



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2018/2019

**UN ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA Y LAS ESTRATEGIAS  
CORPORATIVAS EN EL CONTEXTO ESPAÑOL**

**A STUDY OF CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY AND CORPORATE STRATEGIES  
IN THE SPANISH CONTEXT**

Realizado por la alumna Dña. Patricia López Jimeno

Tutelado por los Profesores Dra. Dña. Laura Cabeza García y Dr. D. José Luis de Godos Díez

León, 12 de julio de 2019



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales



**Patricia López Jimeno**  
**2019**

# 1. INDICE GENERAL

1. Resumen .....	1
Abstract.....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada.....	4
3.1. Objetivos.....	4
3.2. Metodología.....	5
4. Responsabilidad social corporativa (RSC), diversificación e internacionalización .	7
4.1. Responsabilidad social corporativa .....	7
4.1.1. Concepto y características de la RSC.....	7
4.1.2. Variables relacionadas con la RSC.....	13
4.2. Estrategias corporativas: diversificación e internacionalización.....	16
4.2.1. Diversificación.....	17
4.2.2. Internacionalización.....	19
4.3. Relación entre la RSC y las estrategias corporativas .....	23
4.3.1. RSC y diversificación.....	23
4.3.2. RSC e internacionalización .....	25
5. Análisis descriptivo realizado.....	26
5.1. Muestra .....	26
5.2. Medida de las variables .....	27
5.3. Metodología.....	30
5.4. Resultados.....	31
6. Conclusiones.....	36
7. Bibliografía.....	40
ANEXO 1 .....	47
ANEXO 2 .....	48
ANEXO 3 .....	48

## 1. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Etapas de la RSC.....	8
Figura 4.2. Iniciativas mundiales y organismos entorno a la RSC.....	10
Figura 4.3. Tipos de stakeholders.....	11
Figura 4.4. Razones para la diversificación empresarial.....	18
Figura 4.5. Razones para internacionalización.....	20
Figura 4.6. Tipos de estrategia competitiva internacional.....	21
Figura 5.1. Medición de la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada.....	28

## 2. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Razones y riesgos derivados de la diversificación no relacionada.....	19
Cuadro 4.2. Métodos de entrada en mercados extranjeros.....	22
Cuadro 5.1. Clasificación de las empresas en dos grupos en función del Pacto Mundial y la Global Reporting Initiative.....	32

## 3. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Distribución de las compañías según su participación en PM y GRI.....	28
--	----

## 4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Comparativa de los <i>clusters</i> obtenidos [agrupación <i>cluster</i> ].....	33
Tabla 5.2. Chi-cuadrado de la variable sector [agrupación <i>cluster</i> ].....	33
Tabla 5.3. Comparativa de los grupos obtenidos [agrupación propia].....	34
Tabla 5.4. Chi-cuadrado de la variable sector [agrupación propia].....	35
Tabla 5.5. Comparativa adicional utilizando otros indicadores de tamaño e internacionalización.....	36

## 1. RESUMEN

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está adquiriendo cada vez más relevancia por los beneficios que puede proporcionar tanto a la sociedad como a las propias compañías pues juega un papel importante aumentando la legitimidad y la imagen de marca. Por esta razón, cada vez son más las empresas que apuestan por este tipo de acciones, tratando de compaginarlas con otras decisiones estratégicas a nivel corporativo que favorecen el crecimiento empresarial, la reducción del riesgo, y una mejora en la rentabilidad. Además, parece que no deben considerarse como decisiones independientes. Así, no solo ciertas características organizativas (tamaño, rentabilidad, sector, etc.) pueden estar asociadas a la realización de acciones de naturaleza social y medioambiental, sino también las estrategias de desarrollo. En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se tratará de, en primer lugar, presentar desde una perspectiva teórica la estrategia competitiva de RSC y las estrategias corporativas, más concretamente de diversificación e internacionalización, así como su interrelación. En segundo lugar, se analizará desde un punto de vista práctico la relación existente entre ellas junto con otras características empresariales utilizando una muestra de empresas españolas cotizadas y realizando un análisis *cluster* y una comparación entre sub-muestras.

*Palabras clave:* Responsabilidad social corporativa, diversificación, internacionalización, estrategias corporativas, análisis descriptivo

## ABSTRACT

Currently, Corporate Social Responsibility (CSR) is gaining greater and greater relevance because of the benefits that it provides to society and companies, as it plays an important role in increasing the legitimacy and brand image. For this reason, a lot of companies are betting on these type of actions, trying to combine them with other strategy decisions on a corporate level, which favour business growth, risk reduction and improving the profitability. In addition, it seems that these should not be considered as independent actions. Thus, not only organisational characteristics (size, profitability, sector, etc.) but also development strategies can be associated with social and environmental activities. In this context, this Final Degree Project will attempt, firstly, from a theoretical perspective to introduce the competitive strategy of CSR and the corporate strategies –more

specifically, diversification and internationalisation–. Following this the relation between them is explained. Secondly, the relationship between these strategies together with other business characteristics will be analysed from a practical point of view using a sample of Spanish companies, carrying out a cluster analysis and a comparison between subsamples.

*Key words:* Corporate social responsibility, diversification, internationalisation, corporate strategies, descriptive analysis

## **2. INTRODUCCIÓN**

Si se echa la vista atrás, hace menos de diez años que conceptos tales como “Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante)”, “ética empresarial” o “marketing social” eran conceptos que las empresas no tenían en cuenta a la hora de desarrollar su actividad empresarial, tan sólo eran estudiados por unos pocos investigadores (Navarro García, 2012). Sin embargo, en la actualidad, son cada vez más las compañías que intentan lograr resultados socialmente responsables con su estrategia de negocio, dado que son conscientes de la importancia de incorporar aspectos relacionados con las cuestiones sociales y medioambientales, y asociadas a los derechos humanos, entre otras. Además, en un mercado globalizado como el actual, es necesario que las compañías definan una estrategia adecuada capaz de adaptarse a los cambios del entorno y del mercado, para conseguir así una mejor posición competitiva y rentabilidad (Fernández González, 2018). En este sentido, una de las herramientas que pueden utilizar las compañías para obtener beneficios y mejoras sociales, tanto para la sociedad como para ellas mismas, es la RSC.

Así, el hecho de que estas prácticas socialmente responsables hayan adquirido tanto interés y relevancia puede deberse a motivos tales como los altos niveles de contaminación que deterioran el medioambiente en la actualidad o la importancia que tienen este tipo de acciones entre los grupos de interés. Cobran especial importancia los clientes –grupo de interés externo– dado que cada vez tienen más en cuenta pautas sociales, medioambientales o éticas a la hora de tomar decisiones de compra, de modo que estas iniciativas permitirán a las empresas mejorar su imagen y reputación hacia el exterior (Guerras y Navas, 2015). En este sentido, es necesario señalar que las acciones de RSC mejoran la posición de los individuos hacia la empresa, pero esa disposición no

se traslada hacia su decisión de compra (Marín y Ruiz, 2008), por lo que ésta debe esforzarse en mostrar la verdadera razón que le lleva a realizar estas iniciativas y ganarse así la confianza de los consumidores. Asimismo, transmitir una imagen positiva también beneficiará a la compañía en la medida en que existen inversores interesados por empresas socialmente responsables. La preocupación por las condiciones laborales de los trabajadores –grupo de interés interno– también está ganando relevancia (Guerras y Navas, 2015).

Por lo tanto, se puede decir que, en términos generales, la RSC puede jugar un papel importante en la estrategia competitiva de la empresa al mejorar la relación con los diferentes grupos de interés y aumentar la legitimidad de la compañía y, en concreto, desde el punto de vista del marketing, se puede considerar una herramienta que ayuda a reforzar la imagen de marca empresarial y que puede condicionar la decisión de compra de los clientes.

Por su parte, las estrategias corporativas también constituyen otro elemento fundamental en lo que a las decisiones estratégicas se refiere. Por ejemplo, la diversificación (incorporar nuevos productos y mercados al campo de actividad) y la internacionalización (vender los productos tradicionales en nuevos países) tienen influencia en el desempeño financiero. Otro aspecto a señalar es que estas direcciones de desarrollo permiten diversificar o reducir riesgos al introducirse en un mayor número de operaciones o mercados. Además, los valores y las particularidades culturales que caracterizan a los diferentes países o mercados pueden estar asociados a la toma de decisiones en materia de RSC. Una empresa tratará de adaptarse y satisfacer las exigencias de los distintos grupos de interés, tratando de llevar a cabo las mejores iniciativas socialmente responsables.

En base a lo anterior, la finalidad de este Trabajo Fin de Grado es analizar, desde un punto de vista teórico y descriptivo, la relación entre la estrategia de RSC y dos de las estrategias de desarrollo (internacionalización y diversificación) a partir de una muestra de empresas españolas cotizadas a 31 de diciembre de 2016. Hasta el momento, una parte importante de estudios ha analizado la relación entre la realización de acciones de RSC y los resultados empresariales, pero en menor medida su vínculo con otro tipo de decisiones estratégicas como son las estrategias a nivel corporativo.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el siguiente apartado se exponen los objetivos que se pretenden conseguir así como la metodología empleada. A continuación, se definirán desde un punto de vista teórico los principales conceptos en los que se centra el Trabajo Fin de Grado, sus características e interrelaciones. El análisis estadístico de naturaleza descriptiva realizado sobre una muestra de empresas españolas se describe en el apartado 5. Por último, se exponen las principales conclusiones que se han extraído del estudio.

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA**

#### **3.1. OBJETIVOS**

El principal objetivo que se pretende alcanzar con el presente Trabajo de Fin de Grado es analizar si existe alguna relación entre la realización de acciones de RSC, acciones vinculadas a la estrategia competitiva de la empresa, con las estrategias corporativas de diversificación e internacionalización, y con otras características a nivel empresarial. De este modo, en primer lugar, se presentarán desde un punto de vista teórico los conceptos anteriores de modo separado, así como su posible interrelación, y, en segundo lugar, se realizará un análisis *cluster* jerárquico y un análisis descriptivo de comparación de submuestras a partir de los datos de una muestra de compañías españolas que cotizan en el Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM).

A partir de este objetivo principal, también se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- ***Desde el punto de vista teórico***
  - Definir el concepto de RSC, sus características y comentar los dos enfoques (normativo e instrumental) entorno al mismo.
  - Presentar los argumentos relativos a la relación entre distintas variables a nivel organizativo (tamaño, rentabilidad, riesgo, sector y activos intangibles) y la RSC.
  - Revisar el concepto de las estrategias corporativas de diversificación e internacionalización y sus principales características.
  - Explicar la posible relación existente entre la realización de acciones de naturaleza social y medioambiental y las estrategias corporativas.

- **Desde el punto de vista práctico**, y considerando una muestra de empresas españolas cotizadas,
  - Analizar el grado de responsabilidad social y medioambiental de las compañías.
  - Conocer el nivel de diversificación –tanto relacionada como no relacionada– y de internacionalización.
  - Analizar la asociación entre determinadas características propias de la compañía –tamaño, rentabilidad, nivel de riesgo, sector, y recursos intangibles–, la diversificación y la internacionalización con la RSC.
  - A partir del análisis descriptivo realizado, extraer las conclusiones derivadas a nivel práctico.

### 3.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente Trabajo Fin de Grado se estructura en dos bloques: un primer bloque dedicado a la revisión teórica de los principales conceptos analizados: RSC, diversificación e internacionalización. Un segundo bloque en el que se analizarán las relaciones existentes entre los conceptos anteriores desde una perspectiva práctica, analizando así, el nivel de compromiso social que caracteriza a cada empresa que conforma la muestra del estudio, pudiendo conocer aquellos aspectos que pueden tener alguna relación en el ámbito de la RSC.

En la parte teórica del estudio, se describirán los conceptos de RSC y las estrategias de diversificación e internacionalización, analizando sus principales características y la interrelación existente entre ellos. De igual modo, también se explicará cómo otras características propias de las compañías –tamaño, rentabilidad, nivel de riesgo, sector y recursos intangibles– parecen estar asociadas con la realización de actividades de RSC. Para ello, se han utilizado diversas referencias, desde manuales –entre los que se destacan Guerras y Navas (2015) “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones” o Navarro García (2012) “RSC: Teoría y Práctica”–, revistas tanto nacionales como internacionales –“Revista de Responsabilidad Social de la Empresa”, “Journal of Business Ethics” o “Academy of Management Journal”– así como tesis u otro tipo de publicaciones semejantes.

En la parte práctica, para la realización del estudio planteado, se ha construido una base de datos utilizando diferentes fuentes de información. Para obtener la información relativa

a la RSC, vinculada a la adhesión de la empresa al Pacto mundial (PM) y si ésta elabora un informe de RSC siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), se ha recurrido a las propias páginas webs de dichos organismos. Por su parte, la información referida a la internacionalización, así como de las características de las empresas analizadas, se extrajo de los informes anuales y de los informes de auditoría disponibles en la CNMV –Comisión Nacional del Mercado de Valores–. Asimismo, para completar la información relativa al número de países en los que cada compañía opera, así como su nivel de diversificación, se ha consultado la base de datos SABI –Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos–. De igual forma, es necesario mencionar que en los casos en los que no se pudo obtener toda la información necesaria de las fuentes secundarias anteriores, se intentó conseguir dicha información contactando directamente con las compañías de la muestra vía email para tratar de recopilar la mayor información posible que estaba pendiente. Con toda esta información, se planteó un análisis de naturaleza descriptiva. En primer lugar, un análisis *cluster* jerárquico para ver que grupos de empresas se podían identificar de acuerdo a su compromiso en materia de RSC y, en segundo lugar, un análisis de sub-muestras para comparar las variables asociadas a las estrategias corporativas y a otras características empresariales, en los grupos previamente identificados. El programa estadístico SPSS, versión 24.0 ha sido utilizado para la realización de todas las estimaciones o test necesarios.

Finalmente, se presentarán una serie de conclusiones y reflexiones a partir de los resultados obtenidos, en el apartado de conclusiones.

Así pues, se trata de establecer en un primer momento un marco teórico conceptual y luego a partir del mismo llevar a cabo un estudio práctico de carácter descriptivo, utilizando principalmente fuentes de información secundarias y, en menor medida, primarias, analizando las interrelaciones existentes de la RSC con las estrategias corporativas y con otras características empresariales.

## **4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC), DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

### **4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

#### **4.1.1. Concepto y características de la RSC**

El origen de la RSC se remonta varios siglos atrás, caracterizada por tener un importante desarrollo en un periodo de tiempo muy reducido. A lo largo de su evolución, destacan líderes empresariales como Robert Owen que, dadas las condiciones de explotación que soportaban los trabajadores durante la Revolución Industrial, demostraron que se puede llevar a cabo una producción eficiente y responsable al mismo tiempo (Navarro García, 2012). Así, se introdujeron numerosas medidas relacionadas con la educación y la sanidad pública, tratando de eliminar el trabajo infantil y las pésimas condiciones laborales. Además, estos empresarios sostenían que el carácter de los hombres estaba determinado por su ambiente, por lo que un entorno mejorado daría lugar a conductas favorables de la clase trabajadora (Navarro García, 2012). En relación a lo anterior, durante el siglo XIX, tuvieron lugar numerosas experiencias de RSC en España como la cooperación en el sector agropecuario o las cooperativas de consumo, entre otras, que contribuyeron a la mejora del bienestar tanto de la propia empresa como de la sociedad en su conjunto (Fernández García, 2009).

En concreto, el desarrollo de la RSC se puede caracterizar por tres etapas que se expondrán a continuación (López Pastor, 2017), y tal y como se recoge en la Figura 4.1:

- La primera etapa se corresponde con su origen. A pesar de que ya existía una disputa sobre la responsabilidad de las compañías en relación a sus actividades y sus consecuencias desde el desarrollo del capitalismo en el siglo XIX, no surge el concepto de RSC hasta los años 50 del siglo XX en Estados Unidos en el entorno de la Segunda Postguerra Mundial. Este concepto se expande a partir de los años 60 y 70 como consecuencia de la globalización, adquiriendo gran relevancia la empresa transnacional. Posteriormente, se inicia un debate en los países y organismos internacionales –como la ONU o la OCDE– sobre la necesidad de una regulación internacional en relación a los derechos laborales y humanos de las compañías multinacionales como consecuencia de su transformación en transnacionales durante la crisis de los 70 en busca de beneficios a

través de la localización de su producción. Finalmente, se optó por establecer un modelo de autorregulación no obligatorio denominado RSC además de sugerencias y normas realizadas por organismos internacionales.

- La segunda etapa tiene lugar durante los años 80 y 90, con gran influencia del Neoliberalismo en el ámbito político y económico tras la crisis de los 70, que detiene el debate, el cual se intensifica debido a la globalización y a los escándalos empresariales. Por su parte, el Estado de Bienestar pierde solidez, realizando una apelación a las compañías para potenciar voluntariamente su responsabilidad social. De este modo, se incrementan las acciones sociales de las empresas valorándose positivamente su impacto en la imagen de marca. Es a partir de este momento cuando la RSC adquiere relevancia.

- Finalmente, en la tercera etapa se pueden señalar varios cambios importantes que influyen en la adecuación de la RSC. Por un lado, la revolución digital –o cuarta revolución industrial– que modifica la producción y el consumo. Por otro lado, el apogeo de valores como la igualdad de género, la inclusión social, lo ecológico, etc. que adquieren gran relevancia para los consumidores y, por último, la crisis económica del 2008.

**Figura 4.1. Etapas de la RSC**



Fuente: Elaboración propia a partir de López Pastor (2017:13)

A lo largo de los últimos años, cada vez son más las compañías que tratan de conseguir resultados socialmente responsables en su estrategia de negocio con el objetivo de obtener mejoras tanto para ellas mismas como para la sociedad. La realización de este tipo de actividades puede proporcionar una ventaja competitiva para la empresa y mejorar así su posicionamiento y rentabilidad (Infante Rivas, 2015). En general, se ha producido un importante cambio social puesto que, hasta hace unos años, las empresas se centraban

únicamente en realizar acciones agresivas según como se comportarse la competencia con el objetivo de incrementar su beneficio sin tener en cuenta los factores sociales, económicos o medio ambientales que podrían ser afectados por sus actuaciones (Infante Rivas, 2015). En relación a esto, existen numerosas definiciones de la RSC, entre la que se destaca la establecida por el Libro Verde de la Comisión Europea que define RSC<sup>1</sup> como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores*” (Navarro García, 2012:55). Además, tal y como establece Medina Martín (2015), Carroll (1991) diferencia cuatro tipos de responsabilidades sociales clasificadas en una pirámide: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Esto supone que las responsabilidades económicas y legales son requeridas, mientras que las responsabilidades éticas son las que se esperan y, las filantrópicas, las que la sociedad desea (Cho et al., 2015).

Por otro lado, debido a la creciente importancia e interés de la RSC en las últimas décadas, se han establecido diferentes iniciativas con la finalidad de potenciar acciones y estrategias voluntarias por parte de las empresas y que engloban factores económicos, morales y sociales. A continuación, tal y como señala Martínez Álvarez (2014) en su estudio, se muestran las iniciativas mundiales más relevantes en el entorno de la RSC y los organismos que las promueven (Figura 4.2).

---

<sup>1</sup> Es importante diferenciar entre RSC, marketing social y marketing con causa. El marketing social trata de conseguir un cambio social mejorando las condiciones de vida de los individuos siendo este el único objetivo de la actuación de marketing. Pueden participar tanto Administraciones Públicas como entidades lucrativas y no lucrativas (Blog SocialCo, 2017). El marketing con causa trata de conseguir el mismo fin (contribuir al cambio social) pero teniendo presente la finalidad de lucro de la compañía que lo impulsa además de las ONG's con las que lleva a cabo dicha acción de marketing (Blog SocialCo, 2017). En esta misma línea, el marketing con causa puede también confundirse con acciones sociales, la filantropía o donaciones con la intención de mejorar la reputación empresarial, lo que afectaría a las ventas y beneficios de dicha organización (Martínez Álvarez, 2014).

**Figura 4.2. Iniciativas mundiales y organismos entorno a la RSC**

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Álvarez (2017:19)

Más concretamente, se van a describir brevemente dos de las iniciativas nombradas anteriormente –Pacto Mundial y Global Reporting Initiative (GRI)– puesto que constituyen las dos variables que se van a utilizar en el análisis práctico que se desarrollará posteriormente en el presente Trabajo Fin de Grado.



El **Pacto Mundial** o Global Compact constituye una iniciativa internacional integrada por Naciones Unidas con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenible en lo relativo a los Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción a través de diez Principios universalmente aceptados. Se trata de la mayor iniciativa empresarial socialmente responsable a nivel mundial (Pacto Mundial, 2016). Además, cabe señalar también la importancia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), una red mundial de la ONU dirigida al desarrollo que promueve el cambio, y facilita el acceso a recursos, conocimientos y experiencias a los países para que cualquiera persona pueda forjar y mejorar su futuro. Está presente en 177 países proporcionando soluciones a diversos retos tanto nacionales como internacionales (ONUSIDA, 2015).



Por su parte, la **GRI** es una organización internacional independiente creada en 1997 por la *Coalition Environmentally Responsible Economics* y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas. Su objetivo es ayudar a comprender y transmitir el impacto en aspectos clave relacionados con la sostenibilidad –como el cambio climático, los derechos humanos, el bienestar social y la gobernabilidad– para obtener beneficios para todos tanto en el ámbito social, como ambiental y económico (GRI, 2017).

Estas dos iniciativas tienen en común la aplicación de un modelo de gestión basado en los *stakeholders*, puesto que la gestión de estos grupos de interés es fundamental para desempeñar estrategias socialmente responsables con la finalidad de lograr un bien común. Los grupos de interés adquieren gran importancia debido a su posible influencia sobre las actividades y resultados de la compañía, de manera que no pueden concebirse de forma independiente los *stakeholders* y la RSC, pues no se produciría ningún efecto ni en ellos mismos ni en la actividad de la empresa (Granda y Trujillo, 2011). Tal y como muestra la Figura 4.3, los principales *stakeholders* se pueden clasificar en internos –relación directa con la organización– y externos –ajenos a la misma– (Navarro García, 2012).

**Figura 4.3. Tipos de *stakeholders***



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Navarro García (2012:89)

Durante los últimos años, estos grupos de interés cada vez ejercen mayor presión sobre las empresas con la finalidad de que éstas destinen más recursos al desarrollo y realización de actividades de RSC (Aguilera-Caracuel et al., 2015). Como consecuencia de ello y de la globalización, son muchas las compañías globales que se preocupan por llevar a cabo actividades de RSC de forma activa (Cho et al., 2015). Es decir, uno de los principales motivos que lleva a las compañías a invertir recursos en iniciativas socialmente responsables es el reconocimiento de diversas partes interesadas como clientes, accionistas, empleados, etc. (Aguilera-Caracuel y Guerrero-Villegas, 2018). Además, siguiendo la encuesta realizada por KPMG (2008), el 75% de las empresas encuestadas

afirmó que reconoce a la RSC como un elemento fundamental de sus estrategias comerciales.

En relación a lo anterior, la literatura establece que la reputación corporativa es otra de las razones que lleva a las empresas a participar en acciones de RSC. Sin embargo, esta reputación depende del grado de cumplimiento por parte de las compañías de las expectativas sociales de las partes interesadas. Si se cumplen estas expectativas – reputación positiva–, mejora la confianza pública, se atrae a inversores y a los mejores empleados, etc. No obstante, identificar y satisfacer estas expectativas sociales de los *stakeholders* es difícil debido a que, por ejemplo, las empresas multinacionales deben administrar tanto las demandas de los países de origen como de acogida, y tanto esas demandas como las iniciativas de RSC que deben adoptar las empresas multinacionales varían en función de si se trata de un país desarrollado o en desarrollo (Aguilera-Caracuel y Guerrero-Villegas, 2018; Jamali, 2008). En las áreas desarrolladas la RSC pone el foco de atención en problemas ambientales y de empoderamiento de la sociedad en general, mientras que en las áreas en desarrollo se centra en medidas que tratan de resolver los vacíos gubernamentales en aspectos como la protección del medio ambiente, los derechos humanos y laborales, luchas contra la corrupción y la discriminación, etc. (Barkemeyer, 2011).

En todo caso, a partir de la teoría de los *stakeholders*, se pueden distinguir dos tipos de enfoques o perspectivas que persiguen diferentes objetivos, pudiéndose considerar uno como medio y el otro como fin. Se puede hablar así de un enfoque instrumental y otro normativo. El *enfoque instrumental* se basa en obtener un mejor rendimiento de la empresa y mejorar su éxito económico desde una perspectiva estratégica. Pero no se trata sólo de mejorar sus resultados sino también su imagen de marca y reputación. Su objetivo es afianzar la posición de la compañía en el mercado y mejorar la rentabilidad a través del establecimiento de alianzas que proporcionen información sobre los productos, la atención, los servicios post-venta, etc. (Mozas y Puentes, 2010). En concreto, la RSC sería un instrumento para crear riqueza utilizando como medios para alcanzar esos rendimientos económicos sus acciones sociales (Montañez y Gutiérrez, 2015). Por su parte, el *enfoque normativo*, tal y como establecen en su estudio Mozas y Puentes (2010), hace referencia a la ética empresarial, siendo los aspectos sociales (y no los económicos) la base de la RSC. Se fundamenta en un comportamiento ético y correcto de las

compañías, pues éstas influyen en el bienestar social pudiendo producir riesgos derivados de sus conductas y actividades.

Por otro lado, es necesario mencionar que la aplicación de medidas socialmente responsables suele conceder a las empresas que las implantan una importante legitimación de sus actividades y, por lo tanto, mayor implicación de la sociedad (Chivite Cebolla et al., 2014). De este modo, aquellas que no las implanten podrían tener una desventaja competitiva. Esta variable se denomina efecto contagio, es decir, puede haber compañías que aplican medidas de RSC solamente porque otras lo hacen, y no porque realmente valoren esa forma de pensar (Chivite Cebolla et al., 2014).

#### **4.1.2. Variables relacionadas con la RSC**

Tal y como señalan Aguinis y Glavas (2012), se pueden distinguir numerosas variables relacionadas con la RSC, las cuales se pueden agrupar en tres niveles diferentes: institucional, organizativo e individual. El nivel institucional hace referencia a estándares o certificaciones como el entorno sociocultural del país (Brammer et al. (2009), mientras que el nivel organizativo tiene en cuenta variables como el tamaño de la empresa o la rentabilidad (De Villiers et al., 2011), entre otras. El tercer ámbito, el individual, incluye los valores de gerentes y directivos poniendo el foco de atención en los intereses de las partes interesadas (Agle et al., 1999), o los valores de los trabajadores, así como la preocupación particular por los problemas de RSC (Mudrack, 2007). En el presente Trabajo Final de Grado, se ha puesto especial atención en el ámbito organizativo, dado que, a pesar de que la literatura sobre RSC se centra en este ámbito (Post et al., 2002), sigue habiendo una puerta abierta a nuevas ideas que expliquen la conducta socialmente responsable de las compañías.

Así, aunque se podrían considerar otras variables como, por ejemplo, la cotización bursátil o la gestión de resultados, relacionadas con la realización de acciones de naturaleza social y medioambiental, se explican, a continuación, aquellas que serán objeto de análisis en el siguiente capítulo de este Trabajo Fin de Grado, y que en términos generales son además las más frecuentemente consideradas en la literatura.

- **Tamaño de la compañía:** las empresas de gran tamaño cuentan con los recursos y medios necesarios para llevar a cabo políticas de RSC además de realizar informes sobre dichas acciones. Existen numerosos estudios que determinan una relación positiva entre

ambas variables (Chivite Cebolla et al., 2014). En esta línea, Godos-Díez et al. (2012) establecen que puede existir una relación positiva entre el tamaño y el desempeño social debido a la exposición a la opinión pública a la que se enfrentan las multinacionales, al impacto socioeconómico en las zonas donde llevan a cabo sus actividades, así como la mayor atención impuesta por los grupos de interés a medida que éstas crecen, siendo necesario atender a sus demandas de forma eficaz.

- **Rentabilidad empresarial:** no existen resultados siempre concluyentes sobre la relación entre acciones sociales y resultados económicos-financieros. Por un lado, se puede establecer que la conducta socialmente responsable de las organizaciones depende también de los recursos que dispongan. Más concretamente, siguiendo a Godos-Díez et al. (2012) y, según el enfoque de la disponibilidad de fondos, si inicialmente la empresa es altamente rentable, puede transformarse en un elemento que fomente la inversión en acciones sociales, mientras que, en caso contrario, impediría dichas acciones. En cambio, el enfoque del oportunismo de los directivos determina que, si la compañía cuenta con un desempeño económico elevado, los directivos tratarían de aumentar sus ingresos en el corto plazo reduciéndose así las actividades socialmente responsables cuyo horizonte temporal es a más largo plazo. En caso contrario, tratarían de argumentar esos resultados desfavorables llevando a cabo programas sociales de alto interés.

Por otro lado, la relación en sentido contrario es posible. Así, por ejemplo, Martínez Campillo et al. (2013), concluyen en su estudio la existencia de numerosas evidencias empíricas acerca de que la RSC tiene un impacto positivo en el resultado financiero de las compañías. Además, Martínez Campillo et al. (2013) hacen mención a varias hipótesis sobre la relación entre el resultado financiero y la RSC. Por un lado, la hipótesis del impacto social que indica la existencia de una relación directa entre ambas variables, es decir, mayores niveles de RSC dan lugar a mayores resultados financieros. En relación a lo anterior, Freeman (1984) establece que la RSC permite cumplir las exigencias de los *stakeholders* mejorando a su vez la reputación y resultado financiero de la compañía. Por otro lado, la hipótesis del *trade off* muestra una relación negativa en la que un mayor grado de RSC da lugar a un resultado financiero inferior debido a los costes asociados a la realización de las acciones de RSC.

- **Nivel de riesgo:** se trata de un concepto de riesgo financiero asociado al endeudamiento. En este sentido, Godos-Díez et al. (2012) concluyen en su estudio la

posible existencia de una asociación tanto positiva como negativa entre nivel de riesgo y las actividades socialmente responsables de la compañía. En un sentido positivo, cuanto más riesgo haya, más prácticas de RSC llevará a cabo la compañía para tratar de protegerse y disminuir el riesgo global. Por el contrario, cuanto mayor sea el riesgo, más presión existirá para controlar deuda e invertir menos, especialmente en RSC. Por lo tanto, la evidencia empírica en unas ocasiones muestra una relación positiva mientras que en otras ésta es negativa.

- **Sector de actividad:** elementos como la necesidad de capital o la capacidad de generar recursos, entre otros, pueden afectar a la implantación de prácticas sociales que a su vez dependerán del sector de actividad. En términos generales, tal y como señalan Godos-Díez et al. (2012) en su estudio, las compañías pertenecientes a sectores industriales deben introducir en su proceso de producción aspectos sociales y medio ambientales –exigidos por la legislación y los grupos de interés– mientras que las compañías de servicios tienen menor imposición (Erden y Bodur, 2010). Además, aquellas empresas industriales con procesos productivos que pueden tener un impacto negativo sobre el medio ambiente aportan mayor información (Reverte, 2009).

Por otro lado, los sectores de actividad también se pueden clasificar en función de su sensibilidad al medio ambiente. Las empresas pertenecientes a sectores más sensibles al medio ambiente –gas, petróleo, minería, papel, productos químicos, hierro y acero y otros metales, electricidad, etc.– tendrán una mayor exposición a la opinión pública, lo que puede incentivar la puesta en práctica de adecuadas medidas correctoras y mayores acciones de RSC (Arora y Dharwadkar, 2011).

- **Recursos intangibles:** es importante tener presente que una conducta socialmente responsable conlleva a la creación de valor para la organización a través de recursos esenciales estratégicos intangibles. Esto, a su vez, permite a la empresa utilizar oportunidades para mejorar sus rendimientos económicos (Fernández González, 2018). Además, siguiendo a Aldás Manzano et al. (2013), el hecho de gestionar correctamente recursos intangibles difíciles de imitar, como la marca, favorece el éxito comercial de la compañía. Por lo tanto, a través de acciones de RSC se puede crear mayor valor de marca mejorando su imagen y provocando sentimientos positivos y de credibilidad hacia la misma. Bien es cierto que los consumidores tienen reacciones negativas más intensas hacia las empresas que no son socialmente responsables.

En relación a lo anterior, entre los recursos intangibles cobra especial importancia la *reputación empresarial*, puesto que existen numerosos estudios que determinan que la realización de iniciativas socialmente responsables mejora significativamente la imagen corporativa y su reputación. Otros estudios argumentan que un comportamiento socialmente responsable permite a la empresa ser más competitiva y rentable además de responder a la satisfacción y expectativas de los consumidores (Valdez et al., 2014).

Por otro lado, teniendo en cuenta el valor estratégico de la reputación corporativa como activo intangible que puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Branco y Rodrigues, 2006), es fundamental establecer qué factores favorecen la relación entre reputación corporativa y RSC (Maden et al., 2012). Existen diversos estudios que señalan la influencia de varios factores sobre la reputación corporativa. Por ejemplo, Park et al. (2014) determinan que la confianza de los consumidores influye en el impacto que tienen las iniciativas de RSC sobre el rendimiento corporativo, y ese impacto puede variar en función del sector. Por su parte, Valenzuela-Fenández et al. (2015) defienden la influencia significativa del entorno económico externo en la relación entre RSC y reputación empresarial. Además, numerosos estudios determinan la existencia de una relación positiva y directa entre ambas variables, entre ellos, los estudios realizados por Aguilera-Caracuel y Guerrero-Villegas (2018) o Fombrun y Shanley (1990), que concluyeron que los accionistas otorgan mayor reputación a las empresas que colaboran en acciones caritativas.

## **4.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

La dirección estratégica está formada por tres niveles de estrategias, siendo las estrategias corporativas aquellas que identifican las actividades o negocios en los que la compañía va a competir o los que en un futuro tiene que abandonar<sup>2</sup>, ofreciendo una relación empresa-entorno desde una perspectiva global (García Soto, 2003). En relación a lo anterior, Guerras y Navas (2015) establecen que cuando una empresa decide llevar a cabo una estrategia de desarrollo, tiene que tener en cuenta dos cuestiones fundamentales. En

---

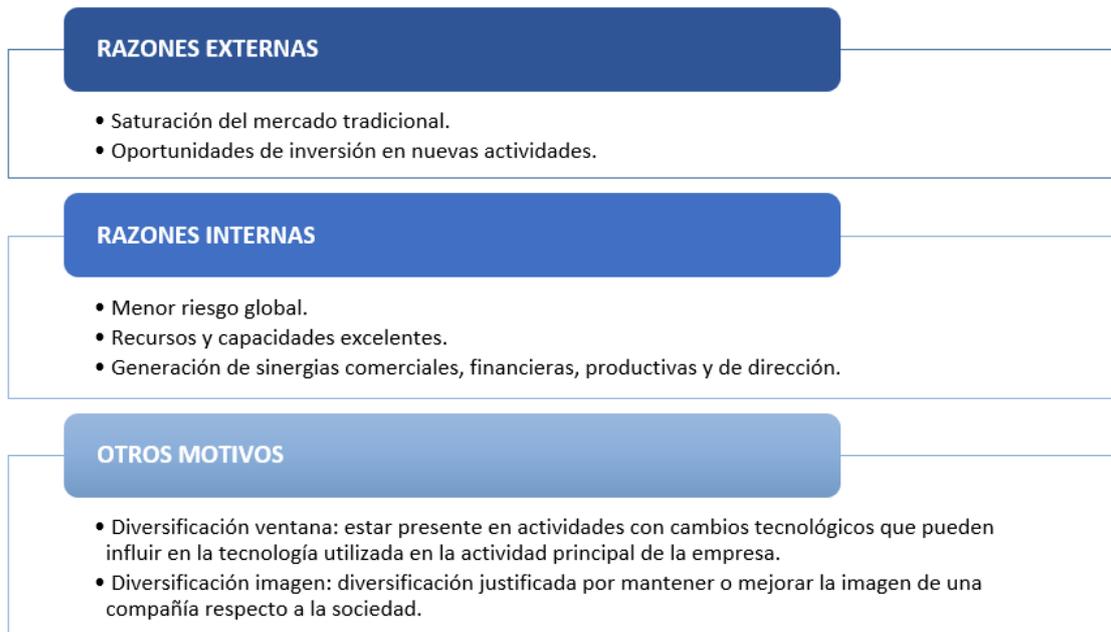
<sup>2</sup> Los otros dos tipos de estrategias son las competitivas y las funcionales. Las estrategias competitivas se basan en la toma de decisiones en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio, es decir, establecer la mejor manera de competir. Por su parte, las estrategias funcionales se centran en la forma de utilizar los recursos y conocimientos en las distintas áreas funcionales para mejorar la eficiencia y competitividad de cada negocio (Ventura, 2008).

primer lugar, qué dirección de desarrollo seguir, es decir, decidir si la compañía continúa centrándose y/o especializándose en las actividades que ya realiza o si debe promover otras nuevas. Así, se distinguen cinco direcciones de desarrollo diferentes –expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración–. En segundo lugar, es importante resolver otro problema a la hora de crecer, cómo conseguirlo, es decir, los métodos o vías para alcanzar los objetivos establecidos anteriormente en la dirección, pudiéndose diferenciar entre desarrollo interno u orgánico –inversiones nuevas en la propia compañía– y externo –fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación–. En todo caso, es necesario indicar que el presente Trabajo Fin de Grado se centrará en las direcciones de diversificación e internacionalización por su relevancia y conexión con las acciones de RSC.

#### **4.2.1. Diversificación**

Siguiendo a García Soto (2003:58), la estrategia de diversificación consiste en “*la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección* (Ramanujam y Varadarajan, 1989)”. Dado que la compañía añade al mismo tiempo nuevos productos y mercados a los ya existentes, también adquiere nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones (Guerras y Navas, 2015).

A continuación, en la Figura 4.4 se muestran las principales razones que llevan a las empresas a diversificarse.

**Figura 4.4. Razones para la diversificación empresarial**

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 359-361)

En relación a lo anterior, dependiendo de la existencia o no de conexión entre los nuevos productos y/o mercados con los actuales, se pueden distinguir dos tipos de diversificación: diversificación relacionada y no relacionada (Domingo Pérez, 2017).

▪ ***Diversificación relacionada***

Tal y como refleja Domingo Pérez (2017), la diversificación relacionada se da cuando la compañía decide entrar en negocios en los que se pueden compartir entre los negocios los recursos, conocimientos y capacidades, los canales de distribución, la tecnología, etc., siendo la generación de sinergias la principal razón por la que las compañías optan por este tipo de diversificación.

A su vez, Pérez Rodríguez (1998) distingue dos tipos de diversificación relacionada en función de la forma en que los negocios están relacionados entre sí: diversificación limitada o concéntrica (*constrained diversification*) –la mayor parte de los negocios se relacionan entre sí a través de un activo o competencia esencial– y, diversificación vinculada o encadenada (*linked diversification*) –cada actividad guarda relación con otra actividad como mínimo, pero no tiene por qué estar relacionada con un activo o competencia esencial–.

No obstante, a pesar de que este tipo de diversificación es la más sencilla, los riesgos más importantes proceden de la dificultad para generar sinergias y de los tres costes asociados para conseguirlas: costes de coordinación, costes de compromiso y costes de inflexibilidad. En conclusión, para que la diversificación relacionada resulte exitosa, es importante utilizar eficientemente los recursos y capacidades de la compañía para lograr sinergias sin que los costes mencionados anteriormente destruyan las ventajas obtenidas de las mismas (Guerras y Navas, 2015).

▪ ***Diversificación no relacionada o conglomerada***

Por otro lado, en la diversificación no relacionada o conglomerada no existe relación entre las actividades convencionales y los nuevos negocios, por lo que solamente se pondrán a aprovechar sinergias financieras, siendo necesarios adquirir nuevos recursos, conocimientos y habilidades (Huerta, 2004; López Jimeno, 2016). Existen diversas razones por las que una compañía decide llevar a cabo este tipo de diversificación a la vez que algunos de los riesgos pueden hacer a esta estrategia menos atractiva. A continuación, en el Cuadro 4.1. se muestran las principales razones y riesgos.

**Cuadro 4.1. Razones y riesgos derivados de la diversificación no relacionada**

RAZONES	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el riesgo global de la compañía.</li> <li>• Mejorar la rentabilidad empresarial.</li> <li>• Mejorar la asignación de recursos financieros.</li> <li>• Conseguir los objetivos de la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de sinergias entre negocios.</li> <li>• Necesidad de tiempo y experiencia para obtener competencias específicas.</li> <li>• Dispersión de intereses.</li> <li>• Dificultad de gestionar y coordinar actividades poco relacionadas.</li> <li>• Superar las barreras de entrada de la nueva industria o sector.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2012:367-369)

#### **4.2.2. Internacionalización**

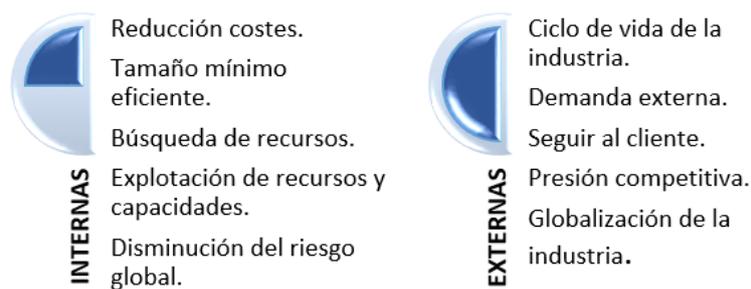
La internacionalización consiste en el “*proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos*

tipos entre distinto países” (Arnoldo Araya, 2009:18). Estos flujos pueden ser financieros, comerciales o de conocimiento.

La diversificación geográfica o internacional se define como la expansión de las actividades de las compañías a otros mercados ubicados en diferentes zonas geográficas que traspasan las fronteras nacionales (Cho et al., 2015). A pesar de los beneficios que supone la diversificación geográfica, cuando las empresas multinacionales operan en mercados nuevos, incurren en costes puesto que deben adaptarse a las normas y costumbres de dicho país, controlar la competitividad en dicho mercado además de hacer frente a los grupos de interés, los cuales a veces no son fáciles de integrar en la estructura de la organización (Aguilera-Caracuel y Guerrero-Villegas, 2018). No obstante, estas desventajas se compensan gracias a la expansión al extranjero, lo que permite generar vínculos y acceder a nuevos recursos y mercados internacionales, incrementándose así las posibilidades de obtener una ventaja competitiva (Aguilera-Caracuel y Guerrero-Villegas, 2018).

En concreto, tal y como se refleja en la Figura 4.5, las principales razones que llevan a las empresas a internacionalizarse se pueden clasificar en dos conjuntos: *razones internas* –capacidad de la compañía para tomar decisiones que permitan mejorar su competitividad– y *razones externas* –justifican la salida a los mercados externos– (López Jimeno, 2016).

**Figura 4.5. Razones para la internacionalización**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de López Jimeno (2016:15)

Por otro lado, siguiendo a Guerras y Navas (2015), las empresas competirán en mercados extranjeros en función de dos tipos de presiones opuestas entre sí: la presión para la reducción de costes y la presión para la adaptación local. La primera hace referencia a la deslocalización de sus plantas de producción hacia áreas donde los factores productivos

sean más baratos mientras que la segunda se basa en adaptar sus productos a los mercados locales. A partir de lo anterior, se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias competitivas internacionales (Figura 4.6):

**Figura 4.6. Tipos de estrategia competitiva internacional**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:501)

- **Estrategia global:** las compañías se centran en la reducción de costes y operan de forma centralizada, es decir, es la oficina central la que determina cómo van a competir las filiales de modo que cada una de ellas actúa independientemente de las demás, pero su comportamiento está coordinado por la matriz, tratando de que todas las actividades que forman la cadena de valor estén integradas de forma óptima en los distintos países. Sin embargo, la centralización también se da en las actividades de I+D, en el marketing, en el diseño de productos, etc. por lo que todos los productos fabricados deben ser homogéneos para reducir costes (San Millán Pérez, 2017). Las compañías que siguen esta estrategia tratan de alcanzar economías de escala además de transferir destrezas de unas unidades a otras (Guerras y Navas, 2015).

- **Estrategia multipaís:** esta estrategia pone su foco de atención en las particularidades propias de cada país en el que opera (adaptación local), de modo que no se logra un aprendizaje global, al existir una filial en cada país independiente al resto que permite adaptarse a cada cliente (descentralización). La relación entre la matriz y las filiales se basa solamente en el traspaso de recursos y habilidades, y de ganancias (Fernández González, 2018).

▪ **Estrategia transnacional:** consiste en que cada negocio individual piense de forma global, pero actúe localmente, aprovechando así las ventajas de las dos estrategias anteriores (global y multipaís). A través de esta alternativa, se puede actuar en diversos países con productos dirigidos a mercados globales pero que pueden adaptarse a las demandas locales (Fernández González, 2018).

▪ **Estrategia internacional:** estrategia seguida por compañías sin presión tanto en la reducción de costes como en la adaptación local debido a que tienen un alto grado de diferenciación del producto –en tecnología, diseño, etc.– (Guerras y Navas, 2015). Es decir, estos productos poseen propiedades únicas, por lo que la compañía no tiene que adaptarse a las demandas locales del producto, sino que son valorados a nivel global (Pedrero, 2014). A través de esta táctica, se pretenden aprovechar las habilidades y el conocimiento más valioso de la organización a nivel mundial (Guerras y Navas, 2015).

Una vez que la compañía ha elegido una de las cuatro estrategias anteriores, debe tener en cuenta qué método de entrada va a utilizar, es decir, cómo se va a introducir en los mercados extranjeros. Tal y como reflejan Guerras y Navas (2015) en su libro, los métodos de entrada se pueden clasificar en tres grupos: exportación –directa e indirecta, sistemas contractuales –licencias y franquicias– e inversión directa en el exterior –empresas conjuntas o *joint-ventures*, y filiales o subsidiarias propias– (Cuadro 4.2).

#### Cuadro 4.2. Métodos de entrada en mercados extranjeros

<b>Exportación</b>	<b>Directa:</b> ventas en el extranjero a través de recursos o mecanismos propios (agentes, oficinas, etc.).
	<b>Indirecta:</b> gestión de la venta a través de intermediarios independientes. Pérdida del control en el extranjero.
<b>Sistemas contractuales</b>	<b>Licencias:</b> el licenciado externo adquiere los derechos de fabricación en su país, de manera que es el licenciatario el que asume la mayor parte de la inversión.
	<b>Franquicias:</b> el franquiciador cede al franquiciado su marca, <i>know-how</i> y tecnología en el país destino, siendo necesario cumplir rigurosas normas para llevar el negocio.
<b>Inversión directa en el exterior</b>	<b>Empresas conjuntas o <i>joint-ventures</i>:</b> compañías que operan en el extranjero compartiendo propiedad con algún socio local del país de origen u otro país.
	<b>Filiales o subsidiarias propias:</b> controlar los mercados locales desde el país de origen manteniendo el control íntegro de sus transacciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015:508-511)

### **4.3. RELACIÓN ENTRE LA RSC Y LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

#### *4.3.1. RSC y diversificación*

Es importante analizar la relación entre la diversificación y la RSC pues, por un lado, el desempeño social corporativo puede actuar como medida complementaria del propio desempeño financiero de la compañía y, por otro, porque las empresas diversificadas pueden tener mayor influencia en el bienestar de las partes interesadas en la sociedad, convirtiéndose así la diversificación en un fenómeno corporativo (Kang, 2013). A esto cabe añadir que la diversificación puede influir en el desarrollo e implementación de prácticas socialmente responsables debido a que el entorno empresarial está determinado por fuerzas económicas, sociales y ambientales (Choi et al., 2018; Kang, 2013; Patrisia y Dastgir, 2017).

Siguiendo a Kang (2013), la diversificación corporativa influye sobre la RSC porque si la compañía incrementa el rango de las operaciones, habrá un mayor número y diversidad de partes interesadas o grupos de interés, produciéndose al mismo tiempo un aumento de las demandas y problemas sociales a los que enfrentarse. Además, Kang (2013) establece diversos motivos que pueden llevar a que una compañía diversificada se concentre en mayor medida en demandas y problemas sociales: en primer lugar, la diversificación conduce a los gerentes a involucrarse más en la gestión de riesgos y a tomar decisiones estratégicas más seguras (Barnett y Salomon, 2006). En segundo lugar, la diversificación reduce el riesgo de quiebra de la compañía dado que los flujos de efectivo provienen de distintas actividades (Amihud y Lev, 1981). En tercer lugar, la capacidad de distribuir los beneficios y costes de las inversiones socialmente responsables en las subsidiarias corporativas potencia los incentivos económicos de esas inversiones –como, por ejemplo, en términos de protección de marca– porque se aprovechan para más de un producto (McWilliams y Siegel, 2001).

Tal y como se ha explicado anteriormente, se puede distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada. En este sentido, Kang (2013) establece que existe una relación más fuerte entre el nivel de diversificación y desempeño social corporativo para el caso de la diversificación no relacionada que para la relacionada.

En el caso de la diversificación no relacionada, las compañías tienen que hacer frente a demandas y problemas sociales más diversos, y este tipo de diversificación tiene mayor

impacto en la aversión al riesgo de la gerencia (Hoskisson y Hitt, 1988), por lo que habrá respuestas más cuidadosas por parte de los gerentes a las demandas de las partes interesadas y a los diversos aspectos sociales. Por otro lado, la diversificación no relacionada disminuye el riesgo de empleo directivo pues al encargarse de varias actividades diferentes es más difícil que sea reemplazado por otro directivo, de forma que esta reducción del riesgo da lugar a respuestas de gestión más sólidas y fuertes a los problemas sociales (Kacperczyk, 2009). Por último, en la diversificación no relacionada hay más incentivos económicos para invertir en aspectos sociales debido a la utilidad del “efecto seguro” al correr más riesgo de sufrir problemas sociales (Park et al., 1991). A esto cabe añadir que la inversión en acciones sociales favorece la construcción de una marca más simbólica y abstracta (Park et al., 1991).

No obstante, también existen razones en la dirección contraria. Las compañías con un alto nivel de diversificación buscan diversificar riesgos asociados con los resultados ambientales negativos y la publicidad. Además, la demora del desarrollo de políticas ambientales integrales puede deberse a presiones financieras a corto plazo. Todo esto disminuiría la responsabilidad de la alta dirección en materia medioambiental, impidiendo la comunicación de políticas medioambientales y retrasando la gestión ambiental en toda la compañía (Dooley y Fryxell, 1999). Por otra parte, el aprovechamiento de sinergias en las actividades y puntos fuertes de la compañía provoca que la diversificación relacionada podría tener un impacto positivo en el desempeño ambiental de la misma (Dooley y Fryxell, 1999).

En lo que se refiere a los resultados de la evidencia empírica, la relación entre diversificación y RSC no es concluyente. Por ejemplo, para el caso de Corea, Choi et al. (2018) establecen que el hecho de que la empresa participe en negocios diversos se asocia con una mayor RSC tanto a nivel general como para sus componentes sociales y ambientales más relevantes. Por su parte, Amran et al. (2015) concluyeron a partir de su estudio sobre Malasia que las compañías más diversificadas en lo que respecta a sus productos cuentan con una mayor transparencia en RSC. En sentido contrario, Lerner y Fryxell (1988) señalan que las compañías con mayor diversificación tienden a introducirse en áreas más conflictivas socialmente como diversificarse en la fabricación y venta de armas militares o hacer negocios en Sudáfrica. Además, a veces también se ha

concluido una relación no significativa entre diversificación y RSC, por ejemplo, Patrisia y Dastgir (2017) en su estudio sobre Indonesia.

La evidencia empírica tampoco es concluyente cuando se distingue entre los dos tipos de diversificación. Por un lado, Kang (2013) y Dooley y Fryxell (1999), utilizando una muestra de empresas de Estados Unidos, y Xu y Liu (2017) para el caso de China, concluyen la existencia de una relación positiva entre diversificación no relacionada y el desempeño social corporativo, pero no para el caso de la diversificación relacionada.

#### *4.3.2. RSC e internacionalización*

La internacionalización no sólo influye en el desempeño financiero, sino que también puede mejorar el rendimiento social y ambiental de las compañías (Aguilera-Caracuel et al., 2015; Kang, 2013; Ma et al., 2016), teniendo en cuenta la relevancia que han alcanzado en la actualidad estos aspectos.

En primer lugar, la internacionalización conlleva que las compañías sean más visibles y, por lo tanto, estén más expuestas a la opinión pública (Aguilera-Caracuel et al., 2015). De este modo, una corporación alcanzará una ventaja competitiva cuando satisfaga a los grupos de interés más importantes (Sen et al., 2006) además de diferenciarse del resto de empresas competidoras (Maignan y Ralston, 2002). Otra razón es que las compañías internacionalizadas adquieren capacidades de gran valor para complacer las expectativas de los interesados (Aguilera-Caracuel et al., 2015) al introducirse en mercados culturalmente diferentes. No obstante, la compañía debe conocer muy bien el mercado y sus particularidades culturales para poder adaptarse empleando su RSC (Godos-Díez et al., 2018b). En tercer lugar, tal y como refleja Mithani (2017), la estrategia de internacionalización puede conllevar un alto grado de incertidumbre pudiendo existir el riesgo de no ser aceptado en el país de destino. En este caso, la RSC refuerza la ventaja competitiva en el entorno internacional además de proporcionar legitimidad a la compañía. En relación a lo anterior, Bondy et al. (2012) señalan que a la hora de delinear las estrategias de RSC, las organizaciones deben tener en cuenta los aspectos culturales de otros países para reducir el riesgo empresarial y evitar fallos en las prácticas socialmente responsables. Por último, la internacionalización puede ayudar a diversificar riesgos porque un impacto negativo en uno de los diversos mercados en los que opera puede compensarse en otros, permitiendo a la compañía conseguir una estabilidad

económica y de efectivo que permita realizar prácticas socialmente responsables (Dahan et al., 2006).

Por su parte, generalmente la evidencia empírica avala la existencia de una relación positiva entre internacionalización y RSC como, por ejemplo, para el caso de España (Aguilera-Caracuel et al., 2011), Estados Unidos (Aguilera-Caracuel et al., 2014; Aguilera-Caracuel et al., 2017; Kang, 2013; Simerly, 1997; Strike et al., 2006) o China (Ma et al., 2016). Sin embargo, en otras ocasiones, la evidencia empírica apoya un efecto negativo y, en otros, un efecto no significativo. Por ejemplo, Cho et al. (2015) y Chun (2014) señalan la existencia de una relación negativa entre la diversificación internacional corporativa de las compañías coreanas y las prácticas socialmente responsables. Para el caso de Malasia, no existe una influencia significativa de la diversificación del mercado –países y mercados en los que actúan– en la difusión de las prácticas de RSC (Amran et al., 2015).

## 5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO REALIZADO

### 5.1. MUESTRA

La base de datos que se ha utilizado para el análisis descriptivo realizado está formada por las empresas españolas cotizadas en el IGBM a 31 de diciembre de 2016 – representando un total de 114 empresas–. De esta base de datos, se han excluido las compañías financieras y de seguros –14 compañías– debido a sus particularidades especiales, como su especificidad desde una perspectiva contable o por la regulación o estructura de este tipo de mercados. De igual forma, debido a la existencia de valores *missing* por falta de información en alguna de las variables consideradas, finalmente, la muestra quedó formada por 80 compañías españolas cotizadas.

La información requerida para construir la base de datos se ha obtenido a partir de diversas fuentes. En primer lugar, en lo relativo a la información sobre RSC y, para conocer si las empresas se han adherido al PM y si han elaborado una memoria de sostenibilidad de acuerdo a las directrices del GRI, dicha información se ha obtenido a partir de las propias páginas webs de estos organismos<sup>3</sup>. En cuanto a la información

---

<sup>3</sup> GRI (2017). About GRI. Retrieved 28/01, 2019, from: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

relativa a las variables de internacionalización, ésta ha sido obtenida a través de los informes anuales de auditoría disponibles en la CNMV que proporcionan información segmentada geográficamente de la compañía en lo que respecta a la distribución de ventas y activos. Asimismo, para completar la información relativa al número de países en los que cada compañía está presente, así como sus datos de diversificación, se ha consultado la base de datos SABI. Además, también se han consultado los informes anuales depositados en la CNMV y la base de datos SABI para obtener información sobre otras características empresariales. Por último, en los casos en los que no se pudo obtener toda la información necesaria a partir de las fuentes secundarias citadas anteriormente, se intentó conseguir dicha información contactando directamente con las compañías vía email. Sin embargo, es necesario mencionar que, en la mayor parte de los casos, no se obtuvo respuesta por parte de las compañías a pesar de haber intentado contactar con ellas en diversas ocasiones. En otros casos, sí fue de gran ayuda la respuesta recibida y, en otros, los responsables te remitían a los informes de la CNMV, los cuales ya se habían consultado, pero no especificaban dicha información.

## 5.2. MEDIDA DE LAS VARIABLES

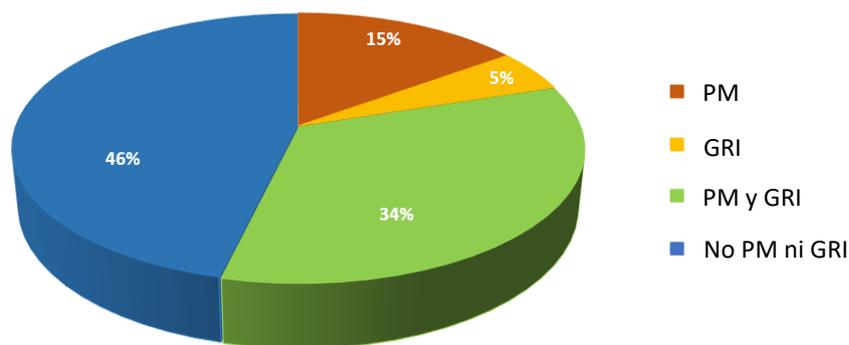
Para conocer qué compañías realizan prácticas socialmente responsables, se han utilizado dos variables a modo de *proxies* del *compromiso en materia de RSC*: si las empresas están adheridas al PM y si elaboran una memoria de sostenibilidad de acuerdo a las directrices del GRI. Tal y como se ha comentado anteriormente en el presente Trabajo Fin de Grado, el PM es una iniciativa internacional integrada por Naciones Unidas que trata de mejorar el desarrollo de aspectos tales como los Derechos Humanos y Empresa, Medio Ambiente, Normas Laborales y luchar contra la Corrupción a través de diez Principios aceptados universalmente (Pacto Mundial, 2016). En cuanto al GRI, se trata de una organización internacional constituida por la *Coalition Environmentally Responsible Economics* y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas con la finalidad de facilitar la comprensión y transmisión de aspectos referidos a la sostenibilidad –cambio climático, bienestar social, etc.– (GRI, 2017). Estas dos variables han tomado un valor 1 en caso de que la compañía si lleve a cabo esa iniciativa y 0 en caso contrario.

---

Pacto Mundial (2016). Global Compact. Consultado el 29/01/2019 de: <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

A modo descriptivo, se ha analizado qué porcentaje de empresas realizan alguna de estas dos iniciativas o las dos, y cuántas compañías no realizan ninguna. Así, partiendo de las 80 observaciones que forman la muestra, un 15% de las compañías sí está adherido al PM, el 5% elabora una memoria de sostenibilidad de acuerdo a las directrices del GRI, y el 34% realiza ambas acciones. Además, tal y como se muestra en el Gráfico 5.1, el 46% de las empresas de la muestra no llevan a cabo ninguna de estas prácticas de RSC.

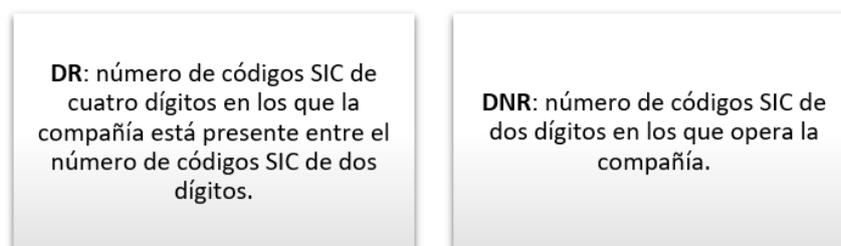
**Gráfico 5.1. Distribución de las compañías según su participación en PM y GRI**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se ha utilizado el método de la medida categórica bidimensional diseñada por Varadarajan y Ramanujam (1987) con el objetivo de plasmar el nivel y tipo de diversificación de cada una de las empresas, al tratarse de un método sencillo y objetivo dado que no es necesaria la utilización de datos acerca de los ingresos o ventas de las actividades de las compañías (Van Kranenbrug et al., 2004). En este sentido, siguiendo el criterio de Rumelt, este método distingue entre dos tipos de *diversificación* explicados en la Figura 5.1: la diversificación relacionada (DR) y la diversificación no relacionada (DNR).

**Figura 5.1. Medición de la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada**



Fuente: Elaboración propia a partir de Varadarajan y Ramanujam (1987)

Además, como *proxies* de *internacionalización* se han utilizado dos variables, calculando, por un lado, la importancia que tienen las ventas a nivel internacional o en el extranjero sobre las ventas totales de la compañía (VTAS\_EXT). Este primer indicador muestra la importancia de las operaciones extranjeras en relación a las operaciones totales (Thomas y Eden, 2004). Por otro lado, se ha tenido en cuenta el número de países en los que la compañía está presente (PAISES).

Finalmente, en el presente Trabajo Fin de Grado se han considerado una serie de variables relativas a las características organizativas de las propias compañías con el fin de conocer la relación que pueden tener con su realización de acciones de RSC. Estas variables son el tamaño, la rentabilidad, el nivel de riesgo, el sector de actividad y los recursos intangibles. En cuanto al tamaño de la compañía, éste se ha medido como el activo total de la empresa expresado en miles de Euros (ACTIVO) (Jo y Harjoto, 2011). Por su parte, la rentabilidad se ha medido como la rentabilidad financiera (ROE) (Godos-Díez et al., 2012), es decir, el cociente entre el resultado del ejercicio y el volumen de fondos propios (Cartujo Martínez, 2016). ROE mide la capacidad que tiene una empresa para proporcionar beneficios en función del capital invertido. Por otro lado, se ha tratado de medir el nivel de riesgo de la compañía a través de su nivel de endeudamiento, es decir, como el cociente entre la deuda de la empresa (a largo y corto plazo) y el activo total (RIESGO) (Godos-Díez et al., 2018a; Godos-Díez et al., 2018b). También se ha incluido en el análisis la variable sector, que clasifica a las compañías en dos grupos, tomando el valor 1 si la empresa pertenece a sectores más sensibles desde el punto de vista medioambiental (minería, gas, productos químicos, papel, hierro, acero y otros metales, electricidad, distribución de gas y agua) y valor 0 en caso contrario (SECTOR) (Cabeza-García et al., 2017; Godos-Díez et al., 2018b). Finalmente, como indicador de los recursos intangibles<sup>4</sup> se ha seleccionado el MTBV –Market to Book Value– (Hong-Min, 2014) (INTANGIBLES). El MTBV hace referencia al valor de la compañía comparando su valor contable con su valor de mercado (Investopedia, 2019).

---

<sup>4</sup> Respecto a esta variable, en un primer momento también se consideró como *proxy* la inversión en publicidad. Sin embargo, finalmente no pudo ser tenida en cuenta en el análisis como consecuencia del elevado número de compañías de las que no se disponía información de la misma.

### 5.3. METODOLOGÍA

En primer lugar, para conocer la existencia o no de compromiso en RSC por parte de las compañías, se ha decidido llevar a cabo un análisis *cluster* clasificando las empresas en grupos en función de su compromiso socialmente responsable. El análisis *cluster* consiste en buscar grupos de individuos o variables similares para agruparlos en grupos lo más homogéneos posible en función a las variables observadas (Pérez, 2001). Más concretamente, se realizará un análisis *cluster* jerárquico, que consiste en clasificar los datos en agrupaciones con una estructura arborescente dependiente, de acuerdo con diferentes niveles de jerarquía. El objetivo que persigue este análisis es lograr conglomerados sucesivos entre ellos que se vayan incorporando al *cluster* que, simultáneamente, se unirán entre sí en un nivel superior hasta conseguir un *cluster* final que englobe todos los casos estudiados. Todas estas etapas que representan gráficamente la formación de grupos se denomina dendrograma (Pérez, 2001).

En concreto, y de modo operativo, se ha utilizado el programa SPSS, seleccionando dentro del menú analizar, clasificar y *cluster jerárquico* seleccionando como variables, tanto la referente al PM como al GRI, es decir, las variables *proxies* utilizadas para medir si una empresa está comprometida socialmente o no. Por otro lado, se utilizará el método de Ward, procedimiento en el que se incrementa la varianza cuando se unen dos grupos independientemente del método utilizado, es decir, busca minimizar la varianza dentro de cada grupo. Para ello, primero se calcula en cada agrupación la media de todas las variables y posteriormente la distancia entre cada caso, así como la media del grupo, sumando posteriormente las distancias entre todos los casos. Después, se unen los conglomerados que tengan menores incrementos en la suma de las distancias dentro de cada grupo. En conclusión, este método busca crear *clusters* homogéneos que tengan un tamaño semejante (De la Fuente Fernández, 2011). Además, también se obtendrá a través del SPSS un dendrograma para visualizar gráficamente las empresas que constituyen cada *cluster* y así facilitar la comprensión de dicho análisis.

A continuación, se estimarán los descriptivos más relevantes, tales como la media, la mediana, la desviación típica y el mínimo y máximo, para las distintas variables utilizadas en el análisis para cada uno de los *clusters*. Finalmente, para conocer la existencia o no de diferencias significativas en el compromiso en RSC entre los *clusters* previamente identificados, se utilizó la U de Mann-Whitney al tratarse de muestras no relacionadas y

no seguir las variables una distribución normal, pues previamente se realizó el Test de Kolmogorov-Smirnov para contrastar la hipótesis nula de normalidad de las mismas, rechazando dicha hipótesis nula. Para el caso de la variable sector, dado que se trata de una variable dummy –sólo toma dos valores, 0 y 1–, se ha utilizado la prueba Chi-cuadrado para conocer si existen diferencias significativas en la distribución del sector de pertenencia de las empresas entre los grupos. En concreto, para estimar estos tests se ha procedido de la siguiente forma con el SPSS. En el caso de la U de Maan-Whitney, se calcula a partir del menú analizar, pruebas no paramétricas, cuadro de diálogo antiguos y 2 muestras independientes. Posteriormente, se selecciona la prueba, la variable de agrupación, así como las variables que se quieren analizar. En el caso de la Chi-cuadrado, se ha obtenido seleccionando dentro del menú analizar – pruebas no paramétricas – Chi-cuadrado, eligiendo la variable sector. Finalmente, para calcular la Z de Kolmogorov-Smirnov, se selecciona dentro del SPSS el menú analizar, pruebas no paramétricas, cuadro de diálogo antiguos y K-S de una muestra. A continuación, se seleccionan aquellas variables de las cuales se quiera analizar su normalidad obteniendo una tabla con la significación correspondiente.

#### **5.4. RESULTADOS**

En lo relativo al análisis *cluster* realizado, se han obtenido dos *clusters* que clasifican a las empresas en dos grupos, los cuales se pueden apreciar en el dendrograma del Anexo 1. Aquellas compañías que forman parte del primer *cluster* son aquellas que llevan a cabo ambas acciones sociales o al menos una de ellas, es decir, si las empresas están adheridas al PM y/o si elaboran una memoria de sostenibilidad de acuerdo a las directrices del GRI. Este grupo está formado por un total de 43 empresas y que pueden ser consideradas, por tanto, compañías que realizan como mínimo alguna de las acciones mencionadas anteriormente. Por otro lado, las empresas que forman parte del segundo grupo –37 compañías– no realizan ninguna de las acciones vinculadas al compromiso en materia de RSC. Dicha agrupación se puede observar en el Cuadro 5.1, en el cual, se puede conocer las empresas que forman parte de cada uno de los grupos.

**Cuadro 5.1. Clasificación de las empresas en dos grupos en función del Pacto Mundial y la Global Reporting Initiative**

Empresas del <i>cluster</i> 1 (N=43)					
MEDIASET	ABERTIS	NH HOTEL GROUP	AENA	DIA	HISPANIA
TUBACEX	ACCIONA	DUROFELGUERA	AMADEUS	ELECNOR	ACS
APPLUS	ACERINOX	GAS NATURAL	ATRESMEDIA	ENAGAS	INDITEX
IBERPAPEL GESTION	ADOLFO DOMINGUEZ	FERSA ENERGIAS RENOVABLES	CIE AUTOMOTIVE	TÉCNICAS REUNIDAS	GRUPO FERROVIAL
REPSOL	FLUIDRA	INDRA SISTEMAS	OBRASCON	ERCROS	EBRO FOODS
SACYR	GAMESA	NATRA, S.A.	PROSEGUR	EUSKALTEL	MELIA HOTELS
VISCOFAN	REC	IBERDROLA	ENDESA	FCC	TECNOCOM
TELEFNICA					
Empresas del <i>cluster</i> 2 (N=37)					
LAR	QUABIT	CLINICA BAVIERA	AZKOYEN	GRUPO INSUR	VOCENTO
URALITA	AMPER	INMOB. COLONIAL	GRIFOLS	EUROPAC	TUBOS REUNIDOS
VIDRALA	EZENTIS	NICOLAS CORREA	SOLARIA	PRIM	INYPSA
LINGOTES ESPECIALES	FAES	CONST. Y AUX. DE FERROCARRILES	DEOLEO	BIOSEARCH	RENTA CORPORACION
BODEGAS RIOJANAS	MERLIN PROPERTIES	GLOBAL DOMINION ACCESS	CEMENTOS PORTLAND	PHARMA MAR	LABORATORIOS REIG JOFRE
ADVEO	LABORATORIOS ROVI	ENCE ENERGÍA Y CELULOSA	AXIARE	LABORATORIOS ALMIRALL	URBAS GUADAHERMOSA
TALGO					

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se ha comprobado la existencia o no de diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos en lo que al resto de variables consideradas se refiere (indicadores de las direcciones de desarrollo y de otras características de la empresa). Así, en la Tabla 5.1, se muestra el valor medio y mediano de cada variable en cada uno de los *cluster* y el valor del estadístico U de Mann-Whitney<sup>5</sup>. En concreto, de acuerdo con el valor de los rangos promedio, el grupo 1 presenta un mayor nivel de diversificación, un mayor grado de internacionalización, un mayor tamaño, rentabilidad, riesgo y valor de los activos intangibles. Sin embargo, a partir de la prueba U de Mann-Whitney, solo parecen existir diferencias significativas entre los dos grupos o *clusters* para la variable PAISES (*proxy* de internacionalización), ACTIVO y RIESGO (*proxies* relacionados con otras características empresariales). Por tanto, a simple vista, los resultados no son del todo los esperados dado que solamente existen diferencias significativas en tres de las variables consideradas (Tabla 5.1).

<sup>5</sup> En los Anexos 2 y 3, se muestran adicionalmente otros estadísticos descriptivos para estas variables en cada *cluster*.

**Tabla 5.1. Comparativa de los *clusters* obtenidos [agrupación *cluster*]**

Variables	Cluster 1 (N=43)			Cluster 2 (N=37)			U Mann-Whitney (valor; p-value)	
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>		
<b>Panel A: Variables de diversificación</b>								
DNR	1,860	2,000	42,02	1,760	2,000	38,73	730	0,494
DR	1,400	1,000	41,01	1,400	1,000	39,91	773,5	0,805
<b>Panel B: Variables de internacionalización</b>								
VTAS_EXT	0,556	0,577	43,81	0,466	0,587	36,65	653	0,169
PAISES	37,260	30	47,70	21,350	7	32,14	486	0,003**
<b>Panel C: Otras características empresariales</b>								
ACTIVO	14.698.567,41	3.916.329,00	53,12	13.50.694,55	356.003,77	25,84	253	0,000**
ROE	0,108	0,090	43,47	0,061	0,113	37,05	668	0,219
RIESGO	0,644	0,687	45,28	0,568	0,567	34,95	590	0,047*
INTANGIBLES	2,563	1,724	42,63	2,304	1,544	38,03	704	0,377

[RP] denota rango promedio

† p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en lo relativo a la variable sector, tal y como muestra la Tabla 5.2, el 28% de las compañías del *cluster* 1 pertenecen a un sector con sensibilidad al medio ambiente (12 empresas de las 43) mientras que en el *cluster* 2 el 24% (9 compañías). Además, no parecen existir tampoco diferencias significativas entre los dos grupos puesto que no se rechaza la hipótesis nula. Esto quiere decir que no existen diferencias entre las empresas que conforman cada uno de los grupos en términos de las características del sector al que pertenecen.

**Tabla 5.2. Chi-cuadrado de la variable sector [agrupación *cluster*]**

VARIABLE	Cluster 1 (N=43)	Cluster 2 (N=37)	TOTAL	Chi-cuadrado Valor; Valor Sig.
0	31	28	59	0,132; 0,717
1	12	9	21	
TOTAL	43	37	80	

Fuente: Elaboración propia

### Resultados adicionales

Los resultados anteriores nos hicieron reflexionar sobre cuál podría ser el motivo de los mismos. Quizás el hecho de que quedaran agrupadas bajo el primer grupo tanto aquellas empresas que cumplían los dos requisitos de RSC como solamente uno de ellos puede ser

una posible explicación. Por ello, a partir de la muestra inicial de 80 empresas, nos planteamos formar nosotros directamente grupos de la siguiente manera: por un lado, aquellas empresas comprometidas por completo con la RSC (toma valor 1 tanto la variable PM como GRI) y, por otro lado, el resto de empresas (las que realizaban una de las dos prácticas anteriores o ninguna). Este nuevo análisis permitió corroborar los resultados anteriores, al encontrar diferencias significativas en las variables PAISES, ACTIVO y RIESGO y, a mayores, también en las variables ROE y MTBV (Tabla 5.3). Es decir, las empresas socialmente responsables tienen un mayor tamaño, nivel de rentabilidad y riesgo y valor de activos intangibles, y también muestran un mayor nivel de internacionalización.

**Tabla 5.3. Comparativa de los grupos obtenidos [agrupación propia]**

Variables	Grupo 1 (N=27)			Grupo 2 (N=53)			U Mann-Whitney (valor; p-value)	
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>		
<b>Panel A: Variables de diversificación</b>								
DNR	1,850	2	41,39	1,790	2	40,05	691,5	0,792
DR	1,469	1	43,69	1,365	1	38,88	629,5	0,308
<b>Panel B: Variables de internacionalización</b>								
VTAS_EXT	0,557	0,577	43,70	0,492	0,587	38,87	629	0,378
PAISES	32,630	31	47,33	28,510	14	37,02	531	0,060†
<b>Panel C: Otras características empresariales</b>								
ACTIVO	21.925.819,44	10.550.350,00	62,44	1.698.433,44	543.730,00	29,32	123	0,000**
ROE	0,156	0,146	47,78	0,051	0,087	36,79	519	0,046*
RIESGO	0,678	0,723	49,19	0,574	0,607	36,08	481	0,017*
INTANGIBLES	3,104	1,972	48,89	2,107	1,479	36,23	489	0,021*

[RP] denota rango promedio

†  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia

Además, también se ha llevado a cabo el análisis de Chi-cuadrado para la variable sector, obteniendo los mismos resultados que con la agrupación del *cluster* inicial, es decir, no existen diferencias significativas entre ambos grupos cuando aplicamos nuestro propio criterio de agrupación en cuanto a la variable sector se refiere (Tabla 5.4). En este caso, el 30% de las compañías del primer grupo pertenecen a un sector sensible al medio ambiente frente al 25% de las compañías del segundo grupo.

**Tabla 5.4. Chi-cuadrado de la variable sector [agrupación propia]**

VARIABLE	Grupo 1 (N=27)	Grupo 2 (N=53)	TOTAL	Chi-cuadrado (valor; p-value)
0	19	40	59	0,240; 0,624
1	8	13	21	
<b>TOTAL</b>	27	53	80	

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, es necesario mencionar que se han repetido los principales análisis – agrupaciones mediante el *cluster* y según nuestro propio criterio– con otro indicador del tamaño de la empresa, el volumen de ventas (VENTAS), obteniendo los mismos resultados que con la variable activo total (Tabla 5.5). Es decir, las empresas con un mayor tamaño medido como el volumen de ventas parecen ser más socialmente responsables.

Finalmente, se ha considerado otro indicador de internacionalización, medido como el peso del activo total en el extranjero sobre el total de activo de la empresa – ACTIVO\_EXT– (Daniels y Bracker, 1989), como dimensión estructural de la internacionalización y reflejando así la confianza de una compañía sobre las acciones que posee en el extranjero. Es importante mencionar que, en este caso, disponemos de información para un número menor de empresas, un total de 55. En todo caso, se ha repetido el análisis de sub-muestras formando grupos, alternativamente según el *cluster* jerárquico y según nuestro propio criterio y, en ambos casos, los resultados sugieren un mayor valor de esta variable en el grupo 1 [*cluster* jerárquico] y en el grupo de empresas que cumplen los dos criterios de RSC [criterio propio], siendo además las diferencias estadísticamente significativas (Tabla 5.5.). Es decir, las empresas más socialmente responsables son las que presentan un mayor tamaño tanto medido a partir del peso de las ventas totales como a través del peso del activo total en el extranjero sobre el activo total.

**Tabla 5.5. Comparativa adicional utilizando otros indicadores de tamaño e internacionalización**

Variables	Grupo 1			Grupo 2			U Mann-Whitney (valor; p-value)	
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>		
<b>Panel A: Agrupación según el cluster inicial</b>								
<b>VENTAS</b> N=43 , N= 37	7.119.053,90	2.709.306,00	54,86	389.278,57	164.035,00	23,81	178	0,000**
<b>ACTIVO_EXT</b> N=29 , N=26	0,484	0,532	33,41	0,236	0,037	21,96	220	0,008**
<b>Panel B: Agrupación según nuestro propio criterio</b>								
<b>VENTAS</b> N=27 , N=53	10.627.729,11	4.611.983,00	64,63	633.470,54	271.400,00	28,21	64	0,000**
<b>ACTIVO_EXT</b> N=18 , N=37	0,567	0,661	37,28	0,269	0,113	23,49	166	0,003**

[RP] denota rango promedio

† p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

*Fuente:* Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES

Cada vez son más las empresas que deciden incorporar a su estrategia de negocio acciones socialmente responsables por los beneficios sociales que suponen tanto para la sociedad como para ellas mismas, contribuyendo a mejorar su imagen y reputación hacia el exterior. Además, hay que tener en cuenta el importante peso que este tipo de acciones está adquiriendo en la toma de decisiones de compra de los consumidores, siendo necesario que las empresas se esfuercen por mostrar sus intenciones reales respecto a las iniciativas de RSC, dado que, en muchos casos, sí mejora la actitud hacia la compañía pero no se traslada a sus decisiones de compra por la falta de credibilidad y por no saber cuáles son sus verdaderas intenciones comerciales. Respecto a otras decisiones estratégicas, las estrategias corporativas también constituyen un elemento básico ofreciendo diversas ventajas cuando una empresa crece, especialmente la diversificación y la internacionalización.

En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo analizar si existe una relación entre la puesta en práctica de acciones de RSC (acciones vinculadas a la estrategia competitiva) con las estrategias corporativas de diversificación e internacionalización y con otras características empresariales.

En cuanto a la revisión conceptual realizada, se puede establecer que existe una relación entre RSC y diversificación, dado que el desempeño social corporativo puede actuar como medida complementaria del propio desempeño financiero de la compañía además de que las empresas diversificadas pueden tener mayor influencia en el bienestar de los *stakeholders* (Kang, 2013), sobre todo en el caso de la diversificación no relacionada. En todo caso, respecto a la evidencia empírica, no parecen existir resultados concluyentes sobre la relación entre ambas variables (RSC y diversificación).

Para el caso de internacionalización, esta estrategia permite a las compañías adquirir capacidades valiosas que satisfagan las expectativas de los grupos de interés (Aguilera-Caracuel et al., 2015). A la hora de definir las estrategias de RSC, las compañías deben tener en cuenta siempre los aspectos culturales de otros países para reducir el riesgo empresarial (Bondy et al., 2012), pudiendo diversificar riesgos ante un impacto negativo en uno de los negocios en los que opera al compensarse con otro (Dahan et al., 2006). Por su parte, aunque la mayor parte de los estudios sugieren una relación positiva entre internacionalización y RSC, es cierto que la evidencia tampoco es siempre concluyente.

Las variables definidas anteriormente junto con otras características empresariales – tamaño, rentabilidad, riesgo, sector y activos intangibles– fueron analizadas para una muestra de compañías españolas que cotizaban en el IGBM en el año 2016 a través de los informes anuales de la CNMV, SABI, páginas oficiales del Pacto Mundial (PM), de la Global Reporting Initiative (GRI) y de las propias empresas. En este sentido, el análisis *cluster* realizado sugiere la existencia de dos grupos: las compañías que realizan ambas acciones sociales o al menos una de ellas frente a las que no realizan ninguna (compañías no responsables). Además, la comparación en cada uno de los grupos de las estrategias corporativas y de otras variables organizativas indican la existencia de diferencias significativas en las variables de tamaño (en términos de activo total como de ventas totales), nivel de riesgo medido como el nivel de endeudamiento y en dos indicadores del grado de internacionalización (número de países en los que operan y el ratio activo en el extranjero sobre activo total). Además, considerando otro criterio adicional para formar grupos (por un lado, aquellas empresas que realizan ambas acciones de RSC y, por otro, un segundo grupo compuesto por las que realizaban alguna de las dos iniciativas sociales o ninguna), los resultados sugieren adicionalmente diferencias significativas en el nivel de rentabilidad y en los recursos intangibles. En general, los resultados ponen de

manifiesto que las empresas más comprometidas en materia de RSC son de mayor tamaño y rentabilidad, están asociadas a un mayor valor de los recursos intangibles, y a un mayor grado de riesgo y de internacionalización.

Está claro que la sociedad cada vez demanda más este tipo de prácticas socialmente responsables, convirtiéndose en un requerimiento básico por parte de los ciudadanos y de los *stakeholders*. Una adecuada gestión de las políticas de RSC contribuye al éxito empresarial pero no es un requisito necesario, dado que como se ha analizado a lo largo del presente estudio, en la muestra se observan numerosas compañías que, aunque no contribuyen del mismo modo que otras a la RSC, son empresas exitosas con alto potencial como, por ejemplo, Deoleo, Amper o Laboratorios Almirall. No obstante, este tipo de iniciativas suponen numerosos beneficios para las compañías, dotándolas de mejores resultados financieros, sociales y ambientales favoreciendo así la supervivencia de la empresa. Además, la sociedad cambia y con ello sus exigencias, por lo que es importante y necesario que las compañías se adapten y sean conscientes de las necesidades de los grupos de interés, pues ello podría mejorar aún más sus resultados.

Desde el punto de vista del marketing y, aunque no haya sido objeto principal del análisis descriptivo realizado, en el presente Trabajo Fin de Grado la revisión de la literatura indica que la RSC parece ser un elemento determinante para mejorar la imagen de marca, la credibilidad y la reputación empresarial, es decir, crear valor para los grupos de interés –especialmente para los clientes–, ya que eso permitirá diferenciarse del resto de competidores y conseguir así una ventaja competitiva. Para que ésta sea sostenible en el tiempo, las empresas tienen que ser transparentes e informar a la sociedad de las iniciativas sociales que realizan –por ejemplo, a través de la memoria de sostenibilidad del GRI, elemento analizado en el estudio– para transmitir confianza, dado que muchas empresas utilizan estas prácticas como una simple herramienta que mejora su imagen pública sin preocuparse por los beneficios de la RSC o por impactos que pueda tener su actividad. Por lo tanto, a partir de lo expuesto anteriormente, cualquier empresa debería realizar iniciativas socialmente responsables debido a los efectos positivos que genera tanto para ella misma como para la sociedad y sus grupos de interés. La RSC proporciona diversas ventajas como elemento de transparencia y diferenciación, siendo necesario trabajar la credibilidad de sus prácticas, es decir, invertir en RSC es invertir en el futuro de tu compañía y en su supervivencia, aunque actualmente suponga un reto para las

empresas. En todo caso, como las cifras del presente Trabajo Fin de Grado denotan que no siempre hay compromiso a nivel empresarial los organismos públicos o instituciones vinculadas a la RSC quizás, aun siendo algo voluntario, deberían promover más este tipo de acciones socialmente responsables y sus beneficios.

En cuanto a la utilidad global del presente Trabajo Fin de Grado, éste ha proporcionado evidencia a las empresas de que las decisiones de RSC y de crecimiento a nivel empresarial, en concreto, la internacionalización, están relacionadas y, por ello, las empresas deben tener más que nunca una visión global para sacar el máximo rendimiento a todas sus decisiones estratégicas. Por ejemplo, para ello, reuniones o un contacto próximo entre los responsables de RSC y de la internacionalización serían necesarios.

No obstante, aunque este estudio puede ser considerado una aproximación al estudio de la relación entre RSC y el resto de variables consideradas, tratando de determinar las características que conforman cada uno de los grupos y lo que supone respecto a la RSC, existen una serie de limitaciones que se detallan a continuación. En primer lugar, es importante señalar que se trata de un análisis descriptivo que no permite establecer relaciones causales entre variables, pudiendo ser más interesante en estudios futuros utilizar otros análisis como un análisis de regresión. En segundo lugar, se ha realizado el estudio considerando solo un año, el 2016, y para una muestra de empresas españolas. Futuros estudios podrían incorporar empresas de otros contextos para ver si los resultados aquí obtenidos son extrapolables. Por último, otra de las limitaciones está en la medición de la RSC, pues se mide solamente a través de dos indicadores, el Pacto Mundial y la GRI, habiendo otras muchas que podrían ser objeto de análisis. Asimismo, también se podría tener en cuenta un mayor número de *proxies* para medir el nivel de diversificación, de internacionalización o las características empresariales con el objetivo de generalizar los resultados presentados en el este Trabajo Fin de Grado.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Agle, B.R.; Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 507-525.

Aguilera-Caracuel, J.; Escudero Torres, M.A.; Hurtado Torres, N.E. y Vidal Salazar, M.D. (2011). La influencia de la diversificación y experiencia internacional en la estrategia medioambiental proactiva de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), pp. 75-91.

Aguilera-Caracuel, J.; Delgado-Márquez, B.L. y Vidal-Salazar, M.D. (2014). Influencia de la internacionalización en el desempeño social de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 14(2), pp. 15-31.

Aguilera-Caracuel, J.; Guerrero-Villegas, J. y Morales-Raya, M. (2015). Responsabilidad social y desempeño financiero en multinacionales: Influencia de la diversificación internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), pp. 419-439.

Aguilera-Caracuel, J.; Guerrero-Villegas, J. y García-Sánchez, E. (2017). Reputation of multinational companies: Corporate social responsibility and internationalization. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(3), pp. 329-346.

Aguilera-Caracuel, J. y Guerrero-Villegas, J. (2018). How corporate social responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating effects of geographical diversification and operating in developing regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), pp. 355-372.

Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal Management*, 38(4), pp. 932-968.

Aldás Manzano, J.; Andreu Simó, L. y Currás Pérez, R. (2013). La responsabilidad social como creadora de valor de marca: El efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), pp. 21-28.

Amihud, Y. y Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12(2), pp. 605-617.

Amran, A.; Ooi, S.K.; Mydin, R.T. y Devi, S.S. (2015). The impact of business strategies on online sustainability disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), pp. 551-564.

Arnoldo Araya, L. (2009). El Proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), pp. 18-25.

Arora, P. y Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility. The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), pp. 136-152.

Barkemeyer, R. (2011). Corporate perceptions of sustainability challenges in developed and developing countries: Constituting a CSR divide? *Social Responsibility Journal*, 7(2), pp. 257-281.

Barnett, M.L. y Salomon, R.M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), pp. 1101-1122.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Blog SocialCo (30/08/2017). ¿Conoces la diferencia entre marketing, marketing con causa y marketing de ONG? Consultado el 01/03/2019 de: <https://www.socialco.es/conoces-la-diferencia-entre-marketing-marketing-con-causa-y-marketing-de-ong/>

Bondy, K.; Moon, J. y Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national companies (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), pp. 281-299.

Brammer, S.; Pavelin, S. y Porter, L.A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 575-596.

Branco, M.C. y Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.

Cabeza-García, L.; Fernández-Gago, R. y Nieto, M. (2017). Do board gender diversity and director typology impact CSR reporting? *European Management Review*, 15(4), pp. 559-575.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), pp. 39-48.

Cartujo Martínez, S. (2016). Rentabilidad financiera, margen de intermediación y solvencia en la banca: Un estudio empírico de bancos españoles y franceses. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid.

Chivite Cebolla, M.P.; Enciso de Yzaguirre, V.; García Osma, B. y Túa Pereda, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: La crisis y el efecto contagio. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, pp. 127-161.

Cho, E.; Chun, S. y Choi, D. (2015). International diversification, corporate social responsibility, and corporate governance: Evidence from Korea. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), pp. 743-764.

Choi, J.J.; Jo, H.; Kim, J. y Kim, M.S. (2018). Business groups and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 153(4), pp. 931-954.

Chun, H.M. (2014). Corporate international diversification and corporate social responsibility: Evidence from Korean firms. *Asian Social Science*, 10(21) pp. 54-63.

Dahan, N.; Doh, J. y Guay, T. (2006). The role of multinational corporations in transnational institution building; A policy network perspective. *Human Relations*, 59(11), pp. 1571-1600.

Daniels, J.D. y Bracker, J. (1989). Profit performance: Do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29(1), pp. 46-56.

De la Fuente, Fernández, S. (2011). Análisis conglomerados. Consultado el 27/04/2019 de: [http://www.estadistica.net/Master-Econometria/Analisis\\_Cluster.pdf](http://www.estadistica.net/Master-Econometria/Analisis_Cluster.pdf)

De Villiers, C.; Naiker, V. y Van Staden, C.J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), pp. 1636-1663.

Dooley, R.S. y Fryxell, G.E. (1999). Are conglomerates less environmentally responsible? An empirical examination of diversification strategy and subsidiary pollution in the U.S. chemical industry. *Journal of Business Ethics*, 21(1), pp. 1-14.

Domingo Pérez, C.I. (2017). Análisis de las estrategias corporativas de dos empresas multinacionales. El caso de Unilever y Henkel. Trabajo Fin de Grado, Universidad de León.

Erden, D. y Bodur, M. (2010). Responsibility and performance-social actions of firms in a transitional society". En Aras, G. y D. Crowther (Eds.): *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gower Publishing, Farnham, UK, pp. 341-364.

Fernández García, R. (2009). Responsabilidad social corporativa. Alicante: Club Universitario.

Fernández García, R. (2018). La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial. Madrid: Wolters Kluwer.

Fernández González, C. (2018). Relación entre las estrategias de RSC e Internacionalización: Un estudio descriptivo para el caso español. Trabajo Fin de Grado: Universidad de León.

Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation-building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-240.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

García Soto, M.G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: Evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Godos-Díez, J.L.; Cabeza-García, L. y Fernández-Gago, R. (2012). Determinantes empresariales de la RSC en España. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(3), pp. 59-76.

Godos-Díez, J.L.; Cabeza-García, L.; Alonso-Martínez, D. y Fernández-Gago, R. (2018a). Factors influencing board of directors' decision-making process as determinants of CSR engagement. *Review of Managerial Science*, 12(1), pp. 229-253.

Godos-Díez, J.L.; Cabeza-García, L. y Fernández-González, C. (2018b). Relationship between CSR and internationalisation strategies: A descriptive study in the Spanish context. *Administrative Sciences*, 8(4), pp. 57-77.

Granda, G. y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.

GRI (2017). About GRI. Retrieved 28/01, 2019, from <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters (5ª edición).

Hong-Min, C. (2014). Corporate international diversification and corporate social responsibility: Evidence from Korean firms. *Asian Social Science*, 10(21), pp. 54-63.

Hoskisson, R.E. y Hitt, M.A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9(6), pp. 605-621.

Huerta, P. (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Infante Rivas, H.F. (2015). Responsabilidad social corporativa o empresarial. Gestipolis. Consultado el 25/01/2019 de: <https://www.gestipolis.com/responsabilidad-social-corporativa-o-empresarial/>

Investopedia (2019). Book to Market Ratio definition. Retrieved 23/05, 2019, from: <https://www.investopedia.com/terms/b/booktomarketratio.asp>

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 213-231.

Jo, H. y Harjoto, M. (2011): Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 351-383.

Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), pp. 261-285.

Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), pp. 94-109.

KPMG (2008). International survey of corporate responsibility reporting 2008. Retrieved 11/02 2019, from: [http://s3.amazonaws.com/zanran\\_storage/www.kpmg.bg/ContentPages/45691987.pdf](http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.kpmg.bg/ContentPages/45691987.pdf)

Lerner, L.D. y Fryxell, G.E. (1988). An empirical study of the predictors of corporate social performance: A multi-dimensional analysis. *Journal of Business Ethics*, 7(12), pp. 951-959.

López Jimeno, P. (2016). Crecimiento empresarial a nivel corporativo: El caso de la multinacional The Coca-Cola Company. Trabajo Fin de Grado, Universidad de León.

- López Pastor, A.T. (2017). La RSC: El caso de Mercadona. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid.
- Ma, H.; Zeng, S.; Shen, G.Q.; Lin, H. y Chen, H. (2016). International diversification and corporate social responsibility. An empirical study of Chinese contractors. *Management Decision*, 54(3), pp. 750-774.
- Maden, C.; Arikan, E., Telci, E.E. y Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: A study on understanding behavioral consequences. *Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 655-664.
- Maignan, I. y Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 497-514.
- Malhotra, N.K. (1981). A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts. *Journal of Marketing Research*, 18(4), pp. 456-464.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2008). La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, pp. 91-112.
- Martínez Álvarez, R. (2014). La responsabilidad social corporativa: Su aplicación a la empresa Mercadona S.A. Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Valencia.
- Martínez Campillo, A.; Cabeza García, L. y Marbella Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: Evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), pp. 54-68.
- McGuire, J.; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate and individual influences on managers' social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), pp. 854-872.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- Medina Martín, A. (2016). La responsabilidad social corporativa y su aplicación en el ámbito de las entidades financieras en España. Aplicación en Canarias. Trabajo Fin de Grado, Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.
- Mithani, M. (2017). Liability of foreignness, natural disasters, and corporate philanthropy. *Journal of International Business Studies*, 48(8), pp. 941-963.
- Montañez, G.S. y Gutiérrez, S. (2015). *La responsabilidad social corporativa desde el enfoque de los grupos de interés*. Guadalajara: Cenid Editorial.
- Mozas, A. y Puentes, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *REVESCO*, 103, pp. 75-100.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1), pp. 33-62.

Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial (2ª edición).

ONUSIDA (2015). PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Consultado el 25/03/2019 de: [http://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/PNUD\\_es.pdf](http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/PNUD_es.pdf)

Pacto Mundial (2016). Global Compact. Consultado el 28/01/2019 de: <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

Park, C.W.; Milberg, S. y Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and Brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), pp. 185-193.

Park, B.I.; Chidlow, A. y Choi, J. (2014). Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities. *International Business Review*, 23(5), pp. 966-980.

Patrisia, D. y Dastgir, S. (2017). Diversification and corporate social performance in manufacturing companies. *Eurasian Business Review*, 7(1), pp. 121-139.

Pedrero, Y. (2014). La estrategia de internacionalización: Análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Trabajo Fin de Máster, Universidad de Barcelona.

Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. Madrid: Prentice Hall.

Pérez Rodríguez, M.J. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: La medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 8, pp. 195-213.

Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), pp. 6-29.

Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), pp. 523-551.

Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), pp. 351-366.

San Millán Pérez, D. (2017). La internacionalización como estrategia corporativa: Ralph Lauren vs Primark. Trabajo Fin de Grado, Universidad de León.

Sen, S.; Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158-166.

Simerly, R.L. (1997). Corporate social performance and multinationality: An empirical examination. *International Journal of Management*, 14(4), pp. 699-703.

Strike, V.M.; Gao, J. y Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 850-862.

Valdez, L.E.; Ramos, E.A. y Maldonado, G. (2014). La RSC y la identidad corporativa determinantes en la rentabilidad de la PYME. Consultado el 29/01/2019 de: <http://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/86h.pdf>

Valenzuela-Fenández, L., Jara-Bertin, M. y Villegas-Pineaur, F. (2015). Prácticas de Responsabilidad Social, reputación corporativa y desempeño financiero. *RAE- Revista de Administración de Empresas*, 55(3), pp. 329-344.

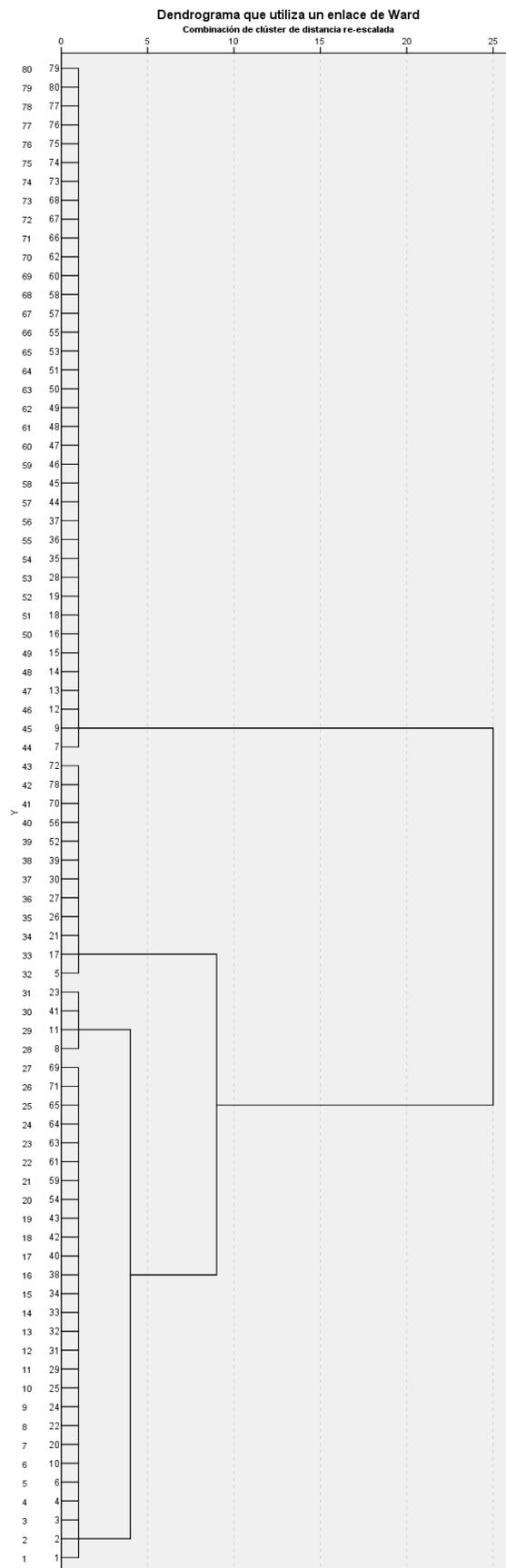
Van Kranenbrug, H.; Hagedoorn, J. y Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *Journal of Media Economics*, 17(2), pp. 87-104.

Varadarajan, P.R. y Ramanujam, V. (1987). Diversification and performance: A reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal*, 30(2), pp. 380-393.

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo (1ª edición).

Xu, S. y Liu, D. (2017). Corporate social responsibility (CSR) and corporate diversification: Do diversified production firms invest more in CSR? *Applied Economics Letters*, 24(4), pp. 254-257.

ANEXO 1



## ANEXO 2

Variables	Cluster 1 (N=43)				
	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
<b>Panel A: Variables de diversificación</b>					
DNR	1,860	2	0,774	1	4
DR	1,399	1	0,675	1	4
<b>Panel B: Variables de internacionalización</b>					
VENTAS_EXT	0,556	0,577	0,334	0	0,994
PAÍSES	37,260	30	35,814	1	195
<b>Panel C: Otras características empresariales</b>					
ACTIVO	14.698.567,41	3.916.329,00	26.354.494	112.519	123.641.000
ROE	0,108	0,090	0,196	-0,445	0,776
RIESGO	0,644	0,687	0,196	0,176	0,913
INTANGIBLES	2,563	1,724	2,466	0,243	12,965

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 3

Variables	Cluster 2 (N=37)				
	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
<b>Panel A: Variables de diversificación</b>					
DNR	1,760	2	0,796	1	4
DR	1,400	1	0,806	1	5
<b>Panel B: Variables de internacionalización</b>					
VENTAS_EXT	0,466	0,587	0,329	0	0,946
PAÍSES	21,350	7	30,934	1	130
<b>Panel C: Otras características empresariales</b>					
ACTIVO	13.50.694,55	356.003,77	2.632.608	32.029	10.918.680
ROE	0,061	0,113	0,328	-0,690	1,420
RIESGO	0,568	0,567	0,178	0,140	0,929
INTANGIBLES	2,304	1,544	2,481	0,113	12,417

Fuente: Elaboración propia