

ESADE

Universidad Ramon Llull

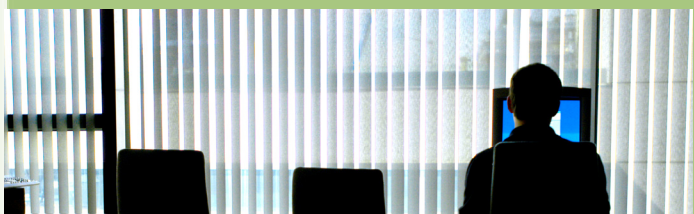
INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Competitividad

Responsable:

Explorando la relación
entre RSE y competitividad

Marc Vilanova



Documentos de Innovación Social

Competitividad responsable: explorando la relación entre RSE y competitividad

Autor:

Marc Vilanova, profesor de ESADE e investigador del Instituto de Innovación Social

Con la colaboración de los promotores del Instituto de Innovación Social: Abertis y Fundación Repsol

Instituto de Innovación Social de ESADE

Av. Torreblanca 59—08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona
www.innovacionsocial.esade.edu
Tel. (+34) 93 280 61 62
Fax. (+34) 93 204 81 05
innovacionsocial@esade.edu

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.



Sumario

Resumen ejecutivo	5
Definición de términos clave	6
Introducción: el contexto	7
Razón de ser del estudio	8
Estado de la cuestión: conceptos	
Responsabilidad social de la empresa (RSE)	10
Competitividad	12
Relación entre RSE y competitividad	14
La investigación: premisas y objetivos	17
El estudio de casos	
Caso 1: AEON Co., Ltd.	19
Caso 2: DKV Seguros España	21
Caso 3: Mango (Punto Fa)	23
Caso 4: TQ Technol, S. A.	25
Hallazgos preliminares:	28
H.1. Existe una conexión directa entre la RSE y algunos de los factores clave de la competitividad de la empresa	29
H.2. La RSE estratégica es aquella que tiene un impacto directo sobre los productos y servicios	30
H.3. La RSE que se plasma en una estrategia explícita concreta tiene mayor impacto	32
H.4. Las políticas y prácticas de RSE con indicadores claros son más eficaces	34
Conclusiones preliminares	36
Bibliografía	38

Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados preliminares de un proyecto de investigación de dos años, entre 2007 y 2009, que tiene como principal objetivo explorar la relación entre las políticas de responsabilidad social de la empresa (en adelante RSE) y su competitividad. Es decir, en esta investigación analizamos cómo entienden la RSE las empresas, cómo desarrollan sus políticas y prácticas de RSE, cómo dichas políticas y prácticas impactan en sus procesos de negocio, y cómo ese impacto afecta a la competitividad de la empresa. Exploramos estos temas a partir de la revisión de bibliografía existente sobre la materia, y de cuatro casos de estudio. Como resultado, proponemos que existe una relación directa y positiva entre la RSE y la competitividad, pero que dicha relación es distinta para cada empresa. Asimismo, nuestros datos sugieren que la RSE en las empresas no se desarrolla sobre la base de criterios de gestión tradicionales, en el sentido de planificar estrategias concretas de RSE con sus correspondientes indicadores de gestión.

Una de las principales conclusiones preliminares es que la RSE incluye generalmente un amplio abanico de políticas y acciones que afectan a muy diversos ámbitos de la empresa; algunas de ellas tienen un impacto positivo, otras lo tienen negativo, y otras, finalmente, neutrales. No obstante, ciertas políticas de RSE tienen un impacto claro y directo en ámbitos estratégicos de la empresa y, por consiguiente, en su competitividad. En concreto, encontramos relaciones directas de la RSE con aspectos clave de la competitividad como la gestión de conocimiento, los recursos humanos, la calidad, los clientes, la reputación y la innovación. De forma paradójica, estas relaciones son asumidas por las empresas estudiadas, pero raramente son medidas o analizadas en profundidad. Es decir, se percibe o se entiende que existe una relación directa entre RSE y competitividad, pero no existe una constatación empírica, al menos a priori. Finalmente, el informe presenta los próximos pasos de la investigación, que incluyen el desarrollo de una encuesta y un análisis más detallado de los casos.

Definición de términos clave

- RSE:** De acuerdo con la Comisión Europea, la RSE se define como “la integración voluntaria de los aspectos sociales y medioambientales en las operaciones de la empresa y en sus relaciones con sus *stakeholders*”. Por tanto, la RSE es un aspecto que afecta a todos los ámbitos de la empresa y que, en consecuencia, debe ser enfocado de forma proactiva y estratégica.
- Competitividad:** Entendemos por competitividad la habilidad de una empresa de diseñar, producir y vender productos y servicios superiores a los de sus competidores, considerando tanto los aspectos tangibles como los intangibles. Así, la competitividad incluye factores tradicionales, como el crecimiento, las ventas o la productividad, pero también otros aspectos igualmente importantes, pero menos tangibles, como la reputación, la innovación, la cultura corporativa, las relaciones internas y externas o los activos estratégicos.
- Innovación:** La innovación se entiende como el desarrollo y la implementación de nuevas ideas. En el ámbito de la gestión de empresas, la innovación alude a la implantación de ideas originales que generan valor en productos, servicios o procesos. En esta investigación relacionamos la innovación con la RSE analizando cómo el desarrollo y la implantación de nuevas ideas pueden generar de forma simultánea valor social (o medioambiental) y competitivo.
- Estrategia:** La estrategia se entiende generalmente como la integración coherente de las políticas, las prácticas y los objetivos de la empresa. Es decir, la estrategia consiste en 1) establecer unos objetivos claros y concretos a largo plazo, y 2) planificar los recursos y las acciones necesarios para que la organización avance hacia la consecución de esos objetivos. En este informe diferenciamos estas dos caras de la estrategia: visión y planificación. El objetivo final de cualquier estrategia es dar a la empresa una ventaja sobre sus competidores que sea difícil de imitar. La pregunta, pues, es si la RSE puede contribuir a este objetivo.
- Stakeholders:** El concepto de *stakeholder*, acuñado por Edward Freeman en 1984, alude a aquellas organizaciones que tienen un impacto sobre la empresa y viceversa, sea este impacto económico, social o medioambiental. En este informe nos centramos en cómo la RSE puede contribuir a que dicho impacto sea positivo o lo menos negativo posible.
- Impacto:** Cuando hablamos de relación entre RSE y competitividad, nos referimos al impacto que la RSE puede tener sobre la competitividad de la empresa o viceversa. Nos referimos, de forma más concreta, a que puede que una de las dos dimensiones (RSE o competitividad) afecte significativamente a la otra. El impacto puede ser positivo o negativo, y se puede generar de forma directa (por ejemplo, generando costes) o indirecta (por ejemplo, generando preguntas que al final modifican los procesos de negocio).
- Exploración:** Este proyecto pretende explorar la relación entre la RSE y la competitividad de las empresas. La exploración conlleva aceptar que estamos analizando un campo poco estudiado y que, por tanto, no existe un marco teórico claro que validar (o invalidar). El objetivo, pues, es buscar elementos o indicios que permitan desarrollar posteriores proyectos de investigación basados en los resultados. Este proyecto, en consecuencia, no presenta ni pretende presentar una teoría sobre la relación entre la RSE y la competitividad.

Introducción: el contexto

La sociedad actual, inmersa en un proceso de globalización complejo, creciente y desigual, se enfrenta a una etapa de grandes retos y oportunidades. Si nos basamos en los mensajes que transmiten los gobiernos nacionales, las asociaciones empresariales y los organismos internacionales de referencia, como la OCDE, el Foro Económico Mundial, Naciones Unidas o la Unión Europea, veremos que el elemento central para afrontar este proceso de globalización parece ser la competitividad, ya estemos hablando de países, regiones, ciudades, organizaciones o, incluso, individuos. Por este motivo, la competitividad, generalmente definida a partir de la productividad y los resultados financieros, es el eje central de la estrategia empresarial desde hace muchos años.

Paralelamente, uno de los mayores retos que se plantean dentro de este proceso de globalización es el del desarrollo sostenible, partiendo de la premisa de que nuestra sociedad no puede sobrevivir a largo plazo manteniendo las actuales pautas de consumo, producción y estilo de vida. En este sentido, los diferentes actores sociales (sector privado, sector público y sociedad civil) han ido proponiendo distintas ideas para afrontar dicho reto, a través de los movimientos sociales, la legislación, la ayuda al desarrollo o la gestión de los impactos medioambientales. A este respecto, el sector privado ha puesto sobre la mesa la propuesta de la responsabilidad social de la empresa (RSE) como una de las principales contribuciones que puede hacer el mundo empresarial a la agenda del desarrollo sostenible.

En este contexto de competitividad, sin perder de vista la sostenibilidad, entendemos que una de las cuestiones clave a que se enfrentan las empresas es analizar y valorar si la RSE afecta a la competitividad y, si es así, de qué forma. Así pues, se trata de valorar cuáles son los factores de impulso, las motivaciones y las barreras para adoptar estrategias de RSE en las empresas; cómo se integran dentro de sus procesos estratégicos, y qué impacto tienen tanto en la competitividad de la empresa como en su contribución al desarrollo sostenible. Ha habido muchos intentos de analizar la relación entre RSE y competitividad, generalmente a partir de dos enfoques: 1) encuestas de opinión y 2) estudios empíricos que intentan enlazar la competitividad de las empresas y, sobre todo, a la hora de explicar cómo se desarrolla dicha relación.

Razón de ser del estudio

Las encuestas que preguntan directamente sobre la RSE y la competitividad muestran una opinión favorable en el sentido que existe una relación directa entre la RSE y la competitividad de las empresas. En efecto, un gran número de encuestas a consumidores, inversores, consejeros delegados y altos ejecutivos señalan que los entrevistados tienen en cuenta criterios de RSE a la hora de tomar sus decisiones de gestión, inversión y consumo. No obstante, los resultados de estas encuestas no parecen coincidir con la realidad, ya que actualmente la RSE aparentemente tiene un impacto muy limitado en los sistemas de gestión, los criterios de inversión y los hábitos de consumo. Una clara muestra de esta disparidad la encontramos en las páginas web de las grandes multinacionales. Generalmente se incluye en ellas un apartado importante dedicado a la sostenibilidad o la RSE; sin embargo, no hay ninguna mención a estos temas en el apartado dirigido a los inversores de la empresa, donde, en teoría, la empresa explica por qué es una buena organización donde invertir y cuáles son sus factores de competitividad de cara al futuro.

Nuestra primera premisa es que la disparidad entre los resultados de las encuestas de opinión sobre la relación entre RSE y competitividad, y la realidad de las prácticas de los ejecutivos, inversores y consumidores, se debe a que las encuestas ilustran cómo creen los entrevistados que “deberían ser” las cosas, en vez de ilustrar “cómo son”. Esto se puede deber, al menos en parte, a que las encuestas se centran en percepciones generales de los entrevistados y no en su experiencia o vivencia específica. Asimismo, como la RSE gira en torno a temas sensibles vinculados a valores individuales y muy de moda, como por ejemplo el cambio climático, con las encuestas de RSE ocurre un poco como con los estudios sobre audiencias de televisión, que dan como resultado que los programas más vistos son documentales e informativos, cuando, en realidad, los datos demuestran que los de mayor audiencia son los deportivos y los del corazón. Es decir, resulta complicado y políticamente incorrecto para la mayoría de las personas reconocer que tienen muy poco en cuenta los temas sociales y medioambientales en su trabajo diario.

Los estudios que intentan valorar la relación entre la RSE y los resultados financieros de la empresa también presentan algunos problemas. En primer lugar, los resultados

financieros no son equivalentes necesariamente a la competitividad de la empresa, ya que pueden no tener en cuenta otros factores que tienen un impacto directo sobre los resultados, como los ciclos económicos y otros factores contextuales. Un ejemplo claro sería el actual contexto de crisis, pues un análisis de los indicadores financieros de muchas compañías nos podría llevar a la conclusión de que no son empresas competitivas, cuando en realidad pueden serlo, y mucho, pero, sencillamente, están teniendo pérdidas y malas expectativas a corto plazo por la situación financiera internacional. Basta pensar en el caso paradójico de algunas entidades financieras españolas, que, en apenas doce meses, han visto significativamente reducido su valor bursátil y, simultáneamente, han mejorado su posición en el ranking internacional de entidades financieras.

En segundo lugar, incluso si pudiéramos encontrar una relación directa entre los resultados financieros a corto plazo y la competitividad de las empresas, y los datos nos dijeran que las empresas con buenas prácticas de RSE tienen mejores resultados financieros a corto plazo, esto no nos permitiría concluir que hemos hallado una relación entre la RSE y la competitividad. De hecho, se podría argumentar que las empresas con beneficios tienden a invertir más en proyectos sociales y medioambientales, sean éstos estratégicos o no. De hecho, hay algunas organizaciones que sugieren que desde la crisis del 2008 muchas empresas han reducido sus inversiones en RSE, lo cual, desde el punto de vista de estas organizaciones, demostraría que no era un tema realmente estratégico. En otras palabras, es muy difícil saber si una empresa es competitiva porque invierte en RSE, o si invierte en RSE porque es competitiva. Por consiguiente, nuestra segunda premisa es que, a pesar de que las empresas que generan mayores beneficios a menudo se encuentran entre las más activas en el campo de la RSE, no existe evidencia de que esto se deba a que la relación entre la RSE y los resultados sea directa e inequívoca. Por tanto, lo que proponemos es sencillamente estudiar el caso de cuatro empresas que son competitivas y que son reconocidas como empresas avanzadas en el campo de la RSE, y analizar si en estas empresas existe una relación entre competitividad y RSE, y de ser así, cómo se desarrolla.

Estado de la cuestión: conceptos

Responsabilidad social de la empresa (RSE)

La Comisión Europea definió en 1999 la RSE como “la integración voluntaria de los aspectos sociales y medioambientales en las operaciones de la empresa y en sus relaciones con los grupos de interés”. En otras palabras, la empresa genera impactos económicos, sociales y medioambientales, y, por consiguiente, es responsable de gestionar dichos impactos. Por tanto, la RSE se concibe actualmente como una cuestión estratégica del negocio, ya sea desde una perspectiva proactiva (buscar ventajas competitivas), reactiva (gestionar riesgos) o defensiva (analizar las expectativas de los grupos de interés clave). Es decir, independientemente de que no exista un marco normativo claro sobre la RSE, la RSE se entiende como una actividad que sólo puede ser realmente eficaz cuando se adopta de forma voluntaria como parte de la estrategia del negocio.

En los últimos diez años, las iniciativas que pretenden medir la RSE y aportar herramientas para su gestión han crecido de forma exponencial. Paradójicamente, al no existir un marco normativo claro sobre la RSE ni un consenso sobre lo que implica y, de forma paralela, producirse una explosión de propuestas de RSE, se ha generado un efecto perverso en muchas compañías, que se han adherido a algunas iniciativas internacionales de RSE sin realizar una reflexión estratégica previa sobre si esas iniciativas encajan con su organización. Esto se debe, al menos en parte, a que el sector privado tiene poca credibilidad ante la opinión pública como actor social y medioambiental, pues existe la percepción generalizada de que sus motivaciones son estrictamente financieras. En este sentido, muchas empresas consideran que asociarse a uno de los estándares internacionales de RSE aporta valor a la empresa en dos direcciones: 1) da un punto de credibilidad a sus actividades sociales y medioambientales, mediante su “verificación” por parte de una entidad en principio independiente y creíble; y 2) le proporciona un marco de actuación de la RSE que le permite definir unas actividades concretas y, lo que es aún más importante, justificarlas. No obstante, como hemos dicho, esto a menudo genera un efecto perverso ya que las empresas deben centrar muchos de sus esfuerzos en temas de RSE

que no les son particularmente relevantes, debido a que son temas centrales de las iniciativas independientes que han firmado.

La mayoría de las iniciativas de RSE proponen directrices sobre algunos aspectos sociales, económicos y medioambientales que las empresas deberían tener en cuenta, y ofrecen recomendaciones generales sobre cómo pueden afrontar la tarea de transformar dichos aspectos en prácticas y políticas concretas. En este sentido, la mayor parte de las iniciativas internacionales de RSE se centran en ámbitos específicos, como la elaboración de memorias de RSE, la gestión de *stakeholders*, los derechos humanos, los temas medioambientales o las políticas de proveedores, entre otros. Esto genera cierta confusión, ya que tanto las empresas como sus *stakeholders* a menudo identifican la adhesión a una iniciativa internacional de RSE con la verificación de sus políticas de RSE por parte de dicha iniciativa, cuando no es así.

Por ejemplo, Global Reporting Initiative (GRI) es una ONG que ofrece una serie de directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad y que, además, valora la calidad de las memorias publicadas por las empresas de acuerdo con esas directrices. España es uno de los primeros países del mundo en número de empresas que elaboran memorias GRI con el mayor nivel de calidad: A+. A la vista de este dato, se podría concluir que las empresas españolas son líderes mundiales e innovadoras en materia de RSE, cuando en realidad no es así. Lo único que señala este dato es que en España hay un mayor número de empresas que informan sobre ciertas actividades de acuerdo con los criterios de una organización concreta. Por este motivo, muchas empresas son acusadas de utilizar dichas iniciativas de forma puramente cosmética. Por lo tanto, parece que a menudo estas iniciativas no contribuyen a mejorar la credibilidad de las empresas, sino todo lo contrario.

En cualquier caso, no existe una evidencia clara acerca de cuáles son los factores que influyen en la adopción de una política concreta de RSE en una empresa, o si las presiones externas son eficaces para forzar su desarrollo. Lo que sí está claro es que la RSE cobra fuerza a partir de dos grandes principios: 1) la empresa cada vez tiene menos claro

cuáles son sus *stakeholders* clave, y 2) cada vez tiene menos claro cuál es su rol como organización, y dónde empiezan y acaban sus responsabilidades. Es decir, la empresa se concibe actualmente como una organización por medio de la cual un gran número de participantes, muy diversos, alcanza objetivos múltiples y, a menudo, incongruentes. La tendencia, por tanto, es que las fronteras de la empresa son cada vez más borrosas, y que se da una creciente interacción entre diferentes organizaciones, así como entre los individuos que las forman. Esta tendencia obliga de facto a la empresa a reevaluar y redefinir su rol en la sociedad, así como sus relaciones en todos los niveles. En este contexto, una de las principales preguntas que se hace la empresa es cómo afecta esa transformación a las actividades tradicionales de la empresa y a su razón de ser. Diferentes autores han sugerido que la competitividad a largo plazo es uno de los argumentos principales para adoptar una estrategia de RSE, pero la naturaleza de la relación entre RSE y competitividad no está clara.

Competitividad

La competitividad es un concepto multidimensional que se puede utilizar a nivel regional, de país, de sector o de empresa. A nivel de país, existen unos indicadores generalmente aceptados que intentan cuantificar y cualificar la competitividad, y generan rankings como el *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial. No sucede lo mismo a nivel empresarial o sectorial, donde no existen indicadores comúnmente aceptados para medir la competitividad. Tradicionalmente, la competitividad a nivel empresarial se ha descrito como la fuerza de una organización comparada con la de sus competidores, y se ha medido habitualmente a partir de la productividad. No obstante, en los últimos años han ido surgiendo multitud de voces sugiriendo que esta perspectiva basada en una visión de la competitividad centrada únicamente en aspectos tangibles es incompleta, ya que no considera recursos competitivos clave de la empresa, como sus conocimientos, el talento de sus trabajadores o el valor de sus marcas.

Las valoraciones de las empresas por parte de los analistas financieros constitu-

yen una buena muestra de cómo se entiende y se valora hoy la competitividad. Independientemente de si dicha valoración se realiza para comprar o vender una empresa, o sus acciones, o para llevar a cabo una reflexión estratégica, los métodos de valoración son, en teoría, de cuatro tipos: a) métodos basados en el balance, que pretenden determinar el valor de la compañía estimando el valor de sus activos; b) métodos basados en el estado de resultados, que buscan determinar el valor de una compañía a partir del tamaño de sus ventas, ingresos o indicadores similares; c) métodos mixtos o de *goodwill*, que intentan determinar el valor de la empresa incluyendo sus activos intangibles mediante el pronóstico de futuros ingresos; y d) método de flujo de caja descontado, que pretende estimar el *cash flow* que generará la empresa para luego descontarlo teniendo en cuenta el riesgo.

Si analizamos los métodos de valoración empleados por diferentes analistas financieros internacionales, podemos ver que ninguno de ellos se sirve de un único método, sino que utilizan indicadores y ratios de diferentes métodos en un mismo análisis. Asimismo, todos los análisis incluyen, además de las valoraciones a partir de los métodos descritos, un análisis detallado de la valoración de los intangibles de la compañía desde el punto de vista cualitativo. Algunos de los aspectos que se pueden encontrar incluyen el análisis de la capacidad de adaptación de los directivos, la flexibilidad de la empresa, la gobernanza de la organización, sus competencias clave, la gestión de riesgos, el contexto del sector, la estrategia o el contexto legislativo, entre otros. En resumen, si aceptamos que las valoraciones de empresas por analistas financieros son un buen indicador de cómo valoramos la competitividad de las empresas, llegamos a la conclusión de que se tienen en cuenta tanto aspectos tangibles como intangibles.

Esto no hace más que confirmar que, desde hace algunos años, la competitividad tiene en cuenta otras capacidades y competencias de la empresa, como su flexibilidad, su adaptabilidad o su calidad, de forma que ya no se identifica sólo con la productividad de una empresa, sino también con su habilidad de diseñar, producir y vender productos y servicios superiores a los ofrecidos por sus competidores, considerando las cualidades tangibles e intangibles. Ya en 1993, John Kay describió la competitividad a partir de cua-

tro factores: a) la capacidad de innovar, b) las relaciones internas o externas, c) la reputación y d) los activos estratégicos.

En último término, existen muchas definiciones de la competitividad, marcos teóricos y propuestas, pero cualquier enfoque debe considerar, además de los aspectos tradicionales de actuación (productividad, ventas, crecimiento, tamaño, etc.), otros elementos clave, como la calidad, la innovación, la imagen o el talento. La pregunta que nos hacemos en términos de RSE es si las políticas de RSE tienen un impacto sobre estos aspectos tangibles e intangibles de la competitividad y, de ser así, cómo se puede analizar y valorar.

Relación entre RSE y competitividad

La bibliografía sobre RSE y competitividad no es muy extensa, aunque ha crecido exponencialmente en los últimos años. La mayoría de los estudios científicos sobre la relación entre estos dos elementos han intentado demostrar que existe una asociación positiva entre RSE y rendimientos financieros, aunque los resultados no son concluyentes. Otros autores han propuesto enfoques alternativos, como que la búsqueda de generación de valor para los *stakeholders* produce una ventaja competitiva para la empresa, o han aplicado el análisis de los riesgos asociados a la RSE en temas centrales como la reputación corporativa. La conclusión general, en último término, es que parecen existir indicios de una conexión real y positiva entre RSE y competitividad, si bien su dimensión y naturaleza siguen siendo grandes incógnitas.

Si nos fijamos en alguno de los rankings internacionales de empresas competitivas, como el que publica anualmente *Business Week* de las empresas más innovadoras del mundo, observaremos que la gran mayoría de estas empresas tienen políticas de RSE que incluyen, generalmente, la publicación de memorias de sostenibilidad. De hecho, si atendemos a la información pública que ofrecen, veremos que las políticas de RSE se suelen desarrollar en tres ámbitos: 1) la relación con los *stakeholders*, por ejemplo me-

dian­te códigos de con­ducta; 2) la orga­ni­za­ción de la em­presa, por ejemplo me­diante códigos de buen go­bierno; y 3) la trans­paren­cia, por ejemplo me­diante la publi­ca­ción de me­morias de sosteni­bi­li­dad. Sin em­bar­go, pocas com­pañías ofrecen in­for­ma­ción pú­blica sobre cómo en­tienden que afecta la RSE a su com­pe­ti­ti­vi­dad en su mo­de­lo de ne­go­cio es­pe­cífico, por ejemplo en cuanto al de­se­ño de pro­duc­tos y ser­vi­cios. De he­cho, en la ma­yo­ría de las em­presas, las po­lí­ti­cas de RSE se tra­tan como as­pec­tos se­pa­ra­dos de las ac­ti­vi­dades cen­tra­les de la em­presa, lo que po­dría con­fir­mar la sospe­cha que vienen de­fen­diendo hace tiempo al­gunas orga­ni­za­cio­nes de que la RSE es una so­lu­ción cos­mética al pro­ble­ma del de­sar­rol­lo sus­te­ni­ble para al­gunas em­presas. En este sen­tido, no hay que perder de vista que son muchas las em­presas que ges­tionan sus po­lí­ti­cas de RSE desde los de­par­ta­men­tos de comu­ni­ca­ción, re­la­cio­nes pú­blicas o si­mi­la­res, y muchas em­presas ges­tionan estos temas desde fun­da­cio­nes se­pa­ra­das (jurí­dicamente) de la em­presa, a me­nudo diri­gidas por an­ti­guos direc­ti­vos. Este con­texto no im­plica ne­ce­sa­riamente que no se tomen en serio estos temas, pero jus­ti­fica que se ge­neren ciertas dudas.

Dis­tintos au­to­res argu­men­tan que, quizás, la RSE se afronta a me­nudo como un as­pec­to de re­pu­ta­ción cor­po­ra­ti­va, no tanto por agen­das se­cretas o mo­ti­va­cio­nes per­ver­sas, sino como forma de ven­der in­ter­na­mente la ne­ce­si­dad de es­ta­ble­cer una es­tra­te­gia de RSE e in­ci­ar un pro­ce­so de re­flexión serio. En este sen­tido, al­gunos au­to­res con­cluyen que la me­ra in­clu­sión de la RSE en un pro­ce­so de re­flexión in­ter­na ya tiene un im­pac­to en la com­pe­ti­ti­vi­dad de la em­presa, pues fuerza a la orga­ni­za­ción a re­e­va­luar su vi­sión y su mi­sión. Asi­mis­mo, di­fe­ren­tes es­tudios de­fienden que la adopción de po­lí­ti­cas de RSE in­cre­men­ta la com­pren­sión de la com­ple­ji­dad del en­tor­no com­pe­ti­ti­vo, me­jora la re­la­ción de la em­presa con al­gunos *stakeholders* clave, y da ma­yo­re cre­di­bi­li­dad y le­gi­ti­mi­dad a la em­presa gra­cias una ma­yo­re trans­paren­cia y al diá­lo­go con la so­cie­dad en ge­neral.

Final­mente, muchos au­to­res con­cluyen que el ob­je­ti­vo de la em­presa cuando ad­opta una es­tra­te­gia de RSE parece ser el es­ta­ble­ci­mien­to de un marco nor­ma­ti­vo que per­mita a los eje­cu­ti­vos de­sar­rol­lar buenas prác­ti­cas de RSE, y ha­cer que éstas fun­cionen efica­zmente. Así pues, el pro­ble­ma cen­tral de la RSE no parece ser tanto cómo ad­optar una es­tra­te­gia de­ter­mi­nada de ges­tión, sino cómo in­te­grar la RSE en la vi­sión y los valo­res

res de la compañía, de forma que la identidad de la organización se alinee con la filosofía de la RSE, mientras que las políticas y prácticas se adaptan a las realidades contextuales. En otras palabras, una de las cuestiones centrales de la relación entre la RSE y la competitividad es cómo conseguir que ambas dimensiones se integren en un modelo de “competitividad responsable”.

La investigación: premisas y objetivos

La pregunta principal de esta investigación es la siguiente: **¿cómo impacta la aplicación de la RSE en la competitividad de las empresas?** Para responder a esta cuestión, proponemos cuatro hipótesis de partida basadas en la revisión de la literatura que hemos llevado a cabo en la sección anterior:

Hipótesis 1. Existe una conexión directa y positiva entre la RSE y algunos de los factores clave de la competitividad de la empresa.

Hipótesis 2. La RSE estratégica genera valor para la organización mediante la transformación de activos estratégicos, productos y servicios.

Hipótesis 3. La RSE estratégica implica definir una visión de RSE clara y formular un plan para alcanzar dicha visión.

Hipótesis 4. La gestión eficaz de la RSE requiere del establecimiento de indicadores claros y medibles.

Dado que existen escasos datos fiables para valorar la relación entre la RSE y la competitividad —fundamentalmente por ser un tema poco analizado hasta la fecha—, para responder a la pregunta de investigación y analizar las cuatro hipótesis de partida, proponemos un estudio cualitativo basado en 1) la metodología del estudio de casos y 2) una encuesta a directivos. Elegimos el método del estudio de casos como punto de partida porque nos permite explorar la relación entre la RSE y la competitividad evitando, al menos en parte, los dos grandes problemas identificados con las anteriores estrategias de investigación utilizadas: a) los problemas de desconexión respecto a la realidad en las encuestas de opinión, y b) los conflictos conceptuales de relación entre competitividad, resultados financieros y RSE. Es decir, con el método del estudio de casos buscamos identificar cómo se relacionan realmente RSE y competitividad en las empresas.

Para ello, seleccionamos cuatro empresas de acuerdo con dos factores: *i)* que sean organizaciones competitivas en sus sectores (reconocidas como empresas innovadoras y con crecimientos superiores a la media del sector) y *ii)* que tengan políticas de RSE desarrolladas (reconocidas como empresas responsables y que participen en iniciativas internacionales de RSE). Cada estudio de caso se articula a partir de dos fuentes de infor-

mación: entrevistas en profundidad con ejecutivos de la empresa y documentos de la empresa. Hasta la fecha hemos realizado un total de quince entrevistas. Cada entrevista se graba en audio y se transcribe. Para el análisis se codifican todas las entrevistas y documentos utilizando como códigos las cuatro hipótesis de partida de la investigación, y luego se lleva a cabo un análisis transversal para intentar responder a la pregunta central sobre la relación entre la RSE y la competitividad de las empresas.

El estudio de casos

Caso 1: AEON Co., Ltd.

AEON es una compañía del sector *retail* formada por 155 empresas, más del 90% de las cuales son 100% propiedad del grupo, mientras que el resto corresponden a partenariados y participaciones en otras empresas, especialmente en otros países. El 90% de los más de 12.000 establecimientos del grupo, y por tanto de su facturación, está en Japón, aunque también tiene operaciones en otros países asiáticos, Estados Unidos y Canadá. En el 2008, Deloitte publicó un ranking del sector a nivel mundial según el cual AEON era la 21 empresa del mundo del sector por facturación. Según los datos de Aeon publicados en su página web, en la actualidad son la primera empresa del sector en Japón, y una de las 5 primeras en Asia, con unos ingresos en el 2009 de 5,230,786 millones de Yenes (mas de 46,000 millones de Euros al cambio actual). Su principal negocio consiste en desarrollar y operar grandes centros comerciales, aunque también gestiona otro tipo de establecimientos, como supermercados, farmacias, tiendas especializadas o restaurantes.

La central corporativa es un holding, responsable en materia de estrategia, valores, adquisiciones e inversión para todo el grupo. No obstante, cada una de las 155 empresas del grupo es responsable de interpretar e implementar las directrices corporativas marcadas por el holding en su unidad, así como en sus operaciones. Es lo que AEON denomina la filosofía de “concentración y descentralización”: el holding busca aprovechar economías de escala y sinergias, pero da independencia y flexibilidad a cada empresa para especializarse. Su principal objetivo es convertirse en una de las 10 primeras empresas del sector *retail* mundial en 2012.

AEON es conocida en Japón como el líder del sector en cuanto a prácticas de RSE y sostenibilidad, fruto de su compromiso de ser un “buen ciudadano corporativo”. De hecho, en febrero de 2009, fue incluida en el ranking de las 100 empresas más sostenibles del mundo elaborado por Corporate Nights e Innovest Strategy Advisors. Como dice Akihiko Harada, su CEO, “AEON se toma muy en serio su responsabilidad social”, especial-

mente en cuanto a “ser muy proactivos en sus actividades de protección medioambiental y contribución social”.

La estrategia de RSE de AEON gira en torno a cómo puede contribuir el grupo a reducir el cambio climático. En este sentido, se ha fijado como objetivo central la reducción de sus emisiones de CO₂ en un 30% para el 2012, tomando como valor de partida las emisiones totales del año 2006. Esto supone reducir sus emisiones de CO₂ en 2,6 millones de toneladas, mediante cuatro grandes políticas: 1) reducción de 500.000 toneladas de emisiones de CO₂ en tiendas, mediante la mejora de equipamientos y sistemas; 2) reducción de 570.000 toneladas de emisiones de CO₂ en productos, mediante mejoras en productos, servicios y distribución; 3) reducción de 310.000 toneladas de emisiones de CO₂ en colaboración con clientes, mediante programas conjuntos de plantación de árboles y de reducción de utilización de bolsas de plástico; y 4) las restantes 470.000 toneladas de CO₂ se ahorrarán utilizando mecanismos de compra de créditos de emisión establecidos por el Protocolo de Kyoto. Según su memoria de sostenibilidad del 2009, hasta finales de año Aeon ya había conseguido reducir sus emisiones en más de 1 millón de toneladas, y por lo tanto estaba casi a mitad de camino hacia su objetivo para el 2012.

Centrar la estrategia de RSE en el tema del cambio climático permite a AEON establecer objetivos numéricos concretos que cada unidad puede interpretar y adaptar a su realidad. No obstante, la compañía cuenta también con muchas políticas de RSE de carácter más “social”, como, por ejemplo, el fomento del comercio justo y el respeto de los derechos humanos. De hecho, AEON es el único *retailer* asiático que dispone de la certificación SA8000, que analiza las prácticas laborales y los derechos humanos en la gestión. Como ejemplo, la marca privada de la compañía, denominada TOPVALU, establece, entre otros criterios, la transparencia, los derechos humanos o la auditoría social y medioambiental de todos los proveedores de la marca.

Caso 2: DKV Seguros España

DKV es la filial española de Munich Health, el líder europeo en seguros de salud, parte del grupo alemán ERGO Insurance Group. La filial española lleva más de diez años de operaciones, desde la compra en 1998 de una empresa nacional del sector ubicada en Zaragoza. Los beneficios netos de DKV España en 2009 sobrepasaron los 20 millones de euros, con un volumen de primas de aproximadamente 538 millones de euros, lo cual representa un incremento del 23% respecto al 2008. La compañía está implantada en toda España, y tiene una amplia red de oficinas y consultorios, donde trabajan más de 2000 empleados que sirven a 2 millones de clientes. Las oficinas centrales de la compañía están ubicadas en Zaragoza y Barcelona, y su principal mercado es la mitad norte del país, especialmente Cataluña. De acuerdo con el plan estratégico vigente (2007-2010), el principal objetivo de DKV España es “duplicar el tamaño del negocio”, apostando por 1) “el crecimiento orgánico” del negocio actual, que incluye la gestión de redes sanitarias, y 2) el crecimiento externo por medio de “adquisiciones y concesiones”, a través de 3) “la diferenciación basada en la innovación, en un marco de empresa responsable y sostenible”.

Por lo que respecta a la RSE, DKV constituye un caso bastante atípico en el mundo de las multinacionales, ya que sus políticas en España no son el resultado de una estrategia global de grupo ni la implementación de políticas diseñadas por la central. De hecho, en muchos aspectos, DKV España es la empresa piloto que ha creado e implantado políticas de RSE que, posteriormente, han sido adaptadas por el resto del grupo internacional. Esto es uno de los motivos por los que este caso es tan interesante. De hecho, se podría argumentar que gran parte de la razón por la que DKV España tiene este rol dentro de la organización se debe al liderazgo de Joseph Santacreu, Consejero Delegado desde hace más de diez años, quien siempre ha defendido el desarrollo de fuertes políticas de RSE, quizás en parte debido a su pasado como miembro de la ONG Médicos Sin Fronteras. Actualmente DKV España está al final de su plan estratégico 2007-2010 deno-

minado “Plan Compromiso”, el cual establece cuatro grandes pilares de crecimiento para la compañía: innovación, excelencia, RSE e internacionalización. Según su memoria de sostenibilidad del 2009, el objetivo de DKV España *“es la integración de la RSE dentro de la estrategia de la compañía y sus operaciones del día a día, mediante la toma en consideración la sostenibilidad de la gestión en relación tanto a la sociedad como al medioambiente, manteniendo al mismo tiempo un comportamiento ético con los stakeholders de la compañía.”*

La estrategia de RSE de DKV España se centra en cinco grandes áreas: 1) clientes, 2) empleados, 3) diálogo con *stakeholders*, 4) acción social y 5) protección ambiental. El objetivo final de DKV es que la RSE no sólo esté integrada en la estrategia de negocio, sino que sea una parte esencial de ella, de manera que genere una ventaja competitiva a largo plazo. En primer lugar, DKV España utiliza la RSE para transformar y mejorar sus productos, por ejemplo haciendo más fácil y transparente el lenguaje de sus pólizas mediante partenariados con grupos de consumidores y universidades; garantizando los seguros para gente mayor; estableciendo cláusulas vitalicias a las pólizas siempre y cuando el usuario cumpla sus compromisos; u ofreciendo seguros para residentes internacionales e hijos adoptados. Otro ejemplo sería la Fundación Integralia, que es una fundación establecida por DKV España que contrata discapacitados para todos sus servicios de call centre, y que ha sido tan exitosa que actualmente presta servicio también a otras empresas.

En relación a los empleados, DKV desarrolla políticas de conciliación vida laboral – vida personal; defiende la igualdad de oportunidades; tiene programas de formación y desarrollo profesional; y tiene un extenso programa de voluntariado con los trabajadores. Quizás sea por este motivo que en 2009 fue elegido como una de las primeras cinco empresas en su categoría (de tamaño, no de sector) para trabajar por el Best Places to Work Institute. El diálogo con *stakeholders* se centra en la transparencia, como por ejemplo tener un código de conducta o publicar memorias de sostenibilidad. Por ejemplo, en 2009 DKV España adoptó un nuevo código de conducta, resultado directo de un proceso de consulta con *stakeholders*. Actualmente DKV España incluye entre sus principales *stakeholders* a clientes, profesionales sanitarios, visitantes médicos, mediadores y socios,

proveedores, ONG, organismos gubernamentales, el sector y los medios de comunicación.

En temas de relaciones con la comunidad (o acción social), DKV España busca participar únicamente en proyectos e iniciativas relacionadas con su actividad como empresa, por lo que todos los proyectos giran alrededor de los seguros y servicios de salud. Algunos ejemplos son el desarrollo de micro-seguros para inmigrantes en España o para países en desarrollo como Ecuador; o participando en programas de educación o concienciación sobre temas de salud como el tabaco, el sida, la nutrición, etcétera. Estos proyectos de relaciones con la comunidad se desarrollan mediante patrocinios, aportaciones financieras, productos y servicios, y programas de voluntariado internos. Por último, en el ámbito medioambiental, DKV es una “Empresa CeroCo2”. Asimismo, DKV ha establecido programas para el incremento de la utilización de energías renovables, la reducción de residuos y el ahorro tanto de energía como de agua. Finalmente, DKV España tiene la certificación medioambiental ISO 14001.

Caso 3: Mango (Punto Fa)

Mango es una multinacional española dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de ropa y accesorios, tradicionalmente sólo para mujeres, y desde 2008 también para hombres. Se fundó en 1984 y tiene su sede central cerca de Barcelona. En 2009, su importe neto de la cifra de facturación según su memoria anual ascendió a más de 1,145 millones de euros, operando en 1,390 tiendas en 97 países, el 60% de las cuales eran franquicias. En la actualidad, Mango cuenta con más de 8.000 empleados, con una edad media de alrededor de los 30 años y un 85% de mujeres. Actualmente, la compañía está inmersa en un plan de internacionalización en países como China, Italia o Australia, que le está llevando a abrir dos nuevas tiendas por semana de promedio. Es la segunda empresa textil española en cuanto a exportaciones, por detrás de Inditex (cuya principal marca es Zara). Su modelo de negocio se basa en tres factores: 1) el “concepto Mango”, centrado en la imagen de marca; 2) un sistema logístico innovador y de calidad, y

3) una plantilla joven, dinámica y capaz.

Mango es una compañía privada, cuyos principales propietarios son los hermanos Andic, fundadores y máximos ejecutivos de la empresa, de origen turco sefardí, que llegaron a Barcelona cuando eran adolescentes. El principal problema de las empresas del sector textil como Mango es que cuentan con cadenas de suministro muy complejas, tanto en lo que respecta al número de proveedores como en lo que respecta a su ubicación, pues, en general, sus productos son muy intensivos en recursos humanos, de manera que para competir necesitan producir en países con costes de producción más bajos. Mango, por ejemplo, tiene más de 270 fábricas desarrollando sus productos, el 75% de los cuales se hallan ubicados en China y Marruecos, aunque también cuenta con proveedores en otros países, como la India, Vietnam, Pakistán, Turquía o Bangladesh. Por consiguiente, el enfoque inicial de RSE de Mango se centró en analizar y supervisar los riesgos de su cadena de suministro en relación con los temas sociales y medioambientales. No obstante, cuando Mango desarrolló e implantó su política de RSE, la transformó en un eje estratégico de la compañía que contribuyera positivamente a su modelo de negocio (el concepto Mango, el sistema logístico y el dinamismo de los trabajadores).

Las políticas de RSE de Mango se desarrollan en dos ámbitos: el interno y el externo. Lo que diferencia a un ámbito de otro es quién toma las decisiones. Es decir, el ámbito interno engloba todas las políticas sobre las que Mango puede decidir unilateralmente, mientras que el ámbito externo se centra en aquellas políticas sobre las que Mango puede ejercer cierta influencia, pero cuya aplicación depende de empresas u organizaciones externas.

El ámbito interno gira en torno a cuatro áreas: 1) derechos y prácticas laborales de los trabajadores de Mango, como la igualdad de oportunidades o las políticas de conciliación de la vida laboral con la personal; 2) RSE en la identidad corporativa, por ejemplo desarrollando e implementando un código ético, integrando la RSE en la estrategia corporativa, informando sobre sus impactos y políticas de RSE, o adhiriéndose a iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas; 3) RSE en el desarrollo de los

productos, por ejemplo controlando la presencia de sustancias nocivas en todos ellos, mejorando el sistema logístico, reduciendo la cantidad de residuos u obteniendo certificaciones como la ISO 14001; y, finalmente, 4) compromiso con la comunidad, por ejemplo desarrollando productos orgánicos, utilizando sólo cueros provenientes de la cadena de alimentación —en vez de pieles—, colaborando con campañas y organismos internacionales como Greenpeace u Clean Clothes Campaign, o aportando financiación o productos a iniciativas sociales.

El ámbito externo, mientras tanto, se centra sobre todo que todos los proveedores y fábricas de Mango cumplan sus códigos éticos, sociales y medioambientales. Por este motivo, el Departamento de RSE de la empresa tiene la responsabilidad de auditar a todos sus proveedores, así como todos los nuevos productos en línea de producción, y certificar que cumplen con sus políticas sociales y ambientales. Cuando se detectan proveedores que incumplen alguno de esos criterios, se les da un período de tiempo para corregir sus errores, dependiendo del caso, y se les vuelve a visitar pasado ese tiempo para verificar que se ha subsanado el problema. La identificación de incumplimientos graves de políticas sociales y ambientales supone la interrupción de la colaboración con el proveedor. En 2008, el 80% de los proveedores de Mango fueron auditados, y todos los productos de la marca fueron verificados y aprobados antes de llegar a las tiendas.

Caso 4: TQ Tecnol, S. A.

Tecnol es una empresa que por sus características de considera una PYME (pequeña y mediana empresa), creada en Reus en 1997 por su actual presidente, Xavier Martínez. Su principal actividad consiste en producir y vender aislantes, impermeabilizantes, fluidos químicos, resinas y morteros, así como herramientas, entre otros, para el sector de la construcción. Por este motivo, Tecnol trabaja principalmente con constructoras, por lo que, a pesar de que se podría considerar una empresa del sector químico, Tecnol se considera parte del sector de la construcción. En la actualidad, dispone de más de 700 referencias de productos. En 2008, facturó más de 60 millones de euros y tenía 12 dele-

gaciones en España. En la actualidad, Tecnol está inmersa en un proceso de internacionalización que la ha llevado a abrir oficinas en Andorra, Portugal, Francia y Rumanía. Su plantilla está formada por más de 700 trabajadores, el 75% de los cuales son mujeres, que, por otra parte, constituyen el 40% de los directivos.

El modelo de negocio de Tecnol se fundamenta en un alto grado de especialización en el desarrollo de productos químicos innovadores para el sector de la construcción, un alto grado de calidad en productos y servicios, y un equipo de trabajo muy comprometido con la compañía. Para alcanzar estos objetivos, la empresa invierte decididamente en productos (innovación y desarrollo) y en sus recursos humanos. Es en este último punto donde Tecnol focaliza sus políticas de RSE, y donde encuentra oportunidades para alinearlas con sus objetivos estratégicos.

El origen de las políticas de RSE en Tecnol fue la identificación, por parte de su propietario, de una oportunidad. El sector de la construcción en general, y en España en particular, se ha visto afectado, entre otras cosas, por dos grandes problemas: un alto grado de rotación de empleados y un alto grado de competencia. Uno de los principales costes del sector es la contratación, la formación y el desarrollo de sus recursos humanos. Esto es más importante aún para las empresas pequeñas o medianas que, como Tecnol, venden sus productos y servicios directamente a obras, y que, por tanto, basan en gran medida su competitividad en su red de ventas y de técnicos. Por otro lado, la elevada competitividad del sector, manifiesta en el elevado número de empresas y en un grado de inestabilidad muy superior a otros sectores —por lo que respecta a la aparición y desaparición de empresas—, dificulta la diferenciación de una empresa respecto a sus competidoras. En otras palabras, a pesar de ser una empresa en franco crecimiento desde su fundación, Tecnol tenía problemas para contratar, retener y formar a sus trabajadores, especialmente los que integraban su red de ventas y de técnicos, así como para encontrar un factor diferenciador con respecto a sus competidores. Fue así como, al asistir a una charla sobre RSE, Xavier Martínez vio que la RSE podía ser una herramienta muy útil para hacer frente a estos dos problemas.

La estrategia de RSE de Tecnol se centra principalmente en las políticas laborales. En la actualidad, cuenta con 27 programas de RSE enfocados a sus empleados, la mayoría de ellos relativos a la conciliación de la vida laboral con la personal. Por ejemplo, se dan ayudas para guarderías, se incrementan las prestaciones de baja por maternidad establecidas por ley, se da la oportunidad de hacer las vacaciones en dos meses a tiempo parcial para poder compaginarlas con las vacaciones estivales de los niños, o se financia el 90% de cualquier formación que decida hacer un trabajador relacionada con el trabajo y el 60% de cualquier otra formación.

En total, Tecnol invierte un 1% de sus ventas en programas de RSE dedicados a sus trabajadores, y los resultados en cuanto a reducción de rotación de empleados, contratación de talento y productividad han sido, según sus estimaciones, excelentes. Por estos programas de RSE, Tecnol ha recibido muchos premios y distinciones, como el premio CEPTA de 2001, el premio PIMEC SEFES de 2003 y el premio FIDEM de 2008. Asimismo, cuenta con certificaciones de calidad (ISO-9001), medio ambiente (ISO-14001), derechos humanos y prácticas laborales (SA-8000) y empresa familiarmente responsable (EFR-1000-1). Todas estas distinciones han conferido a Tecnol un factor diferenciador con respecto a sus competidores y, lo que es aún más importante, transmiten una imagen de calidad y excelencia de gestión.

Hallazgos preliminares

Nuestro primer y principal hallazgo es que se constata una conexión clara y directa entre las políticas de RSE y la competitividad de cada una de las cuatro empresas analizadas. Es decir, según el análisis preliminar de los datos, la respuesta a la pregunta central (**¿cómo impacta la aplicación de la RSE en la competitividad de las empresas?**) es que el impacto es positivo en todos los casos, y que dicho impacto aporta un valor específico y significativo a cada compañía en términos de reputación, clientes, conocimientos, recursos humanos, innovación y calidad. Ahora bien, a pesar de que el análisis confirma la existencia de esa relación positiva, como podemos ver en la Tabla 1, los resultados empíricos de la investigación no confirman completamente —o al menos ponen matices— a algunas de nuestras hipótesis de partida:

TABLA 1
HALLAZGOS PRELIMINARES

	Pregunta central	Hipótesis de partida			
	¿Impacto de la RSE en la competitividad?	Hipótesis 1: <i>Existe una conexión directa y positiva entre la RSE y algunos de los factores clave de la competitividad de la empresa.</i>	Hipótesis 2: <i>La RSE es estratégica genera valor para la organización mediante la transformación de activos estratégicos, produc-</i>	Hipótesis 3: <i>La RSE es estratégica implica definir una visión de RSE clara y formular un plan para alcanzar dicha visión</i>	Hipótesis 4: <i>La gestión eficaz de la RSE requiere del establecimiento de indicadores claros y medibles</i>
AEON	Sí	Sí	Si	Si	En parte
DKV	Sí	Sí	Si	Si	Si
Mango	Sí	Sí	En parte	En parte	En parte
Tecnol	Sí	Sí	No	No	En parte

Hipótesis 1. Existe una conexión directa y positiva entre la RSE y algunos de los factores clave de la competitividad de la empresa.

Los factores de competitividad de la empresa en los que se constata el impacto de las políticas de RSE son: 1) reputación, 2) clientes, 3) gestión de conocimientos, 4) recursos humanos, 5) innovación y 6) calidad. Las cuatro empresas analizadas parecen estar de acuerdo en que uno de los factores de competitividad con mayor impacto es el de la reputación corporativa. Como decía uno de los entrevistados, “la reputación corporativa se ve mejorada notablemente por las políticas de RSE y de forma muy evidente”.

Otro de los factores afectados por las políticas de RSE es el de los clientes, no sólo en el sentido de una mejora de la reputación, sino “porque nuestras políticas de RSE incrementan la fidelización de nuestros clientes, la predisposición de clientes potenciales a escucharnos, y la recomendación de nuestra empresa entre unos y otros”.

El conocimiento de la organización es otro de los factores sobre los que las políticas de RSE tienen un impacto positivo, pues generalmente los departamentos de RSE generan conocimientos sobre los trabajadores y proveedores de la organización que no se generan en ningún otro departamento. Como decía otro de los entrevistados, “en estos momentos nadie de la organización, ni siquiera el departamento de calidad, tiene los conocimientos de nuestros proveedores que tenemos desde una perspectiva de RSE”.

Uno de los factores de competitividad más estratégicos para muchas empresas sobre el que la RSE tiene un notable impacto es el de recursos humanos, especialmente en cuanto a incremento de la productividad, mejora del clima laboral, atracción de talento y reducción del absentismo y la rotación. Uno de los entrevistados decía que esto se debe a que “el trabajador da a la empresa y piensa en ella cuando ve que ésta hace lo mismo con él”.

Otro de los ámbitos en que la RSE tiene un impacto evidente es el de la innovación, ya que fuerza a las empresas a transformar productos, servicios y procesos. Algunos

ejemplos de los casos analizados son los microseguros de DKV, las vacaciones flexibles de Tecnol, las campañas de ahorro de bolsas de plástico de AEON o los sistemas de auditoría de proveedores de Mango.

Finalmente, la calidad también parece recibir el impacto de la RSE. De hecho, uno de los entrevistados sostenía de forma clara y meridiana que “hoy en día se puede decir con bastante seguridad que cualquier empresa que tiene unas políticas de RSE desarrolladas tiene unos buenos estándares de calidad”.

Hipótesis 2. La RSE estratégica genera valor para la organización mediante la transformación de activos estratégicos, productos y servicios

Hay un profesor de ESADE que siempre dice que en España confundimos a menudo lo estratégico con lo importante. En las escuelas de negocio, generalmente, cuando hablamos de algo estratégico, nos referimos a algún aspecto que genera un valor importante para la compañía y que es difícil de imitar por sus competidores. En este contexto, los productos y servicios, lógicamente, acostumbran a ser dos de los elementos más estratégicos en cualquier compañía. Por este motivo, proponíamos como hipótesis de partida que, si la RSE era realmente estratégica para las compañías analizadas, sus políticas estarían enfocadas, al menos en parte, en los productos y servicios. Curiosamente, en ninguno de los cuatro casos analizados la estrategia de RSE se centra en esos aspectos. Esto no quiere decir que no afecte o impacte significativamente productos y servicios, sino que en las empresas analizadas, el punto de partida nunca fue productos y servicios. En este sentido, las transformaciones en productos y servicios han sido una consecuencia del desarrollo natural de políticas centradas en recursos humanos o cadena de suministros, para poner dos ejemplos. No obstante, como hemos visto anteriormente, en los cuatro casos, la RSE es un elemento estratégico de la compañía porque afecta a lo que para estas empresas son activos estratégicos.

DKV es quizás la que más se centra en productos y servicios, pues desarrolla polí-

ticas estrechamente ligadas a sus actividades, como la aplicación de criterios éticos en el diseño de productos (ampliar edades, ampliar coberturas, etc.) o la mejora de la información de sus pólizas para que sea más fácil de entender por los clientes. No obstante, sus principales esfuerzos en materia de RSE en relación con los recursos se centran en temas internos, como la inclusión de elementos de RSE en procesos clave, como los recursos humanos o la reflexión estratégica.

AEON también incluye algunos aspectos de RSE en sus productos y servicios, especialmente en su marca privada TOPVALU. Sin embargo, no exige (ni pide) a los proveedores de sus más de 12.000 establecimientos que sigan o apliquen criterios concretos de RSE. Tampoco intenta establecer colaboraciones con fabricantes importantes como Unilever, Henkel, Procter and Gamble, Coca Cola o Nestle, para mencionar unos pocos, con el objetivo de desarrollar políticas de RSE. La política central de RSE de AEON es el cambio climático, y sus actividades se centran en el desarrollo de proyectos comunitarios, la reducción de impactos ambientales y las colaboraciones con clientes.

Mango, al igual que AEON, desarrolla políticas de RSE que afectan de una u otra forma a sus productos y servicios, como los análisis de sustancias tóxicas en todos los productos o el transporte desde los talleres hasta las tiendas o la eliminación de ciertos materiales. No obstante, sus principales esfuerzos en el ámbito de la RSE se centran en auditar y controlar su cadena de suministro, de manera que enfoca la RSE desde la perspectiva de la gestión de su cadena de suministros.

Finalmente, TecnoI focaliza sus políticas de RSE en sus prácticas laborales, sobre todo en temas de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. En el caso de TecnoI, los temas de RSE no son un criterio esencial a la hora de diseñar, fabricar o comercializar productos y servicios.

En conclusión, nuestros resultados indican que las políticas de RSE son estratégicas en los cuatro casos estudiados, aunque no se centran en productos y servicios. En consecuencia, nuestra segunda hipótesis de partida, con los datos de que disponemos hasta el momento no queda invalidada, ya que en tres de los cuatro casos la RSE afecta a

los productos y servicios, pero hay que matizarla en el sentido de que, según nuestras conclusiones, parece ser completamente viable el tener una política de RSE realmente eficaz y estratégica que no se desarrolle entorno a los productos y servicios de la compañía. Por lo tanto, como mínimo, pensamos que debemos matizar esta hipótesis de partida.

Hipótesis 3. La RSE estratégica implica definir una visión de RSE clara y formular un plan para alcanzar dicha visión

Entendemos la estrategia como la integración coherente de las políticas, las prácticas y los objetivos de la empresa mediante dos actividades: por una parte, el establecimiento de objetivos claros a largo plazo y, por otra, la planificación de los recursos y las políticas necesarias para que la organización avance hacia la consecución de esos objetivos. Desde este punto de vista, únicamente AEON y DKV cuentan con una estrategia de RSE, e incluso en este caso, solamente DKV tiene objetivos detallados y planificación de recursos para las diferentes unidades de la empresa a corto, medio y largo plazo. De hecho, cuando preguntamos a los entrevistados que nos explicaran cuál era la estrategia concreta de su compañía en términos de RSE, únicamente dos directivos fueron capaces de describir de forma detallada y concreta la estrategia de RSE de su compañía. En cambio, todos los directivos entrevistados eran capaces de explicar de forma bastante clara y concisa la estrategia de negocio de su empresa, generalmente explicitando objetivos de crecimiento, internacionalización, diversificación, etc.

En cuanto a las estrategias de RSE, algunos ejecutivos eran capaces de definir algunos objetivos concretos, como “realizar auditorías sociales y ambientales de todos nuestros proveedores”, “dedicar un porcentaje concreto de nuestros recursos a las políticas de RSE” o “fijar objetivos concretos en temas de ahorro energético”. No obstante, en general, las empresas analizadas enfocaban la RSE como una modificación o un ajuste de la visión general de la empresa, más que como el establecimiento de una política o una estrategia concreta. Como decía uno de los entrevistados, “para nosotros, la RSE consiste en conseguir nuestros objetivos de negocio pero actuando de forma responsable”,

afirmación que secundaba otro entrevistado diciendo que “nuestra estrategia de RSE es ser éticos en todas nuestras actividades”. Al final, uno de los entrevistados resumía el sentimiento general de la organización en relación con la RSE como “una forma de entender nuestra empresa”.

En conclusión, nuestros resultados indican que, únicamente en el caso de DKV existe una estrategia de RSE desarrollada en términos tradicionales: con objetivos, responsabilidades, costes y recursos. En el caso de Aeon existen unos objetivos concretos pero a nivel de grupo que cada una de sus 155 empresas luego debe desarrollar en resultados (es decir, se les dice lo que han de conseguir pero no cómo). El caso de Mango es interesante porque tiene una estrategia muy clara en ciertos ámbitos, como los proveedores o los recursos humanos, pero en otros ámbitos, como por ejemplo el desarrollo de productos, tiene directrices, visiones e ideas, pero no estrategias definidas. Finalmente, en el caso de Tecnol existe una estrategia clara en el ámbito de recursos humanos, pero no a nivel del resto de unidades de la compañía. No obstante, las cuatro empresas entienden o consideran que cuentan con estrategias de RSE, y que éstas tienen un impacto significativo y positivo en la empresa y en la sociedad.

Nosotros consideramos que en la mayoría de los casos lo que estas empresas consideran estrategias son en realidad visiones. De hecho, en la mayoría de los casos analizados parece que inicialmente se implantaron ciertas prácticas de RSE por convencimiento o liderazgo de algún miembro de la organización, y posteriormente se desarrollaron o formularon visiones y misiones alrededor de estas prácticas, y finalmente éstas visiones se han institucionalizado en forma de códigos, planes o directrices. Esto resulta interesante porque nos permite reflexionar sobre el hecho de que quizás en el ámbito de la RSE, al ser tan ambiguo y condicionado por el contexto, la mejor forma de avanzar no sea mediante el desarrollo de una estrategia de RSE con su pertinente plan de acción, sino mediante el cambio de valores o ideas en la forma de entender las actividades de la organización. Por tanto, nuestra tercera hipótesis queda validada en el sentido de que las empresas desarrollan una visión de RSE, pero invalidada en el sentido de que no desarrollan un plan de acción para alcanzar dicho objetivo.

Hipótesis 4. La gestión eficaz de la RSE requiere del establecimiento de indicadores claros y medibles

Sorprendentemente, aunque todos los entrevistados sin excepción responden de forma afirmativa a la pregunta de si las políticas de RSE tienen un impacto positivo, muy pocos son capaces de ofrecer datos empíricos concretos. De hecho, la mayoría de las respuestas a la pregunta de cómo se miden o qué indicadores se utilizan en RSE señalan cosas como “vemos que los trabajadores están contentos desde que empezamos con nuestras políticas de RSE”, “vemos que somos percibidos por el mercado como una empresa responsable” o, inclusive, “por experiencia e intuición: no necesitamos realizar una medición exacta; tan sólo analizar el proyecto y entender los objetivos, y ver si los dos son coherentes”. Incluso en los casos en que se realizan mediciones, “las mediciones de impactos generalmente se realizan después del proyecto, no antes”.

Como decía uno de los entrevistados, “con la RSE tienes iniciativas que son buenas para la compañía y para los empleados; es la definición misma del *win-win*”. Se establecen mediciones concretas para aquellas actividades en que ya existen indicadores aceptados, como en muchos temas ambientales (consumo, reciclaje, residuos, etc.) o de recursos humanos (igualdad, precariedad, siniestralidad, etc.); pero incluso en estos indicadores “resulta extremadamente difícil establecer objetivos anuales concretos o estimaciones para cada indicador”. Al final, en la mayoría de los casos, las políticas o actividades de RSE “se explican o justifican, pero razonando más que aportando datos empíricos”. En este sentido, muchos de los entrevistados admitían que uno de los puntos débiles de la RSE es la falta de indicadores que permitan no sólo gestionar la RSE internamente, sino compararla con la de otras empresas. Como decía un ejecutivo, “nuestras políticas de RSE no son transferibles a otras compañías, ya que el impacto real de la RSE depende de tantos aspectos como, por ejemplo, la cultura de la empresa, el sector, el liderazgo o el contexto económico, que incluso los impactos en nuestra propia compañía cambiarán con el tiempo”.

Finalmente, a pesar de que en la mayoría de las empresas analizadas en la actualidad tienen indicadores de medición para muchas de las actividades de RSE, nuestra conclusión es que no disponían de dichos indicadores cuando implantaron y desarrollaron muchas de las políticas de RSE, y de hecho siguen sin tener indicadores fiables para muchas de ellas. Por consiguiente, nuestra cuarta hipótesis queda invalidada ya que encontramos que en la mayoría de los casos analizados el tener indicadores claros no ha sido necesario o requisito para poner en marcha políticas de RSE eficaces.

Conclusiones preliminares

La principal conclusión de este estudio preliminar es que existe una conexión directa entre las políticas de RSE de la empresa y algunos de sus principales factores de competitividad. No obstante, parece que la RSE no se puede afrontar siguiendo los cánones tradicionales del management, consistentes, primero, en definir una estrategia; después, en desarrollar un plan de acción; posteriormente, en fijar indicadores de gestión; y, finalmente, en aplicar el plan establecido. De hecho, el diseño y la implementación de una perspectiva de RSE no parece ser una actividad estática, sino un proceso dinámico que evoluciona a medida que la organización aprende. En este sentido, las empresas analizadas parten de una reflexión sobre la propia visión de la compañía y sobre cómo la RSE se puede integrar de forma coherente con dicha visión. Esto hace que sea muy complicado extraer lecciones para que otras empresas puedan emprender iniciativas de RSE. No obstante, en los casos analizados sí que identificamos algunos factores clave para el éxito de la política de RSE, en el sentido de que llegue a convertirse en un elemento estratégico:

1. **Visión clara:** se debe establecer una definición clara y compartida de lo que significa la RSE para la compañía, incluyendo unos valores compartidos de la RSE generalmente ilustrados por un código ético o de conducta.
2. **Liderazgo y compromiso (emprendedor):** debe existir una persona dentro de la compañía que asuma el liderazgo de la RSE. Esa persona, por otra parte, debe tener suficiente peso como para tener un impacto significativo.
3. **Cultura corporativa:** debe existir una cultura corporativa flexible que permita el desarrollo de iniciativas como la RSE.
4. **Alineación con el negocio (no necesariamente con el producto):** se debe encontrar una lógica concreta para explicar la RSE en relación con los objetivos de la empresa.
5. **Gestión seria y eficaz de la RSE:** las políticas de RSE se deben gestionar de forma seria y eficaz, independientemente de que existan o no indicadores de gestión.
6. **Implicación de los empleados:** se debe incluir a los empleados tanto en la definición

de las políticas de RSE como en su aplicación.

7. **Inclusión de la RSE en los factores competitivos clave de la organización.**

8. **No centrar la RSE en mediciones:** no se debe condicionar la aplicación de la RSE al hecho de tener mediciones, si bien no se debe renunciar a tenerlas.

9. **Colaboración con otras organizaciones:** se debe incluir a competidores y empresas del mismo sector, así como a organizaciones clave de la cadena de valor.

10. **Branding:** la RSE debe formar parte de la identidad de la compañía.

En resumen, con los resultados de que disponemos, podemos afirmar que existe una relación positiva entre RSE y competitividad que se plasma en un impacto directo sobre factores clave para la competitividad de las empresas analizadas. No obstante, las empresas no tienen estrategias de RSE explícitas en el sentido tradicional de la palabra, no centran sus políticas de RSE en productos y servicios, y no miden con indicadores concretos su comportamiento en materia de RSE.

Con todo, los datos de que disponemos no son suficientes para llegar a conclusiones definitivas, de manera que proponemos avanzar en dos direcciones: por una parte, realizar más casos de estudio; por otra, desarrollar un cuestionario dirigido a ejecutivos para confirmar si comparten o no estas conclusiones preliminares. Con esto en mente, en los próximos meses nos proponemos realizar diez entrevistas más y enviar un cuestionario a directivos internacionales.

Bibliografía

- Ambastha, A.; Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. **Singapore Management Review**. 26(1): 45-61.
- Budd, L.; Hirmis, A. K. (2004). Conceptual Framework for Regional Competitiveness. **Regional Studies**. 38(9): 1015-1028.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17(1): 99-120.
- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**. 27: 625-641.
- Carlisle, Y. M.; Faulkner, D. O. (2005). The Strategy of Reputation. **Strategic Change**. 14(8): 413-422.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. **Business and Society**. 38(3): 268-295.
- Carter, A.; Simkins, B.; Simpson, W. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. **The Financial Review**. 38: 33-53.
- Chand, M.; Fraser, S. (2006). The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition. **The Business Review, Cambridge**. 5(1): 240-245.
- Collins, C. J.; Porras I. J. (1996). Building your company's vision. **Harvard Business Review**. 74(5): 65-77.
- Copeland, T. E.; Koller, T.; Murrin, J. (2000). **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. 3.^a ed. New York. Wiley.
- Cramer, J.; Van Der Hiejden, A.; Jonker, J. (2006). Corporate Social Responsibility: making sense through thinking and acting. **Business Ethics**. 15(4): 380-389.
- D'Cruz, J.; Rugman, A. (1992). **New Concepts for Canadian Competitiveness**. Kodak. Canadá.
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20: 65-91.
- European Commission (EC). (2002). **Green Book: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**. <http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm>.

- Fan, Y. (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. **Corporate Communications**. 10(4): 341-350.
- Fernández, P. (2002). **Company Valuation Methods: The Most Common Errors in Valuations**. Working Paper n.º 449. IESE.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E.; Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: a stakeholder interpretation. **Journal of Behavioural Economics**, 19(4): 337-359.
- GRI. 2002. Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines. <www.globalreporting.org/GRIGuidelines/2002draft.htm>.
- Grant, R. M. (2000). **Contemporary Strategy Analysis**. 3.ª ed. Massachusetts. Blackwell Publishers.
- Haigh, M.; Jones, M. T. (2006). The Divers of Corporate Social Responsibility: A Critical Review. **The Business Review, Cambridge**. 5 (2): 245-251.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. **Harvard Business Review**. 3: 63-76.
- Handy, C. (2002). What's a business for. **Harvard Business Review**. 80 (12): 49-60.
- Harrison, J. S.; Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**. 42 (9): 479.
- Humble, J.; Jackson, D.; Thomson, A. (1994). The strategic power of corporate values. **Long Range Planning**. 27 (6): 28-43.
- IMD (2006). **World Competitiveness Yearbook**. <http://www.imd.ch/research/centers/wcc/world_competitiveness_yearbook.cfm?bhcp=1>.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. **California Management Review**. 22 (3): 59-67.
- Jorgensen, A. L.; Knudsen, J. S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firm behave? **Corporate Governance**. 6 (4): 449-462.
- Joyner, B. E.; Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**. 41: 297-311.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. **Corporate Governance**. 4 (3): 20-31.

- Kay, J. (1993). **Foundations of Corporate Success**. Oxford. Oxford University Press.
- Kotter, P. J. (1995). Leading Change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**. 73 (2): 59-67.
- Lowell, B. L. (2007). The new metrics of corporate performance: profit per employee. **The McKinsey Quarterly**. <www.mckinseyquarterly.com>.
- Lozano, J. M. (2002). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relations to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). **Corporate Governance**. 5 (2): 60-77.
- Mackey, A.; Mackey, T. B.; Barney, J. B. (Forthcoming). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. **Academy of Management Review**.
- McGregor, J.; Arndt, M.; Berner, R.; Rowley, I.; Hall, K.; Edmonson, G.; Hamm, S.; Moon, I.; Reinhard, A. (2006). **The World's Most Innovative Companies**. Business Week. Issue 3981.
- McWilliams, A.; Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**. 26 (1): 117-128.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. 65 (4): 66-75.
- Mintzber, H. (1993). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York. Free Press
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**. 74 (6): 61-78.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. 76 (6): 77-90.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. 84 (12): 78-92.
- Porter, M. E.; Van Der Linde, C. (1995). Green and Competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**. 73 (5): 120-134.
- Prahalad, C. K.; Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. **Harvard Busi-**

ness Review. 80 (9): 48-57.

Pruzan, P. (2001). The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? **Journal of Business Ethics.** 29 (3): 271-284.

Pruzan, P.; Thyssen, O. (1990). Conflict and Consensus: Ethics as a Shared Value Horizon for Strategic Planning. **Human Systems Management.** 9: 135-151.

Robertson, D. C.; Nicholson, N. (1996). Expressions of corporate social responsibility in U.K. firms. **Journal of Business Ethics.** 15 (10): 1095-1106.

Robin, D. P.; Reidenbach, R. E. (1988). Integrating Social Responsibility and Ethics into the Strategic Planning Process. **Business and Professional Ethics Journal.** 7 (3-4): 29-46.

Saz-Carranza, Á. (2007). **Managing Interorganizational Networks: Leadership, Paradox, and Power.** Doctoral Thesis Dissertation. ESADE Business School. Barcelona.

Schnietz, K. E.; Epstein, M. J. (2005). Exploring the Financial Value of Reputation for Corporate Responsibility During a Crisis. **Corporate Reputation Review.** 7 (4): 327-345.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. **California Management Review.** 17 (3): 58-64.

Sison, A. J. G. (2000). The cultural dimension of codes of corporate governance: a focus on the Olivencia Report. **Journal of Business Ethics.** 27: 181-192.

Smith, N. C. (2005). Responsibility Inc. **Business Strategy Review.** 16 (2): 62-65.

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or how? **California Management Review.** 45 (4): 52-76.

Smith, W.; Wokutch, E.; Harrington, V.; Dennis, B. (2001). An examination of the influence and stakeholder role on corporate social orientation. **Business and Society.** 40 (30): 266-294.

Solomon, R. C. (1993). **Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business.** Oxford. Oxford University Press.

Stewart, T. A. (2006). Corporate Social Responsibility: Getting the logic right. **Harvard Business Review.** 84 (12): 14-15.

Sum, N.; Ngai, P. (2005). Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production: Code of Conduct in Chinese Workplace. **Competition & Change.** 9 (2): 181-200.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review.** 20: 43-64.

- United Nations (2000). **Global Compact**. <<http://www.unglobalcompact.org>>.
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. **Business and Society Review**. 110 (2): 191-213.
- Van de Ven, B.; Jeurissen, R. (2005). Competing Responsibly. **Business Ethics Quarterly**. 15 (2): 299-317.
- Waddock, S. (2000). The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits. **Business & Society Review**. 105 (3): 323-346.
- Whetten, D. A.; Rands, G.; Godfrey, P. (2001). What are the responsibilities of business in society? **Handbook of Strategy and Management**. Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington (eds.). Sage, London.
- Wicks, A. C. (1996). Overcoming the separation thesis: the need for reconsideration of business and society research. **Business and Society**. 35 (1): 89-118.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1999). **Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations**. <<http://www.wbcsd.org/newscenter/media.htm#reports>>.
- World Economic Forum. **Global Competitiveness Report**. <<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>>.
- Zadeck, S. (2001). **The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship**. Earthscan, London.
- Zadeck, S. (2006). Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business. **Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance**. 6 (4): 334-348.

Marc Vilanova. Investigador.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Shepherd University (*bachelor's degree of science in economics*) y DEA en Ciencias del Management (URL-ESADE). Investigador del Instituto desde 2001 y profesor asistente del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2002. Investigador principal de la línea de investigación sobre competitividad responsable, con la que ha participado en un proyecto internacional financiado por la Comisión Europea dentro del programa FP6. En la actualidad desarrolla casos de estudio sobre competitividad responsable en empresas multinacionales. Durante dos años ha sido coordinador para ESADE de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), red de generación de conocimiento sobre emprendimiento social en América Latina. Cuenta con diversas publicaciones y artículos en el campo de la responsabilidad social de la empresa, la competitividad responsable, la *accountability*, la gestión de *stakeholders* y la sostenibilidad. Por lo que respecta a su labor docente, es profesor titular o asistente en diversos programas de ESADE (Executive, MBA, Undergraduate), en cursos como Managing CSR, Stakeholder Engagement o Corporate Citizenship, entre otros. Antes de su incorporación a ESADE, fue consultor durante más de diez años para organizaciones como PricewaterhouseCoopers o Kokusay Kogyo, con las que desarrolló proyectos para el sector privado, público y civil en más de diez países.

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Documentos de Innovación Social

Competitividad

Responsable:

Explorando la relación entre
RSE y competitividad

Marc Vilanova

Si desea más información acerca del Instituto de Innovación Social,
puede contactar por teléfono o por correo electrónico:

www.innovacionsocial.esade.edu

Av. Torreblanca 59—08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona

Tel. (+34) 93 280 61 62

Fax. (+34) 93 204 81 05

innovacionsocial@esade.edu

Con la colaboración de los Promotores del Instituto:

abertis

 **Fundación
REPSOL**