresa integra a personas con discapacidad	350	8,61	1,619
a8	La empresa realiza esfuerzos para impedir la discriminación	350	8,59	1,529
a10	La empresa colabora con proyectos medioambientales	350	8,58	1,507
a3	Comportamiento del conductor con los clientes agradable	350	8,36	1,79
a13	La empresa ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro en la comunidad	350	8,2	1,599
a5	Situación laboral de estabilidad de los trabajadores	350	8,14	1,71
a6	La empresa facilita conciliar la vida laboral con la vida familiar	350	8	1,807
a7	La empresa promueve la formación y la promoción profesional interna	350	7,83	1,686
a15	La empresa apoya las tradiciones y las fiestas populares	350	7,77	2,095
a16	La empresa realiza publicaciones culturales	350	6,88	2,463

*Fuente: Elaboración propia*

Los valores observados oscilan entre el 6,88 y el 9,43 sobre una escala del 0 al 10. Todos los valores pues están por encima del valor 5 de puntuación intermedia.

#### **4.2.2.2 Valoración del Desempeño de los atributos de RSE**

De igual forma para el Desempeño, los atributos asociados a las diferentes áreas de RSE fueron clasificados según la valoración al desempeño real otorgada por los encuestados, calculando su media y desviación típica, resultando la Tabla 7 ordenando de forma descendente según el nivel de media de cada variable:

*Tabla 7: Ranking de Valoración de Variables B. Desempeño según puntuación media*

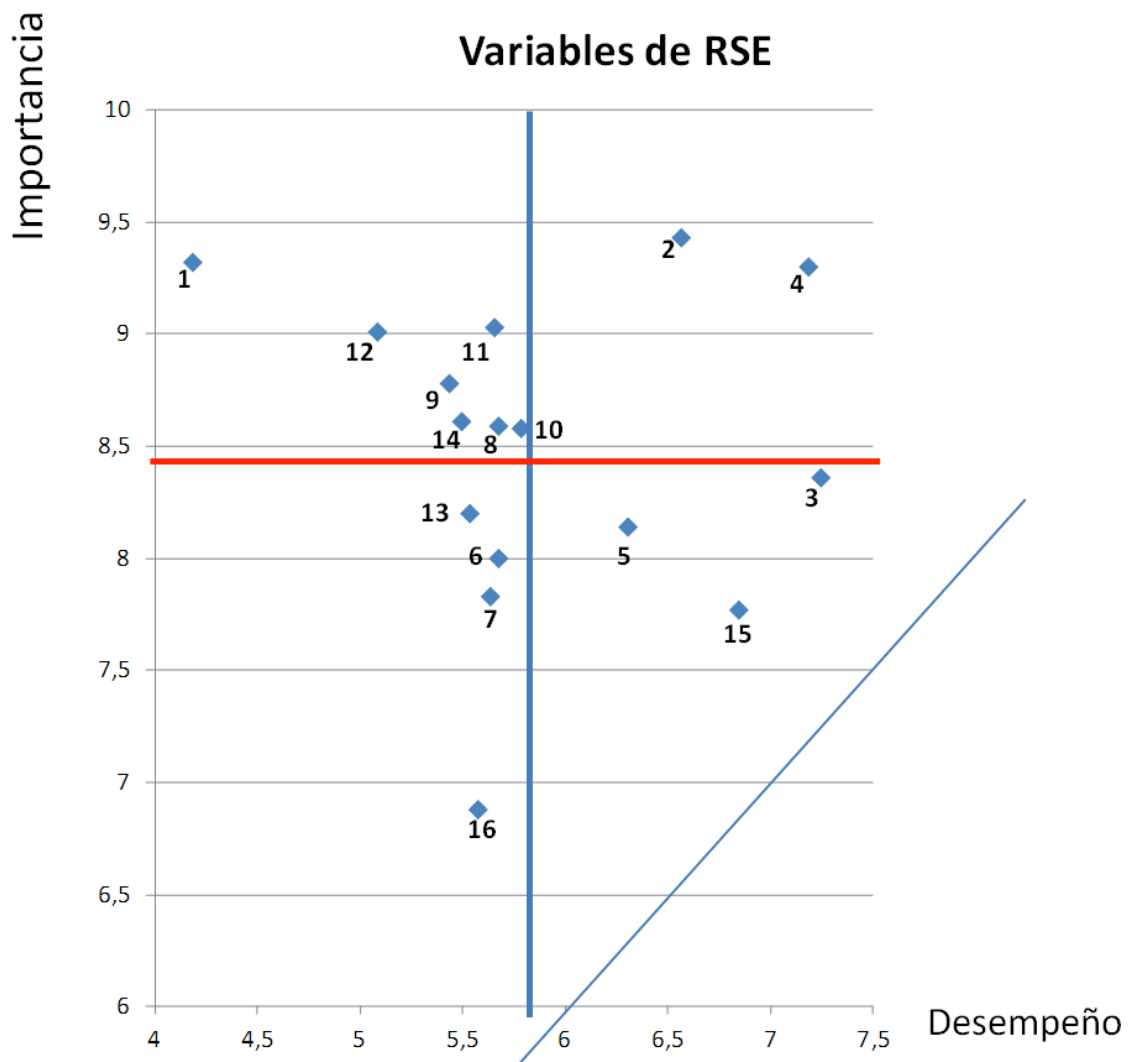
	Item	N	Media	Desviación típica
b3	Comportamiento del conductor con los clientes agradable	350	7,24	1,812
b4	Puntualidad al salir y al llegar	350	7,18	2,063
b15	La empresa apoya las tradiciones y las fiestas populares	350	6,84	1,877
b2	Paso de las guaguas por las paradas frecuente	350	6,56	2,236
b5	Situación laboral de estabilidad de los trabajadores	350	6,3	1,835
b10	La empresa colabora con proyectos medioambientales	350	5,78	1,638
b6	La empresa facilita conciliar la vida laboral con la vida familiar	350	5,67	1,407
b8	La empresa realiza esfuerzos para impedir la discriminación	350	5,67	1,58
b11	La empresa reduce la contaminación que producen las guaguas	350	5,65	1,551
b7	La empresa promueve la formación y la promoción profesional interna	350	5,63	1,335
b16	La empresa realiza publicaciones culturales	350	5,57	1,799
b13	La empresa ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro en la comunidad	350	5,53	1,385
b14	La empresa integra a personas con discapacidad	350	5,49	1,862
b9	La empresa recicla productos y evite residuos tóxicos	350	5,43	1,414
b12	La empresa utiliza guaguas de energías limpias	350	5,08	1,713
b1	Precio de los billetes de guagua económico	350	4,18	2,436

*Fuente: Elaboración propia*

Los valores se sitúan entre 4,18 y 7,24 sobre una puntuación del 0 al 10. Con la única excepción del valor de la variable “*b1 Precio de los billetes económico*”, el resto de los valores de las variables están por encima del valor intermedio de la escala 5.

En la representación gráfica del IPA, que observamos en la Figura 11, se observan cuatro cuadrantes que determinan asimismo categorías respectivas en cuanto al grado de adecuación de la percepción real a las expectativas.

Figura 11 Representación Gráfica del IPA de Atributos de RSE GSUSA



Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones de Importancia de todas las variables superan a sus respectivas puntuaciones de Valoración.

De esta manera, siguiendo el modelo de interpretación gráfica Clásico anteriormente propuesto, observamos en la Figura 11 cuatro cuadrantes según las valoraciones de las variables superen o no a las medias de su Importancia o Desempeño:

- Importancia Alta, Desempeño Alto:

“2 Paso de las guaguas por las paradas frecuente”

“4 Puntualidad al salir y al llegar”

Denominaremos a este conjunto de variables: “Prioridades bien satisfechas”.

Dentro de los atributos de comportamiento responsable que el Público prioriza, existen dos, relativos a la calidad del servicio en cuanto a frecuencia, puntualidad y atención al cliente, que la empresa parece estar ejecutando adecuadamente a las altas expectativas de los consumidores. Se trata de dos factores donde claramente la empresa debe consolidar su esfuerzo y mantener su posicionamiento. Son cuestiones que el público detecta directamente dependientes de la actitud del trabajador con el que se relacionan.

- Importancia Alta, Desempeño Bajo:

“1 Precio de los billetes de guagua económico”

“8 La empresa realiza esfuerzos para impedir la discriminación”

“9 La empresa recicla productos y evita residuos tóxicos”

“10 La empresa colabora con proyectos medioambientales”

“11 La empresa reduce la contaminación que producen las guaguas”

“12 La empresa utiliza guaguas de energías limpias”

“14 La empresa integra a personas con discapacidad”

Denominaremos a este conjunto de variables: “Prioridades no satisfechas”.

Entre los otros factores más importantes para el Público, nos encontramos con que la empresa no está respondiendo adecuadamente como se espera en lo relativo al precio del servicio, en cuanto a la integración de personas por sexo o discapacidad, y en cuanto a esfuerzos por reducir el impacto medioambiental de la actividad de la empresa sobre el entorno.

Estas cuestiones son consideradas por el Público como esenciales en un comportamiento socialmente responsable, y la empresa no logra cumplir con las expectativas que el Público deposita en ella, poniendo en riesgo la relación de propuesta de valor para los clientes y la sociedad. Son áreas en las que la empresa debe seriamente configurar un enfoque estratégico para gestionarlas como parte esencial de su estrategia competitiva, y desarrollar un plan de acción para concretar mejoras tangibles que el público pueda identificar.

- Importancia Baja, Desempeño Alto:

“3 Comportamiento del conductor con los clientes agradable”

“5 Situación laboral de estabilidad”

“15 La empresa apoya las tradiciones y las fiestas populares”

Denominaremos a este conjunto de variables: “Sobreesfuerzos no valorados”.

Dentro de las cuestiones menos prioritarias para el público que mejor está realizando la empresa, se encuentra el trato agradable del conductor, que casi roza la media para ser considerado un factor importante. El cliente no premia las condiciones laborales de los trabajadores ni relaciona como un compromiso relevante la participación de la empresa en fiestas populares. En estas áreas, la empresa parece estar desarrollando una labor altamente destacada, aunque no aporta valor en su relación con el Público, ya que son factores de menor importancia para éste. Por ello, parece haber un posible destino de recursos ineficiente, por encima de lo necesario para generar retorno, que podría estar mejor destinado en otras variables de actividad de la empresa. En este caso se hace necesario replantear estas acciones por no estar alineadas con las preferencias del Público, o con su identificación de un comportamiento socialmente relevante, valorando a qué otras áreas más prioritarias podrían destinarse esos recursos.

- Importancia Baja, Desempeño Bajo:

“6 La empresa facilita conciliar la vida laboral con la vida familiar”

“7 La empresa promueve la formación y la promoción profesional interna”

“13 La empresa ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro en la comunidad”

“16 La empresa realiza publicaciones culturales”

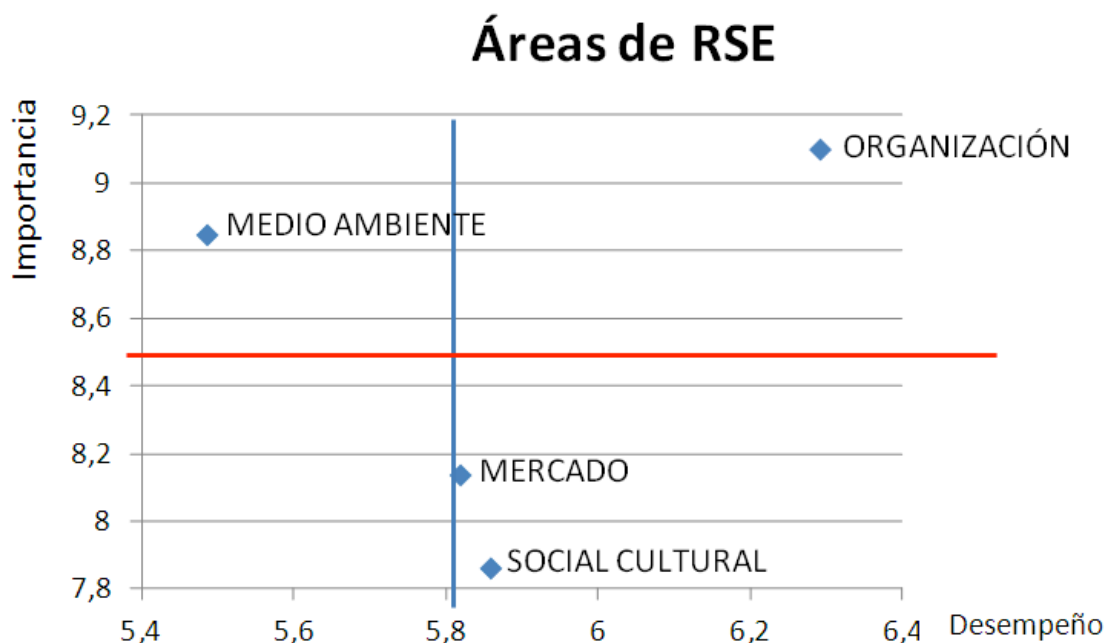
Denominaremos a este conjunto de variables: “Cuestiones de poca relevancia”.

Las variables de RSE que son poco relevantes para el Público atañen a cuestiones de desarrollo laboral interno y a apoyo a proyectos sociales y culturales. En estas acciones, la empresa parece no estar teniendo demasiado éxito a la hora de desarrollarlas de forma que el público las valore. Resulta lógico que las cuestiones laborales van justificadas por ir destinadas al Grupo de Interés interno de los propios trabajadores, pero resulta especialmente llamativo que el Público tenga una percepción poco valorada del comportamiento laboral de una empresa que pertenece a sus trabajadores, lo cual en una empresa de economía social es un valor fundamental sobre el que basar una identidad corporativa hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Es decir, si bien es cierto que en una empresa las cuestiones laborales van principalmente destinadas a los trabajadores, y que por ello no se anticipe ningún retorno a priori por parte del Público, en el caso de una empresa de economía social las cuestiones laborales son especialmente relevantes en materia de percepción porque conforman la identidad misma de la empresa, su principal valor fundacional, y el potencial que tiene como seña de identidad puede ser trasladado hacia otros grupos de interés en su posicionamiento de manera diferenciada a una empresa estándar. En su lugar, el Público no percibe ningún esfuerzo por parte de la empresa. Convendría explorar la aceptación de imagen de empresa de economía social por parte del Público y desarrollar la identidad corporativa a partir de ese valor.

Asimismo, atendiendo en el mismo gráfico a la representación de la Diagonal, observamos que todas las variables tienen una puntuación de Importancia superior al Desempeño, por lo que las sub-áreas no están conteniendo información relevante.



Figura 12 Representación Gráfica del IPA de Áreas de variables de RSE GSUSA



Fuente: Elaboración propia

Representando gráficamente los valores medios de cada una de las cuatro áreas de variables de RSE, observamos en la Figura 12 las siguientes características:

- El área de Organización está en el cuadrante por encima de la media, tanto en Importancia como en desempeño.
- El área de Medio Ambiente está en el cuadrante por encima de la media de Importancia pero por debajo de la media de Desempeño.
- Las áreas de Mercado y Social y cultural se sitúan por debajo de la media de Importancia y de desempeño.

Es importante estudiar los valores de los rangos comparativos de percepción Importancia Desempeño de RSE por variables, para identificar las variables de mayor y menor promedio. Como puede observarse en la Tabla 8, las variables con mayor rango promedio positivo son CONDUCTOR, PUNTUALIDAD, POLULAR y CULTURA, y

las que mayor rango promedio negativo tienen son PRECIO y las relacionadas con MEDIOAMBIENTE.

*Tabla 8: Rangos comparativos de percepción Importancia Desempeño de RSE*

		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
PRECIO	Rangos negativos	324	169,18	54815,00
	Rangos positivos	7	18,71	131,00
	Empates	19		
	Total	350		
FRECUENCIA	Rangos negativos	297	158,68	47128,00
	Rangos positivos	13	82,85	1077,00
	Empates	40		
	Total	350		
CONDUCTOR	Rangos negativos	200	142,92	28584,50
	Rangos positivos	69	112,04	7730,50
	Empates	81		
	Total	350		
PUNTUALIDAD	Rangos negativos	274	156,70	42935,00
	Rangos positivos	28	100,64	2818,00
	Empates	48		
	Total	350		
LABORAL	Rangos negativos	237	149,96	35541,00
	Rangos positivos	43	88,35	3799,00
	Empates	70		
	Total	350		
CONCILIACIÓN	Rangos negativos	272	152,03	41351,50
	Rangos positivos	20	71,33	1426,50
	Empates	58		
	Total	350		
FORMACIÓN	Rangos negativos	279	157,12	43836,00
	Rangos positivos	23	83,35	1917,00
	Empates	48		
	Total	350		
DISCRIMINACIÓN	Rangos negativos	295	160,28	47284,00
	Rangos positivos	14	43,64	611,00
	Empates	41		
	Total	350		

RECICLAJE	Rangos negativos	318	165,02	52477,50
	Rangos positivos	6	28,75	172,50
	Empates	26		
	Total	350		
MEDIOAMBIENTE	Rangos negativos	280	162,10	45387,50
	Rangos positivos	25	51,10	1277,50
	Empates	45		
	Total	350		
CONTAMINACIÓN	Rangos negativos	309	160,72	49662,00
	Rangos positivos	6	18,00	108,00
	Empates	35		
	Total	350		
RENOVABLES	Rangos negativos	324	165,41	53593,50
	Rangos positivos	3	11,50	34,50
	Empates	23		
	Total	350		
ONGS	Rangos negativos	296	160,69	47565,00
	Rangos positivos	15	63,40	951,00
	Empates	39		
	Total	350		
DISCAPACIDAD	Rangos negativos	301	156,17	47007,50
	Rangos positivos	7	82,64	578,50
	Empates	42		
	Total	350		
POPULAR	Rangos negativos	189	148,71	28107,00
	Rangos positivos	88	118,14	10396,00
	Empates	73		
	Total	350		
CULTURA	Rangos negativos	208	145,96	30359,00
	Rangos positivos	66	110,85	7316,00
	Empates	76		
	Total	350		

*Fuente: Elaboración propia*

De igual manera, en la Tabla 9 observamos los valores diferenciales del IPA, en donde las mayores diferencias se alcanzan en las variables de PRECIO y a las relativas a

MEDIO AMBIENTE, y las menores diferencias en las variables de temas CONDUCTOR, CULTURAL y POPULAR.

*Tabla 9: Diferencias en los valores medios de variables Importancia/Resultado.*

Estadísticos de contraste		
	Z	Sig. asintót. (bilateral)
PRECIO	-15,723 <sup>b</sup>	,000
FRECUENCIA	-14,632 <sup>b</sup>	,000
CONDUCTOR	-8,236 <sup>b</sup>	,000
PUNTUALIDAD	-13,292 <sup>b</sup>	,000
LABORAL	-11,763 <sup>b</sup>	,000
CONCILIACIÓN	-13,891 <sup>b</sup>	,000
FORMACIÓN	-13,875 <sup>b</sup>	,000
DISCRIMINACIÓN	-14,923 <sup>b</sup>	,000
RECICLAJE	-15,596 <sup>b</sup>	,000
MEDIOAMBIENTE	-14,386 <sup>b</sup>	,000
CONTAMINACIÓN	-15,419 <sup>b</sup>	,000
RENOVABLES	-15,756 <sup>b</sup>	,000
ONGS	-14,758 <sup>b</sup>	,000
DISCAPACIDAD	-14,913 <sup>b</sup>	,000
POPULAR	-6,695 <sup>b</sup>	,000
CULTURA	-8,833 <sup>b</sup>	,000
a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon		
b. Basado en los rangos positivos.		

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3 Índice de RSE

La adecuación del desempeño real de la empresa con respecto a las expectativas de los grupos de interés en materia de RSE genera una herramienta de gran utilidad para medir la eficacia de las acciones y el planteamiento estratégico en este campo.

Por ello desarrollamos un Índice de RSE capaz de permitir comparar la adecuación entre las empresas, para proponer mejoras en las mismas.

Existen varios estudios de interés de los que se puede extrapolar propuestas y conocimiento al respecto, si bien la literatura relevante no se ha enfocado normalmente hacia este campo, sino hacia índices para la medición de la calidad de los servicios.

La calidad de los servicios y en especial mediante el análisis de la diferencia entre las expectativas y la percepción real, ha sido objeto de numerosos estudios (BERRY, ZEITHAML, AND PARASURAMAN 1985; BOLTON AND DREW 1991; BROWN AND SWARTZ 1989; CARMAN 1990; CRONIN AND TAYLOR 1992; KENNETH 1999). Estos autores analizan los diferentes modelos tradicionalmente utilizados por la literatura y destacan una serie de puntos a tener en cuenta, entre ellos que la precisión de los estudios depende de la correcta o incorrecta interpretación de las variables en cuanto a sus expectativas sobre las mismas, y de lo que es considerado como ideal por parte de los grupos de interés. Es por ello que en nuestro estudio realizamos especial énfasis en la claridad de las especificidades del significado de cada una de las variables relativas a la calidad del servicio estudiado, incluyendo ejemplos visuales para clarificar conceptos.

De manera específica en la actividad del transporte, la calidad del servicio es esencial para adecuar la estrategia de la empresa a las expectativas de los clientes. BORDAGARAY (2013) analiza la importancia de la calidad en el transporte público, y destaca que para poder fidelizar y captar nuevos clientes es esencial controlar variables como el tiempo de viaje, la comunicación, la actitud profesional y amable del conductor, y la gestión de mejora continua. CASCETTA (2014) analiza inversiones en

transporte público durante más de diez años y también destaca factores críticos para el éxito de las políticas de transporte público que son primadas por los clientes, como mejoras en regularidad, puntualidad, accesibilidad, tiempos de espera, o calidad del vehículo.

HENSHER (2002) propone un índice para medir la efectividad de un servicio de transporte público mediante la satisfacción de sus usuarios en una serie de variables relevantes. Este índice se calcula con estimaciones de las percepciones de usuarios en base a su experiencia de servicio, en relación a una serie de variables sobre la calidad del viaje, e incluso propone que dicho índice sea utilizado como elemento evaluador comparativo de diferentes operadores sobre los que tomar decisiones de adjudicación de servicios públicos.

En nuestro trabajo, aplicamos el desarrollo de un índice sobre la calidad basada en la percepción de los grupos de interés al área de conocimiento de la RSE, es decir, a los esfuerzos que la empresa puede realizar más allá de las obligaciones legales para contribuir no sólo a la calidad el servicio prestado en sí, sino a su impacto en términos de beneficio social y medioambiental de manera integrada con el económico. Entendemos que es una aplicación novedosa y útil para poder desarrollar de manera planificada estrategias de RSE eficientes que mejoren la rentabilidad y la reputación corporativa de las organizaciones, a la par que el nivel de desarrollo sostenible del entorno competitivo.

Nuestro objetivo es disponer de la herramienta que nos permita medir el grado de adecuación de las acciones de RS de una empresa a las expectativas de los grupos de interés a considerar. A partir de la utilidad conceptual que hemos aplicado con el IPA en cuanto a la alineación de expectativas y respuesta de RSE, nuestro índice debe proporcionar información en el mismo sentido, es decir, ha de indicarnos en qué medida la percepción de los grupos de interés identifica que la empresa se adecúa a sus prioridades, definiendo si las está satisfaciendo eficazmente, si no las está satisfaciendo, o si está realizando esfuerzos en cuestiones no prioritarias para los grupos de interés.

Para cada variable, tomamos la diferencia entre el valor asignado por el grupo de interés en cuanto al Desempeño real, y el valor asignado a la Importancia, y dividimos dicha diferencia entre el valor de la diferencia máxima de puntuaciones posibles para esa variable.

$$I^{RSE} = [\sum_{ij} w_i * (P_{ij} - I_{ij}) / (v_{max} - v_{min})] / n$$

Siendo  $-1 \leq I_{RSE} \leq 1$

Donde:

$I^{RSE}$  es el Índice de RSE

$I_{ij}$  es el valor medio de Importancia asignado por el grupo de interés  $j$  para la variable  $i$

$P_{ij}$  es el valor medio de Desempeño asignado por el grupo de interés  $j$  para la variable  $i$

$v_{max}$  es el valor máximo asignable para la variable  $i$

$v_{min}$  es el valor mínimo asignable para la variable  $i$

$w_i$  es el ponderador entre 0 y 1 de la importancia relativa que se dé a cada variable

$n$  número de variables

Valores de  $(P_{ij} - I_{ij}) > 0$  suponen que la valoración del desempeño es superior a la importancia. Valores de  $(P_{ij} - I_{ij}) = 0$  suponen que la valoración del desempeño es igual a la importancia. Valores de  $(P_{ij} - I_{ij}) < 0$  suponen que la valoración del desempeño es inferior a la importancia.

De esta manera generamos un índice con valores entre -1 y 1, en donde valores próximos a -1 representan una adecuación muy baja del desempeño real de RSE a las expectativas, valores cercanos a 0 significan una adecuación óptima equilibrada del desempeño real de RSE con respecto a las expectativas, y valores cercanos a 1 representan sobreesfuerzos en RSE más allá de lo esperado por los grupos de interés.

Así, obtendremos valores para cada variable, pudiendo a su vez determinar los índices de cada área de RSE aplicando la media a sus variables respectivas, así como el índice medio de RSE de la empresa, aplicando la media a cada área.

Tanto las variables dentro de cada área de RSE, como las áreas de RSE en su conjunto, son susceptibles de ser ponderadas en virtud de la importancia relativa que se otorgue al proceso. Para nuestro estudio consideramos igual importancia relativa a cada variable en cada área de RSE, y a su vez igual peso relativo de cada área de RSE en el conjunto de la empresa, por lo que los ponderadores utilizados son igual a 1.

Este Índice se repetirá para los diferentes grupos de interés considerados relevantes, susceptibles asimismo de ser ponderados en base al enfoque de estudio.

No obstante, debemos tener en cuenta una importante observación: la verdadera utilidad de esta medida radica en los diferenciales de percepción de importancia y desempeño de cada una de las variables de RSE por separado. Es decir, el índice agregado es una representación de la adecuación media, por lo que debe considerarse teniendo en cuenta siempre los casos de diferencias más relevantes, ya que el valor agregado puede verse afectado por desviaciones equivalentes de signo contrario. Es decir, diferenciales positivos y negativos de grado similar pueden anularse entre sí, y producir una impresión de equilibrio agregado en un índice próximo a cero. Si estos diferenciales son relativamente pequeños, la impresión de equilibrio es certera, pero si esos diferenciales fueran en su mayor parte considerables, y se compensasen entre sí, podrían dar una impresión de proximidad a la adecuación cuando en realidad no es así. Por ello, este índice no debe ser interpretado de forma independiente del análisis de adecuación de las variables por separado. De esta manera se evitan malentendidos y se facilita una interpretación acertada sobre la precisión en las variables de RSE. A la hora de identificar puntos de mejora es esencial estudiar las variables de RSE por separado. Este índice de RSE permite comparar empresas diferentes en la adecuación de sus acciones de RSE, si bien debe complementarse con un análisis de los diferenciales por variables.



Dado que en nuestra encuesta de percepción consideramos puntuaciones máximas de 10 y mínimas de 0, el valor de las diferencias asignables a las variables ( $v_{\max} - v_{\min}$ ) es siempre 10 para cualquier variable (en el caso de nuestro objeto de estudio observamos los datos en la Tabla 10).

Tabla 10: Valores para cálculo de Índice RSE

VARIABLE	P <sub>ij</sub>	I <sub>ij</sub>	VALOR ( P <sub>ij</sub> - I <sub>ij</sub> )	I RSE	Interpretación
RENOVABLES	7,24	9,43	-2,19	-0,219	Por debajo de las expectativas
CONTAMINACIÓN	7,18	9,32	-2,14	-0,214	Por debajo de las expectativas
DISCAPACIDAD	6,84	9,3	-2,46	-0,246	Por debajo de las expectativas
MEDIOAMBIENTE	6,56	9,03	-2,47	-0,247	Por debajo de las expectativas
RECICLAJE	6,3	9,01	-2,71	-0,271	Por debajo de las expectativas
ONGS	5,78	8,78	-3	-0,300	Por debajo de las expectativas
FORMACIÓN	5,67	8,61	-2,94	-0,294	Por debajo de las expectativas
LABORAL	5,67	8,59	-2,92	-0,292	Por debajo de las expectativas
CONCILIACIÓN	5,65	8,58	-2,93	-0,293	Por debajo de las expectativas
DISCRIMINACIÓN	5,63	8,36	-2,73	-0,273	Por debajo de las expectativas
PRECIO	5,57	8,20	-2,63	-0,263	Por debajo de las expectativas
PUNTUALIDAD	5,53	8,14	-2,61	-0,261	Por debajo de las expectativas
FRECUENCIA	5,49	8,00	-2,51	-0,251	Por debajo de las expectativas
CONDUCTOR	5,43	7,83	-2,4	-0,240	Por debajo de las expectativas
POPULAR	5,08	7,77	-2,69	-0,269	Por debajo de las expectativas
CULTURA	4,18	6,88	-2,7	-0,270	Por debajo de las expectativas

Fuente: Elaboración propia

El valor del Índice de RSE para la empresa objeto de estudio GSUSA según percepción de Grupo de Interés Público es:

$$I^{RSE} = [\sum_{ij} w_i * ( P_{ij} - I_{ij} ) / (v_{\max} - v_{\min})] / n$$

$$I^{RSE} = -0,263$$

Por tanto, el grado de adecuación del comportamiento real en RSE de la empresa objeto de estudio con respecto de las expectativas y prioridades para el grupo de interés público está por debajo de las mismas en un 26,3%. Ello sugiere una necesidad de reconsiderar la estrategia de RSE para poder alinear las acciones y la calidad de su ejecución real con las prioridades valoradas por el público objetivo, a fin de poder

aprovechar el potencial que existe tanto para la mejora de la percepción de clientes actuales y futuros, la confianza que la empresa genera entre los mismos, así como la eficiencia de la empresa.

#### **4.4 Conclusiones.**

Como principales conclusiones del capítulo, destacamos la novedad de nuestro enfoque al utilizar la herramienta del IPA aplicada a la percepción sobre RSE de una empresa y la utilidad que supone disponer de dicha información comparativa para disponer de una idea precisa de la adecuación del comportamiento de la empresa a las expectativas de los grupos de interés. Comprobamos que, en el caso de nuestro estudio, el comportamiento de la empresa está por debajo de las expectativas del público, si bien es aprobado en todas las variables. Asimismo, existen desajustes en cuanto al desempeño de la empresa en RSE y lo priorizado para el público, fundamentalmente en tres variables que deben mejorarse de manera decidida en la actuación de la empresa: la Relación de precio del servicio, la Integración de personas, y la Reducción de la contaminación medioambiental. Por último, presentamos una herramienta novedosa e innovadora como es nuestro Índice de RSE elaborado a partir de las diferencias medias de percepción de importancia y resultado de las diferentes variables, que resulta de gran utilidad para precisar la adecuación de variables de RSE y para analizar la eficacia de la RSE de diferentes empresas de manera comparativa.

A la luz del análisis, se demuestra que hay una serie de variables que deben incluirse en el modelo de gestión estratégica de la empresa hacia el público, ya que su correcto desarrollo es fundamental para el éxito de la empresa en su propuesta de valor, tales como la relación de precio del servicio, la integración de personas, y la reducción de la contaminación medioambiental. Estas tres líneas de actuación han de formar parte central de la estrategia competitiva de la empresa en su modelo relacional con el Grupo de Interés del Público.

Mejorar la propuesta de valor en esas medidas específicas supondrá una mejora de la percepción del público sobre la empresa en las materias que realmente son importantes.

No mejorar el desempeño en esas materias implicará un estancamiento en las relaciones con los clientes. Si no se prioriza una estrategia comercial basada en la gestión de estos aspectos de RSE de manera coherente, si no se logra mejorar en el tiempo, y si el cliente percibe un desinterés de la empresa en estos puntos que considera esenciales, entonces puede producirse un empeoramiento de imagen de empresa y una desafección en las relaciones de consumo del servicio, afectando al nivel de clientes, a una incapacidad por recuperar, captar y fidelizar clientes, y un abandono de clientes descontentos, afectando al conjunto de la marca y a su cuenta de resultados, y por consiguiente, a la estabilidad interna de la empresa y a su sostenibilidad económica.

## **Capítulo 5**

## **5. Análisis de preferencias heterogéneas. Experimento de Elección Discreta**

### **5.1 Relevancia de modelos de elección discreta**

Para poder comprender la diversidad de preferencias y sensibilidades de los consumidores con respecto a atributos de productos en sus elecciones, se trabaja con diferentes modelos de elección del consumidor.

Los modelos de elección discreta (*Discrete Choice Experiments, DCE*) permiten la modelización de variables cualitativas, frente a la econometría tradicional. Son especialmente útiles para estimar valores de no mercado en análisis coste-beneficio para el diseño de modelos de asignación de recursos (BATEMAN 2006).

Una variable es definida como discreta cuando está formada por un número finito de alternativas que miden cualidades. Se presentan varias alternativas de atributos que representan bienes o servicios de no mercado. Para ello es necesaria la codificación previa a establecer modelos econométricos, transformando las alternativas de las variables en códigos o valores.

Atendiendo al número de opciones de respuestas y al número de veces que se planteen las elecciones, encontramos elecciones binarias simples y repetidas, así como elecciones múltiples simples y repetidas.

SCHEUFELE (2013) evalúa la influencia de los formatos de las técnicas de elección discreta sobre los resultados, así como el hecho de tener información previa sobre elecciones repetidas. Encuentra que el formato entre binario simple o repetido sí afecta en la medida en que sus estadísticos marginales de la disposición a pagar son superiores, debido a infra-representación estratégica de preferencias, ya que los encuestados podrían ser conscientes de ello y aprovechar oportunidades para intentar lograr la

opción más deseada al menor coste. Asimismo concluye que el hecho de disponer de información previa de tener múltiples alternativas sin información específica de los niveles de las variables no afecta a los resultados de un experimento de elección discreta binario repetido.

Es importante que las alternativas presentadas en los escenarios sean realistas para el encuestado. De otra manera, ello podría incidir en el grado de calidad del estudio, tal y como defiende BATEMAN (2013), argumentando la necesidad de corregir esa dispersión para la válida interpretación de resultados.

Las diferencias entre individuos consumidores en sus preferencias frente a atributos pueden ser homogéneas o heterogéneas. La heterogeneidad en su comportamiento de elección se debe a dos tipos de factores: observados y no observados. Las diferencias en el comportamiento de elección consecuencia de factores observados en los individuos conforman la heterogeneidad observada; a su vez, si las diferencias se deben a factores que no pueden ser explicados por experiencias observadas, constituyen la heterogeneidad no observada.

La RSE es un bien de no mercado, ya que no se compra ni se vende, pero puede ser parte de la propuesta de valor de un producto, de un servicio o de una empresa, y genera una actitud de preferencias en los consumidores que puede identificarse mediante la disposición a pagar por mejoras en los atributos.

SCHUHMANN et al. (2013) defiende que para poder generar un valor equivalente monetario a atributos de sostenibilidad deben usarse técnicas de valoración de no mercado. Encuentra que, en la línea con la teoría económica, la utilidad marginal es decreciente con mejoras incrementales de la calidad, al igual que la disposición a pagar. De acuerdo con LEBEAU (2012), los DCE son de utilidad para determinar que el grado de penetración en el mercado de medios de transporte sostenible depende del precio de adquisición.

La información obtenida sobre la disposición de los consumidores a pagar importes suplementarios sobre el precio ligados a cambios en los atributos de los productos, y la sensibilidad ante estos cambios, es esencial para la toma de decisiones empresariales (HAENSEL, 2011). Estudios de elección discreta ayudan a conformar una oferta complementaria de valor gracias a la identificación de la disposición marginal a pagar, permitiendo implementar esta información en los atributos de la oferta (CHAMINUKA 2011). Esto resulta de gran interés para los responsables de la toma de decisiones de gestión en entidades, ya que provee la información necesaria para poder aplicar un incremento en el precio a cambio de valores de no mercado o de la calidad del entorno en el cual se presta el servicio aportando utilidad con técnicas de valoración de no mercado para valorar recursos que permitan mejorar el estatus de sostenibilidad, el cual gana importancia con las novedades legislativas en la materia (CAN 2012),. Resulta pues de gran interés poder aplicar las mismas técnicas en la valoración de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual engloba, además de los atributos de sostenibilidad ambiental anteriores, las variables de responsabilidad organizacional, social y de relación con los actores del entorno competitivo. Es por ello que utilizamos la misma lógica de modelización de herramientas en este sentido.

Los experimentos de elección discreta para valorar las preferencias del público son especialmente interesantes en la valoración de servicios públicos a la hora de establecer prioridades en la estrategia y actividad (WATSON 2011), ya que ofrecen medios válidos tanto teóricos como prácticos para incorporar la percepción del público en el proceso de toma de decisiones. El autor recomienda el desarrollo de estudios de elección discreta en los que se incluya el coste del servicio adicional, y calcular la disposición a pagar para poder utilizar estos datos en combinación con un análisis coste-beneficio, de tal manera que se pueda concluir si conviene expandir la calidad o atributos de los servicios o reducir el esfuerzo según prioridades del público. En esta línea desarrollamos pues nuestro análisis, incluyendo en las preferencias del público el coste asociado a cada alternativa, y la disposición a pagar del público, analizando su relación coste beneficio, y concluyendo asesoramiento estratégico sobre las variables que conviene desarrollar o reducir.

Los DCE son utilizados con frecuencia para aplicarlos a la asignación de preferencias de consumidores sobre productos, siendo de especial utilidad a la hora de tomar decisiones en la fase previa a su lanzamiento al mercado (LOUVIERE et al. 2000; TRAIN, 2003).

Es de especial interés la utilización de DCE para valorar la percepción de imagen de un activo económico (ARAÑA y LEÓN 2011), permitiendo incluso separar la imagen que se tiene de la experiencia de consumo. ARAÑA y LEÓN (2011) facilitan la relación de influencia entre incrementos en el precio y utilidad, asociada a la percepción del activo por parte del público, junto con otros atributos de interés, en especial de carácter medioambiental y natural.

Partimos de la Teoría de Elección del Consumidor con los desarrollos de LANCASTER (1966), por la cual los consumidores derivan satisfacción a partir de atributos de los productos, y no solamente a partir de los productos en sí mismos. De manera más específica, el autor defiende que los productos por sí mismos no proporcionan utilidad, sino que son las características que posee las que generan la utilidad. También defiende que los productos tienen más de una característica, que las comparten con otros productos, y que la combinación de productos genera características diferentes a las que tienen los productos por separado. De esta manera, en nuestro estudio, nuestros escenarios planteados generan una percepción al público que se identifican con una utilidad concreta. A su vez, los escenarios son combinaciones de atributos cuya utilidad depende de las prioridades de preferencias de los consumidores.

Para el desarrollo del planteamiento del modelo es de especial interés partir de la Teoría de la Utilidad de MCFADDEN (1974), que amplía la Teoría de la Elección del consumidor con atributos cualitativos en una distribución de los comportamientos de decisión de la población, y no atendiendo sólo a la interpretación tradicional de elecciones agregadas.



El trabajo con elección de variables cualitativas tiene ventajas para aproximarse a las preferencias reales del público y su monetarización, si bien existen varios elementos a tener en cuenta a la hora de afrontar un DCE con calidad (COAST 2012). Entre ellos, conviene tener en cuenta el trabajo de COAST (2012) al destacar la necesidad de describir de manera diferenciada los conceptos de cada atributo, así como la utilización de un lenguaje depurado y claro; la precisa adecuación de los atributos presentados a los conceptos objeto de estudio; y la elección metodológica en el desarrollo de atributos acorde a los objetivos y características.

Tradicionalmente los experimentos manipulan alternativas y atributos como diferentes elecciones posibles. RUNGIE (2011) muestra que mediante la utilización de modelos de elección estructural, se puede modelizar relaciones entre dos o más procesos de elección.

Para poder aproximarnos a la idoneidad del modelo a utilizar en este experimento de elección discreta, compararemos la bondad de las diferentes modelizaciones alternativas en cuanto a la estructura de la heterogeneidad no observada de las respuestas de cada modelo en la evaluación de las políticas de RSE.

#### *Modelo de Maximización de la Utilidad Aleatoria convencional*

Cada elección tiene asociada una utilidad. La utilidad de una elección se representa así:

$$U_{ij} = V_{ij}(X_{ij}, S_i) + \varepsilon_{ij}$$

Donde  $U_{ij}$  es la utilidad que el encuestado  $i$  obtiene de la alternativa elegida;  $V_{ij}$  es un término que es función de  $X_{ij}$ , el vector de atributos y características de los productos evaluados,  $S_i$  es un vector de características socioeconómicas de los individuos;  $\varepsilon_{ij}$  es el error aleatorio.

De acuerdo con el proceso de comportamiento de toma de decisiones descrito por MCFADDEN (1974), los modelos considerados parten de una estructura que asume que si los individuos se enfrentan a un problema de elección discreta con múltiples

atributos, el investigador observará que el individuo  $i$  elige la alternativa  $j$  si y solo si:

$$U_{ij^*t} = [\beta_i' X_{ij^*t} + \varepsilon_{ij^*t}] > U_{ijt} = [\beta_i' X_{ij} + \varepsilon_{ijt}] \quad \forall j \neq j^*$$

Bajo esta especificación general de la función de utilidad, la probabilidad de que una alternativa  $j$  sea elegida por el individuo  $i$  en una situación de elección  $t$  es:

$$P_{ij^*t} = \text{Prob} (\beta_i' X_{ij^*t} + \varepsilon_{ij^*t} > \beta_i' X_{ij} + \varepsilon_{ijt}) \quad \forall j \neq j^*$$

#### *Modelo Logit Multinomial (MNL)*

Para la alternativa  $j$ ,  $V_j$  es el componente de utilidad que incluye los atributos observados y medidos. Cada uno de ellos puede ser representado así:

$$V_j = \beta_{0j} + \beta_{1j} (X_{1j}) + \beta_{2j} (X_{2j}) + \dots + \beta_{Kj} (X_{Kj})$$

La expresión resulta:

$$P_{ij^*t} = \exp(\beta X_{ij^*t}) / \sum_{j=1}^K \exp(\beta X_{ijt})$$

La cual llamamos modelo Logit Condicional (CLM) o Modelo Logit Multinomial (MLM).

La disposición a pagar (*Willingness to pay*, *WTP*) puede ser expresada por:

$$DAP = \beta - 1 \ln (\sum_i \exp(V_{1i}) / \sum_i \exp(V_{0i}))$$

Si  $\beta_k$  representa el coeficiente de un atributo, entonces:

$$DAP = -\beta_k / \beta_c$$

En un modelo Logit mixto, la significación estadística de la desviación típica en un parámetro indica heterogeneidad de preferencias en el mismo; si la desviación típica no es significativa estadísticamente, las preferencias de atributos es homogénea (SAS INSTITUTE 2008).

*Modelo Logit Normal Mixto Normal Mixed logit models (N-MIXL)*

Esta especificación tiene en cuenta de manera implícita la heterogeneidad no observada de las preferencias individuales en la muestra, considerando que  $\beta_i$  representa variables independientes derivadas de una distribución estadística específica:

$$U_{ijt} = (\beta + \eta_i) x_{ijt} + \varepsilon_{ijt}$$

en donde  $\beta$  representa la media de las preferencias individuales entre la población, y  $\eta_i$  es la desviación de la media de las preferencias del individuo  $i$ . Se asume que  $\beta_i$  sigue una distribución normal de media  $\underline{\beta}$  y matriz de covarianzas  $\underline{\Sigma}_{\beta}$ , es decir

$$\beta_i \sim N\left(\underline{\beta}, \underline{\Sigma}_{\beta}\right) \forall i$$

La probabilidad incondicional de encontrar una elección  $j$  por parte del individuo  $i$  en una situación de elección  $t$  es el valor esperado de la probabilidad Logit condicional sobre los valores de los parámetros.

*Modelo de Clases Latentes Latent Class Model (LC)*

La heterogeneidad de las preferencias es medida por una distribución discreta sobre tipos de entrevistados latentes o no observables. Se asume que las preferencias son homogéneas en cada una de los tipos pero que pueden diferir entre dichos tipos. La población es pues representada como un número finito de segmentos o clases (S). Los encuestados son ubicados simultáneamente con el análisis de elecciones. El número de tipos es desconocido previamente al experimento, de tal manera que es determinado endógenamente por los datos mientras la pertenencia a un tipo o segmento depende probabilísticamente de las características socio-económicas o actitudinales del encuestado. El criterio más empleado para decidir el número de tipos es el Criterio de Información Bayesiano (*Bayesian Information Criteria* BIC) o bien en Criterio de Información Aikake (*Aikake Information Criteria* AIC). En el BIC, la variación que no es explicada en la variable dependiente y el número de variables explicativas aumentan el valor, por lo que podemos afirmar que entre dos modelos, el que tenga un valor de BIC menor tiene un menor número de variables explicativas, mejor ajuste, o ambos a la vez, y por tanto es más adecuado.

En el marco de utilidad aleatoria para el modelo de Clases Latentes, la utilidad de un encuestado  $i$  que pertenece al segmento se deriva de la opción  $j$ :

$$U_{ij|s} = \beta_s X_{ij} + \varepsilon_{ij|s}$$

donde  $\beta_s$  es el vector de coeficientes de segmentos,  $X_{ij}$  es el vector de atributos asociados a cada alternativa, y  $\varepsilon_{ij|s}$  es el componente aleatorio de utilidad para cada segmento. Ya que los vectores de coeficientes difieren entre segmentos, se captura la heterogeneidad de las preferencias entre segmentos. Asumiendo la independencia y la idéntica distribución (*iid*) de los términos de error que siguen una distribución de valor extremo de tipo 1, la probabilidad de que la opción  $j$  sea seleccionada por el encuestado  $i$  perteneciendo al segmento  $s$  es:

$$\Pr_{ij|s} = \frac{\exp(\beta_s X_{ij})}{\sum_h \exp(\beta_s X_{ih})}$$

La pertenencia a un segmento específico está determinada por una función de verosimilitud  $M$  que clasifica los encuestados en uno de los segmentos con probabilidad  $P_{is}$ , siendo

$$M_{is} = a_s Z_i + \xi_{is}$$

donde  $Z_i$  es un vector de características socio-económicas y otras observadas en el encuestado y  $\xi_{is}$  es un término de error.

El estimador de máxima verosimilitud posee un conjunto de propiedades asintóticas atractivas como la consistencia, la normalidad asintótica, la eficiencia y la eficiencia de segundo orden con el sesgo corregido.

Asumiendo que este término de error es también *iid* y sigue una distribución de valor extremo tipo 1, la probabilidad de que ese encuestado  $i$  pertenezca al segmento  $s$  es:

$$P_{is} = \frac{\exp(a_s Z_i)}{\sum_s \exp(a_s Z_i)}$$

La probabilidad conjunta de que el individuo  $i$  pertenezca al segmento  $s$  y elija la alternativa  $j$  es:

$$P_{ijs} = (P_{ij|s}) * (P_{is}) = \left[ \frac{\exp(\beta_s X_{ij})}{\sum_h \exp(\beta_s X_{ih})} \right] * \left[ \frac{\exp(a_s Z_i)}{\sum_s \exp(a_s Z_i)} \right]$$

## 5.2 Metodología del Experimento de Elección Discreta

Realizamos un experimento de elección discreta en el cual los individuos de la muestra eligen entre escenarios con un número finito de alternativas. Cada escenario tiene unos atributos de cada una de las áreas de RSE, es decir, Organización, Mercado, Social, y Medioambiental, así como un precio asociado a dicha situación del escenario, que representa un importe suplementario que el consumidor estaría dispuesto a pagar por dicho escenario.

En este análisis planteamos la disposición del Público a contribuir con una cantidad económica para mejorar la RSE de la empresa.

Se plantea que una Empresa puede estar comprometida con la Responsabilidad Social de 2 maneras: bien puede realizar un esfuerzo en términos de RSE “Limitado”, o bien un esfuerzo de RSE “Excelente”. De esta manera limitamos el número de combinaciones posibles al objeto de evitar complejidades en el modelo, siguiendo las recomendaciones de HUBER y ZWERINA (1996), quienes establecen, como criterio para la eficiencia de los modelos de elección, la reducción del número de elecciones posibles, mediante la incorporación por anticipado de parámetros del modelo. Para ello trabajamos con 6 escenarios diferentes en los que varían las condiciones de RSE y los suplementos a pagar propuestos. Se presentan en cada escenario dos alternativas frente al esfuerzo al escenario Limitado, en dichas alternativas, los esfuerzos de RSE son combinaciones posibles de esfuerzo Limitado o Excelente en cada una de las 4 áreas de RSE, y un suplemento asociado a cada una de las situaciones de Esfuerzo Limitado o Excelente.

*Tabla 11 Preferencias observadas ante Alternativas en los Escenarios planteados*

Escenario	Escenario 1		Escenario 2		Escenario 3		Escenario 4		Escenario 5		Escenario 6	
Alternativa	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B
CALIDAD	EXC	LIM	LIM	LIM	EXC	EXC	EXC	EXC	LIM	LIM	LIM	EXC
TRABAJO	EXC	EXC	LIM	EXC	EXC	EXC	LIM	EXC	EXC	LIM	EXC	LIM
MAMBIENTE	EXC	LIM	EXC	EXC	EXC	EXC	EXC	LIM	EXC	EXC	LIM	LIM
SOCIAL CULT	EXC	LIM	LIM	LIM	EXC	EXC	LIM	EXC	EXC	EXC	EXC	EXC
Suplemento	0,15	0,15	0,30	0,30	0,15	0,30	0,50	0,70	0,15	0,15	0,50	0,30
Preferencia	97%	3%	15%	85%	94%	6%	69%	31%	88%	12%	10%	90%

*Fuente: Elaboración propia*

El diseño de las alternativas nos permite evaluar la consistencia de las respuestas entre individuos, puesto que algunas alternativas se encuentran dominadas en las elecciones planteadas y resultan del diseño óptimo. Analizando las respuestas a las alternativas planteadas en el Experimento de Elección Discreta, mostrados en la Tabla 11, observamos que el mayor grado de preferencia (97%) se da en el Escenario en el que aportando 0,15 euros se logra una mejora del comportamiento de un nivel excelente en todas las áreas de RSE frente a un comportamiento limitado en tres áreas con el mismo aporte. Este resultado es el esperado dado que la alternativa 1A domina al escenario 1B, puesto que ofrece mejores calidades de los atributos de RSE al mismo precio salvo para las condiciones laborales.

El segundo grado de preferencia (94%) se da en el Escenario en el que aportando 0,15 euros se logra una mejora del comportamiento de un nivel excelente en todas las áreas de RSE frente a el mismo logro de excelencia aportando 0,30 euros. En este caso, este resultado también es esperado puesto que la alternativa 3A claramente domina a la alternativa 3B, al ofrecer el mismo nivel en los atributos de calidad de la RSE pero con un precio menor.

La tercera alternativa más preferida (90%) se da eligiendo pagar 0,30 euros para obtener un comportamiento excelente en Calidad y Social y Cultural, aunque limitado en Trabajo y Medio Ambiente, frente a la alternativa de pagar 0,50 euros para obtener un comportamiento excelente en Trabajo y Social y cultural aunque limitado en Calidad y Medio Ambiente.

La cuarta alternativa preferencia (88%) es abonar 0,15 euros para lograr un comportamiento excelente en Trabajo, Medio Ambiente y Social y Cultural aunque limitado en Calidad, frente al abono de esos mismos 0,15 euros para obtener un comportamiento excelente en Medio ambiente y Social y cultural aunque limitado en Calidad y Trabajo. Este resultado de una mayor preferencia de la alternativa 5A sobre la 5B, se explica porque la primera domina a la segunda, puesto que ofrece unas mejores condiciones laborales al mismo precio y mismo nivel del resto de atributos de RSE.

La quinta alternativa con mayor grado de aceptación (85%) es abonar 0,30 euros para lograr un comportamiento excelente en Trabajo y Medio Ambiente aunque limitado en Calidad y Social y Cultural, frente a la opción de abonar igualmente 0,30 euros para obtener una situación de comportamiento excelente en Medio Ambiente pero limitado en el resto de áreas de RSE. En esta elección, el resultado también es coherente con la presencia de una alternativa, la 2B que domina a la 2A, al ofrecer el mismo precio y el mismo valor para todos los atributos de RSE excepto las condiciones laborales, para la que ofrece un nivel excelente.

La sexta alternativa en orden de preferencia (69%) en el abono de 0,50 euros para fomentar un comportamiento excelente en Calidad y Medio Ambiente aunque limitado en Trabajo y Social y Cultural, frente al abono de 0,70 euros para obtener un comportamiento excelente en Calidad, Trabajo y Social y Cultural, aunque limitado en Medio Ambiente.

Por tanto, el público está dispuesto a colaborar con aportaciones económicas (un encarecimiento en el nivel de precios del servicio) siempre que repercuta en una mejora de la propuesta de valor de la empresa en su comportamiento socialmente responsable.

La disposición a pagar suele estar en los 0,15 euros, y en menor medida en determinados resultados podría estar dispuesto a pagar hasta 0,30. Prefieren que su aportación revierta en que el comportamiento mejore de manera integral en todas las áreas de RSE, aunque en caso de no ser así priorizan el mayor número de mejoras posible.

Un incremento de 0,15 euros por billete supone un aumento del 10% del precio del billete, lo que equivaldría a unos ingresos adicionales de unos 4 millones de euros, *ceteris paribus, es decir* en términos estáticos de otros factores condicionantes de la elasticidad de la demanda.

Debe tenerse en cuenta que las subidas de precios deben ser autorizadas legalmente por la Administración competente, y que cada año se incrementa el precio del billete en torno a un 5% en concepto de subida de precios autorizada por el Ministerio de Fomento con cargo al aumento de los costes de producción (especialmente combustible e IPC laboral), subida que no tienen ninguna repercusión positiva en el Público y que es identificada como un mero encarecimiento del servicio público. Por ello, un posible suplemento autorizado legalmente y que claramente vaya destinado a repercutir en la calidad, en la sociedad y en el entorno será mejor aceptado que una mera subida de precios. Hemos comprobado en el estudio la importancia que da el Público a que el precio del billete sea económico, por lo que intuimos que subidas de precios sin contraprestación al cliente van en contra de sus preferencias. No es igualmente aceptada una subida de un precio de un servicio público que una tasa medioambiental o social. Por tanto, parte del aumento de precios que anualmente se autoriza podría destinarse a mejorar el comportamiento de responsabilidad social de la empresa para que repercuta en el Público, mejorando su percepción, y ayudando a su fidelización. Si por ejemplo se incrementase un año el precio en un 6%, descomponiendo un 4% para compensar el



incremento de costes de producción, y 2% para mejoras de RSE, se dispondría de casi 1 millón de euros para invertir en calidad al cliente, desarrollo laboral, protección del medio ambiente y colaboraciones sociales.

### 5.3 Análisis de Resultados y Discusión DCE

Desarrollamos pues el Experimento de Elección Discreta con los cuatro grupos de variables de RSE (Servicio, Trabajo, Medio Ambiente, y Cultural Social), y considerando la disposición a pagar un suplemento adicional al precio (a elegir entre 15, 30, 50 ó 90 céntimos de euro por mejoras en dichas variables), tal y como se define en la Tabla 12, y aplicando los modelos propuestos MNL, MIXL y LC.

*Tabla 12: Descripción de atributos y niveles utilizados en las alternativas de elección.*

<i>Atributos</i>	<i>Descripción</i>	<i>Niveles</i>
SERVICIO	Calidad del servicio de transporte, puntualidad, trato al cliente, confort	Sí No
TRABAJO	Condiciones laborales de los trabajadores, desarrollo profesional	Sí No
MAMBIENTE	Sostenibilidad ambiental, eficiencia energética, ahorro de emisiones	Sí No
CULTURA	Apoyo de costumbres locales, eventos culturales, proyectos y publicaciones	Sí No
SUPLEMENTO EN EL PRECIO	Cantidad adicional al precio del billete que debe ser abonada para las políticas de RSE.	15 cénts. € 30 cénts. € 50 cénts. € 90 cénts. €

*Fuente: Elaboración propia*

A la luz de los datos obtenidos, mostrados en las Tablas 13 y 14, el Modelo de Clases Latentes presenta un mejor ajuste que el modelo Logit mixto y el Modelo Logit Multinomial. Es por tanto el más adecuado.

*Tabla 13: Resultados de estimación de modelos MNL, MIXL*

	MNL		MIXL	
	Par.	St. Err.	Par.	St. Err.
SUPLEMENTO EN EL PRECIO	-0,175922	0,006646	-0,3105	0,0199
SERVICIO	2,8771	0,2379	2,8771	0,0952
TRABAJO	2,0029	0,1143	3,2428	0,3429
MAMBIENTE	4,3011	0,3782	7,1685	0,7564
CULTURA	3,0227	0,4974	5,1386	0,9948
LL	-864,26		-754,74	
BIC	1747,35		1547,52	
Obs	2100		2100	

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 14: Resultados de los criterios de selección de modelos para enfoques econométricos alternativos flexibles*

	LogLikelihood	BIC
MNL	-864,26	1747,35
MIXL	-754,74	1547,52
LC	-716,18	1552,26

*Fuente: Elaboración propia*

La estimación del modelo de clases latentes de la disponibilidad a pagar un suplemento por mejoras en aspectos de RSE, como observamos en las Tablas 15 y 16, determina la división de la población en tres tipos o segmentos:

- A: en el que se observa un nivel de compromiso medio-bajo por la RSE (PREFERENCIA MEDIA RSE), y se prefiere pagar un suplemento especialmente por variables de Servicio y de Medio Ambiente;
- B: en el que no existe un compromiso decidido por pagar un suplemento apreciable por ninguna de las variables de RSE (PREFERENCIA BAJA RSE); y
- C: en el que se tiene un fuerte compromiso por la RSE en todas sus variables una de las variables de RSE de Servicio, Trabajo, Medio Ambiente y Cultura (PREFERENCIA ALTA RSE), destacando especialmente la predilección por pagar un suplemento importante por Medio Ambiente y Cultura.

Tabla 15: Resultados de estimación de modelo de Clases Latentes

	Latent class model					
	Class A		Class B		Class C	
	Par.	St. Err.	Par.	St. Err.	Par.	St. Err.
SUPLEMENTO EN EL PRECIO	-0,1449	0,0133	-0,9831	0,0598	-0,6623	0,0731
SERVICIO	2,8771	0,0952	5,7542	0,3331	11,5084	0,2379
TRABAJO	0,9538	0,2286	4,3873	0,6858	11,1590	2,1717
MAMBIENTE	2,8674	0,7564	2,0072	0,7820	22,9392	6,0512
CULTURA	1,5114	0,2948	3,3250	1,4818	14,6601	3,4818
Class Prob	0,51	0,03	0,26	0,02	0,22	0,02
LL	-716,18					
BIC	1552,26					
Obs	2100					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Disposición a pagar en Euros Modelo Clases Latentes

*WTP LATENT CLASS MODEL EUROS*

	CLASS A	CLASS B	CLASS C
SERVICIO	19,86	5,85	17,38
TRABAJO	6,58	4,46	16,85
MAMBIENTE	19,79	2,04	34,64
CULTURA	10,43	3,38	22,14
Total	56,67	15,74	91,00

Fuente: Elaboración propia

Esto conlleva una serie de implicaciones relevantes para nuestro estudio de las preferencias del grupo de interés público. La población menos comprometida con la RSE se preocupa por la calidad del servicio. La población con cierto grado de compromiso con la RSE priorizan la calidad del servicio y el medio ambiente. La población fuertemente comprometida con la RSE prima el medio ambiente y la cultura.

#### 5.4. Implicaciones de gestión

De estos resultados se derivan ideas de gran utilidad para la configuración de la estrategia de RSE hacia el público. La población en cada uno de los subconjuntos,

comprometida o no con la RSE, considera que la calidad del servicio es una variable importante y está dispuesta a pagar más con tal de obtener unas mejores condiciones de puntualidad, frecuencia, confort y satisfacción. De ahí que deban considerarse acciones que contribuyan a la inversión en mejores vehículos, mejores equipamientos internos, mejor conducción y trato al cliente, y mayor adaptabilidad del cuadro de servicios a la demanda real en franjas horarias y en alcance geográfico de la red.

Como la población que tiene cierto grado de sensibilidad hacia variables de RSE se preocupa prioritariamente por la calidad del servicio y el medio ambiente, muestra su disposición a un incremento del precio para obtener una mejora en tales fines, la empresa debe considerar además de las medidas anteriormente propuestas una inversión en vehículos que no sólo mejoren la experiencia del viaje sino que lo hagan de una manera sostenible y ecológica, proporcionando un ahorro de emisiones real que el usuario pueda percibir al elegir esta alternativa de medio de desplazamiento.

Para la población más concienciada con la RSE, la que más está dispuesta a pagar por mejoras, la inversión en estos elementos medioambientales es esencial, así como también el fomento de la cultura local y de los colectivos sociales.

Por otro lado, de manera complementaria observamos una cuestión de gran interés para la empresa; ninguno de los grupos poblacionales da demasiada importancia a mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores. Esto es especialmente importante a la hora de enfrentarse a coyunturas en las que los trabajadores requieran mejoras laborales o salariales, ya que no parece que vayan a tener el apoyo de la población. Si la empresa busca que el grupo de interés se convierta en su aliado en tales demandas, deberá satisfacer las otras variables, empezando por la calidad del servicio, y continuando de manera segmentada por dar sensación de aportar valor social en materia de medio ambiente y cultura. En otras palabras, para poder contar con el apoyo social, los trabajadores precisan ser capaces de obtener en la población una impresión de esfuerzo por mejorar las condiciones de calidad, por ser una empresa sostenible, y por ser una empresa fuertemente arraigada localmente.

Por ejemplo, en caso de huelga de los trabajadores para exigir mejoras en la situación laboral ante la autoridad competente, la población no encontraría un motivo de apoyo a dicha causa, a menos que afectase directamente a la calidad del servicio de manera permanente. Un paro puntual por huelga que, aún siendo molesto para el consumidor, no abarca más de un periodo temporal relativamente corto, no supone una amenaza permanente en la percepción de calidad del servicio para el cliente, y por ello no es de esperar que el grupo de interés público vaya a tener disposición a apoyar esta causa. En cambio, si las protestas se traducen en una perspectiva por parte del cliente de reducción de la calidad del servicio de manera permanente o estructural (menor disposición de recursos, peor alcance de la red, menor frecuencia, menor puntualidad, pero confort...), entonces sí que podría este grupo de interés estar preocupado en la defensa de esta causa.

No podemos asegurar que el cliente esté dispuesto a pagar un suplemento de su propio bolsillo directamente para que la calidad del servicio no disminuya, pero es posible que sí esté dispuesto a apoyar una asignación desde las arcas públicas para que la calidad no empeore. Un suplemento a pagar por el cliente puede ser visto asimismo como una mayor dotación de fondos públicos al servicio de transporte, y entonces el cliente sí que puede estar dispuesto a apoyar un incremento en la asignación presupuestaria de las administraciones públicas al transporte a cambio de mejoras en la calidad del servicio. Por tanto, una eventual huelga de carácter puntual (no continua ni indefinidamente) sólo tiene efecto si se ejerce directamente contra otro grupo de interés: el de la administración pública, y especialmente en el último año de una legislatura, en el que se tiene mayor capacidad de influencia debido a la cercanía de elecciones.

Podemos derivar otro hecho importante de las repercusiones del análisis. En nuestro análisis observamos una disposición a pagar un suplemento adicional al precio si se traduce en mejoras en la calidad del servicio. Si consideramos el incremento de precios que se produce anualmente por autorización de la institución competente, derivado de aumentos del IPC o bien en razón de incrementos en los costes de estructura específicos del transporte, encontramos que el mismo no está relacionado con una mejora de la

calidad del servicio, lo que supone un “suplemento” obligatorio a pagar cada año por el consumidor sin obtener a cambio ninguna mejora. Por tanto, puede producirse un efecto equivalente a una percepción de menor calidad por el precio que pagan. Y reiterando a largo plazo ello repercute directamente en el potencial que tiene la empresa para cobrar un suplemento si realmente se produjera una mejora en la calidad el servicio.

### **5.5 Relación entre la percepción de importancia y desempeño de RSE, el coste-impacto de las acciones, y predisposición a pagar por incremento de variables de RSE**

En este apartado pretendemos realizar un análisis comparativo de las prioridades de RSE detectadas por el índice elaborado por la empresa objeto de estudio para la planificación de las acciones de RSE ( $PB^{RSE}$ ), con respecto de las cuestiones identificadas gracias a nuestro índice de RSE ( $I^{RSE}$ ).

Según el índice de acciones de RSE elaborado por la empresa, denominado  $PB^{RSE}$ , el área de actividades laborales tenía una consideración media del 83%, el área de mercado el 86%, el área medioambiental el 79%, y el área social cultural un 67%.

El índice considera el riesgo relacional, las expectativas y la importancia de percepción de todos los grupos de interés. La prioridad encaja en el índice planteado por la empresa en su estrategia y nuestro DCE en primar los aspectos relacionados con la calidad del servicio. Sin embargo, la prioridad que el índice de la empresa da a las variables medioambientales no parecen estar a la altura de la relevancia que tiene para el grupo de interés público. En lugar de ello, la empresa prioriza las variables relacionadas con la RSE sobre los trabajadores (que a su vez son accionistas). La estrategia derivada del índice no da prioridad a las variables sociales y culturales, cuestión que sólo es importante para el segmento de población fuertemente concienciada con la RSE.

En la Tabla 19 vemos reflejadas algunas ideas clave. La empresa da prioridad a las variables de calidad, y éstas son consideradas como muy importantes y valoradas con alta puntuación por parte del grupo de interés público en el IPA, así como objeto de una disposición a pagar alta en los diferentes tipos de población del DCE.

*Tabla 19: Consideración en las diferentes aproximaciones a variables de RSE*

Variable	PB <sup>RSE</sup>	IPA		DCE		
		IMP	DES	PREF. BAJA RSE	PREF. MEDIA RSE	PREF. ALTA RSE
SERVICIO	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
LABORAL	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
MMAA	Baja	Alta	Baja	Alta	Alta	Baja
SOC CUL	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta

*Fuente: Elaboración propia*

Por el contrario, la empresa no da prioridad a las variable medioambientales, que son consideradas como muy importantes por el grupo de interés público en el IPA, pero son objeto de una mala valoración en su desempeño real, y sobre las que el grupo de interés público muestra una importante disposición a pagar en el DCE.

La empresa otorga carácter prioritario a las cuestiones laborales. Para el grupo de interés público, las variables laborales no son relevantes, teniendo mejor o peor consideración acerca de la forma en que la empresa se comporta en estas áreas de acuerdo al análisis IPA, y en el modelo DCE ningún segmento poblacional parece otorgar una consideración prioritaria.

Similar es el caso de las variables socio-culturales, no consideradas una prioridad para la empresa, el público muestra importancia en el desarrollo del área cultura sólo en el caso del subgrupo de población altamente comprometido con la RSE.

## 5.6 Conclusiones

De acuerdo a la evaluación de las preferencias del público por las políticas y medidas de RSE, podemos concluir tras el análisis de los resultados del Experimento de Elección Discreta abordado en este capítulo, que se detectan varios segmentos dentro del grupo de interés Público diferenciados según su nivel de sensibilización (ALTA PREFERENCIA RSE, MEDIA PREFERENCIA RSE, BAJA PREFERENCIA RSE), y su compromiso con la RSE en sus distintas vertientes. Asimismo, detectamos la necesidad de reforzar variables relativas a las condiciones en las que se presta el servicio más allá de las meras obligaciones legales ya que el cliente está dispuesto a una mayor aportación de recursos para ello. Por contra, destacamos la nula preocupación del público por las cuestiones relativas a las condiciones laborales de la empresa, donde a su vez ésta concentra su mayor esfuerzo.



## Capítulo 6

## 6. Conclusiones y recomendaciones

La sostenibilidad es ya un criterio económico asumido por los agentes económicos, y exigido por la sociedad y por las administraciones públicas. La Responsabilidad Social de las Empresas forma parte de la realidad económica y empresarial, y las empresas evolucionan hacia una generalización de su sistematización.

La elección por criterios de sostenibilidad permite mayores atractivos por energías limpias, que potencian en Canarias nuestro atractivo como destino, creando sinergias, empleo y equilibrio ambiental. La apuesta por la innovación es un ejercicio de responsabilidad, ya que la innovación permite nuevas aplicaciones a procesos distintos que mejoran la eficiencia y el bienestar. Una economía que invierte en innovación es una economía con futuro. Una economía que no sabe innovar es una economía fácil de hacer depender.

La RSE es un proceso, una manera de entender la actividad de las organizaciones, un modelo de gestión. Gracias a la RSE las empresas pueden ver incrementada su competitividad, siempre y cuando la gestionen de manera eficiente, lo que redundará en su rentabilidad y reputación corporativa. Para ello es necesaria su plena integración en la estrategia de la empresa como parte intrínseca de su plan estratégico.

De nuestro trabajo se deriva un modelo de gestión eficiente de la RSE en base a las expectativas de los grupos de interés en los diferentes escenarios en los que la empresa es percibida, y en equilibrio con las ventajas competitivas de la empresa, sus recursos, y su propuesta de valor en el modelo de negocio. En consecuencia, el número total de grupos de interés que la empresa ha de considerar en su estrategia de RSE aumenta con respecto al enfoque tradicional, pues se incluyen los de cada uno de los entornos competitivos en los que la empresa es percibida, si bien pueden agregarse por tipos de manera coherente y en función de la compatibilidad de sus expectativas.

Este modelo progresivo para gestionar estratégicamente la RSE es novedoso, ya que integra las ventajas competitivas y la propuesta de valor en el propio planteamiento de la RSE. Ello permite aplicar la lógica de esquemas de desarrollo de modelo de negocio a la propuesta de RSE, mejorando la eficiencia de su propuesta y estableciendo prioridades de acción en base a sus recursos.

La percepción del público sobre la actividad de RSE de una empresa es relevante por ser el grupo de mayor peso e influencia en el consumo de sus productos o servicios. De manera específica, es especialmente interesante para una empresa que presta un servicio público y que gestiona fondos públicos, así como para empresas de economía social, por su propia naturaleza.

El Análisis Importancia Resultado es una herramienta de gran interés que aporta valor al estudio de la RSE, porque determina los factores críticos de éxito para el grupo de interés objetivo, y establece una relación entre el desempeño esperado y el real. De manera precisa permite concretar en qué aspectos de RSE se está siendo eficiente y en cuáles ineficiente, facilitando la adecuación de la estrategia de RSE a las demandas reales de los grupos de interés, y por tanto optimizando la estrategia de la empresa en su conjunto.

El estudio de las diferencias medias de adecuación del comportamiento real de RSE con respecto de las prioridades de las expectativas facilita identificar puntos de mejora en los que la empresa debe poner mayor precisión para mejorar el impacto y optimizar sus recursos. De manera agregada, resulta especialmente útil y novedoso nuestro Índice de RSE como herramienta para evaluar de manera comparativa el grado de adecuación entre empresas diferentes, si bien debe complementarse con un análisis de los diferenciales por variables.

Nuestro estudio revela una disposición a pagar del público por la que se muestra favorable a aportar recursos económicos adicionales para una mejora de variables de RSE sobre todo en variables de calidad y de sostenibilidad ambiental. Asimismo,

muestra que las cuestiones de carácter laboral interno de la empresa no son demasiado interesantes para el público, y que las cuestiones de carácter social son de valor para perfiles de personas muy comprometidas por la RSE.

Si bien el modelo propuesto permite alinear la estrategia de RSE a los diferentes grupos de interés, particularmente relevante resulta integrar la percepción del público en la estrategia de RSE de la empresa. Así, se contribuye a generar aliados y evitar riesgos relacionales con el segmento poblacional que decide el consumo o la penalización en última instancia, y del cual se generan los consumidores futuros, es decir, el grupo externo del cual depende directamente la capacidad de la empresa de generar ingresos y rentabilidad.

Para mejorar la competitividad, y que esa competitividad tenga continuidad en el tiempo, Canarias puede elegir un posicionamiento basado en su identidad propia que aproveche nuestras ventajas competitivas. El posicionamiento que integra una capacidad estable de generar ingresos y empleos, una excelencia en los servicios difícil de imitar, y una conservación del entorno natural y cultural, es el posicionamiento basado en la sostenibilidad. La sostenibilidad como manera de entender el equilibrio de las inversiones con la riqueza cultural de las personas y con una actividad que enseñe a apreciar la riqueza medioambiental del territorio. Ese posicionamiento es una elección, una elección de un modelo de gestión que aporta mayor valor añadido; toda elección supone asimismo una renuncia, a no fomentar actuaciones empresariales que, aunque más competitivas en coste, a largo plazo aportarían menor valor añadido.

De manera particular en Canarias, la consideración de la RSE es un componente de interés para la en base a una identidad propia del entorno que forme parte de las ventajas competitivas, contribuyendo a compensar parte de los factores limitantes de la competitividad del Archipiélago, pasando así de consumir un patrimonio limitado a desarrollar un patrimonio sostenible. El potencial económico de Canarias deja ver campos de actividad con nuevos nichos de mercado y creación de empleo que pueden a la vez generar empleo local y un territorio más sostenible, lo cual redundará en el

atractivo sostenible de Canarias. Para ello, Canarias debe hacer de la sostenibilidad una verdadera identidad propia, configurando un posicionamiento basado en la sostenibilidad ambiental, la identidad cultural, la gestión del conocimiento y la experiencia vital de vivir, visitar, trabajar, comerciar y cooperar con Canarias.

La RSE es una herramienta útil para contribuir al desarrollo sostenible tanto del país de origen de la empresa como en aquellos en los que desarrolla su actividad al internacionalizar procesos. Es fundamental para la empresa mantener como referencia un comportamiento coherente con sus principios en cada uno de los territorios. Para poder adecuar la propuesta de valor de RSE en escenarios geográficos nuevos en los que la empresa vaya a expandirse, el hecho de generar alianzas con ONGDs como agentes con conocimiento local y sus proyectos de desarrollo permite aprovechar sinergias que redunden en ahorros de esfuerzos y en una mayor precisión de la acción internacional de RSE, facilitando el encaje global del posicionamiento deseado de la empresa. Para aprovechar el potencial de Canarias como polo de cooperación internacional al desarrollo y de comercio exterior, este tipo de alianzas pueden ser desarrolladas aprovechando la especialidad sectorial de los agentes de cooperación y su experiencia en destinos prioritarios.

El presente trabajo abre líneas de investigación de interés para futuros desarrollos que ayuden a la generación de valor mediante la aplicación de la RSE en la actividad económica. Por un lado, se puede aplicar el Índice de RSE en empresas representativas de varios sectores para comparar el nivel de adecuación de su actividad de RSE a las expectativas de los grupos de interés. Por otro lado, cabe desarrollar otro trabajo específico para, a partir de la información recabada en el Análisis Importancia Resultado y en el Experimento de Elección Discreta, relacionar la disponibilidad a pagar sobre variables específicas de RSE. Asimismo, se puede en la extensión de las sinergias de la RSE a nivel internacional, profundizando en las relaciones entre organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas, a fin de establecer soluciones a las dificultades de colaboración existentes, y canalizar proyectos de desarrollo sostenible para ambas partes, contribuyendo a una cooperación estable.

# **Bibliografía**

## 7. Bibliografía

**ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S. y ROBINSON, J. (2012):** ‘Hither Thou Shalt Come, But No Further: Reply to .The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation: Comment’. *American Economic Review*. NBER Working Paper No. 16966.)

**ACHARYA, V.; PHILIPPON, T.; RICHARDSON, M. y ROUBINI, N. (2009):** ‘The Financial Crisis of 2007-2009: Causes and Remedies’. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Volume 18, Issue 2, pages 89–137, May 2009 New York University Salomon Center and Wiley Periodicals, Inc.

**ALMAGRO, J.J. (2009):** *Responsabilidad Social: Una reflexión global sobre la RSE* Prentice-Hall.

**ARAÑA, J. y LEÓN, C. (2011):** ‘Valoración económica de la imagen de un destino’. *Pasos*. Vol. 9, Nº 1, pgs. 1-14.

**AUGER, P.; DEVINNEY, T.M.; LOUVIERE, J.J. y BURKE, P. (2007):** ‘Consumer Social Beliefs: An International Investigation Using Best-Worst Scaling Methodology’. *Journal of Business Ethics*, 70 (3), 299-326, 2007.

**AUPPERLE, K.E. (1984):** ‘An empirical measure of corporate social orientation’. *Research in corporate social performance and policy*, 6, 27–54.

**BARNETT, M. y SALOMON, R.M. (2006):** ‘Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance’. *Strategic Management Journal*, 27: 1101–1122 (2006).

**BATEMAN, I.J. (2006):** ‘The aggregation of environmental benefit values: welfare measures, distance decay and total WTP’. *Ecological Economics* 60, pp. 450-460.

**BATEMAN, I.J. (2013):** ‘Scenario realism and welfare estimates in choice experiments. A non-market valuation study on the European water framework directive’. *Journal of Environmental Management* 94.

**BECHETTI, L. (2007):** ‘The impact of Social Responsibility on productivity and efficiency of US listed companies’. *XIII Tor Vergata Financial Conference*. University of Rome Tor Vergata.

- BECKER-OLSEN, K.L.; CUDMORE, B.A.; y HILL, R.P. (2005):** ‘The impact of perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behaviour’. *Journal of Business Research*, Mar 2005. Elsevier.
- BEN-DAVID, D. y KIMHI, A. (2000):** ‘Trade And The Rate Of Income Convergence’. *CEPR Discussion Papers* 2390, C.E.P.R. Discussion Papers.
- BERENS, G. y VAN RIEL, C.M. (2004):** ‘Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature’. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161-178.
- BOE (2011):** *Ley de Contratos del Sector Público del Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre*. BOE 276 2011.
- BOE (2014):** *Ley 2/2011, de 4 de marzo de Economía Sostenible* (BOE 55 2011).
- BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991):** ‘A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value’. *Journal of Consumer Research*, 17 (March), 375-384.
- BORDAGARAY, M. (2013):** ‘Modelling user perception of bus transit quality considering user and service heterogeneity’. *Transportmetrica: Transport Science*, 10:8, 705-721.
- BOWEN, H.R. (1953):** *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- BROWN, S. y SWARTZ, A. (1989):** ‘A Gap Analysis of Professional Service Quality’, *Journal of Marketing*, 53 (April), 92-98.
- BURKE, L., Y LOGSDON, J. (1996):** ‘How corporate social responsibility pays off.’ *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- BARNETT, M.L. y SALOMON, R.M. (2006):** ‘Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance’, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, núm.11, p. 1101-1122.
- CAN, Ö. (2012):** ‘Valuation of environmental improvements in a specially protected marine area: A choice experiment approach in Göcek Bay, Turkey’. *Science of the Total Environment*, 439, 291–298.
- CAPRIOTTI, P. (2006):** ‘Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa’. *Razón y Palabra*. Número 53.



**CARMAN, J.M. (1990):** ‘Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions’, *Journal of Retailing*, 66 (Spring), 33-55.

**CARROLL, A.B. (1979):** ‘A three-dimensional conceptual model of corporate performance’. *Academy of Management Review*. 4. 497-505.

**CARROLL, A.B. (1999):** ‘Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct’, *Business Society*, vol. 38 no. 3 268-295. Sept. 1999.

**CASARES, J. (2011):** *Ética, economía y política*. Libros Profesionales de Empresa. ESIC Editorial. 2011.

**CASCETTA, E. (2014):** ‘A Quality-Based Approach to Public Transportation Planning: Theory and a Case Study’, *International Journal of Sustainable Transportation*, 8:1, 84-106.

**CE (1995):** *Decisión del Consejo de la UE de 29 de mayo de 1995* Bol. CE nº 5-1995, p. 1.2.3.

**CED (1971):** *Committee for Economic Development. Social responsibilities of business corporations*. New York: Author.

**CHAMINUKA, P. (2011):** ‘Tourist preferences for ecotourism in rural communities adjacent to Kruger National Park: A choice experiment approach’. *Tourism Management*, 33, 168-176.

**COAST, J. (2012):** ‘Using qualitative methods for attribute development for Discrete Choice Experiments: issues and recommendations’. *Health Economics*, 21: 730–741.

**CORTINA, A. (2002):** *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global*. Taurus Pensamiento. Santillana. Madrid. 2002.

**CREYER, E.H. (1997):** ‘The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?’, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 14, Issue 6.

**CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992):** ‘Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension’, *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.

**DAVIS, K. (1960):** ‘Can business afford to ignore social responsibilities?’, *California Management Review*, 2, 70-76.

**DEEGAN, C. (2002):** ‘The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation’, *Accounting, Auditing and Accountability*

*Journal*, 15 (3), 282-311.

**DENG, W.; CHEN, W. y PEI, W. (2008):** ‘Back-propagation neural network based importance–performance analysis for determining critical service attributes’. *Expert Systems with Applications* 34 (2008) 1115–1125.

**DÍAZ-SALAZAR, R. (2001):** *Nuevo socialismo y cristianos de izquierda*. Ediciones HOAC.

**DIERKES, M. y BAUER, R.A. (1973):** *Corporate Social Accounting*. Praeger Publishers.

**DRUCKER, P. (1972):** *The practice of management*. New York: Harper & Row.

**DRUCKER, P. (1984):** ‘The new meaning of corporate social responsibility’, *California Management Review*, 26, 53-63.

**ESTY, D., y WINSTON, A. (2009):** *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* Wiley-Vch

**FELBER, C. (2012):** *La Economía del Bien Común*. Deusto S.A. Ediciones.

**FITCH, H.G. (1976):** Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol.1, No 1, Jan 1976.

**FOMBRUN, C. GARDBERG, N., SEVER, J. (2000):** ‘The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation’, *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255

**FREDERICK, W.C. (1960):** ‘The growing concern over business responsibility’, *California Management Review*, 2, 54-61.

**FREEMAN, R. E. (1984):** *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston.

**FRIEDMAN, M. (2007):** ‘The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits’, *NYT Magazine*, September 13, 1970.

**GOBCAN (2010):** *Memoria de Cooperación al Desarrollo de Canarias*. Dirección general de Relaciones con África del Gobierno de Canarias. 2010.

**GOBESP (2009):** *Estrategia Española de Movilidad Sostenible*. Ministerio de Fomento.

**GOBESP (2014):** *Estrategia Española de RSE 2014-2020. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.* Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2014.

**GONZÁLEZ, R. (2005):** *Ética y Economía. Ética de las profesiones.* Descléede Brouwer. Bilbao. 2005.

**GONZALEZ, M. y LEÓN, C. (2001):** ‘The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria’, *Tourism Economics*, Volume 7, Number 2, 1 June 2001 , pp. 177-190(14). IP Publishing Ltd.

**GONZÁLEZ, M. y LEÓN, C. (2003):** ‘Consumption process and multiple valuation of landscape attributes’, *Ecological Economics* Volume 45, Issue 2, June 2003, Pages 159-169

**GOTSI, M. y WILSO, A.M. (2001):** ‘Corporate Reputation: seeking a definition’, *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.

**GRAF, L., HEMMASI, M. y STRONG, K.C. (1994):** ‘Strategic Analysis For Resource Allocation Decisions In Health Care Organizations’. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 8, No. 1 (Spring 1996), pp. 92-107.

**GRUNIG, J.E. y HUNT, T. (1984):** *Managing Public Relations.* Fort Worth: Holt, Rinehart and Wilson.

**HAENSEL, A. (2011):** ‘Estimating unconstrained customer choice set demand: A case study on airline reservation data’, *Journal of Choice Modelling*, 4(3), 75-87.

**HENSHER, D.A. (2002):** ‘A Service Quality Index for Area-Wide Contract Performance Assessment’. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 36, No. 1 (Jan.), pp. 93-113.

**HESSEL, S. (2011):** *¡Indignaos!.* Ed. Destino. Barcelona. 2011.

**HERNÁNDEZ, M.C. (1997):** *El valor añadido como indicador económico de la responsabilidad social de la empresa: una aplicación empírica.* Tesis Doctoral. Director: Dr. Urbano Medina Hernández. ULL 1997.

**HEUGENS, P.P. y DENTCHEV, N. (2007):** ‘Taming Trojan jorses: identifying and mitigating corporate social responsibility risks. *Journal of Business Ethics*. 75 (2): 151-170.

**HOOGHMSTRA, R. (2000):** ‘Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting’. *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 55-68.

**HUBER, J. y ZWERINA, K. (1996):** ‘The Importance of utility Balance and Efficient Choice Designs’, *Journal of Marketing Research*, 33 (August), 307-317.

**HUANG, Y. (2009):** ‘The Effect of Airline Service Quality on Passengers’ Behavioural Intentions Using SERVQUAL Scores: A Taiwan Case Study. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol.8, 2009.

**HUDSON, S, HUDSON, P y MILLER, GA (2004):** ‘The measurement of service quality in the tour operating sector: A methodological comparison’. *Journal of Travel Research*, 42 (3). 305 - 312. ISSN 0047-2875.

**JONES, T.M. (1980):** ‘Corporate social responsibility revisited, redefined’. *Management Review*, 59-67. California.

**KEANE, M. y WASI, N. (2013):** ‘Comparing alternative models of heterogeneity in consumer choice behaviour’, *Journal of Applied Econometric*, 28, pp. 1018-1045.

**KENNETH, R. (1999):** ‘Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality’. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4 (Oct., 1993), pp. 18-34.

**KLIKSBERG, B. (2004):** *Más ética, más desarrollo*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

**KOLK, A. y LENFANT, F. (2010):** ‘MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa’. *Journal of Business Ethics*, 93, 241-255.

**KRUGMAN, P. (1998):** ‘The Role of Geography in Development’. Annual World Bank Conference on Development Economics, Washington, D.C., April 20–21, 1998.

**KUCUKUSTA, D.; MAK, A. y CHAN, X. (2013):** ‘Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors’. *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013) 19– 30.

**LANCASTER, K. J. (1966):** ‘A new approach to consumer theory’. *Journal of Political Economics*, 1966; 74:132-57.

**LEBEAU, K. (2012):** ‘The market potential for plug-in hybrid and battery electric vehicles in Flanders: A choice-based conjoint analysis’, *Transportation Research Part D* 17, pp. 592–597.

**LEÓN, C. y GONZÁLEZ, M. (2007):** ‘Economic welfare, the environment and the tourist product lifecycle’, *Tourism Economics*, V. 13 (4), pp. 583-602.

**LEÓN, C. y ARAÑA, J.E. (2008):** ‘Do Emotions Matter? Coherent Preferences under Anchoring and Emotional Intensity Effects’, *Ecological Economics*, 66 (4), pp. 700-711.

**LINAN-NOGUERAS, D. J. (2001):** ‘Human rights conditionality in the external trade of the European Union: legal and legitimacy problems’, *Columbia Journal of European Law* v.7 n 3. p. 307-336.

**LOUVIERE, J.J.; HENSHER, D.A. y SWAIT, J. D. (2000):** *Stated Choice Methods: Analysis and application*, Cambridge University Press.

**LUO, X. (2006):** ‘Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value’. *Journal of Marketing*. Volume: 70 Issue: 4 Page(s): 1-18

**MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C. (2000):** ‘Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the united states and France’, *Journal of Business Ethics*, 23 (3):283 - 297 (2000).

**MAON, F. (2009):** ‘Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice’, *Journal of Business Ethics* 87:71-89. Springer 2009

**MARÍN, J.L. (2008):** ‘La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico’, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 3 (2008), pp. 27-42 ISSN 1019-6838

**MARTILLA, J. y JAMES, J. (1977):** ‘Importance-Performance Analysis’, *Journal Of Marketing*, 41(1):77-79.

**MARTÍNEZ, E. (2000):** *Ética para el Desarrollo de los Pueblos*. Trotta. Madrid. 2000

**MCFADDEN, D. (1974):** ‘Conditional logit analysis of qualitative choice behavior’, *Frontiers in Econometrics*, Vol. 1. P. Zarembka. New York, Academic Press: pp. 105-142.

**MCGUIRE, J.W. (1963):** *Business and society*. McGraw Hill Book Company. New York. 1963.

**MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2005):** ‘Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective’, *Academy of Management Review*, 26: 117-127.

**MINEM (2014):** *Estrategia Española de RSE*. Ministerio de Empleo. Abril 2014.

**MOHR, L.A. (2001):** ‘Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of CSR on buying behaviour’. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 1, No. 1.

**OBAMA, B.H. (2009):** *Discurso de investidura*. Pronunciado en Washington D.C. el 29 de enero de 2009.

**ONU (2011):** *Resolución 17/4 (A/HRC/17/31). Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas y los Derechos Humanos*.

**PEDERSEN, E.R. (2010):** ‘Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society’. *Journal of Business Ethics*, 91:155-166. Springer 2009

**PÉREZ, J.M. (2012):** *La crisis: convertir el retroceso en progreso*. Ed. Idea. Las Palmas de G.C.2012.

**PIGA, C. (2002):** ‘Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective’: A Few Comments and Some Suggested Extensions. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1 (Jan., 2002), pp. 13-15.

**PLAN CAMERAL (2012):** Base de datos. [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)

**PRADO-LORENZO, J.M.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. (2008):** ‘Social Responsibility in Spain: Practice and Motivations in Firms’, *Management Decision*, 46 (8), 1247-1271, 2008.

**PUYANA, A. (2006):** ‘La convergencia económica y los acuerdos de integración. ¿Hay enseñanzas del TLCAN para el ALCA?’ *La Economía Mexicana bajo el TLCAN*, UNAM. Flacso. Plaza y Valdés. México.

**QUAZI, A.M. y O’BRIEN, D. (2000):** ‘An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility’, *Journal of Business Ethics*, 25 (1):33 - 51 (2000).

**RODRÍGUEZ, F. y RODRIK, D. (1999):** ‘Trade Policy and Economic Growth: A Sceptic's Guide to the Cross-National Evidence’. *CEPR Discussion Papers* 2143, C.E.P.R. Discussion Papers.

**RUNGIE, C.M. (2011):** ‘Structural Choice Modelling: Theory and Applications to Combining Choice Experiments’, *Journal of Choice Modelling*, 4(3), 1-29

**RUSSEL, B. (1917):** *Ideales Políticos*. Tecnos. 2009.

**SACHS, J.D. y WARNER, A.M. (1995):** ‘Natural Resource Abundance and Economic Growth’. *NBER Working Paper* No. 5398. *Journal of Development Economics*, 1999, v59(1,Jun), 43-76.

**SAMUELSON, P.A. (1971):** ‘Love that corporation’. *Mountain Bell Magazine*.

**SAS INSTITUTE (2008):** *SAS ETS 9.2 Users Guide*. SAS Publishing. SAS Institute Inc., Cary, North Carolina.

**SCHEUFELE, G. (2013):** ‘Effects of alternative elicitation formats indiscrete choice experiments’, *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 57, pp. 214–233.

**SCHNIETZ, K.E. (2005):** ‘Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis’, *Corporate Reputation Review*, Volume 7, Number 4, 1 January, pp. 327-345(19)

**SCHUHMANN P.W.; CASEY J.F.; HORROCKS, J.A. y OXENFORD H.A. (2013):** ‘Recreational scuba divers’ willingness to pay for marine biodiversity in Barbados’, *Journal of Environmental Management* 121.

**SCHWARTZ, M.S. (2011):** *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*. Business and Professional Ethics. Broadview. Ontario. 2011.

**SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. (2001):** ‘Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility’. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVIII (May 2001), 225-243.

**SETHNA, B.N. (1982):** ‘Extensions and testing of importance-performance analysis’. *Business Economics*, 20, 28-31.

**SIMONE, R. (2011):** *El monstruo amable*. Taurus. Madrid. 2011.

**STEINER, G.A. (1970):** *Business and society*. New York: Random House.

**STIGLITZ, J. (2008):** ‘Towards a new global economic compact. Principles for addressing the current global financial crisis and beyond’, *World Economy & Development* IB. Issue 6/Nov-Dec 2008.

**SWANSONN, D.L. (1995):** ‘Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model’, *Academy of Management Review*, 20, 43-64.

**TORO, D. (2006):** ‘El enfoque estratégico de la RSC: revisión de la literatura académica’, *Intangible Capital*. 2006. Vol. 2, Núm. 14.

**TRAIN, K. (2003):** *Discrete Choice Methods with Simulation*. Cambridge University Press. 2003.

**TURKER, D. (2009):** ‘Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study’. *Journal of Business Ethics*. April 2009, Volume 85, Issue 4, pp 411-427.

**UE (2001):** *EU GREEN PAPER: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. European Commission. COM/2001/0366 final. Bruselas 18.7.2001.

**UE (2000):** *Acuerdo 2005/483/CE de Asociación entre los Estados de de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra*. DO L 317, 15.12.2000.

**UE (2011):** *Estrategia Europea de RSE. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM/2011/0681 final.

**VALOR, C., DELACUESTA, M. y FERNÁNDEZ, B. (2009):** ‘Understanding demand for retail socially responsible investments: A survey of individual investors and financial consultants’. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16(1): 1–14.

**CNUDMI (1980):** *Convención de Viena sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías*. Centro Internacional de Viena, Austria. Naciones Unidas, febrero de 2010.

**VILLAFAÑE, J. (2004):** *La buena reputación*. Madrid. Pirámide.

**VOGEL, D. (2007):** *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press. 2007.

**WAGNER, M y SCHALTEGGER, W. (2004):** ‘The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance. An Empirical Analysis in EU Manufacturing’, *European Management Journal*, Volume 22, Issue 5, October, 557-572.

**WATSON, V. (2011):** ‘Involving the public in priority setting: a case study using discrete choice experiments’. *Journal of Public Health*, Vol. 34, No. 2, pp. 253–26



**WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L. (1985):** ‘The evolution of the corporate social performance model’, *Academy of Management Review*, 10. 758-769.

**WEBER, M. (2008):** ‘The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR’, *European Management Journal* Vol. 26, No. 4, 2008. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University of Lüneburg, Lüneburg, Germany.

**WOOD, D.J. (1991):** ‘Corporate social performance revisited’. *Academy of Management Review*, 16, 691-718. 1991.

**WOOD, D.J. y JONES, R.A. (1995).** ‘Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance’. *International Journal of Organizational Analysis*, 3: 229–267.

**YERKES, R. y DODSON, J. (1908):** ‘The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation’, *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.

**YOUJAE, Y., y GONG, T. (2013):** ‘Customer value co-creation behavior: Scale development and validation’. *Journal of Business Research* 66 (2013) 1279–1284.

**ZHANG, H. y CHOW, I. (2004):** ‘Application of importance-performance model in tour guides’ performance: evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong’. *Tourism Management* 25 (2004) 81–91.

**ZIEGLER, J.; DEARDEN, P. y ROLLINS, R. (2012):** ‘But are tourists satisfied? Importance-performance analysis of the whale shark tourism industry on Isla Holbox, Mexico’. *Tourism Management* 33 (2012) 692e701.