



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2014 /2015

**Responsabilidad social corporativa y marketing social:
Comparación según la naturaleza familiar de la
empresa**

**Corporate social responsibility and social marketing:
Comparison between family and non family firms**

Realizado por la alumna Dña. Sheila Martínez Dos Santos

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, 14 de julio de 2015



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales



Sheila Martínez Dos Santos

2015

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract)	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada.....	3
3.1. Objetivos.....	3
3.2. Metodología	4
4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC): relación con el marketing y la empresa familiar.	5
4.1. Origen de la RSC	5
4.2. Definición y principales características de la RSC	7
4.3. Tendencias mundiales en materia de RSC	12
4.4. Relación entre RSC y marketing social	16
4.4.1. Concepto de marketing social.....	16
4.4.2. Condiciones que favorecen el éxito del marketing social	20
4.4.3. Similitudes y diferencias entre RSC y marketing social	22
4.5. Relación entre RSC y empresa familiar	24
4.5.1. Concepto de gobierno corporativo	24
4.5.2. Mecanismos de gobierno corporativo: la estructura de propiedad	26
4.5.3. La naturaleza familiar de la empresa como determinante de la RSC	29
5. Estudio práctico	31
5.1. Introducción	31
5.2. Actuación en materia de RSC	33
5.2.1. Repsol	33
5.2.2. Iberdrola	39
5.2.3. Solaria	46
5.2.4. Montebalito Energías Renovables, S.L (MER)	49
5.3. Actuación en materia marketing social	50
5.3.1. Campañas que ha hecho Repsol para "concienciar y educar"	50
5.3.2. Campañas de Iberdrola para "concienciar y educar"	52
5.4. Relación entre la RSC de las empresas de naturaleza familiar y no familiar	55
6. Conclusiones	57
7. Bibliografía	59

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Características de la RSC	7
Figura 4.2. Niveles de responsabilidad en la RSC	9
Figura 4.3. Consumidores dispuestos a pagar más a las compañías socialmente responsables.....	11
Figura 4.4. Indicadores para la medición de la RSC	13
Figura 4.5. Reformas sociológicas dependiendo de las áreas de actuación	18
Figura 4.6. Diferencias entre marketing social y marketing con causa.....	20
Figura 4.7. Mecanismos alineadores y supervisores	27
Figura 4.8. Perspectivas de la empresa familiar en relación a la RSC	30
Figura 5.1. Modelo de gestión global de proveedores en Iberdrola	44
Figura 5.2. Iniciativa Recapacita para la integración	51
Figura 5.3. Sensibilización de la sostenibilidad a través de la App	53
Figura 5.4. RSC en las empresas familiares y no familiares	56

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Escala reactivo-defensivo-acomodaticio-proactivo	10
Cuadro 4.2. Factores del éxito del marketing social de la campaña de Kate Smith.....	21
Cuadro 4.3. Influencia sobre el decisor para llevar a cabo campañas de marketing social	22
Cuadro 4.4. Enfoques – Sistemas de control – Problemas de los dos enfoques de gobierno corporativo.....	26
Cuadro 5.1. Reconocimientos a Repsol en España	39
Cuadro 5.2. Actividades de diálogo activo según los negocios en Iberdrola	42
Cuadro 5.3. Iniciativas de RSC llevadas a cabo en 2014 por Iberdrola	45
Cuadro 5.4. Premios recibidos por Iberdrola.....	46
Cuadro 5.5. Compromisos de Solaria en Materia de RSC	48

4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Responsabilidad en el consumo	22
Gráfico 5.1. Toneladas de vertidos que más contaminan en Repsol	34
Gráfico 5.2. Distribución de la inversión social en Repsol	35
Gráfico 5.3. Evolución en la intensidad de emisiones de CO2 (kg/MWh) en Iberdrola.....	41
Gráfico 5.4. Contribución de Iberdrola a la desigualdad por regiones.....	43

5. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Aportación monetaria para beneficios sociales en Repsol	34
Tabla 5.2. Evolución del uso del agua en Iberdrola	40
Tabla 5.3. Plantilla de Iberdrola	42
Tabla 5.4. Multas impuestas a Iberdrola.....	44

1. RESUMEN

En los últimos años, se hace cada vez más notorio el desuso de teorías que difunden como único objetivo empresarial la maximización del beneficio. Incrementar los propósitos empresariales se fundamenta, entre otros motivos, en el aumento de interés que le genera a la ciudadanía conocer si las actividades empresariales se llevan a cabo de forma responsable. Así, es cada vez mayor el número de compañías que realizan actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y dan información sobre ellas. De igual forma, tienen importancia las acciones que las empresas están llevando a cabo para mejorar ciertos comportamientos sociológicos sin esperar nada a cambio, lo que se englobaría dentro del área de marketing social. Por otro lado, parece claro que el funcionamiento de las organizaciones depende de su dirección, ya que es ésta quien afronta la toma de decisiones, condicionando los recursos destinados a las acciones de RSC y de marketing social. Es aquí donde entra en juego uno de los mecanismos internos de gobierno, la estructura de propiedad, y más en concreto, la naturaleza familiar o no familiar de la compañía.

En este contexto, este Trabajo Fin de Grado se centrará en analizar el comportamiento que tienen cuatro compañías españolas cotizadas (Repsol, Iberdrola, Solaria y Montebalito) en materia de RSC y sus acciones de marketing social, esto último en especial para las dos primeras pues son las que más esfuerzos parecen realizar en este tipo de acciones. Además, se hará una distinción según la naturaleza de las empresas para saber si existe un comportamiento diferente en estas materias dependiendo de si la compañía es familiar o no familiar.

Palabras clave: RSC, marketing social, gobierno corporativo, empresa familiar

ABSTRACT

In recent years, theories that say that businesses only have a single business objective of profit maximization are increasingly in disuse. Corporate objectives are changing because consumers are more and more interested in knowing whether business activities are conducted responsibly. A large number of companies are currently committed to Corporate Social Responsibility (CSR) and give information about it. Besides, equally important are actions that companies are taking to improve certain sociological behavior

without expecting anything in return, which would be included within the area of social marketing. On the other hand, it seems clear that the functioning of organizations depends on their management, which will determine both the resources earmarked for CSR and social marketing. At this point, corporate governance is taken into account along with the ownership structure, and especially, whether it is a family or non-family firm.

In this context this Final Project will focus on analyzing the behavior of four listed Spanish companies (Repsol, Iberdrola, Solaria and Montebalito) CSR and social marketing actions, this last topic especially in the case of the first two companies whose efforts in this type of action are greater. In addition, it makes a distinction according to the nature of the business to see if there are differences depending on whether the company is a family or non-family business.

Keywords: CSR, social marketing, corporate governance, family business

2. INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de una sociedad mejor la ciudadanía respalda posturas que promuevan la conservación del planeta, acciones realizadas de forma que el consumo sea responsable y que respeten principios tales como los derechos humanos. Todo ello concierne a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las compañías. Aparte del fundamento normativo de la RSC, desde la perspectiva instrumental la imagen de las empresas se consolida con sus acciones, por lo que parece importante realizar esfuerzos en estas actividades al ayudar a la consecución de una ventaja competitiva y repercutir en el resultado empresarial.

Por otro lado, los consumidores cada vez consiguen estar mejor informados a cerca de estas actividades a través de diferentes medios, por lo que algunas compañías deciden destinar parte de sus recursos a informar a la población acerca de este tipo de actividades, o acciones que instauran el conocimiento de la sostenibilidad de sus actividades empresariales, es decir, campañas de marketing social. Actualmente, la preocupación no reside únicamente en una “limpieza de imagen” sobre el área que pueda verse más afectada por la propia actividad empresarial, sino que se trata de conocer si realmente se implican con el desarrollo social en sus actuaciones tanto dentro de la compañía como con la ciudadanía en general. Tal y como indica Amorós (2014,

pp.124) las propias compañías son conscientes de que *“Debemos asumir el rol de personas consumidoras, trabajadoras y opinión pública implicadas en la aplicación de los modelos responsables en todos los ámbitos de actuación de las empresas. No sólo en las políticas periféricas de acción social o marketing social, sino en las estrategias nucleares de la misma”* (ORSC, 2011).

Así mismo, este tipo de decisiones se ejecutan desde la dirección de la compañía, lo que atañe al gobierno corporativo de la empresa como mecanismo supervisor de posibles comportamientos oportunistas de los directivos a la hora de tomar decisiones estratégicas. En este sentido existe una controversia acerca de si las empresas de naturaleza familiar (mecanismo interno del gobierno corporativo) se comprometen en mayor o menor medida con esta causa.

En base a las ideas anteriores, la finalidad de este estudio es constatar la actuación en materia RSC y de marketing social dependiendo de si se trata de una empresa de naturaleza familiar o no utilizando para ello un sector sensible desde el punto de vista medioambiental (energía y petróleo) y cuatro compañías españolas cotizadas en la Bolsa de Madrid, a modo de ejemplo de un estudio de casos.

El Trabajo Fin de Grado estará estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, con el fin de facilitar la comprensión del tema objeto de estudio se explicarán los términos de RSC, marketing social y gobierno corporativo -empresa familiar-. De forma consecutiva, para conocer si las compañías seleccionadas hacen hincapié en esta materia se profundizará en sus actuaciones de RSC así como de marketing social para poder realizar una comparación que nos permita en último término determinar las conclusiones de este trabajo.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. OBJETIVOS

Con la pretensión de estudiar si las compañías de un sector tan conflictivo desde la perspectiva sociológica como es el sector del petróleo y de la electricidad se implican con los intereses sociales más allá de los medioambientales, y en qué medida les preocupa también este último aspecto, se expondrán las actuaciones que cuatro compañías españolas cotizadas (Repsol, Iberdrola, Solaria y Montebalito) llevan a cabo.

Por otro lado, además de conocer en qué grado estas empresas son socialmente responsables también resulta interesante analizar de qué forma se implican socialmente y si enlazan sus acciones a través de una técnica relativamente novedosa como es el marketing social intentando realizar cambios sociológicos que resulten beneficiosos para la ciudadanía, más allá de las comunicaciones que únicamente persigan un objetivo que mejore su reputación. Lo anterior será complementado con una comparativa según la naturaleza del principal propietario de la empresa.

Este objetivo general se divide a su vez en los siguientes objetivos específicos:

- Objetivos teóricos

1. Explicación conceptual de los términos de RSC, marketing social, sus principales características además de la relación entre ambos.

2. Explicar el concepto de gobierno corporativo, y en especial, dentro del mismo el papel de la estructura de propiedad según la identidad del principal accionista.

3. Revisar las argumentaciones y evidencias sobre el compromiso de empresas familiares versus no familiares en materia de RSC.

- Objetivos prácticos

1. Describir las políticas de RSC que han implantado las cuatro compañías elegidas a través de diversos indicadores seleccionados al respecto.

2. Determinar qué tipo de medidas medioambientales adoptan las empresas y si se preocupan además de otras áreas de naturaleza social.

3. Evaluación de las acciones de marketing social en relación con la RSC.

4. Comparativa del compromiso en RSC y en marketing social entre las cuatro empresas según sean no familiares (Repsol e Iberdrola) o familiares (Solaria y Montebalito).

3.2. METODOLOGÍA

En lo que concierne a la metodología, para el caso de la parte teórica donde se asientan los conceptos y bases para el estudio práctico, se ha llevado a cabo una búsqueda

intensiva en diferentes fuentes, principalmente en artículos elaborados por reconocidos autores que han sido publicados en revistas nacionales o internacionales, libros, información recogida en la prensa o Internet. Merece la pena destacar, por ejemplo, el libro del profesor Fernández Gago (2005) titulado Administración de la responsabilidad social corporativa y el libro de los autores Kotler y Roberto (1992) titulado Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Igualmente se han utilizado las páginas web de diferentes instituciones como la de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Además, con el fin de encontrar estudios actuales para constatar ciertas teorías se han consultado también páginas de empresas dedicadas a la investigación de mercados que facilitan diferentes estudios, por ejemplo, Nielsen.

Por otro lado, para el desarrollo del estudio práctico se han utilizado las propias páginas web de las compañías, principalmente para la lectura de las publicaciones o informes relativos a la RSC. Además, en el caso de Repsol se ha utilizado una página específica para la recopilación de datos de marketing social denominada Fundación Repsol, así como la visualización de vídeos que conciernen a esta materia. Otros datos se han extraído de diferentes fuentes, por ejemplo, los referidos a los informes anuales de gobierno corporativo, se han realizado a través de la página de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), con la finalidad de identificar el principal accionista y poder así clasificar a las empresas según su estructura de propiedad. También se consultaron las cuentas anuales de las compañías depositadas en CNMV para saber su volumen de activo. Por su parte, la Bolsa de Madrid se utilizó para obtener la clasificación sectorial de las empresas.

En resumen, se ha llevado a cabo un estudio de naturaleza descriptiva utilizando gran variedad de fuentes de información pero todas ellas de naturaleza secundaria, para concluir con una serie de conclusiones e implicaciones.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): RELACIÓN CON EL MARKETING Y LA EMPRESA FAMILIAR

4.1. ORIGEN DE LA RSC

En primer lugar, en relación a la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE, respectivamente, en adelante) se presentará brevemente su historia, para

establecer así las causas que la han originado y cómo dichos antecedentes han dado lugar a las diferentes teorías y definiciones que se conocen en la actualidad. Siguiendo a la Cátedra en Análisis de la RSE (2007) hay que retroceder hasta finales de los años 50 o comienzos de los 60 en Estados Unidos debido al conflicto bélico de Vietnam. Los ciudadanos pensaban que con la adquisición de determinados productos o trabajando en algunas empresas mostraban su apoyo a ciertas prácticas económicas o regímenes políticos poco responsables y censurables. Fueron estas alertas las que hicieron que la sociedad comenzase a pedir cambios en las compañías implicándose con los problemas que en la época incidían en ella (Cátedra en Análisis de la RSE, 2007).

Así, el término que actualmente se conoce como RSC, como se explicará más adelante en mayor detalle, se refiere a los compromisos de las empresas con los impactos que realizan en la sociedad y que tienen repercusión en el medio ambiente, los derechos humanos y la vida laboral (De la Cuesta, 2005). Las compañías deben evolucionar en paralelo a la sociedad y con sus actuaciones mejorarla utilizando o haciendo un buen uso de los recursos sociales, medioambientales y humanos (De la Cuesta, 2005). Tal y como constata Bonilla et al. (2015, pp.6) parte de la evolución de la RSC se encuentra en una gestión responsable del negocio pues *“teniendo en cuenta la eficiencia empresarial debería ser una práctica común en las diversas relaciones entre una empresa y sus grupos de interés (stakeholders)”*.

Como indica Barnat (2015, pp.1), la RSC se analiza por primera vez en el trabajo de Bowen (1953) donde se estableció la relación entre la empresa y la sociedad definiéndola como *“la obligación de los hombres de negocios de perseguir esas políticas, de tomar esas decisiones, o de seguir esas líneas de acción que sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad”*.

En el caso de España, la importancia de la RSC surgió a partir del año 2002 con la publicación de memorias sociales donde se mostraban los resultados de este ámbito (Marín, 2007). Además, con el paso del tiempo, las organizaciones han adquirido compromisos éticos con códigos de conducta, comisiones éticas, así como con memorias medioambientales. Profundizando aún más en los orígenes de la RSC en nuestro país, tal y como refleja López Martínez (2010, pp.32) *“la RSC tiene su origen a finales de los años 90 a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO) que introduce el concepto de inversión social*

responsable. Siguiendo las tendencias mundiales de RSC, las organizaciones sociales intentaban fomentar el ahorro responsable, si bien para poder incluir empresas españolas en las carteras de determinados fondos de inversión y de otros productos éticos financieros era necesario conocer la situación del entramado empresarial español en este ámbito. Por otro lado, la cada vez mayor internacionalización de las empresas españolas provocó que la sociedad se preocupara por el comportamiento de estas compañías fuera de nuestras fronteras” (Cátedra de RSE de la Universidad de Nebrija, 2015).

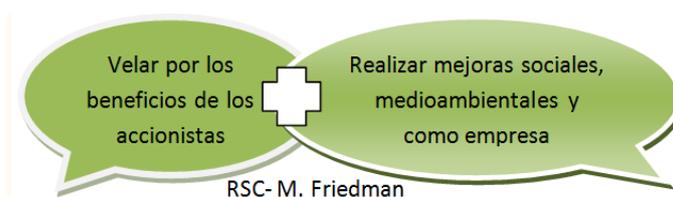
Una vez presentada esta panorámica general del origen de la RSC, a continuación y a lo largo de este capítulo, se explicará dicho concepto, sus principales características, algunas iniciativas en esta materia, así como la relación que mantiene con el marketing social y con la naturaleza familiar de la empresa.

4.2. DEFINICIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA RSC

Aunque se han proporcionado distintas definiciones de este concepto, a continuación se presentan algunas de ellas. Tal y como refleja Fernández Gago (2005, pp.2) la RSC son las “decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa (Davis, 1960)”. De igual forma, Barnat (2015, pp.1) constata que “la responsabilidad social del negocio abarca las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo (Carroll, 1979)”.

Por otro lado, López Martínez (2010) indica en su trabajo que para que una empresa pueda llevar a cabo acciones de RSC tiene que tener muy claros los principios que le empujan a tomar esa decisión (Friedman, 1962), tal y como muestra la Figura 4.1.

Figura 4.1. Características de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir López Martínez (2010)

Además, como constata Oteo (2005, pp.117), “*la RSC tiene como objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente* (Foro de Expertos RSE, 2005)”.

En todo caso, y siendo común en todas las definiciones anteriores, las principales características, valores y principios de la RSC serían los siguientes (Oteo, 2005 pp.117-118):

- **Integradora:** Los agentes afectados por la actividad empresarial interactúan entre sí.
- **Participativa:** Existen mecanismos de diálogo para obtener un constante flujo de información con los grupos de interés.
- **Sostenible:** La empresa debe generar valor social, económico y medioambiental. La RSC es mucho más que realizar actividades de acción o marketing social¹.
- **Global:** Afecta a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad.
- **Transparente:** Existen indicadores que permiten un seguimiento de la compañía para que la información que se genera sea transparente.
- **Medible y comunicable:** Se utilizan indicadores para evaluar el desarrollo de los contenidos, sistemas y procedimientos.
- **Transversal y estratégica:** La gestión de la RSC se debe integrar en todas las áreas/ decisiones de la empresa, es un instrumento que permite identificar, anticipar y prevenir los posibles riesgos sociales y medioambientales que se puedan generar con la toma de decisiones.

¹ En el apartado 4.4. se explicará en más detalle que se entiende por marketing social y su conexión con las acciones sociales y medioambientales.

- **Innovadora:** La RSC es un factor importante en la gestión empresarial y actúa como palanca de cambio y transformación social positiva. Debe incorporarse en la misión/ visión de la compañía e integrarse en la estrategia de gestión.
- **Extensiva:** Toda la organización debe ser partícipe de los valores de la RSC.
- **Verificable:** Expertos independientes externos han de verificar la correlación entre lo dicho y lo realmente hecho.
- **Coherente:** La RSC supone adoptar compromisos dentro de un plan de acción. Cuando ese compromiso es firme se convierte en una obligación y hay que establecer procedimientos adecuados para su consecución.

Por otro lado, tal y como indica Fernández Gago (2005) en su libro, se pueden distinguir cuatro componentes dentro de la RSC (Carroll, 1991) (Figura 4.2):

- **Responsabilidad económica:** La finalidad de las empresas es proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a cambio de un precio justo; por lo tanto, su primer objetivo es maximizar el beneficio.
- **Responsabilidad legal:** Se espera de las compañías una actuación de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad.
- **Responsabilidad ética:** Expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa.
- **Responsabilidad filantrópica:** La sociedad desea que las compañías actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar, aunque no implique estrictamente una obligación.

Figura 4.2. Niveles de responsabilidad en la RSC



Fuente: Carroll (1991) y Fernández Gago (2005)

Como se ha comentado anteriormente, las actuaciones de las empresas con un impacto negativo en la sociedad han sido una de las principales causas de la RSC. Así, como indica Fernández Gago (2005) las posibles respuestas que puede dar una compañía han derivado también en el término *corporate social responsiveness* que indica la capacidad de respuesta de las empresas ante las presiones sociales (Frederick, 1994). Más concretamente, como constata también Fernández Gago (2005) la empresa puede tomar diferentes posturas para responder a estas presiones definidas en cuatro categorías (Clarckson,1995) (Cuadro 4.1): Reactivo, defensivo, acomodaticio y proactivo.

Cuadro 4.1. Escala reactivo-defensivo-acomodaticio-proactivo

<i>Categoría</i>	<i>Postura o estrategia</i>	<i>Actuación</i>
Reactivo	Negar la responsabilidad	Hacer menos de lo requerido
Defensivo	Admitir la responsabilidad pero luchar contra ella	Hacer el mínimo requerido
Acomodaticio	Aceptar la responsabilidad	Hacer todo lo requerido
Proactivo	Anticipar la responsabilidad	Hacer más de lo requerido

Fuente: Elaboración propia a partir de Clarkson (1995) y Fernández Gago (2005)

En general, tal y como indica también Fernández Gago (2005) en su libro, se pueden distinguir dos tipos de motivaciones a la hora de abordar las acciones de naturaleza social y medioambiental (Marín, 2002): La RSC como instrumento para aumentar el valor o la RSC bajo una motivación intrínseca con actividades altruistas que buscan un beneficio social no un interés económico para la empresa.

Finalmente, y en línea con la primera de las motivaciones, un aspecto que cabe mencionar por el interés que genera es la relación entre la RSC y el resultado empresarial. Pese a la diversidad de opiniones que existen, la mayoría de los estudios concluyen que las acciones sociales que realice una empresa si pueden conducir a unos resultados mejores, aunque no tiene por que implicar directamente un aumento de su beneficio (Fernández Gago, 2005). Las compañías con prácticas socialmente responsables pueden beneficiarse de ventajas como un aumento en su valor, consiguiendo de forma paralela una actitud positiva de accionistas y consumidores, pero además incluye beneficios indirectos cuando, por ejemplo, gracias a acciones con sus trabajadores se consigue una mayor productividad o rendimiento por parte de éstos, derivando en un aumento en la eficiencia de la empresa. Además, el cumplimiento de las normas y leyes que establece el gobierno, fundadas en interés social, también es

parte fundamental de la imagen de la compañía y un modelo para evitar sanciones que se puedan producir por su incumplimiento (Fernández Gago, 2005).

Más en concreto, en cuanto a la estrategia competitiva la principal aportación para el beneficio de la empresa está en la diferenciación, haciendo percibir a los consumidores que los productos que ofrece la empresa son únicos y, por ello, están dispuestos a pagar un precio más elevado que por el de sus competidores (Fernández Gago, 2005). La RSC aporta diferenciación en los atributos tangibles del producto, por ejemplo, de una compañía que tiene en su producción productos reciclados o ecológicos. Sin embargo, la mayor percepción de diferenciación se hace sobre los atributos intangibles, pues, por ejemplo, conocer que una compañía colabora con acciones en beneficio de la sociedad hace que el consumidor vea esta empresa más atractiva frente a la competencia. En todo caso, es cierto que cuando una compañía asume un comportamiento responsable tiene que tener en cuenta que el coste que tiene que asumir quizás también sea mayor que el de sus competidores, lo que aumentará su precio de adquisición y tendrá que valorar si el mercado al que va dirigido estará dispuesto a pagarlo (Fernández Gago, 2005).

En este sentido, en la actualidad hay estudios que avalan la preferencia de los consumidores sobre empresas que actúan de forma responsable. Tal y como indica Nielsen (2013, pp.1) tras un estudio que se realizó sobre los consumidores y el impacto social “*el 50% de los consumidores globales encuestados están dispuestos a pagar más por los bienes y servicios de empresas socialmente responsables, un aumento de cinco puntos a partir de 2011*” (Figura 4.3).

Figura 4.3. Consumidores dispuestos a pagar más a las empresas socialmente responsables



Fuente: Nielsen (2013)

En todo caso, bajo la consideración instrumental de la RSC, es necesario tener en cuenta que ésta también puede condicionar las actividades que puede desarrollar la compañía, es decir, a la estrategia a nivel corporativo. Por ejemplo, hay actividades que buscando el beneficio social consiguen repercutir en forma de beneficios para la compañía. Más en concreto, la estrategia corporativa tiene relación con la RSC en las siguientes decisiones empresariales (Fernández Gago, 2005 pp. 14-18):

- **Restricción de actividades:** Desde el punto de vista de responsabilidad social existen actividades que es mejor que la compañía no realice. Se puede establecer el filtro sobre las actividades lícitas con los fondos de inversión socialmente responsables.
- **Desarrollo de nuevas actividades:** En las zonas con menos recursos existen ventajas para las multinacionales, como la explotación de mercados que aún no están descubiertos en los países que están por desarrollar.
- **Influencia sobre el contexto competitivo:** Destacan diferentes acciones que existen para mejorar la competitividad de las empresas: (a) Proporcionar acceso a formación a la población, ampliando así las oportunidades que se pueden tener en algunas regiones; (b) Al realizar acciones sociales sobre productos concretos se aumenta también la notoriedad de ese producto en la sociedad y, en consecuencia, se puede conseguir un aumento en su rentabilidad; (c) Cuando las compañías apoyan organizaciones que luchan contra la corrupción, este vínculo se refleja en la sociedad en forma de transparencia, una imagen positiva de la empresa que también se traducirá en beneficios para ésta.

4.3. TENDENCIAS MUNDIALES EN MATERIA DE RSC

La medición de las acciones de naturaleza social y medioambiental no es una tarea sencilla al ser difícil encontrar indicadores comunes a todas las empresas. A continuación (Figura 4.4), y siendo conscientes de la existencia de otros indicadores de la RSC, se explican brevemente algunas iniciativas, normas o índices que ayudan a seguir el cumplimiento en materia de RSC y su transparencia al respecto (Fernández Gago, 2005).

Figura 4.4. Indicadores para la medición de la RSC

Fuente: Elaboración propia

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact).** Es una iniciativa voluntaria que promueve el civismo empresarial y contribuye a que la economía mundial sea más sostenible e integradora. En él se encuentran representados todos los sectores de actividad con cientos de compañías que se han adherido al Pacto Mundial como elemento fortalecedor de la RSC (Fernández Gago, 2005). Se pueden distinguir nueve principios que se agrupan a su vez en tres categorías: Derechos humanos, trabajo, y medioambiente. *“El hombre tiene el derecho fundamental a la libertad, la igualdad y el disfrute de condiciones de vida adecuadas en un medio ambiente de calidad tal que le permita llevar una vida digna y gozar de bienestar, y tiene la solemne obligación de proteger y mejorar el medioambiente para las generaciones presentes y futuras (Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, 1972, pp.1)”*. Esta conferencia consiguió la creación de nuevas Agencias Nacionales, como, por ejemplo, la UNEP (*United Nations Environment Program*). Para que una empresa pueda adherirse al Pacto Mundial tendrá que enviar una carta al CEO (*Chief Executive Officer*) en el que exprese su intención de aplicar los principios establecidos en el pacto (Red Pacto Mundial España, 2015).

- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.** Su principal objeto viene enunciado en el prólogo *“garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución*

de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, 2015, pp.1)”. Al igual que el Pacto Mundial también establece principios que deben asumir las compañías internacionales cuando se adhieren a estas Líneas Directrices. Para su aplicación se crean unos Puntos Nacionales de Contacto que serán responsables del cumplimiento de las Líneas Directrices y los encargados de solucionar los problemas que se puedan originar en la aplicación de las recomendaciones (Fernández Gago, 2005).

- **Libro Verde.** Esta iniciativa a nivel europeo en materia de RSC tiene como principal propósito “*iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de las prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación*” (Libro Verde, 2001, pp.3). A pesar de que se reconoce la libre práctica de la RSC, los organismos públicos desarrollan políticas que impulsen el comportamiento responsable de las empresas tanto en las condiciones sociales como en protección a nuestro entorno. Más concretamente, el Libro Verde distingue en materia de RSC dos categorías (Libro Verde, 2001, pp.8-12): (a) Una dimensión interna que hace referencia a que las prácticas de la compañía sean socialmente responsables en cuanto a medioambiente y los trabajadores; (b) Una dimensión externa que se preocupa de la relación que mantiene la compañía con los *stakeholders*, los derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

- **Foro Europeo Multistakeholder.** Formado por Organizaciones Europeas en Octubre de 2002 nació con la intención de desarrollar la innovación, transparencia, y convergencia en la práctica de actividades relacionadas con la RSC (Fernández Gago, 2005). El foro se reunirá a dos niveles distintos, por un lado, se realizarán dos reuniones al año que marcarán las líneas generales que se deben seguir, y, en el segundo nivel, se encuentran otras que se definirán temas concretos. En éstas siempre se incentivará el intercambio de experiencias y buenas prácticas en la Unión Europea (Fernández Gago, 2005). Como constata ComunicaRSE (2010) en el Foro Multistakeholder de RSC 2010 celebrado en Bruselas se debatieron asuntos tales como disponer de una nueva comunicación europea en RSC. Esta nueva comunicación se realizaría tomando ejemplo del plan de acción del gobierno danés, compra pública responsable, estrategias a niveles

externos e internos que integren la RSC en las compañías y fomento de la transparencia en la información financiera permitiendo las consultas públicas (ComunicaRSE, 2010).

- **GRI (*Global Reporting Initiative*)**. Se trata de una institución internacional independiente que se fundó en 1997 para elaborar memorias de sostenibilidad para todo tipo de organizaciones, en las que se implantan sistemas de medición e información rigurosos sobre la realidad existente en materia económica, medioambiental y social (Fernández Gago, 2005). Está considerado como un estándar de referencia a nivel mundial con sus bases de desarrollo sostenible con transparencia y sostenibilidad. Todos los grupos de interés de la empresa necesitan datos fiables que reflejen no solo su estado económico, sino también aportar información social y medioambiental que puede afectar a todos (Fernández Gago, 2005).

El GRI se utiliza como guía, no como un código de conducta que tengan que adoptar las entidades. Por lo tanto, su misión es ayudar dando orientación en los temas que se deben incluir en los informes de la RSC que una compañía proporcionará a los *stakeholders* y conseguir facilitar así la comprensión de éstos (Fernández Gago, 2005). Los principios que defiende el GRI se pueden agrupar en cuatro categorías (Fernández Gago, 2005, pp.66): (a) Principios que conforman el marco estructural del informe (transparencia, naturaleza integradora y carácter auditable); (b) Principios que guían las decisiones sobre qué informar (amplitud de contenido, relevancia y contexto de sostenibilidad); (c) Principios que aseguran la calidad y fiabilidad (exactitud, neutralidad y comparabilidad); y, (d) Principios relacionados con el acceso a la información: claridad y oportunidad.

- **ISO (*Organización Internacional de Normalización*)**. A continuación se explica brevemente la familia de normas ISO 9000, ya que son las más utilizadas a nivel Europeo (Renau, 2015). Estas normas han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces (Norma Internacional ISO 9000, 2005, pp.6): (a) ISO 9000: Se encuentran los fundamentos y la especificación de la terminología para los sistemas de gestión de calidad; (b) ISO 9001: Se especifican los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda empresa que necesite demostrar su capacidad de proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes así como los reglamentarios que le sean de aplicación. Su principal objetivo es aumentar la

satisfacción del cliente; (c) ISO 9004: Estas directrices tienen en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de calidad. Su objetivo consiste en la mejora del desempeño de la organización y satisfacción tanto de los clientes como de otras partes interesadas; (d) ISO 9011: Referida a la orientación de las auditorías de sistemas de gestión de calidad y gestión medioambiental.

- ***Inversión Socialmente Responsable (ISR)***. En los procesos de análisis y toma de decisiones de inversión se consideran tanto los criterios financieros como los extra-financieros (medioambientales, sociales y de buen gobierno) (Manual de la Inversión Socialmente Responsable, 2015). Además, la ISR es utilizada como herramienta de promoción de las políticas responsables que tienen un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente. En la ISR se tienen en cuenta los intereses tanto de las partes interesadas (trabajadores, consumidores y sociedad civil) como los de las organizaciones que las representan (sindicatos, ONGs, etc.), y es aplicable a todos los productos financieros (Manual de la Inversión Socialmente Responsable, 2015). Son varios los índices sostenibles creados basados en criterios financieros y no financieros como, por ejemplo, el *Domini Social Index*, *Ethiel Sustainability Index*, *Dow Jones Sustainability* (el de más prestigio a nivel internacional) o el *FTSE4Good IBEX* (el más destacado a nivel nacional).

4.4. RELACIÓN ENTRE RSC Y MARKETING SOCIAL

Una vez presentado el concepto de RSC y algunas iniciativas en esta materia, a continuación se explicará la relación entre la realización de acciones de naturaleza social y medioambiental y el marketing social, para lo que previamente se hace necesario definir este último concepto.

4.4.1. Concepto de marketing social

El concepto que hoy en día conocemos como marketing social fue utilizado por primera vez por un sociólogo en el año 1960 al tratar de dar respuesta a porqué no se podía vender la solidaridad como se vende una pastilla de jabón (Wiebe, 1952). Sin embargo, desde un enfoque práctico sus inicios se remontan a la actuación de las agencias federales en departamentos como agricultura, centros para el control y la prevención de enfermedades, en gobiernos locales y estatales de EEUU. Posteriormente, empezó a llegar a organizaciones de consultoría como *Porter Novelli*, surgieron organizaciones de

publicidad y relaciones públicas así como altos ejecutivos de marketing social (Andreasen, 2002). Además, se produjo un aumento del interés en este campo del marketing extendiéndose más allá del norte de EEUU e Inglaterra con trabajos muy innovadores en Nueva Zelanda y Australia (Andreasen, 2002). En todo caso, es necesario mencionar que el uso de campañas publicitarias con el fin de hacer que la sociedad sea más responsable y afrontar los principales problemas que le afectan no era algo totalmente innovador. Así, ya en Grecia y Roma se hacían campañas para liberar a los esclavos, o en la revolución industrial de Inglaterra las campañas pretendían evadir la prisión, conseguir el derecho a voto de las mujeres y abolir el trabajo de los niños. También en la América colonial existieron campañas con el fin de que los ciudadanos aceptasen las vacunas contra la viruela, la constitución de EEUU, la abolición de la esclavitud, la moderación de la bebida y el control de la calidad de los alimentos, entre otras (Kotler y Roberto, 1992).

Según la American Marketing Association (2015), el marketing social se puede definir como una rama de comercialización referida al uso de conocimientos, conceptos y técnicas de marketing para mejorar la sociedad con fines sociales. De igual forma, en dicha definición se constata también que es un marketing que está diseñado para influir en el comportamiento de un público objetivo en el que los beneficios de la conducta están destinados por el comercializador a centrarse para el público o sociedad en general y no al vendedor.

Por su parte, Kotler y Roberto (1992) constatan que el marketing social puede ser una manera de enfrentar la gran cantidad de problemas que existen en la sociedad, proporcionando una solución eficaz, por ejemplo, mediante el lanzamiento de campañas que cambien comportamientos poco saludables que perjudican a la sociedad como la conducción bajo los efectos del alcohol, las drogas, el maltrato, etc. Además, en su libro hacen una distinción por países pues dependiendo de la cultura que haya implantada se pueden observar comportamientos muy diferentes. Mientras que en un país escandinavo la conducción se afronta con seriedad y no se aceptaría el alcohol si se tiene que coger el coche, la conducta en EEUU es totalmente distinta al existir una menor consciencia de la trascendencia y problemas que conlleva utilizar un vehículo en condiciones de embriaguez (Kotler y Roberto, 1992).

Así pues, en esencia con el marketing social se busca diseñar campañas que conciencien y eduquen a la sociedad sobre comportamientos que ponen en riesgo su integridad. En general, una campaña de cambio social es un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio), que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivos) de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas (Kotler y Roberto, 1992). Por tanto, si se realiza publicidad en los medios de masas planteando la campaña de forma eficaz, informando, motivando y llevando a conductas saludables estables, incluso aunque no existan intervenciones personales suplementarias, pueden ser campañas exitosas que consigan los cambios de conducta deseados (Kotler y Roberto, 1992). Este es el motivo por el que en muchas ocasiones las campañas son propuestas por departamentos de salud pública, la dirección general de tráfico u otras delegaciones del gobierno, con el objetivo no solo de promover ideas como establecían Kotler y Roberto (1992) sino de tratar de influir en el comportamiento de las personas (Allen y Anderson, 1994).

Este cambio sociológico se puede llevar a cabo con distintas reformas (Kotler y Roberto, 1992) en áreas como la sanidad, medioambiente, educación o aspectos financieros (Figura 4.5).

Figura 4.5. Reformas sociológicas dependiendo de las áreas de actuación



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Roberto (1992)

Por ejemplo, en la campaña lanzada por Suecia contra el tabaco se utilizaron diferentes métodos para llegar de forma más cercana a los ciudadanos: Educación intensiva en las escuelas y clínicas de maternidad, restricciones progresivas en la publicidad, altos

impuestos sobre cigarrillos, prohibición de fumadores en lugares públicos, o clínicas de servicios completos para ayudar a las personas que quisieron dejar el tabaco (Kotler y Roberto, 1992). De igual forma, con una gran movilización para una campaña que duró dos semanas y con estrategias implantadas de forma eficaz en todos los medios se consiguió un cambio en el hábito de conducción (pasar de conducir de la izquierda a la derecha) en Suecia de forma exitosa.

En relación a este concepto de marketing social es necesario indicar que en algunos artículos y manuales se utiliza indistintamente junto con el término marketing con causa, por lo que es necesario hacer algunas aclaraciones al respecto. Marketing con causa se puede definir como la actividad que hace partícipe al consumidor con una buena causa (directamente o colaborando con una organización social) con la compra de productos que revierten parte del precio a la misma, a través de alianzas con organizaciones sociales o un proyecto propio. Además, *“las ventajas que reporta tanto a empresas (...) como a consumidores (posibilidad de colaborar fácilmente con una buena causa) y organizaciones sociales colaboradoras, hacen que el marketing con causa sea una estrategia que, gestionada adecuadamente, conlleva beneficios para todas las partes implicadas”* (Fundación Empresa y Sociedad, 1999). Como constata Sorribas (2007), y según la clasificación del *National Social Marketing Centre For Excellence*, el marketing con causa se inscribe en el marketing comercial tradicional y el marketing social dentro del marketing del sector público (administraciones públicas). Esto supondría que las empresas no podrían llevar a cabo programas de marketing social. Sin embargo, algunos autores difieren de esta idea como es el caso de Andreasen (1996) que aclara que las compañías también pueden ser agentes del marketing social.

En definitiva, las acciones de marketing social buscan influir en el público objetivo para que acepte, rechace o abandone de forma voluntaria un comportamiento, es decir, persuadir para que la sociedad realice una práctica o cambien comportamientos nocivos y que se mejore la imagen de la institución (Sorribas, 2007). Por otro lado, el marketing con causa es una estrategia a largo plazo en la que existe una colaboración entre una compañía y una causa social buscando que el consumidor compre sus productos y servicios y mejorar la imagen de la compañía (Sorribas, 2007). En la Figura 4.6 se resumen las principales diferencias entre ambos conceptos.

Figura 4.6. Diferencias entre marketing social y marketing con causa



Fuente: Elaboración propia a partir de Sorribas (2007)

Por estos motivos, aunque algunos autores utilicen ambos términos indistintamente es importante tener en cuenta estos matices que les diferencian. Además, en todo caso, como refleja Sorribas (2007), el marketing con causa es posterior al marketing social pues sus inicios se encuentran en el artículo de Varadajan y Menon (1988). El primer ejemplo español de marketing con causa lo encontramos en las lactarias RAM donde se estableció un vínculo entre las ventas y la donación al tercer mundo con UNICEF, mientras que un ejemplo de programa de marketing social es la campaña Doce Meses, Doce Causas realizada por la empresa Telecinco.

4.4.2. Condiciones que favorecen el éxito del marketing social

Tal y como reflejan Kotler y Roberto (1992), determinadas campañas orientadas a la comunicación de masas reforzarían el éxito del marketing social (Lazarsfeld y Merton, 1949):

- **Monopolización:** Monopolio en los medios sin que existan mensajes contrarios a los objetivos de la campaña.
- **Canalización:** Lograr que la actitud base sea favorable en el público, es decir, canalizar las conductas y actitudes hacia otra dirección.
- **Complementariedad:** Se consigue mayor eficacia cuando se complementa con una comunicación cara a cara.

Por su parte, según otros autores cuanto más se asemeje una campaña solidaria a una campaña comercial de un producto más probable será que tenga éxito. Así, tal y como muestra el Cuadro 4.2, existen cinco factores que explicarían un mayor éxito del marketing social (Wiebe, 1952): Fuerza, dirección, mecanismo, adecuación y compatibilidad, y distancia. Un ejemplo de ello sería la campaña que realizó Kate Smith

(cantante y hombre de espectáculo popular) para vender bonos de los EEUU durante la II Guerra Mundial.

Cuadro 4.2. Factores del éxito del marketing social de la campaña de Kate Smith

Fuerza	• Patriotismo
Dirección	• Bonos a comprar
Mecanismo	• Bancos, oficinas de correos, pedidos telefónicos
Adecuación y Compatibilidad	• Centros adecuados para la compra de bonos
Distancia	• Facilidad en la compra de bonos

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Roberto (1992) y Wiebe (1952)

En todo caso es necesario mencionar que existen cuatro áreas problemáticas entorno al marketing social y que pueden reducir su efectividad (Andreasen, 2002): El hecho de que no se aprecie el concepto de marketing social en la alta dirección, un bajo posicionamiento de marca, poca documentación y publicidad de los éxitos, o falta de estructura académica. Es por ello que para aumentar la cuota de mercado de manera significativa Andreasen (2002) recomienda un enfoque de marketing social basado en cuatro factores (BCOS factors): **B**enefits (Beneficios), **C**osts (Costes), **O**thers (Otros) y **S**elf-Efficacy (Autoeficacia). Además, distingue cuatro situaciones a las que se pueden enfrentar las personas que toman decisiones en el cambio de comportamiento (Andreasen, 2002):

- Pre contemplación: Aquellos que toman decisiones no han oído hablar del marketing social.
- Contemplación: Aquellos que toman decisiones consideran el marketing social.
- Preparación-acción: Aquellos que toman decisiones consideran que el marketing social es bueno pero no han comenzado ninguna campaña.
- Mantenimiento: Aquellos que toman decisiones lo han tratado pero no son usuarios habituales.

En consecuencia, con el fin de que la alta dirección implante estrategias de marketing social en su empresa Andreasen (2002) distingue diferentes formas de influenciar sobre estos directivos según cuál sea la situación de las anteriores en la que se encuentren (Cuadro 4.3).

Cuadro 4.3. Influencia sobre el decisor para llevar a cabo campañas de marketing social

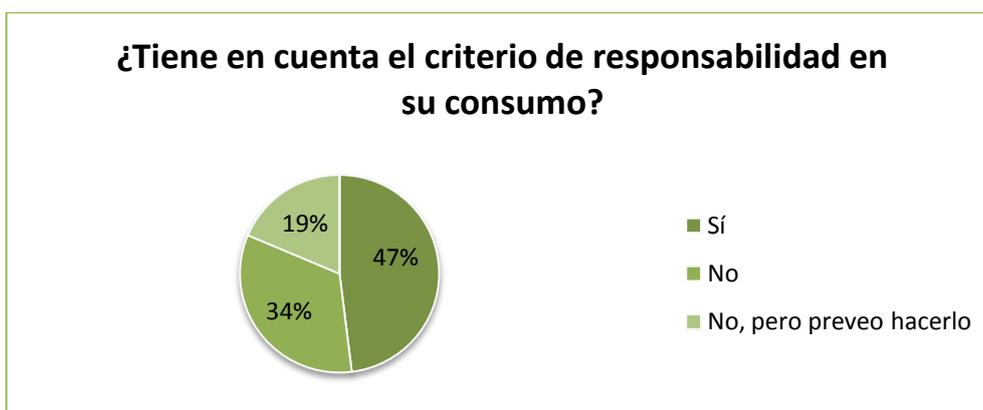
<i>Situación del decisor</i>	<i>Influencia a ejercer</i>
Pre contemplación	Disipar mitos: Manipulación del marketing, vendedores poco éticos o que el marketing es caro
Contemplación	B enefits: El público objetivo es importante para el desarrollo del programa C osts: Bajos costes con profesionales competentes O thers: Más allá de la sanidad (violencia, medioambiente, etc.) S elf-Efficacy: Auto eficiencia para desarrollar habilidades
Mantenimiento	Foros donde conocer los resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de Andreasen (2002)

4.4.3. Similitudes y diferencias entre RSC y marketing social

Las estadísticas parecen constatar que los consumidores valoran un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas. Así, tal y como refleja Dedeu (2013) en su artículo, en el año 2011 el 83% de los americanos deseaban que sus marcas apoyasen causas sociales, cifra que se ha doblado desde la última encuesta en 1993 (Cone Cause Evolution Study); o, tal y como se ha comentado, el 50% de los consumidores de todo el mundo estaría dispuesto a pagar más por los productos o servicios de las compañías socialmente responsables (Nielsen, 2013). Para el caso de España el 47% de los españoles descartan las marcas que no son responsables (Gráfico 4.1) y además los encuestados entendían que su consumo era responsable si se hacía de forma ética (58%) y con transparencia (56%) (Addeco, 2014).

Gráfico 4.1. Responsabilidad en el consumo



Fuente: Elaboración propia a partir de Adecco (2014)

Más concretamente, como constata Dedeu (2013), los consumidores valoran a las empresas que contribuyen a que vivamos en un mundo mejor y las apoyarán si realmente éstas hacen lo que deben. Cuando el consumidor tiene conocimiento de estas acciones hará mayor publicidad hablando de ellas y aumentando su reputación (“*Doing well, by doing good*”). Hoy en día, existe una necesidad en la sociedad de que nuestro consumo sea más consciente, más ético y más sostenible. La gente tiene acceso a información y no quiere una compañía que sólo realice donaciones o colaboraciones puntuales, sino que necesita saber que ésta tiene un lazo de compromiso con la sociedad para ayudarla (Dedeu, 2013). Este es el motivo por el que se relacionan la RSC y el marketing social para crear imagen corporativa y buena reputación empresarial. De esta manera, la compañía conseguirá responder a varios de sus *stakeholders*, entre otros, a los consumidores finales (objetivo del marketing)². La RSC contribuye a que se fortalezca la reputación de una empresa por su compromiso social y con el medioambiente. “*La imagen de una empresa se materializa en el exterior como consecuencia de acciones de naturaleza comunicativa y el contacto con los públicos que pretenden predisponerlos de forma positiva a favor de la empresa*” (Pintado et al, 2013, pp.171). Por ello, las acciones responsables llevadas a cabo por las compañías y que se comunican al público generan y favorecen una imagen positiva de la empresa (Pintado et al., 2013).

Lo que buscan las empresas con este tipo de campañas o comunicación corporativa dentro del marketing social es que informen de lo siguiente (Pintado et al., 2013 pp.160): (a) Dar a conocer los valores sociales y medioambientales; (b) Informar al público sobre los compromisos e impactos que produce la empresa; (c) Dar a conocer acciones responsables en todas las dimensiones de la responsabilidad social; y (d) Si los *stakeholders* entienden que existe coherencia entre los valores y si el mensaje estas acciones mejoran la imagen corporativa.

En todo caso a pesar de esta conexión positiva entre ambos conceptos, también hay que tener cuidado y no pensar que marketing social y RSC son exactamente lo mismo. A

² De manera similar, la aparición del marketing con causa hizo que cambiase la perspectiva sobre la relación entre la sociedad y la empresa. Las compañías se pueden beneficiar del marketing con causa consiguiendo posicionamiento de la marca, incrementando la visibilidad y las ventas, diferenciándose de la competencia y consiguiendo la fidelización de sus clientes y con la posibilidad de acceder a nuevos (Marín, 2007).

veces los consumidores pueden concebir como “buenas empresas” aquellas que colaboran con alguna causa, sin tener en cuenta si esa compañía toma las medidas oportunas contra la contaminación del medio ambiente, o si existe mano de obra infantil en su cadena de valor, etc. Es decir, una campaña de marketing social no vuelve a una compañía socialmente responsable (Maram, 2011). Más concretamente, algunas diferencias significativas entre ambos términos que en ocasiones llevan a la confusión de los consumidores son las siguientes (Maram, 2011):

- Mientras el marketing únicamente depende de su propio departamento, la RSC involucra a toda la compañía independientemente de que tenga su propio departamento.
- Las campañas de marketing social tienen como principal objetivo llegar a los consumidores, la RSC se preocupa por todos los *stakeholders* o grupos de interés.
- Marketing social es una táctica y la RSC una estrategia que lleva a cabo las diferentes iniciativas que se han comentado en el apartado 4.3.

4.5. RELACIÓN ENTRE RSC Y EMPRESA FAMILIAR

Una vez analizado el concepto y las principales características de la RSC y su vínculo con el marketing social, en este apartado se explicará cómo uno de los principales mecanismos de gobierno de naturaleza interna, la estructura de propiedad, y más concretamente, la propiedad concentrada en manos de una familia, puede ser un determinante de la realización de acciones de RSC. Para ello, es conveniente previamente revisar brevemente el concepto de gobierno corporativo y el papel de la estructura de propiedad como mecanismo de control.

4.5.1. Concepto de gobierno corporativo

En relación al gobierno corporativo (GC de aquí en adelante), como cita Fernández Gago (2005 pp.75), en gran parte de la literatura actual aún se sostiene la definición tradicional según la cual “*el gobierno de las empresas se refiere exclusivamente a las vías por las cuales se asegura que las acciones corporativas, la administración de los activos y el comportamiento de los agentes están orientados a servir los fines definidos por los accionistas, que son los dueños de las empresas* (Bernaldo de Quirós, 2003)”. Esta definición da a entender que al fijar las normas sobre el funcionamiento de una empresa se tiene que tener en cuenta que está al servicio de sus propietarios quienes deben aumentar su riqueza mediante el cobro de dividendos y/o mediante ganancias de

capital gracias al aumento en la cotización de las acciones de la compañía (Fernández Gago, 2005). De manera similar, González (2015, pp. 99) indica que “*el gobierno de la empresa atañe a las formas en que los oferentes de fondos se aseguran así mismos el logro de una corriente de renta sobre su inversión* (Shleifer y Vishny, 1997)”.

Entre los primeros informes institucionales en los que se hace referencia al gobierno corporativo está el elaborado por la OCDE que establece que un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz teniendo en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes asegurando su operación en beneficio de la comunidad (OCDE, 1999). En esta línea para un buen gobierno corporativo González (2015) identifica tres objetivos: (a) Eludir que los directivos utilicen los fondos de los accionistas en beneficio propio; (b) Evitar que los accionistas que están en mayoría utilicen más capacidad de influencia para tomar decisiones expropiando la riqueza que corresponde a los accionistas minoritarios; (c) Evitar que los accionistas expropien riqueza a los acreedores. De esta manera, se aporta seguridad en el rendimiento de las inversiones de los proveedores de financiación, lo que garantiza a las empresas la obtención de fondos para invertir en proyectos que maximizan su valor y hace posible también el desarrollo de mercados de capitales (Cabeza, 2007).

Es necesario diferenciar entre dos enfoques de gobierno (Cuadro 4.4). Así, por un lado, el enfoque principal-agente que explica el sistema angloamericano, utiliza mecanismos de control externos y donde el mayor problema es la creación de reglas e incentivos, para alinear el comportamiento de los participantes que intervienen en las compañías. Por otro lado, el enfoque de *stakeholder* explica el sistema continental, basado en mecanismos internos y el principal problema que se plantea es establecer incentivos para los proveedores de *inputs* especializados de la empresa, de forma que se alineen así los intereses de los *stakeholders* y de los accionistas pasivos (Fernández Álvarez y Gómez Ansón, 1999).

Cuadro 4.4. Enfoques – Sistemas de control – Problemas de los dos enfoques de gobierno corporativo

<i>Enfoque</i>	<i>Mecanismos de control</i>	<i>Problema</i>
Angloamericano (Principal- agente)	Externos	Creación de reglas e incentivos
<i>Stakeholder</i> (continental)	Internos y supervisores	Incentivos para los proveedores de inputs

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Álvarez y Gómez Ansón (1999)

Como indican Fernández Álvarez y Gómez Ansón (1999, pp.361) las particularidades que definen los mecanismos de control externo en el sistema angloamericano son las siguientes (Franks y Mayer, 1994): *a)* Elevado número de empresas con cotización en los mercados; *b)* Un mercado de capitales líquido en el que la propiedad y el control de los derechos de propiedad son intensamente negociados y donde son frecuentes las operaciones de adquisición (opas); *c)* Relativamente escasas participaciones cruzadas entre empresas; *d)* Las acciones están básicamente en manos de inversores individuales, ya sea directamente o indirectamente vía inversores institucionales.

Por su parte, en el caso de los países continentales (incluido España) los sistemas de control son internos y contemplan las siguientes características (Fernández Álvarez y Gómez Ansón, 1999, pp.362): *a)* Aunque la dirección actúa en interés de los accionistas, también tiene que considerar los intereses de otros grupos con participaciones en la empresa como empleados, clientes, proveedores, otros aliados de la compañía. El propósito es establecer relaciones a largo plazo que permitan armonizar los diversos intereses; *b)* La tarea de alinear intereses y supervisar el comportamiento de los gestores se realiza, básicamente, por el consejo de administración, que está compuesto por representantes de los diferentes *stakeholders*. El consejo supervisará la actuación de los gerentes y si es necesario utilizará los instrumentos de penalización apropiados. Además, como se comentará en el apartado siguiente en detalle otro mecanismo interno importante es la estructura de propiedad.

4.5.2. Mecanismos de gobierno: la estructura de propiedad

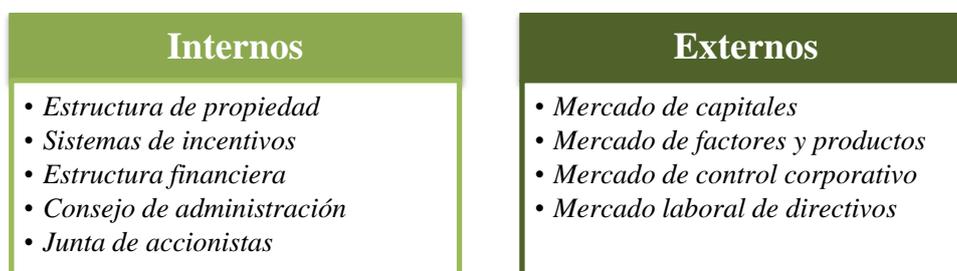
En el contexto de divergencia de objetivos entre propiedad (accionistas) y control (directivos) junto la existencia de asimetrías informativas y de posibles comportamientos oportunistas, se necesita fijar un control sobre los directivos, sobre su

comportamiento, con el fin último de acercar posturas (Jensen y Meckling, 1976)³. Tradicionalmente estos mecanismos según el enfoque de gobierno se clasifican, tal y como muestra la Figura 4.7 en internos y externos (Navas y Guerras, 2012)⁴:

a) **Mecanismos internos**: La estructura de propiedad vía la participación accionarial de los internos -consejeros y directivos-, y de la concentración accionarial e identidad de los grandes accionistas; los sistemas de remuneración basados en incentivos; los órganos de supervisión -el consejo de administración y, en menor medida, la junta general de accionistas-; o la competencia entre los propios directivos.

b) **Mecanismos externos**: Mercado de capitales, mercado de factores y productos, mercado de control corporativo, mercado laboral de directivos.

Figura 4.7. Mecanismos alineadores y supervisores



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

De todos estos mecanismos, en el presente Trabajo Fin de Grado nos centraremos en uno de carácter interno, al ser los más desarrollados en nuestro país, la estructura de propiedad. Más concretamente, el estudio se realizará considerando el grado de concentración y la identidad de los accionistas significativos, en especial, la naturaleza familiar de la empresa al ser la principal tipología de accionistas en nuestro país.

Cuando son pocos los agentes que comparten un bien, en este caso una compañía, la propiedad está concentrada, es decir, hay pocos accionistas. También se dará esta situación cuando aún habiendo varios propietarios son pocos los que poseen un porcentaje de representación significativo en el capital de la empresa (Shleifer y Vishny, 1997). Por lo general, son las pequeñas compañías las que presentan una propiedad concentrada y, por tanto, los *stakeholders* o grupos de interés tienden a compartir

³ En todo caso, es necesario comentar que la Teoría del *stewardship* (Davis et al., 1997) considera la existencia de dos tipos de directivos: el agente y el servidor. Por tanto, solo bajo la primera perspectiva, directivo agente, se hace necesario delimitar mecanismos de control de directivos.

⁴ Para ver un resumen del concepto y funcionamiento de cada uno de estos mecanismos, se puede consultar el libro de Navas y Guerras (2012) y la Tesis Doctoral de Cabeza (2007).

intereses. En cambio, a medida que las empresas van creciendo, su capital se diversifica entre los diferentes miembros para lograr así una mayor financiación que les permita alcanzar sus objetivos (Berle y Means, 1932).

La esencia de este mecanismo reside en que la ausencia de incentivos para controlar las actuaciones de los directivos desaparece cuando hay un número reducido de accionistas con una participación significativa, pues éstos pueden obtener unos beneficios superiores a los costes de control y supervisión, disminuyendo el problema del *free-rider* (Grossman y Hart, 1980). Sin embargo, la existencia de grandes accionistas puede hacer que adopten decisiones que les beneficien a ellos pero no así a los accionistas minoritarios (Shleifer y Vishny, 1997) o limitar las posibilidades de diversificar el riesgo (Demsetz y Lehn, 1985). En consecuencia, como indica Cabeza (2007) en su Tesis Doctoral, algunos estudios empíricos sugieren una relación positiva y significativa entre la concentración de la propiedad y la rentabilidad (Mork et al., 1988), la rotación de los directivos (Franks y Mayer, 1994) o el valor empresarial (Perrini et al., 2008), mientras que otros como Thomsen y Pedersen (1997) muestran una relación negativa entre la rentabilidad de los activos y la concentración de la propiedad.

Sin embargo, no solo el grado de concentración sino también la identidad de los grandes accionistas afecta al resultado empresarial. En el caso español, aproximadamente el 50 por ciento de las compañías de la Bolsa de Madrid muestran un elevado grado de concentración de la propiedad (Crespí-Cladera y García-Cestona, 2001) y son empresas familiares (Sacristán-Navarro y Gómez-Ansón, 2007). Así, tal y como constatan Sacristán-Navarro et al. (2011), el hecho de que éstas se caracterizan por un horizonte temporal a largo plazo que garantice su supervivencia gracias a buenas relaciones con clientes o proveedores, puede justificar un efecto positivo sobre el valor de la empresa (James, 1999). Además, su fuente de ventaja competitiva puede residir en su propia naturaleza, debido a procesos organizativos idiosincráticos, o en su capacidad de liderazgo y definición de estrategias (Habbershon y Williams, 2000).

Sin embargo, como constatan Sacristán-Navarro et al. (2011) en el caso de las empresas familiares, como se ha expuesto antes, pueden existir conflictos de intereses entre los accionistas minoritarios y la familia, sacrificando la eficiencia para la equidad, y haciendo que otros inversores salgan perjudicados (Lee, 2006). Por otro lado, las familias pueden estar orientadas a mantener el control de las compañías y, para ello,

recurren a cargos ejecutivos familiares en lugar de contratar ejecutivos con mejores cualidades que puede ofrecer el mercado.

Así, tal y como indican Sacristán-Navarro et al. (2011) en la revisión de la literatura que hacen en su artículo, para países europeos occidentales Maury (2006) encuentra que la propiedad familiar mejora el rendimiento, al igual que McConaughy et al. (1999) para EEUU. Por el contrario, otros estudios encuentran que la propiedad familiar no tiene una influencia significativa en el rendimiento (por ejemplo, para EEUU Villalonga y Amit, 2006; o para España, Galve y Salas, 1996), o incluso un efecto negativo si algún miembro de la familia es el máximo directivo y/o el presidente del consejo de administración (Sacristán-Navarro et al., 2011).

4.5.3. La naturaleza familiar de la empresa como determinante de la RSC

Según indican Cabrera et al. (2005) la RSC en la empresa familiar se puede observar desde dos perspectivas opuestas (Figura 4.8). En la primera, se distinguen características y comportamientos tales como el nepotismo, anteponer el bien familiar al de la compañía, ocultar información, falta de preparación de la sucesión o la resistencia de las primeras generaciones a ceder el poder. Estos problemas llevarían al incumplimiento de responsabilidades sociales primarias (Morck y Yeung, 2003) y a otros comportamientos que dan un trato de favor hacia los empleados pertenecientes a la familia, tales como estatus, seguridad en el trabajo y flexibilidad (Cromie y Sullivan, 1999), con un alejamiento de la RSC ante el incumplimiento de responsabilidades sociales y éticas. Tal y como reflejan Déniz y Cabrera (2005) en la mayoría de los casos, las compañías con propiedad familiar no piensan tampoco que la RSC les pueda proporcionar ventaja competitiva aunque sí que disponen de los recursos y capacidades necesarias para realizar acciones sociales. Además, el caso de una familia que haya invertido en una compañía una parte importante de su riqueza es posible que esté más interesada en el retorno de sus inversiones para compensar el riesgo que le ha supuesto esa inversión, lo que se traduce en menor preocupación en cuestiones ambientales y sociales.

Figura 4.8. Perspectivas de la empresa familiar en relación a la RSC

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera et al. (2005)

Por otro lado, tal y como recogen Cabrera et al. (2005) en su artículo, la segunda perspectiva tiene su origen en la asociación de la empresa familiar con valores como la calidad del producto, el respeto y la protección de los empleados, la implicación con la comunidad, el respeto por la tradición y los valores familiares, etc. Así, las familias pueden ser más partidarias a invertir en RSC para mejora así el interés de todos los *stakeholders* y reducir cualquier conflicto de intereses (Déniz y Cabrera, 2005). En esta línea, otras argumentaciones también reflejadas en el artículo de Cabrera et al. (2005) señalan a las compañías con propiedad familiar como parte de las juntas directivas de hospitales, iglesias, escuelas e instituciones benéficas que contribuyen a la estabilidad y bienestar de la comunidad local (Lansberg 1999; Graafland, 2002). De esta forma, las compañías familiares no sólo tendrían sus propios intereses sino que se preocuparían por la sociedad en general, lo que implica un apoyo a las actividades de RSC, apoyo que dependerá de los valores de la familia y de su visión sobre la naturaleza humana (Salvato, 2002). Tapiés (2010) argumenta también que para asegurar la continuidad del negocio familiar no sólo se debe depender de aspectos económicos sino también de los valores que refuercen el orgullo de pertenencia a la familia (por ejemplo, con actividades filantrópicas).

En consecuencia, la evidencia empírica no es concluyente como reflejan Cabeza et al. (2014): Por ejemplo, Graafland (2002) o Jo and Harjoto (2011) sugieren una relación positiva entre la empresa familiar y las acciones de RSC. Por el contrario, los resultados de López-Iturriaga y López-de-Foronda (2011) o Dam y Scholtens (2012) apoyan la relación contraria. Por su parte, Campopiano et al. (2014) muestran un efecto positivo

de la propiedad familiar en las acciones filantrópicas de la compañía pero su interacción con la participación en la gestión de la empresa produce un efecto negativo.

Mencionar en último lugar, que en el caso español, y en especial en materia de transparencia en RSC, Prado-Lorenzo et al. (2009) encuentran que la presencia de un accionista significativo que ejerza control sobre la compañía y que sea un individuo aumentará la probabilidad de que la empresa siga las directrices del GRI como modelo a la hora de dar información sobre sus actividades de naturaleza social y medioambiental. Por el contrario, Cabeza et al. (2014) para un panel de empresas en el periodo 2004-2010, concluyen que el compromiso en RSC es menor en empresas con propiedad familiar.

Una vez revisados desde un punto de vista teórico los conceptos objeto de este Trabajo Fin de Grado (RSC, marketing social y gobierno corporativo, y en este último caso, en especial, el papel de empresa familiar y su influencia en las acciones de naturaleza social y medioambiental), a continuación en el capítulo 5 se analizarán estos aspectos sobre las dos compañías más grandes y las dos más pequeñas (en términos de activo total) que hay en la Bolsa de Madrid en el sector del petróleo y electricidad que son a su vez dos empresas no familiares y familiares, respectivamente: Iberdrola, Repsol, Solaria y Montebalito.

5. ESTUDIO PRÁCTICO

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizará el comportamiento que cuatro compañías españolas adoptan en cuanto a su estrategia de RSC y sus acciones de marketing social, diferenciando además si hay un comportamiento distinto según se trate de una empresa de naturaleza familiar o no. Las compañías elegidas, tal y como se ha mencionado antes, son empresas cotizadas y que pertenecen al sector del petróleo y electricidad de la Bolsa de Madrid. La elección de este sector de actividad viene dada especialmente por dos motivaciones. La primera, mi preferencia personal hacia él, predilección que tiene origen en la relación familiar con este sector desde el año 1953. El segundo motivo es la sensibilidad de este sector desde una perspectiva medioambiental, lo que hace interesante estudiar el nivel de concienciación sobre los impactos que tienen sus

actividades empresariales y/o analizar si en paralelo se preocupan también de otros aspectos sociales.

Una vez elegido el sector de actividad objeto de estudio para delimitar las empresas se decidió que éstas estuvieran entre las cotizadas en la Bolsa de Madrid por la facilidad para encontrar información sobre sus acciones de RSC y su estructura de propiedad. Así, con la intención de distinguir entre propiedad no familiar y familiar y acotar el estudio se han seleccionado las siguientes empresas según quien fuera su principal accionista a partir de la información extraída de los informes anuales de gobierno depositados en la CNMV: **Iberdrola** (cuyo principal accionista según su informe de gobierno del ejercicio 2014 es Qatar Investment Authority con una participación significativa del 9,647%, Iberdrola Informe de gobierno corporativo, 2014) y **Repsol** (Fundación Bancaria Caixa D'Entalvis y Pensiones de Barcelona, 11,90%, Repsol Informe de gobierno corporativo, 2014) como empresa no familiares, y **Solaria** (compañía familiar si se considera el último propietario, pues por participación directa e indirecta el primer accionista es una empresa no financiera - DTL Corporación, S.L. con un 59.55%- , aunque la empresa está controlada en último término por la familia Díaz-Tejeiro, siendo la participación directa de la familia de forma individual 0,70% en 2014, Solaria Informe de gobierno, 2014; El Confidencial, 2014) y **Montebalito** cuyo principal accionista José Alberto Barreras Barreras, cuenta con una participación del 80.722%, Montebalito Informe de gobierno, 2014, respectivamente, que a su vez se corresponden con las dos empresas más grandes y más pequeñas en términos de activos de este sector de actividad, lo que permitirá también de modo indirecto hacer una comparación según el tamaño empresarial.

La estructura que seguiremos para este capítulo es la siguiente. Inicialmente se presentará cada una de las empresas, las acciones de RSC que perpetran cada una, además de describir la relación de ésta con el marketing social en el caso de Repsol e Iberdrola. Por último, en el tercer punto se hablará si existen diferencias o no dependiendo de si la empresa es familiar o no.

5.2. ACTUACIÓN EN MATERIA DE RSC

5.2.1. Repsol

Se trata de una multinacional española energética, integrada y global, donde sus actividades se desarrollan en Upstream (exploración y producción de hidrocarburos) y Downstream, refino -líderes en Europa-, marketing, gas licuado del petróleo, química y nuevas energías (Repsol, 2015). Un primer indicador de RSC en este caso es el hecho de disponer de un informe específico en esta materia, siendo el último disponible para el año 2014, estando publicado en la propia web la empresa y siendo muy detallado. A continuación se hará un repaso lo más general y breve posible a sus indicadores de desempeño social y medioambiental (nuevas energías).

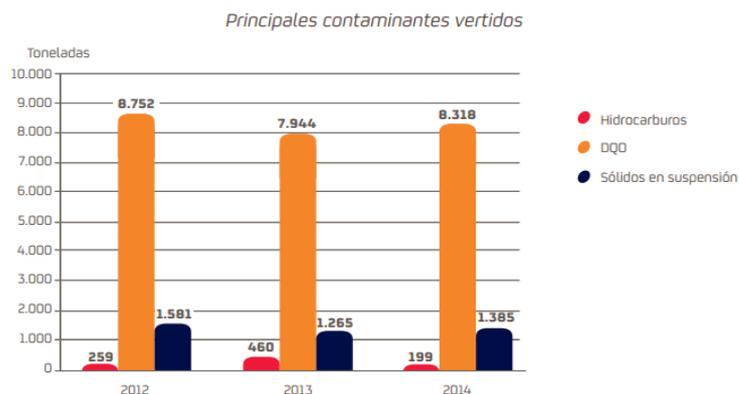
- **Indicadores ambientales**⁵

Repsol ha invertido cerca de 20,3 millones de euros en 2014 en **energía renovable**, fundamentalmente en proyectos de eólica offshore. Entre estos proyectos está Repsol Nuevas Energías UK y la participación en el proyecto de *Principle Power Inc.* (PPI). En 2014, PPI fue seleccionado para formar parte de la *Global Cleantech 100*, lista que reconoce a las 100 compañías de la industria de las energías limpias más prometedoras e innovadoras (Repsol informe de RSC, 2014, pp.84-85).

Con motivo de reducir el impacto medioambiental algunas medidas tomadas por la compañía son, por ejemplo, implementar **acciones que reduzcan 1,9 millones de toneladas de CO₂** (hasta ahora se han reducido 452 kilotoneladas) así como la disminución del uso de ciertos recursos, como el agua, por lo que han incorporado una herramienta propia para identificar y valorar los riesgos, *Water Tool*. En cuanto a la Biodiversidad, aplican la metodología *IPIECCA Biodiversity and Ecosystem Services (BES) Management Ladder*. Asimismo, se tiene especial **cuidado en materia de emisiones, vertidos y residuos**, mejorando durante el año pasado la calidad de inventario de emisiones de gases efecto invernadero (Gráfico 5.1) (Repsol informe de RSC, 2014, pp.85-87).

⁵ Para no extenderse demasiado, se presentan las principales medidas en esta materia pero para más información sobre los proyectos medioambientales realizados por esta empresa se puede consultar el Repsol informe de RSC (2014, pp.82).

Gráfico 5.1. Toneladas de vertidos que más contaminan en Repsol



Fuente: Repsol informe de RSC (2014, pp.99)

En cuanto a actuaciones que mitiguen los impactos ambientales de los productos y servicios, en el caso de nuestro país van encaminadas a reducir la contaminación medioambiental y las emisiones de CO2 con un sistema de propulsión avanzado que combina motor de combustión, motor eléctrico y recuperación de energía térmica (Repsol informe de RSC, 2014, pp.105).

- **Indicadores sociales**

Los empleados de Repsol cuentan con un *trabajo fijo* en un 91% de los casos, de los cuales el 32% pertenecen a mujeres. Además, la compañía les brinda otros beneficios sociales tales como planes de pensiones, de sanidad o educación. En la Tabla 5.1 se desglosa la aportación monetaria en estos conceptos en los últimos años.

Tabla 5.1. Aportación monetaria para beneficios sociales en Repsol

Dotación a los beneficios sociales (millones de euros)			
Beneficios sociales	2012	2013	2014
Dotación a planes de pensiones	39,8	41,3	44,1
Ayuda a comida	13,8	15,1	15,7
Subvención de préstamos	0,65	0,67	0,69
Asistencia sanitaria	21,1	24,1	26,9
Seguro de accidente y fallecimiento	6,3	5,1	3,6
Ayudas a estudios	6,1	7,2	6,4
Otras ayudas sociales	0,44	0,44	0,38
Total	88,2	93,9	97,8

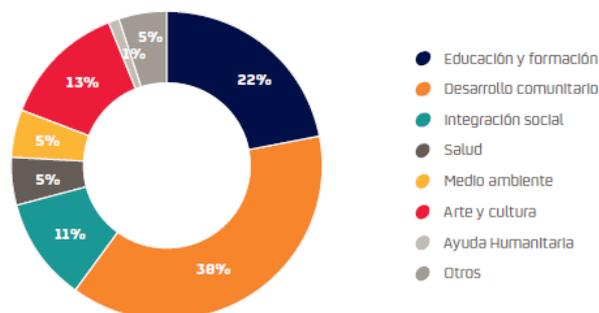
Fuente: Repsol informe de RSC (2014, pp.115)

En cuanto a la *formación* y educación de los trabajadores han aumentado las horas al año dedicadas a este cometido. Además, en la búsqueda de talento han incorporado a 49 *personas diversas* en cuanto a nacionalidad y género, incluyendo también un 5% con discapacidad (Repsol informe de RSC, 2014, pp. 124-127).

Entre los impactos económicos indirectos se encuentra la inversión social voluntaria que se puede clasificar, tal y como muestra el Gráfico 5.2, en los siguientes apartados: (a) Inversiones estratégicas -relacionadas con las comunidades de las operaciones- (b) Inversiones institucionales -las no clasificadas en las anteriores, como la filantropía, marketing solidario, etc.-. En 2014 se invirtió más que en los dos años anteriores (Repsol informe de RSC, 2014, pp. 79-81).

Gráfico 5.2. Distribución de la inversión social en Repsol

Distribución inversión social voluntaria por tipo de proyecto



Fuente: Repsol informe de RSC (2014, pp.80)

- **Derechos humanos**

Generalmente la compañía utiliza el modelo *Joint Operation Agreement*, AIPN 2012 model form, pero con la incorporación de algunas mejoras propias. En cuanto a los proveedores en 2014 se adjudicaron 3.611 contratos a proveedores significativos, incluyendo cláusulas relativas a derechos humanos, medio ambiente y anticorrupción. En Repsol también se ofrecen talleres de formación sobre derechos humanos. A finales de 2014 lo habían realizado el 23% de los empleados (Repsol informe de RSC, 2014, pp.134).

En lo relativo a la **discriminación** se encontraron tres incidencias, tres casos de acoso que se investigaron de acuerdo con el Protocolo de Acoso del Convenio Colectivo de aplicación, y que con la asistencia de la Representación Sindical fueron cerrados sin que se apreciara acoso (Repsol informe de RSC, 2014, pp.139).

En términos de seguridad, Repsol se adhirió formalmente a la iniciativa **Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos** en marzo de 2014. Después de una evaluación de Repsol en 12 países, los principales impactos que se detectaron en 2014

están relacionados con los efectos positivos y negativos de la actividad exploratoria (Repsol informe de RSC, 2014, pp.140-141).

Además, existe un Grupo de Actuación en Red de Quejas y Reclamaciones, donde se han identificado 62 canales de comunicación a través de los que se ha recibido alguna comunicación relacionada con aspectos de derechos humanos (Repsol informe de RSC, 2014, pp.144).

- **Sociedad**

En las comunidades donde están las instalaciones de actividad productiva la compañía ha establecido relaciones con el entorno, compartiendo objetivos a largo plazo de crecimiento económico, desarrollo social y preservación ambiental (Repsol informe de RSC, 2014, pp.145).

En este ámbito durante el 2014 los problemas que han surgido con las comunidades locales han sido dos: (a) Proyecto de investigación Canarias, España, con ánimo de mantener un diálogo sobre las actividades de la compañía se creó la página web específica “Proyecto de investigación Canarias”. En esta página se puede ver los estándares de seguridad aplicados, la tecnología utilizada, los beneficios del proyecto para el entorno local y para España así como las preguntas más frecuentes (Repsol informe de RSC, 2014, pp.148). (b) Proyecto Camisea, Perú Repsol tiene una participación no operada del 10% en el Consorcio Camisea desde 2005. En 2012 se presentó el desarrollo del Proyecto de Ampliación del Programa de Exploración y Desarrollo en el Lote 88. Repsol como socio minoritario del Consorcio está en contacto permanente con el socio operador y ha compartido con el Consorcio sus estándares sociales dentro del ejercicio de su debida diligencia (Repsol informe de RSC, 2014, pp.148-149).

Siguiendo con las preocupaciones sociales, en términos de corrupción, la Dirección Corporativa de Auditoría y Control de Repsol revisa aspectos relativos al cumplimiento de la **Norma de Ética y Conducta** (NEC) en los proyectos, el 35% de los indicadores monitorizados están orientados al fraude. En el **Modelo de Prevención de Delitos** (MPD) el principal objetivo es prevenir y descubrir conductas delictivas de administradores y empleados. Asimismo, existe un curso de formación online sobre la Norma de Ética, cuya realización es un requisito para todos los empleados desde su

desarrollo en 2013. Desde su creación hasta diciembre de 2014, la Comisión de Ética ha recibido más de 100 comunicaciones relacionadas con la NEC (Repsol informe de RSC, 2014, pp.151).

Más concretamente se produjeron 205 *amonestaciones* graves y muy graves por la violación de la NEC, aunque ninguna relacionada con la corrupción. En ocasiones se realizan reubicaciones, como la de carácter temporal de las 14 familias de la población Kani Shinka ante un potencial impacto en la salud, por lo que han recibido una compensación. Repsol sigue su desempeño acorde a las definiciones establecidas por OGP, API y CCPS referencias internacionales en esta materia (Repsol informe de RSC, 2014, pp.154-155).

- ***Responsabilidad del producto***

La compañía cumple con el Registro de Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas (REACH) de la Unión Europea, y con el Reglamento CLP de clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezclas en todos los productos. Se incluye información, por ejemplo, del contenido, sustancias con potencial impacto medioambiental o en la salud. Además, con las encuestas a sus clientes se analizan indicadores como la satisfacción general o calidad percibida entre otros, definiendo las acciones de mejora específicas (Repsol informe de RSC, 2014, pp.157-158).

Respecto a la producción de biocombustibles Repsol se focaliza en dos líneas de acción (Repsol informe de RSC, 2014, pp.162):

- Promoción de *proyectos de biocombustibles avanzados* (a partir de materias primas no alimentarias, biomasa) con fuerte desarrollo tecnológico y elevada sostenibilidad medioambiental, social y económica.

- Producción en las *refinerías de Hydrotreated Vegetable Oil (HVO) o hidrobiodiesel*, un aceite vegetal obtenido a partir de oleaginosas, tratado con hidrógeno y que forma parte de la formulación de los gasóleos. La producción hasta el momento es de más de 250.000 toneladas de este biocombustible.

- **Otros indicadores y premios recibidos**

Repsol en materia de RSC, además del compromiso explícito en cada una de las dimensiones anteriores, y en línea con algunos de los indicadores de RSC explicados en la parte teórica del presente Trabajo Fin de Grado, y que pueden ser fácilmente aplicados, Repsol se adhirió al **Pacto Mundial de Naciones Unidas** en el año 2003 (Repsol informe de RSC, 2014, pp. 29). Las redes locales de las que forma parte la compañía son Pacto Mundial de España, Bolivia y Ecuador. En el caso de nuestro país, forman parte del comité ejecutivo de la red española, con una participación activa en el Grupo de Derechos Humanos, reforzando el compromiso de difusión entre las organizaciones españolas de la responsabilidad corporativa y los derechos humanos. Además, la compañía el **informe** de RSC de 2014 lo presenta según las recomendaciones del **GRI** en el cual se han revisado y verificado todos los indicadores excepto el referido a la privacidad del cliente (número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes) al que no se le aplica la verificación (Repsol informe de RSC, 2014, pp.178).

Además, Repsol cuenta con **60 certificaciones en calidad** basadas en estándares como ISO 9001:2008, TS 16949 ó ISO 17025 en las diferentes áreas de actividad de la compañía (Repsol, 2015). Por último, comentar que Repsol forma parte del índice **Dow Jones** de Sostenibilidad desde 2006 siendo líderes del sector de Petróleo y Gas, durante dos años consecutivos (2011 y 2012). Además, la compañía pertenece desde 2003 al índice de sostenibilidad **FTSE4Good**, que reconoce a las empresas con mejor comportamiento en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (Repsol informe de RSC, 2014, pp.19).

Fruto de todas las iniciativas y compromisos adquiridos por la empresa, son varios los premios que avalan y reconocen su buen comportamiento y actitud en lo relativo a la sostenibilidad y a la RSC. Aunque ha recibido reconocimientos en diferentes países, en el Cuadro 5.1 se muestran los recibidos en España a lo largo del pasado año (Repsol informe de RSC, 2014 pp.18-20).

Cuadro 5.1. Reconocimientos a Repsol en España

Febrero	Sello Top Employers
Abril	Premio del Observatorio de la Innovación Empresarial para la eficiencia y eficacia de las personas, por el uso de las tecnologías en la nube de aprendizaje virtual de Repsol
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Prorroga del uso del Distintivo de Igualdad en la Empresa, durante 3 años, otorgada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad • El Instituto Internacional de Ciencias Políticas ha reconocido, que Repsol dispone de las estrategias más avanzadas para favorecer la conciliación en España, 2014 • La Fundación Alares ha concedido el III Premio Nacional a la Excelencia en Prevención de Riesgos Laborales, para Personas con Discapacidad
Junio	Premio en el 25° Aniversario Down Madrid, en la categoría de entidad privada
Julio	Sello Bequal Plus, reconocimiento a la política de empresa, igualdad de oportunidades y a la integración de personas con capacidades diferentes. Fundación Bequal
Agosto	Diploma que recibió La Factoría de GLP de Gijón al compromiso y labor en pro de la Igualdad de Género en el Mundo Empresarial. Ayuntamiento de Gijón
Octubre	Sello 'Empresa con Poderes Mágicos' de la Federación Española de Padres de Niños con Cáncer
Noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • La Sede de Repsol en Madrid ha recibido el Premio "Actuaciones Accesibles 2014", que concede la Fundación ONCE • El Negocio de Lubricantes, Asfaltos y Especialidades de Repsol ha recibido el premio "mejores prácticas ambientales", concedido por ASEFMA
Diciembre	Reconocimiento por el apoyo a la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas desde su creación en 2003

Fuente: Elaboración propia a partir de Repsol informe de RSC (2014)

En resumen, aunque el principal impacto de la compañía se traduce en daños medioambientales, Repsol va un paso más allá involucrando en su preocupación a todos los departamentos con la intención de mejorar las condiciones generales de la sociedad. Así, hemos visto además de preocupaciones varias en materia medioambiental, por ejemplo, mejoras sociales que brindan a los empleados y a sectores desfavorecidos, concienciación de conductas éticas y sensibilización con diferentes causas sociales tanto a empleados como a proveedores, así como otras preocupaciones como la biodiversidad, igualdad y discriminación. Fruto de estas acciones la empresa ha recibido también diversos premios.

5.2.2. Iberdrola

Es una de las principales utilities del mundo que produce y suministra electricidad, principalmente, en áreas geográficas como Reino Unido, Estados Unidos, México, Brasil y España. Iberdrola tiene disponible el informe de sostenibilidad del ejercicio 2014 en el que se expone el desempeño económico, social y medioambiental de la compañía (Iberdrola, 2015).

- **Información ambiental**

Entre las políticas corporativas de la compañía se incluyen de sostenibilidad, medioambientales, contra el cambio climático y de biodiversidad. En 2014 se han renovado todas las *certificaciones anuales*, entre ellas el certificado del inventario de emisiones de gases de efecto invernadero. Existen compuestos denominados policlorobifenilos (PCBs) que son potencialmente dañinos y aunque no se producen por la actividad de la compañía, se encuentran en instalaciones de Brasil y de forma residual en España (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.116-117).

Con el uso de energías renovables como la hidráulica se ha evitado el consumo de 208.289.268 GJ/año. Además, la compañía apoya propuestas para la movilidad sostenible con la Recarga verde de Iberdrola y Vehículo eléctrico o la solución Energía Verde, vinculadas a fabricantes de vehículos como Peugeot, BMW, Seat. Se buscan también mejoras en la gestión del agua con campañas de sensibilización además del uso de sistemas eficientes para reducir el consumo (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.128). El 94% del agua captada (Tabla 5.2) en las instalaciones de generación térmica y de cogeneración, ha retornado al medio receptor en condiciones que permiten que otros usuarios la utilicen (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.134).

Tabla 5.2. Evolución del uso del agua en Iberdrola

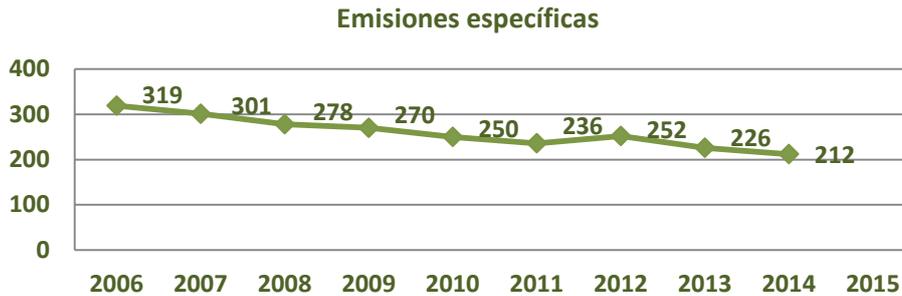
Origen de la captación de agua bruta (m3)	2014	2013
Perímetro ampliado		
Agua superficial (mar, ríos, lagos, etc.)	2.725.254.208	3.044.885.843
Agua subterránea	957.770	1.395.523
Agua de lluvia captada y directamente almacenada	1.047	0
Aguas residuales depuradas	12.294.178	12.737.246
Suministro de agua municipal o de otras compañías de agua	6.036.976	6.857.370
Total	2.744.544.180	3.065.875.982

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014)

En relación con la *biodiversidad* hay cuatro líneas de acción que tienen prioridad (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.134): (a) Mediación, para la protección, conservación y uso sostenible del medio natural. (b) Evaluación del impacto, y el desarrollo y aplicación sobre biodiversidad para nuevos proyectos. (c) Relación con los grupos de interés. (d) Compromiso para formar, sensibilizar y comunicar interna y externamente.

En septiembre de 2014 Iberdrola además ha suscrito objetivos planteados por *Carbon Disclosure Project* con el proyecto Road to Paris 2015 para la reducción de emisiones y el impulso de políticas responsables asociadas con el clima (Gráfico 5.3). La potencia instalada libre de emisiones en el Grupo asciende a 62% (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.134).

Gráfico 5.3. Evolución en la intensidad de emisiones de CO2 (kg/MWh) en Iberdrola



Fuente: Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014, pp.146)

Los riesgos de derrames accidentales de combustible, entre otros, se controlan mediante controles de calidad y cantidad de agua captada y descargada o certificaciones ISO 14001 y EMAS (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.157). La *política contra el cambio climático*, pretende promover el apoyo a los acuerdos internacionales que confrontan este problema (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.95).

- **Información social**

Iberdrola impulsa el desarrollo profesional, por ejemplo, con programas MBA y con el desarrollo del Campus Iberdrola. Así mismo, continúan proyectos para la inserción social e iniciativas contra la violencia de género en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, con el que también existe un acuerdo para aumentar la presencia de mujeres en puestos Directivos y Comités de Dirección. A estas iniciativas hay que añadir las *jornadas de voluntariado* (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.179).

Sobre la política de igualdad (Tabla 5.3), el 36% de la plantilla que conforma el consejo de administración son mujeres que a su vez presiden dos de sus comisiones, lo que posiciona a Iberdrola a la cabeza europea en estos términos (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.16-28).

Tabla 5.3. Plantilla de Iberdrola

Empleados	2014		2013	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Por tipo de empleo				
A tiempo completo	20.846	5.415	21.342	5.496
A tiempo parcial	199	927	224	1.195
Por tipo de contrato				
Indefinido	20.714	6.244	21.231	6.578
Temporal	331	96	335	113
Perímetro básico	21.045	6.342	21.556	6.691

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola informe de sostenibilidad (2014)

Para el impulso de las nuevas generaciones la compañía proporciona becas para jóvenes graduados (en 2015 alcanzará una inversión global de 7,5 millones de euros) y apoya a los emprendedores con el programa de capital riesgo Iberdrola Ventures-PERSEO (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.14-15).

Por otro lado, las actuaciones sociales en comunidades locales se llevan a cabo de forma directa por Iberdrola mediante la Dirección de Relaciones Institucionales Internacionales, además de actividades de patrocinio y mecenazgo (Cuadro 5.2) (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.199).

Cuadro 5.2. Actividades de diálogo activo según los negocios en Iberdrola

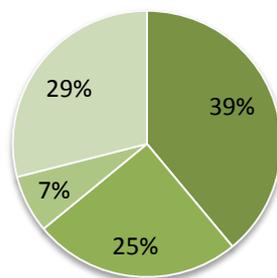
Actividades	Descripción
Negocio de Generación y Comercial	Desde el proyecto hidroeléctrico del río Tâmega en Portugal, hasta Universidades entre otros
Negocio de Redes	Para proyectos a gran escala se realizan acciones para informar a los grupos sociales afectados
Negocio de Renovables	Se informa a los distintos grupos de interés de los beneficios que suponen las nuevas infraestructuras

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014)

En cuanto a la minimización de desigualdad entre las regiones y ámbitos rural y urbano, la compañía se basa en el modelo LBG (*London Benchmarking Group*), de medida y evaluación de las contribuciones a la comunidad (Gráfico 5.4), por su reconocimiento internacional (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.220).

Gráfico 5.4 Contribución de Iberdrola a la desigualdad por regiones

■ España ■ Reino Unido ■ Estados Unidos de América ■ México y Brasil



Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014, pp.220)

- ***Derechos humanos***

Las prácticas de la compañía están alineadas con los principios en los que se basa el *Pacto Mundial*, las *Líneas directrices de la OCDE* para empresas multinacionales y la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la Política social de la Organización Internacional del Trabajo (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.192).

Para sensibilizar a la plantilla se ha realizado una formación sobre derechos humanos e igualdad. En relación con la discriminación se han producido cuatro incidentes localizados en Estados Unidos. Para la identificación de centros con riesgo de vulneración de estos derechos, se toma como referencia el informe de 2014 de la Organización Internacional del Trabajo. Así mismo, se consideran países de riesgo los que no han ratificado convenios como trabajo forzoso, libertad sindical o trabajo infantil; éstos representan el 30% del total de centros (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.193-194).

Ante la corrupción, para Iberdrola el Código ético es “la piedra angular” sobre la que se desarrolla el marco de actuación, realizando análisis en países que presentan este tipo de riesgo. Según Transparencia Internacional 2014, en el 10.9% de los casos existe riesgo de corrupción alto (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.207).

De la cantidad total de multas impuestas de carácter normativo, las más significativas corresponden a España, 13.436.163 € por causa del incumplimiento del Manual de garantía de calidad y de la Disposición Transitoria Única, sobre Energía Nuclear y por

pérdida de trazabilidad en el control de fuentes radiactivas en desuso (Tabla 5.4) (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.215).

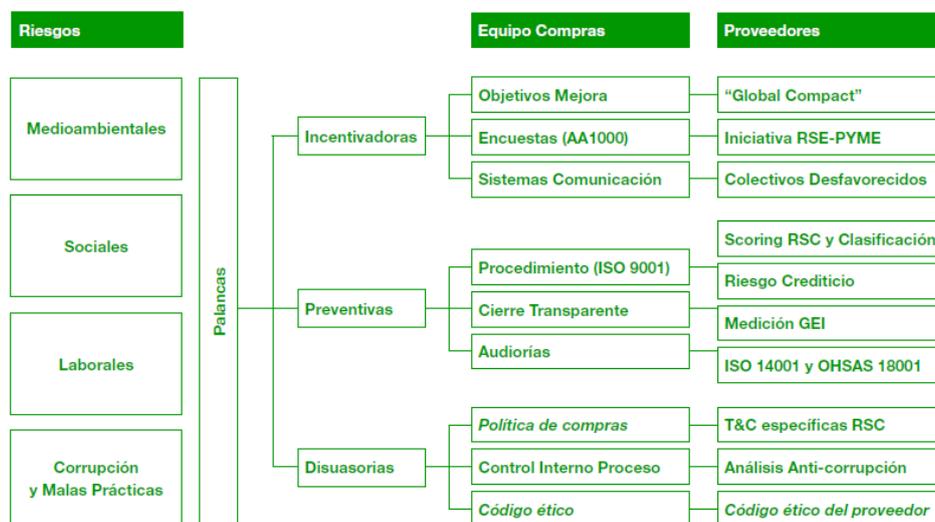
Tabla 5.4. Multas impuestas a Iberdrola

Multas significativas y sanciones no monetarias	2014	2013
Multas impuestas (€)	17.022.140	15.345.304
Sanciones no monetarias (número)	8	12
Casos a través de mecanismos de arbitraje o similares (número)	1	1.724

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014)

En cuanto a la gestión de las reclamaciones sobre actuaciones de la compañía, existen diferentes canales, bien sea por vía postal, telefónica o telemática y en el caso de situaciones fraudulentas se puede hacer a través del Buzón ético (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.218). Por último, la Dirección de Compras dispone de un Modelo de gestión global de proveedores para la creación de valor a largo plazo (Figura 5.1) (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.29-30).

Figura 5.1. Modelo de gestión global de proveedores en Iberdrola



Fuente: Iberdrola informe de sostenibilidad (2014)

- **Responsabilidad del producto**

Para mantener la seguridad en el producto en España, se realizan informes sobre valores de campos eléctricos y magnéticos en instalaciones, auditados por Aenor (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.232).

Para conocer la satisfacción de los clientes se hace el estudio anual, “La Voz del Cliente”, siendo el resultado para España de 6,6 sobre 10 (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.235). En relación a la publicidad, comunicación y marketing, la compañía adopta códigos voluntarios, por ejemplo, en el caso de España, siendo miembro, por ejemplo, de la Asociación para la Autorregulación Comercial (Autocontrol), de la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (Aecem). También ha firmado con el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino el Código de autorregulación sobre argumentos ambientales en comunicaciones comerciales (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.235).

Como se puede deducir de toda la información anterior, al igual que en Repsol, en el caso de Iberdrola, la preocupación por la sociedad va más allá del aspecto medioambiental, la igualdad en la compañía tanto en diversidad como de género. En el Cuadro 5.3 se recogen distintas iniciativas y preocupaciones para la compañía.

Cuadro 5.3. Iniciativas de RSC llevadas a cabo en 2014 por Iberdrola

Social
<ul style="list-style-type: none"> ● Vacaciones solidarias: Iberdrola- São Paulo 2.0 ● Voluntariado, en las CCAA de España, integración de personas con discapacidad ● Operación Kilo 5,5 toneladas de alimentos y productos para la infancia ● Colaboración con UNICEF, Aldeas Infantiles o la Federación Española de Bancos de Alimentos ● Electricidad para todos ● 80 becas y ayudas que han supuesto una inversión de 1,6 millones € ● Comité Paralímpico Español, formación universitaria de 7 deportistas paralímpicos
Sostenibilidad y biodiversidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de migración de las aves ● Programa LIFE+ Protección del urogallo cantábrico
Arte y Cultura
<ul style="list-style-type: none"> ● Programa románico atlántico, ha finalizado 10 trabajos de restauración en Castilla y León. Finalización de los trabajos de la iglesia de San Pedro de la Nave, en El Campillo.
Cooperación y Solidaridad
<ul style="list-style-type: none"> ● Más de un millón de euros, a través de 32 proyectos en todo el territorio español. Organizaciones colaboradoras destacan: Proyecto Hombre, Asociación Española Contra el Cáncer, Cáritas, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola informe de sostenibilidad (2014)

- **Otros indicadores y premios**

Además de los indicadores anteriores que avalan el compromiso de Iberdrola en materia de RSC, mencionar en línea con lo establecido en la teoría que desde el año 2002 la compañía está adherida al **Pacto Mundial** (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014,

pp.36) y desde el 2003 ha adoptado como modelo las *memorias* de sostenibilidad de **GRI**, la última siendo para el año 2014 (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.15). También tiene en cuenta las recomendaciones en ámbitos de sostenibilidad como, por ejemplo, el **Dow Jones Sustainability Index** (donde la compañía es referente), en el que tiene una valoración de 86 puntos, o el *Carbon Disclosure Project*. El 84,1% de la capacidad instalada del Grupo están sujetos a sistemas de gestión bajo las *normas* UNE-EN ISO 14001 y UNE-EN ISO 9001. Además, es la primera utility con activos nucleares seleccionada en el índice **FTSE4Good** (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.17).

Fruto de las múltiples iniciativas que lleva a cabo la empresa, en el año 2014 ha recibido en materia de RSC las valoraciones y premios que se muestran en el Cuadro 5.4 (Iberdrola informe de sostenibilidad, 2014, pp.17).

Cuadro 5.4. Premios recibidos por Iberdrola

En 2014, el Sistema de gobierno ha sido reconocido con el World Finance Corporate Governance de la publicación World Finance y, con el Best Corporate Governance Europe de Ethical Boardroom
Prestigioso premio internacional Capitalismo Responsable 2014 , otorgado por el grupo FIRST
Reconocidos por instituciones internacionales como Ethisphere Institute o los Annual Compliance Awards por la labor en este campo.
Primer puesto en el ranking de transparencia de 2014 de las empresas del IBEX-35

Fuente: Elaboración propia a partir de Iberdrola informe de sostenibilidad (2014)

5.2.3. Solaria

Solaria Energía y Medioambiente se dedica a la fabricación de células y módulos fotovoltaicos, y otras actividades como proyectos llave en mano, la operación y mantenimiento de plantas fotovoltaicas y la generación de electricidad en diferentes países de Europa. Su cadena de valor sigue un sistema de integración vertical (Solaria, 2015).

En materia de RSC, en primer lugar, mencionar que no presenta un informe de sostenibilidad, siendo la única referencia un apartado de su página web donde sí se muestra la importancia y preocupación que tiene en esta materia. Somos conscientes de que el hecho de que la compañía no disponga de informe de sostenibilidad puede conducir a un sesgo a la hora de analizar sus acciones de RSC, pues puede realizar más de las que se van a presentar. Mencionar en todo caso que se solicitó información

relacionada con la RSC de forma reiterada a la empresa a través de correo electrónico para poder realizar el análisis de forma más completa, solicitud para la que finalmente no se obtuvo respuesta.

A continuación se describe brevemente su compromiso en materia social y medioambiental. La solución propuesta por la empresa para disminuir los impactos medioambientales se basa en las **energía solar fotovoltaica** (renovable), invirtiendo así en I+D+i, para que este tipo de energía sea más rentable y accesible. Fruto de ello, se evitarán emisiones de 24 toneladas de CO₂, que equivalen al suministro de electricidad de 17.000 viviendas por los 45 MW que Solaria tiene en propiedad (Solaria, 2015).

En cuanto al indicador social en **igualdad de trabajo**, Solaria ofrece igualdad de oportunidades de acceso laboral. Referido al compromiso en calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo, establece un Sistema de Gestión Integral basado en las **normas ISO** 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 para sus actividades de diseño, producción y comercialización de módulos solares fotovoltaicos (Solaria, 2015).

Por su parte, los módulos fotovoltaicos en Solaria cuentan con la conformidad de CE (Directiva CE 2004/108/CE de Compatibilidad Electromagnética y Directiva 2006/95/CE de Baja Tensión). Además, tiene las certificaciones IEC 61215:2005, IEC 617301 e IEC 61730-2:2004 y Seguridad Eléctrica Clase II, emitidas por TUV NORD. Los ensayos realizados a los paneles fotovoltaicos han sido llevados a cabo en el **Centro Nacional de Energías Renovables (CENER)**, bajo el ministerio de Educación y Ciencia y el Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT) (Solaria, 2015). Así mismo la empresa en Abril de 2013 realizó otra serie de compromisos que se resumen en el (Cuadro 5.5) en relación a la política RSC (Solaria, 2015).

Cuadro 5.5. Compromisos de Solaria en materia de RSC

✓ Generación de productos y servicios de alta calidad a un precio competitivo
✓ Cumplir con la legislación establecida, en cuanto a calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo entre otros.
✓ Desarrollo de planes formativos para los empleados
✓ Implantar un sistema de mejora continua
✓ Prevenir y mitigar los impactos o riesgos que puedan originar las actividades de la compañía
✓ Actuar sobre el origen de los riesgos

Fuente: Elaboración propia a partir de Solaria (2015)

Así mismo, la compañía muestra un compromiso en términos éticos al disponer de un informe de código de ética empresarial siendo el último disponible de noviembre del año 2010. En él se recoge como su objetivo de constituir los principios que los miembros de la compañía deben cumplir en cuanto a comportamiento. Entre estos principios básicos que se deben cumplir se incluyen los siguientes (Solaria Código de ética empresarial, 2010, pp.5): (a) Respeto a la legalidad (cumplimientos de las normas vigentes en el lugar donde operen), (b) Respeto a los derechos humanos (la compañía esta comprometida tanto con los derechos humanos como con las libertades reconocidas en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas*), (c) Respeto por los empleados y por la diversidad, eludiendo cualquier tipo de discriminación y difundiendo respeto por la diversidad, (d) derechos laborales (los empleados de la compañía pueden afiliación o asociación con el fin de erradicar trabajos bajo coacción), (e) Creación de valor para clientes y accionistas.

Además, en este código ético se reflejan otros valores para sus empleados, entre los que figuran el trato respetuoso, la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud en el trabajo, la posibilidad de conciliar la vida familiar con la profesional y el respeto a la intimidad y la confidencialidad de la información de los trabajadores de la compañía (Solaria Código de ética empresarial, 2010, pp.6-7). Por su parte, en cuanto a los compromisos con terceros y con el mercado, se destacan la competencia leal, integridad en la gestión así como la calidad e innovación, confidencialidad en la información a terceros, transparencia y protección del patrimonio empresarial. Así, los compromisos que la compañía adquiere con la comunidad son esencialmente en el área

medioambiental y compromiso social (Solaria Código de ética empresarial, 2010, pp. 8-9).

De la misma forma en la que **no** existe un informe de RSC, Solaria tampoco está adherida al *Pacto Mundial*, ni al *Dow Jones Sustainability Index* ni tampoco al *FTSE4Good*. Acerca de la indagación sobre algún premio o *reconocimiento* en materia RSC a la compañía, mencionar que no se ha encontrado ninguno en estos términos que valoren el esfuerzo realizado.

Para concluir, mencionar que aunque la compañía manifiesta su interés en la RSC y plantea propuestas que contribuyan, por ejemplo, a mejorar el ambiente laboral y se muestre a favor del cuidado medioambiental, no se ha encontrado gran número de actuaciones relevantes que pongan de manifiesto esta preocupación más allá de los valores de la empresa en cuanto al uso de energías renovables y códigos de ética y conducta responsable con la aceptación de la diversidad y la igualdad en el trabajo. Es decir, es una empresa que parece comprometida con la RSC, pero quizás en menor alcance que Repsol e Iberdrola.

5.2.4. Montebalito Energías Renovables, S.L (MER)

En el año 2002 fue cuando adquirió su actual denominación social Montebalito, S.A. con la que cotiza en el Mercado Continuo desde 2006. Ese mismo año constituyó su filial Montebalito Energías Renovables S.L. con la que participa en el negocio de energías renovables y más concretamente, en el sector fotovoltaico (Montebalito, 2015).

Respecto a la RSC de la compañía, al igual que en el caso de Solaria, carece del primer indicador en esta materia que hemos considerado en el presente trabajo Fin de Grado. Es decir, no dispone de un *informe de sostenibilidad*. De igual forma, en la página web de la empresa, tampoco hacen mención a sus políticas y normativas de calidad. **No** esta tampoco adherido al *Pacto Mundial*, ni al *FTSE4Good*, ni al *Dow Jones Sustainability Index*.

De hecho, según el Informe Reporta (2014) que realiza un ránking sobre las empresas con mayor transparencia del mercado bursátil español (entre las cuales se encuentra otra de las analizadas, Iberdrola), a la cola de esta clasificación se encuentra precisamente la compañía Montebalito. Más concretamente, *el grupo de la cola lo integran Fersa,*

Montebalito y Solaria que además esta última experimenta un serio descalabro, perdiendo entre 9 y 18 puntos. Esta dura caída se debe en el caso de la primera a un pésimo Informe Anual, y en el de las otras dos a la ausencia de este informe (El periódico de la energía, 2014).

Dado que en su página web no tenían tampoco disponible el Informe Anual donde también podría aparecer algo de información sobre RSC y por la poca información disponible en su página web y la ausencia de noticias relacionadas con acciones tanto sociales como medioambientales, se contactó vía email con la empresa escribiéndoles en varias ocasiones pero sin recibir ninguna respuesta por su parte. Por lo tanto, aun siendo cautos ante un posible sesgo por falta de acceso a información, el compromiso de Montebalito con RSC parece ser mínimo.

5.3. ACTUACIÓN EN MATERIA MARKETING SOCIAL

A continuación se van a presentar las actuaciones que llevan a cabo las dos compañías no familiares, Repsol e Iberdrola en materia de marketing social pues aunque la idea inicial era analizar esta cuestión en las cuatro empresas objeto de estudio, ante la falta de gran cantidad de información sobre las actuaciones en materia de RSC de las empresas familiares y la ausencia de ejemplos en campañas de marketing social, no sería posible establecer relación entre éstas y actuaciones de marketing social.

5.3.1. Campañas que ha hecho Repsol para “concienciar y educar”

Con el fin de informar sobre el compromiso que Repsol tiene con la sociedad en su afán de mejorarla, la compañía lleva a cabo acciones comunicativas para que conozcan su labor, siendo su principal objetivo la difusión de sus valores tanto sociales como medioambientales así como el apoyo que brinda en diferentes áreas. Este apoyo se concede buscando reformas sociales que mejoren las conductas de los ciudadanos para contribuir a que la sociedad sea mejor. En lo que sigue realizaremos un repaso por las campañas de marketing social más significativas de la compañía en las que se cumplen las condiciones básicas de promover una idea social en la que el público se adhiera de forma voluntaria y se proporcione información para modificar comportamientos perjudiciales para la sociedad.

- Repsol contribuye con la **diversidad e integración** para poder eliminar las barreras que obstaculicen la integración social de aquellas personas afectadas por cualquier tipo de discapacidad. La compañía desempeña esta labor desarrollando diferentes iniciativas, por ejemplo, **Formación sin límites**, a través de este programa en colaboración con la Fundación Once se pretende la sensibilización educativa y aumentar la presencia de personas con discapacidad en el sistema educativo. Otra iniciativa son los **Campus inclusivos, Campus sin límites** en este caso se promueve que los alumnos con discapacidad tengan acceso a la educación, pero más concretamente a la universitaria, sensibilizando también a este entorno de las necesidades específicas de estos estudiantes (Fundación Repsol, 2015). Por otro lado, la compañía también fomenta de forma significativa la sensibilización de la población no solo a través de la educación, sino también con otras iniciativas que permitan conocer las barreras con las que se encuentra la gente con discapacidad, este objetivo viene dado por la **Iniciativa Recapacita** (Figura 5.2.) con actividades como “circuito de los sentidos” o realizando juegos para la integración (Fundación Repsol, 2015).

Figura 5.2. Iniciativa Recapacita para la integración



Fuente: Fundación Repsol (2015)

- La concienciación para conseguir una **ciudadanía responsable** se realiza a través de diferentes áreas de actuación, con iniciativas como **Ciudadano R** la compañía sensibiliza a la población sobre la participación y respeto en valores como la solidaridad y la responsabilidad tanto entre ciudadanos como medioambiental. El objetivo es que la población tenga un comportamiento responsable en el uso y consumo de energía (Fundación Repsol, 2015).

- Repsol enfatiza la importancia de la **educación e innovación** a través de programas como **Energía de conciencia**, donde se desarrollan actividades en torno a la

simulación de una auditoría energética (Fundación Repsol, 2015). Siguiendo con la importancia de la *Divulgación de Energía y ciencia*, otros proyectos como Aula Móvil “*El mundo de la energía ¿Sabías que..?*” de forma didáctica se explican los procesos de la cadena de valor de la industria y del gas, y del uso del petróleo y sus derivados así como transmitir actitudes responsables con la energía. Existen también otros recursos como *la web Aprendenergía y la revista online Energía creadora* que en la misma línea contribuyen a esta difusión didáctica, donde se divulga el reto de la energía ante la sociedad actual y se tratan temas como la innovación, energía y emprendimiento. Además de los recursos informativos, con “*Talleres científicos*” acercan de una forma más práctica y experimental a los alumnos al mundo de la química, industria y aplicaciones y usos derivados del petróleo (Fundación Repsol, 2015).

- Aunque la Fundación Repsol presta su ayuda también a otros sectores en los que se pretende el *desarrollo social, promover la cultura, o prestación de ayudas a través de becas*, entre otros, en términos de búsqueda de cambio de conducta de la sociedad por una sociedad mejor, también podemos encontrar campañas publicitarias, como la que actualmente publica la Fundación Repsol en el anuncio de “Energía Social” de 2015 en el que se dan a conocer algunos de los proyectos ya mencionados. Otra campaña más antigua pero que todavía sigue en activo es la realizada a través de *iniciativa Repsol Bosque solidario* apoyando a la Fundación Apadrina un Árbol para conseguir la recuperación ambiental de 13.000 hectáreas de bosque que se arrasaron en el incendio del verano de 2005 en La finca “Dehesa Común de Solanillos” (Guadalajara). Desde 2010 Repsol colabora cada año para su reforestación, el bosque Repsol ha plantado más de 36.785 árboles, lo que supone la emisión de 736 toneladas de oxígeno O₂ al año. La regeneración del bosque con ayuda del hombre se estima en 50 años (Fundación Repsol, 2015).

5.3.2. Campañas de Iberdrola para “concienciar y educar”

Con el fin de conseguir mejoras en la sociedad y reconducir el comportamiento de la ciudadanía a una conducta más favorable con su entorno, Iberdrola refuerza esta concienciación con diferentes programas y proyectos. Algunos de ellos se muestran a continuación.

- En términos educativos se presenta la *App Game Sostenibilidad* (Figura 5.3), en forma de juego sensibiliza sobre la importancia de la sostenibilidad para preservar el

planeta, por ejemplo, preguntando a cerca del cambio climático o energías limpias. En España también se habilitan “Aulas de la energía” en los denominados *Centros educativos de energías renovables*, en estas clases se transmiten principios ecológicos de conservación y protección del medioambiente, con actividades como charlas relacionadas con la energía, visitas a una sala de moquetas o proyecciones audiovisuales. Desde una perspectiva interactiva y audiovisual el *Autobús Iberdrola* da a conocer de forma lúdica las energías renovables y la forma de tener en cuenta el cuidado del medioambiente (Iberdrola, 2015).

Figura 5.3. Sensibilización de la sostenibilidad a través de la App



Fuente: Iberdrola (2015)

- Aunque la enseñanza es uno de los pilares básicos en los que las compañías inciden para llevar a cabo las reformas también se pretende que la ciudadanía tenga un mayor compromiso con el medioambiente. Entre estos proyectos se encuentra *huella verde Iberdrola*, iniciativa que se basa en el compromiso del desarrollo sostenible y en reducir emisiones que se plantean en el Protocolo de Kioto, la finalidad es conseguir que los usuarios lleven a la práctica consejos como el uso de bombillas de bajo consumo, uso responsable tanto de la caldera como del aire acondicionado, viajar en transporte público, solicitar la factura electrónica o separar y reciclar residuos. En la misma línea y apoyando de nuevo el transporte público Iberdrola lanzó la *Calculadora C02 de viajes* con la que puedes conocer la huella de carbono calculando cuanto C02 produces en tus desplazamientos (Iberdrola, 2015).

- La compañía cuenta además con diferentes publicaciones que pretenden fomentar la cultura e interés en diferentes áreas de la energía como **“Energía Eléctrica. Manual básico para juristas”**, e **“Iniciativas RSE para Pymes”**, entre otras, así como el **“Glosario en términos de Iberdrola”** (herramienta facilitada a través de la web) (Iberdrola, 2015).
- Iberdrola también contribuye a reforzar una sociedad más igualitaria a través de **la sensibilización contra la violencia de género**, ofreciendo su colaboración con la causa a través de un programa en el que se ofrecen medidas de protección y apoyo a empleadas (Iberdrola, 2015).

De forma simplista se puede concluir que Iberdrola focaliza sus áreas de reformas en **formación e investigación** donde también ofrece diferentes programas de becas y ayudas destinados a jóvenes. En segundo lugar, fomentando la **cultura** en los países de actuación de la empresa, con la realización de proyectos como **restaurar, conservar e iluminar el patrimonio histórico-artístico** y, por último, **cooperación y solidaridad**, donde el objetivo principal con el que colabora la compañía es el de mejorar la calidad de vida de los colectivos que tienen riesgos de exclusión social o son más vulnerables (Iberdrola, 2015).

Para finalizar este apartado, si rescatamos de nuevo las declaraciones del Foro Multistakeholder 2010 donde gran parte del debate abordaba la importancia de la comunicación Europea en materia RSC, parece congruente, una vez concluido análisis de las actividades que desempeñan las dos compañías tanto en este área específica del marketing como las ya vistas en materia RSC establecer una relación entre ambas. Las actuaciones de marketing social consiguen gran alcance en cuanto a imagen corporativa se refiere, en el caso de las dos estudiadas, gracias a ellas se puede conocer que el compromiso que adquieren con la sociedad va más allá de donativos puntuales, lo que favorece su reputación al ser acciones que los consumidores pueden conocer, participar y valorar. Además, de forma más trascendental estas actuaciones al tener carácter altruista, tal y como son las campañas de marketing social, refuerzan la imagen positiva de las empresas tanto para los *stakeholders* como para los consumidores finales.

5.4. RELACIÓN ENTRE LA RSC DE LAS EMPRESAS DE NATURALEZA FAMILIAR Y NO FAMILIAR

Una vez analizadas las diferentes actividades de RSC para las cuatro empresas seleccionadas y de marketing social que llevan a cabo sólo las dos no familiares como ya justifico anteriormente, a continuación se hará una comparación en función de si es una empresa con naturaleza familiar o no familiar.

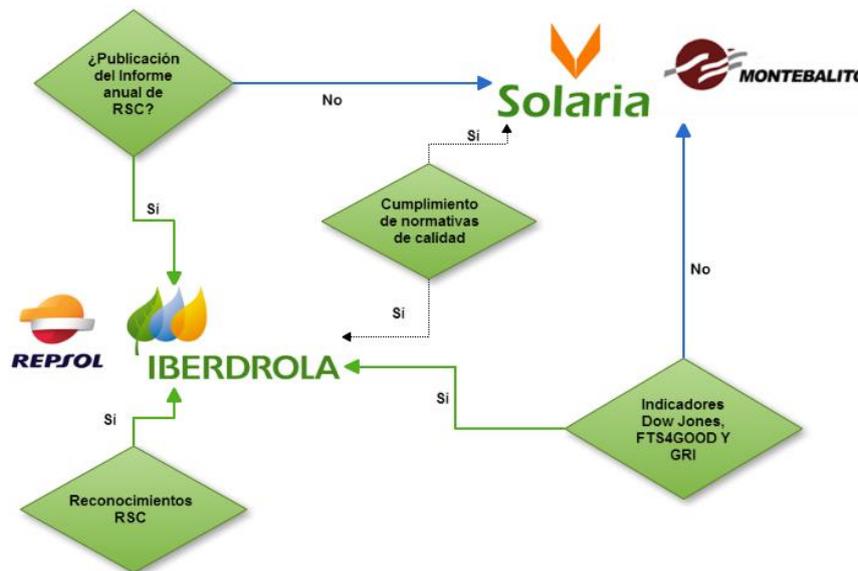
En primer lugar, la diferencia más significativa en cuanto a las empresas de origen familiar y no familiar es la creación y publicación del informe de RSC. Tanto en el caso de Repsol como de Iberdrola (de naturaleza no familiar) disponen de los informes en los últimos años, lo que supone que se exponen las acciones que ambas compañías realizan en materia RSC, conociendo a qué áreas destinan mayores recursos económicos, la preocupación por los beneficios y bienestar de los empleados, medidas contra los daños medioambientales y de biodiversidad que ambas adoptan así como la manifestación de diferentes proyectos y objetivos a medio o largo plazo. Por lo tanto, este primer indicador implica mayor transparencia y compromiso en materia RSC para las empresas de naturaleza no familiar.

Igualmente existen otros indicadores como la adhesión a Pactos, iniciativas o el cumplimiento de las normativas de calidad además de auditorías que también son indicadores de la preocupación por la RSC de las compañías. Una vez más son las empresas de naturaleza no familiar las que están adscritas a un mayor número de este tipo de indicadores. De manera más detallada, tanto Repsol como Iberdrola cuentan con diferentes certificaciones de calidad y forman parte del índice *Dow Jones* o el *FTSE4Good*, están adheridas al Pacto Mundial y realizan el informe según las recomendaciones del GRI. En cambio, de las empresas familiares, solo en el caso de Solaria se ha encontrado información relativa a los estándares de calidad por los que se rige la compañía, pero en ningún caso realizan un informe siguiendo las recomendaciones del GRI, o forman parte de los índices anteriores. En forma de resumen, la Figura 5.4 presenta de forma esquematizada los indicadores que poseen y los que no las empresas objeto de estudio, por un lado, las empresas familiares (Solaria y Montebalito) y por el otro, las empresas no familiares (Repsol e Iberdrola). De este esquema se concluye entonces que las empresas no familiares publican el informe anual de RSC, cumplen las normativas de calidad cuentan con indicadores como el *Dow*

Jones, *FTS4Good* y *GRI* y además han recibido reconocimientos. En cambio, en el caso de las empresas familiares puntualizar que sólo se cumple el indicador de estándares de calidad en el caso de Solaria.

Una posible explicación es la mayor aversión al riesgo por parte de las empresas familiares, que pueden estar más interesadas en obtener un rendimiento adecuado y “más seguro” a sus inversiones, garantizando así la viabilidad de la empresa de cara al futuro. Otra posible explicación podría ser el tradicional secretismo atribuido a las empresas no familiares. En todo caso, aun siendo cautelosos pues el menor tamaño y disponibilidad de recursos de las empresas familiares puede también estar detrás de estos resultados, parece haber indicios de un menor compromiso en materia de RSC, tal y como sugieren Déniz y Cabrera (2005), una familia que haya invertido en una compañía una parte importante de su riqueza es posible que esté más interesada en el retorno de la inversión y le preocupe en menor medida las cuestiones ambientales y sociales.

Figura 5.4. RSC en las empresas familiares y no familiares



Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a los premios, volvemos a encontrar también diferencias notables entre los dos tipos de empresas, pues sólo han recibido reconocimientos por parte de diversas organizaciones e instituciones aquellas de origen no familiar. Esto de nuevo parece indicar que la sociedad no percibe de forma significativa las acciones llevadas a cabo

por las empresas de origen familiar analizadas, pues ninguna de las dos ha recibido ninguna valoración en esta materia.

En cuanto al análisis de las diferencias encontradas entre las dos empresas de naturaleza no familiar (Repsol e Iberdrola), ambas son muy similares en sus actuaciones de RSC ya que inciden de forma significativa en las mismas áreas. Además, ambas cuentan con los principales indicadores preocupándose por la sostenibilidad del medioambiente y las mejoras del entorno, siendo este el motivo por el que diferentes instituciones les brindan reconocimientos.

Por su parte, en lo relativo a las diferencias y similitudes de las empresas familiares, ante la ausencia del informe y de indicadores que avalan que la empresa se preocupa por la sostenibilidad del medioambiente y la sociedad, en RSC únicamente destaca Solaria por tener un comportamiento un poco más responsable frente a Montebalito en cuanto a información y medidas de preocupación sociales.

La falta de esfuerzos dedicados en materia RSC también se refleja en las actuaciones de marketing social, pues al no aportar de forma significativa grandes mejoras a la sociedad ni adquirir en gran parte compromisos que afecten al medioambiente u otras preocupaciones sociales, parece lógico que tampoco las empresas familiares destinen parte de estos recursos financieros a realizar actividades de comunicación sobre ellas, pues hasta donde se ha podido comprobar no existen este tipo de actuaciones por parte de las compañías familiares.

6. CONCLUSIONES

La ciudadanía cada año aumenta de forma considerable su interés y preocupación por las actuaciones de las compañías así como por los impactos que tienen en el entorno con motivo de su actividad. Las acciones y esfuerzos de las compañías dedicados a RSC se basan en mejoras tanto sociales, medioambientales, de derechos humanos y de biodiversidad.

De las cuatro empresas estudiadas en el presente Trabajo Fin de Grado los resultados indican mayor responsabilidad sobre este tipo de actuaciones por parte de las no familiares (Repsol e Iberdrola) abordando no solo temas medioambientales, sino también mostrando preocupación por otras áreas sociales como la igualdad -donde por

ejemplo, actualmente se hacen más contrataciones de mujeres para equilibrar las plantillas-, la corrupción, prácticas éticas, derechos humanos u otras regulaciones referidas a los productos. En cambio, los resultados de las empresas familiares indican que el compromiso y las responsabilidades a tener en cuenta en materia RSC no se llevan de forma tan meticulosa, prestando menor atención que las empresas no familiares.

Además, las compañías también dedican esfuerzos para que la población conozca sus actividades, siendo alguna de estas acciones materializadas en parte a través de campañas de marketing social. Así, el estudio descriptivo realizado pone de manifiesto que en las empresas no familiares estudiadas, que a su vez también son las más grandes y con mayor poder adquisitivo, su inversión de recursos monetarios no es solo muy significativa en RSC sino también en marketing social. La empresa familiar por su parte parece preocuparse más por el retorno de la inversión y pretende la diferenciación a través de otros medios.

Bien es verdad que con motivo de esa premisa económica las empresas no familiares también son las que más posibilidades tienen de hacerlo, buscando siempre una perspectiva ética y de mejora de imagen de cara a la población y a todos sus *stakeholders*. No obstante, aunque la capacidad y recursos de las empresas familiares sean menores en comparación con las de origen no familiar, no exponer de forma clara y transparente las acciones que lleva a cabo la empresa y no facilitar información en materia RSC puede plantearles problemas ya que no está teniendo en cuenta la opinión pública, lo que puede suponer dudas tanto a posibles inversores a la hora de invertir en ellas como a clientes a la hora de comprar sus productos.

Este problema de transparencia se agudiza aún más al ser un sector tan sensible en términos medioambientales por la presión y sometimiento a críticas que sufren por parte de la población que se preocupa por el bienestar social además de por diferentes organizaciones activistas. Si bien es verdad que es un sector que recibe muchas reprobaciones éstas no son solo por su actividad, (por ejemplo, Repsol en el caso de las Islas Canarias en España) sino también por considerar a este tipo de compañías poco honestas -monopolio de las compañías eléctricas-. Una manera de ganarse una “opinión favorable” podrían ser las diferentes líneas de actuación de marketing social donde la

inversión se realiza únicamente en beneficio social sin fines lucrativos, tal y como hacen las empresas no familiares.

Aunque los estudios demuestran que la realización de este tipo de campañas de marketing favorecen la imagen de la empresa y que la ciudadanía se compromete aún más con aquellas empresas que son socialmente responsables, se busca que las acciones que realizan sean éticas y con transparencia. Es cierto que el hecho de que las compañías grandes tienen más recursos les ayuda a tener un mayor compromiso social. En la medida de sus posibilidades tanto las empresas de naturaleza no familiar como las familiares debieran hacerlo pues aunque son prácticas voluntarias, se deberían de respetar los principios que actualmente apuntan a las “buenas empresas” y no tendría por qué hacerse necesariamente con grandes desembolsos.

Conocer por qué las empresas familiares tienen menor preocupación e invierten pocos recursos en RSC, en algunos casos insuficientes, además de obviamente, por motivos financieros, supondría abrir una nueva línea de investigación. De igual forma, nuevos estudios en otros sectores de actividad y con otras empresas ayudaría a corroborar los resultados obtenidos en el presente TFG a otros contextos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Addeco (2014). 4º Informe del ciudadano español y la RSC. Recuperado 11/04/2015 de http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/583.pdf

Allen, D. y Anderson, P. (1994). Consumption and social stratification: Bourdieu's distinction. En Chris T. Allen and Deborah Roedder John (eds.), NA -*Advances in Consumer Research* (70-84). UT: Association for Consumer Research.

American Marketing Association (2015). Recuperado 11/04/ 2015 de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

Amorós, D. (2014). Responsabilidad social corporativa como instrumento de marketing: una explicación axiomática-deductiva a través de la ley de la entropía. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Andreasen, R.A. (1996). Profits for nonprofits: Find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 74(6), 47-59.

Andreasen, R.A. (2002). Marketing social in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 3-13.

- Barnat, R. (2015). Las ideas sociales de las responsabilidades. RSC Strategic Management. Recuperado 10/04/2015 de <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es414>
- Berle, A.A. y Means, C.G. (1932). The modern corporation and private property. San Diego, California: Harcourt Brace & World Inc.
- Bernardo de Quirós, L. (2003). Mitos y realidades sobre el buen gobierno de las empresas. *Instituto de Estudios Económicos*, 1, 33-55.
- Bonilla, A.C., Cancino, D.C. y Morales, P.M. (2015). Gestión responsable del negocio. Una perspectiva operacional de la responsabilidad social empresarial. Responsabilidad social empresarial: Contribuciones a la evolución de la disciplina. Recuperado 10/04/2015 de <http://www.nexorsu.cl/gestion.pdf>
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Cabeza, L. (2007). Procesos de privatización en España: Implicaciones y determinantes. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Cabeza, L., Sacristán Navarro, M. y Gómez Ansón, S. (2014). Propiedad familiar, control y efecto generación y RSC. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 9-20.
- Cabrera M.K., Déniz, M.C. y Santana, D.J. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), 43-58.
- Campopiano, G., De Massis, A. y Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.
- Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cátedra de RSE de la Universidad de Nebrija (2015). Responsabilidad social de las empresas. Recuperado 08/04/015 de http://www.nebrija.com/nebrija-santanderresponsabilidad-social/documentos/libro_verde_ue.pdf
- Cátedra en Análisis de la RSE (2007). El concepto de responsabilidad social corporativa. *Revista Futuros*, 17(5), recuperado 12/01/ 2015 de http://www.revistafuturos.info/futuros17/rse_spanish.htm
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- ComunicaRSE (2010). Conclusiones del foro europeo multistakeholder en RSE. Recuperado 15/02/2015 de <http://comunicarseweb.com.ar/?Conclusiones+del+Foro+Europeo+Multistakeholder+en+RSE&page=ampliada&id=698>

- Crespí, R. y García-Cestona, M.A. 2001. Ownership and control of Spanish listed firms. In Barca, F. & Becht, M. (eds.), *The Control of Corporate Europe*. Oxford University Press, pp. 207-227.
- Cromie, S. y Sullivan, S. (1999). Women as managers in family Firms. *Women in Management Review*, 14, 76-88.
- Dam, L. y Scholtens, B. (2012). Does ownership matter for corporate social responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 233-252.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-48.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore its social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- De la Cuesta, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o de la empresa. Jornadas de economía alternativa y solidaria. Bilbao, octubre 2005. Recuperado 12/02/2015 de <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>
- Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Pacto Mundial (1972). Recuperado 21/02/2015 de <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/aea/descargas/estocolmo01.pdf>
- Dedeu, O. (2013) De la RSC al nuevo marketing del siglo XXI. Recuperado 12/02/2015 de <http://olgadedeu.com/de-la-rsc-al-nuevo-marketing-del-siglo-xxi/>
- Demsetz, H. y Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177.
- Déniz, M.C., y Cabrera, M.K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- El Confidencial (2014). Recuperado 12/06/2015 de http://www.elconfidencial.com/mercados/2014-01-20/calenton-de-solaria-se-dispara-un-120-en-2014-impulsada-por-una-elevada-negociacion_78494/
- El periódico de la energía (2014). Recuperado 05/06/2015. <http://elperiodicodelaenergia.com/informe-reporta-endesa-iberdrola-y-gas-natural-las-mas-transparentes-del-mercado/>
- Fernández Álvarez, I. y Gómez Ansón, S. (1999) El gobierno de la empresa: Mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100, 355-380.
- Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Foro de Expertos RSE (2005). Ministerio de trabajo y asuntos sociales (2005): Documento síntesis de las tres primeras sesiones del Foro de Expertos de RSE. Recuperado 27/02/2015de

http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf

Franks, J. y Mayer, C. (1994). Ownership and control in Germany. Working paper, London Business School.

Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), 150-174.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Fundación Empresa y Sociedad (1999). Marketing con causa: Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales. Madrid. Recuperado 15/03/2015 de <http://www.empresaysociedad.org/>

Fundación Repsol (2015) <http://www.fundacionrepsol.com/> Recuperado 12/02/2015

Galve, C. y Salas, V. (1996), Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17, 575-586.

González, F. (2015). Gobierno corporativo y estructura financiera. Recuperado 2015 de http://web.uam.es/personal_pdi/economicas/paalonso/Archivos/AndresSantamariaRSE2010.pdf

Graafland, J.J. (2002). Corporate social responsibility and family business. Paper presented at the Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference. Helsinki.

Grossman, S.J. y Hart, O.D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11(1), 42-64.

Habbershon, T. y Williams, M. (2000). A model of understanding the competitiveness of family-controlled companies. In P. Poutziours (Eds.), *Tradition or entrepreneurship in the new economy* (pp. 94-115). Manchester, England: Manchester Business School.

Iberdrola (2015). Recuperado 04/05/2015 de <http://www.iberdrola.es/reputacion-sostenibilidad/medio-ambiente/>

Iberdrola Informe de gobierno corporativo (2014). Recuperado 04/05/2015 de https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/IAGC_ForCorp2014.pdf

Iberdrola Informe de sostenibilidad (2014). Recuperado 12/05/2015 de https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/IA_InformeSostenibilidad14.pdf

James, H. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationship. *Family Business Review*, 12, 61-71.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

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

- Kotler, P. y Roberto, E.L. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Lansberg, I.S. (1999). *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lazarsfeld, P. y Merton, R. (1949). Mass communication, popular taste and, organized social action. En William Schramm (ed.), *Mass Communications*. New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Lee, M. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19, 103-114.
- Libro Verde (2001). Comisión de las comunidades europeas. Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. 20/02/2015 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (2015). Recuperado 15/02/2015 de <http://www.oecd.org/investment/mne/16975360.pdf>
- López Martínez, G. (2010). La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007. Memoria para optar al Grado de doctor, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado 2015 de <http://eprints.ucm.es/10759/1/T31784.pdf>
- López-Iturriaga, F. y López-de-Foronda, O. (2011). Corporate social responsibility and reference shareholders: An analysis of European multinational firms. *Transnational Corporations Review*, 3(3), 1-11.
- Manual de la Inversión Socialmente Responsable (2015). Spainsif. Recuperado 2015 de http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/ficheros/semana_isr/guia_isr_v3_web2.pdf
- Maram, L. (2011). La diferencia entre marketing social y responsabilidad social. recuperado el fecha de <http://www.luismaram.com/2011/07/08/la-diferencia-entre-marketing-social-y-responsabilidad-social/>
- Marín, A. (2007). Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa. *Investigación y Marketing*, 85, 48-50.
- Martin, R.L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(3), 69-75.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Evidence from Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12, 321-341.
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G. y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7, 1-19.
- Montebalito (2015). Recuperado 20/05/2015 de <http://www.montebalito.com/energias-renovables/> y <http://mtbren.com/>

- Montebalito Informe de gobierno corporativo (2014). Recuperado 20/05/2015 de [http://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t={368d9c9b-db9a-4ebe-a76f-1aa7233280d7}](http://www.cnmv.es/Portal/verDoc.axd?t={368d9c9b-db9a-4ebe-a76f-1aa7233280d7)
- Morck, R. y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 367- 382.
- Morck, R., Shleifer, A, y Vishny, R.W. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.
- Nielsen (2013). El 50% de los consumidores globales dispuestos a pagar más por productos de empresas socialmente responsables (2013). Recuperado 21/01/2015 de https://www.nielsenibope.com.mx/uploads/nielsen50_1.pdf
- Norma Internacional ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario. Ginebra: Secretaría Central de ISO. Recuperado 2015 de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- OCDE (1999). Principios de la OECD para el gobierno de las sociedades. París: OCDE Publications Service.
- ORSC (2011). Observatorio de la responsabilidad social corporativa. Recuperado 20/06/2015 de http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=95&lang=es
- Oteo, V.O. (2005). La responsabilidad social corporativa: El papel de la sociedad civil. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 111-124.
- Perrini, F., Rossi, G. y Rovetta, B. (2008). Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 312-325.
- Pintado, B.M., Pintado, B.T. y Sánchez, H.J. (2013) Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial.
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Álvarez, I., y García-Sánchez, I.M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107.
- Red Pacto Mundial España (2015). Adhiérete al Pacto Mundial. Recuperado 7/03/2015 de <http://www.pactomundial.org/adhierete-al-pacto-mundial/>
- Renau, P.J. (2015). Gestión y control de calidad. Implantación y certificación de un sistema de aseguramiento de la calidad. Recuperado 15/03/2015 de <http://www.uv.es/dmoreno/Tema5.pdf>
- Repsol (2015). Recuperado 25/04/2015 de http://www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/default.aspx

Repsol Informe de gobierno corporativo (2014). Recuperado 25/04/2015 de http://www.repsol.com/imagenes/es_es/HR_IAGC_CNMV_2014_tcm7-702522.pdf

Repsol Informe de RSC (2014). Recuperado 25/04/2015 de http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Informe de Responsabilidad Corporativa 2014 ES_tcm7-704747.pdf

Sacristán- Navarro, M., Gómez- Ansón, S. and Cabeza- García, L. (2011) Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71–93.

Sacristán-Navarro, M. y Gómez-Ansón, S. (2007). Family ownership and pyramids in the Spanish Market. *Family Business Review*, 20(3), 247-265.

Salvato, C. (2002). Towards a stewardship theory of the family firm. Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13 th Annual Conference. Helsinki, Finland.

Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52, 737-783

Solaria (2015). Recuperado 16/05/2015 de <http://www.solariaenergia.com/>.

Solaria Código de ética empresarial (2010). Recuperado 05/06/2015 de http://www.solariaenergia.com/archivosbd/accionistas_ficheros/da3783a184560ba9dc8c7c1f9c6a65d6.pdf

Solaria Informe de gobierno corporativo (2014). Recuperado 09/05/2015 de http://www.solariaenergia.com/archivosbd/accionistas_ficheros/ed5c7c43101ee8a4475f6dc9c232bb31.pdf

Sorribas, C.M. (2007). Propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo. *Investigación y Marketing*, 94, 60-66.

Tapies, J. (2010). Filantropía en la empresa familiar. Más allá del beneficio económico. Newsletter nº 53. Recuperado 26/01/2015 de <http://blog.iese.edu/in-family-business/filantropia-en-la-empresa-familiar-mas-alla-del-beneficio-economico/>

Thomsen, S. y Pedersen, T. (1997). European patterns of corporate ownership. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 759- 778.

Varadajan, P.R. y Menon, A. (1988). Cause related marketing: A coalition of marketing strategy and corporate philanthropy. *The Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.

Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.

Wiebe, G.D. (1952). Merchandising commodities and citizenship on television. *Public Opinion Quarterly*, 15 (Winter), 679-91.

