

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO
ATRIBUTO DIFERENCIAL EN LA IMAGEN
CORPORATIVA:
EL CASO DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN
ALIMENTARIA EN ESPAÑA**

Autor: D. EDUARDO SAIZ LEKUE

TESIS DOCTORAL UPF 2013

Director de la tesis: D. JORDI XIFRA

**Departamento de la tesis: Departamento de
Comunicación**



Barcelona, 3 de septiembre 2013

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres que me han dado todo en esta vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi director de tesis, Jordi Xifra, ya que sin él hubiera sido imposible llegar a buen puerto.

RESUMEN

En un entorno económico como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar factores que le permitan obtener ventajas competitivas sobre sus competidores.

Por esta razón el presente trabajo tiene como objeto de este estudio analizar si la Responsabilidad Social como atributo de marca corporativa afecta a la imagen corporativa de la organización y a la percepción del cliente en una empresa cooperativa que tiene recogida la Responsabilidad Social como uno de sus principios rectores.

Hemos realizado una investigación y hecho foco aplicado en una empresa cooperativa que tiene la RSC, como elemento integrado en sus principios constitutivos, (en su misión y visión) y en su cultura organizacional.

La elección del tema se debe principalmente a la falta de estudios que analicen la relación existente entre RSC e imagen enseña, y más concretamente, en el caso de empresas cooperativas que incluyen la RSC en la misión, visión y cultura de la organización.

In the current economic environment, characterized by a globalized economy, dynamic and increasingly competitive, companies need to find factors that enable competitive advantage over their competitors.

For this reason this work is the subject of this study to analyze whether social responsibility as corporate brand attribute affects the organization's corporate image and customer perception in a cooperative enterprise that has collected Social Responsibility as one of its principles bodies.

We conducted an investigation and made focus applied in a cooperative enterprise having RSC as an integrated part to its founding principles, (in their mission and vision) and organizational culture.

The choice of topic is mainly due to the lack of studies that analyze the relationship between RSC and picture shows, and more specifically, in the case of cooperative enterprises including RSC in the mission, vision and culture of the organization.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

| | |
|----------------------------------------|----|
| 1.1 Objeto de estudio y objetivo | 16 |
| 1.2 Elección del tema | 17 |
| 1.3 Metodología | 19 |
| 1.4 Estructura | 21 |

CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Primeros acercamientos a la RSC: de los economistas clásicos hasta la actualidad..... | 24 |
| 2.2 La RSC en la época moderna: el debate Friedman vs. Drucker como punto de partida | 30 |
| 2.3 Conceptualización de RSC: factores integrantes..... | 35 |
| 2.4 La RSC según los organismos internacionales: agentes impulsores de su desarrollo | 40 |
| 2.5 RSC y su influencia en la empresa | 52 |
| 2.5.1 Consideraciones generales..... | 52 |
| 2.5.2 RSC como impulso a la calidad de gestión..... | 56 |
| 2.5.3 RSC e incidencia en la mejora de la competitividad | 59 |

CAPÍTULO 3. LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Conceptualización de marca | 64 |
| 3.2 Identidad de marca | 67 |
| 3.3 La percepción de los beneficios funcionales y emocionales de la marca | 69 |
| 3.4 Imagen de marca: imagen de marca corporativa y reputación corporativa | 72 |
| 3.4.1 RSC como estrategia para lograr la mejora de la imagen de marca y de reputación corporativa | 73 |
| 3.4.2 Gestión de la imagen de la marca | 78 |
| 3.4.3 Importancia actual de la responsabilidad social en la generación de imagen corporativa y reputación desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades | 79 |
| 3.4.4 La teoría de los stakeholders y su contribución a la imagen corporativa y a la reputación | 82 |

CAPÍTULO 4. LA IMAGEN E IDENTIDAD DE ENSEÑA

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. La imagen de enseña: Concepto y dimensiones | 88 |
| 4.1.1. Delimitación conceptual de la imagen de enseña | 89 |
| 4.1.2 Las dimensiones de la imagen de enseña | 90 |
| 4.2. La identidad de la enseña | 92 |
| 4.2.1. Delimitación conceptual de identidad de la enseña..... | 92 |

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN UNA COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1 Introducción la RSC en las cooperativas | 96 |
| 5.2 Relación entre RSC y cooperativas | 97 |
| 5.2.1 La RSC en la misión del Grupo Eroski..... | 115 |
| 5.2.2 La RSC en los principios de Eroski..... | 118 |
| 5.3 Estudio empírico: Efectos sobre las ventas, paso de clientes y compra media por la integración de elementos activos de RSC en el folleto..... | 119 |
| 5.3.1 Introducción..... | 119 |
| 5.3.2 Estructura de la investigación | 121 |
| 5.3.2.1 Objetivos del estudio..... | 121 |
| 5.3.2.2 Metodología empleada..... | 122 |
| 5.3.2.3 Hipótesis | 128 |
| 5.3.3 Resultados del estudio cualitativo..... | 133 |
| 5.3.4 Resultados del análisis cuantitativo | 134 |
| 5.4 Datos de ventas, paso de clientes y compra media por la integración de elementos activos de RSC en el folleto..... | 164 |
| CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES..... | 168 |
| CAPÍTULO 7. FUTURAS INVESTIGACIONES | 176 |
| BIBLIOGRAFÍA | 178 |
| ANEXOS | 190 |

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

En un entorno económico como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar factores que le permitan obtener ventajas competitivas sobre sus competidores.

Desde esta perspectiva, el esquema habitual de explicación de la obtención de ventajas competitivas ha centrado tradicionalmente su atención en los factores externos a la misma, vinculando el logro empresarial tanto al entorno macroeconómico en que actúa la empresa como a las características del sector en que la misma se integra (Medina, 1998). Sin embargo, entendemos que esta visión minimiza la importancia de la actuación de la propia empresa a la hora de, por medio de sus decisiones, influir en su probabilidad de éxito o fracaso en el mercado. En esta línea, las aportaciones provenientes en los últimos años de la “Teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos” (Barney, 1991), han supuesto una visión renovadora de la estrategia competitiva de la empresa. Así, la empresa ha de reconsiderar la importancia de sus factores internos (recursos y capacidades o habilidades), más allá del entorno competitivo en que la misma se desenvuelve, como fundamento de la estrategia empresarial y como base para la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Fernández, Montes y Vázquez, 1997).

Además, una gran mayoría de investigaciones muestran que son los factores internos los que mayores diferencias producen entre empresas, lo que otorga un fuerte soporte a la teoría de recursos y capacidades como marco teórico de las diferentes causas que propician el éxito competitivo de las organizaciones (McGahan y Porter, 1997, 2002; Mauri y Michaels, 1998).

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Entre estos recursos es posible destacar la importancia que para competir tienen factores relacionados con la gestión financiera de la empresa: la innovación, la tecnología, los recursos humanos, la calidad, los recursos comerciales o la responsabilidad social, entre otros. Este último factor, la responsabilidad social, es entendido como la forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos sus grupos de interés (Maignan y Ferrell, 1999). La responsabilidad social como factor que la empresa puede gestionar para competir tiene una importancia cada vez mayor, por lo que debe incorporarlo como política empresarial a tener en cuenta en la planificación estratégica (Menon y Menon, 1997; Varadajan y Menon, 1988). La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) es un activo intangible que tiene su influencia en la imagen de marca o reputación de la empresa (Aguirre y Aldamiz-echevarría, 2009; Aguirre y Aldamiz-echevarría, 2010), tema que todavía está poco tratado en las investigaciones y que constituye el centro de atención y objeto de análisis de este trabajo.

El debate sobre responsabilidad social en el ámbito de la organización surge hacia finales de los años sesenta (Drucker, 1967), si bien en los años 50 ya existen trabajos con las primeras conceptualizaciones (Bowen 1953). En los últimos años, profesionales y académicos son conscientes de que está emergiendo un nuevo paradigma en el ámbito empresarial que acentúa la responsabilidad social de las organizaciones empresariales (Angelidis y Ibrahim, 1993; Shetthi, 1995; Kiel, 1998; Quazi y O'Brien, 2000; Friedman y Miles, 2002; Norris y O'Dwyer, 2004). En las economías desarrolladas la empresa es objeto de

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

una presión social y mediática que le induce a adoptar un papel cada vez más activo en la sociedad. Los aspectos éticos, sociales y medioambientales están en la agenda de gobiernos e instituciones, tanto nacionales como internacionales, así como en el punto de mira de ONG's, grupos de consumidores, inversores, sindicatos y otros agentes sociales.

A pesar de la creciente presión social y mediática, Takala y Pallab (2000) hablan de voluntariedad frente a imposición, legal o de otro tipo. Según ellos, existe voluntariedad cuando la organización es consciente de lo que un acto implica y decide conducirlo motu proprio. Cuando las acciones de RSE se desencadenan por iniciativa de la dirección, nos encontramos ante una actitud empresarial proactiva que puede ir desde la anticipación de las presiones o exigencias sociales hasta la utilización creativa de los recursos para fines sociales que rebasan el círculo de intereses de los propietarios y de las exigencias de otros grupos. Por ello en este trabajo nos basaremos también en la teoría de los stakeholders para conformar el marco teórico de esta investigación.

Por otra parte como subraya Carroll (1999), el voluntarismo que a menudo se destaca en el concepto de RSE es muy difícil de juzgar en la práctica. Es difícil distinguir entre lo que es puramente voluntario y la respuesta a normas o presiones sociales.

Para tomar decisiones adecuadas y mejorar sus actuaciones, el personal directivo de las empresas precisa conocer y comprender los factores que influyen en los costes e ingresos, así como los que afectan a la creación de valor de la organización. En general, el desarrollo de modelos de gestión que permiten incrementar el valor de la organización se basa en la identificación y medida de

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

los factores inductores a la mejora. Ahora bien, la identificación y medida de dichos factores, cuando nos hallamos ante determinadas actuaciones de RSC (como las de protección medioambiental, satisfacción laboral...), son particularmente complejas por cuanto tales factores suelen estar vinculados a horizontes temporales de largo plazo y alto grado de incertidumbre y, a menudo, son difíciles de cuantificar (Norris y O'Dwyer, 2004).

A pesar de la relevancia de la responsabilidad social para los diferentes agentes sociales, se observa una carencia general de investigaciones que analicen la influencia de la RSC en el proceso de toma de decisiones empresariales, así como las consecuencias y resultados económicos de tales decisiones.

La carencia de información sobre las consecuencias de la asunción de responsabilidades sociales por parte de la empresa podría estar mermando el potencial de este nuevo enfoque o filosofía empresarial. Del mismo modo, la ausencia de datos suficientemente contrastados podría inhibir las posibilidades de impulsar iniciativas institucionales en esa dirección. (Tamayo, 2009).

Los mensajes que se vierten para la promoción de la Responsabilidad Social en las empresas (RSE) contienen frecuentemente argumentos sobre las ventajas y los posibles riesgos que la adopción de prácticas socialmente responsables pueden representar para las empresas. Es habitual que se citen ventajas tales como la mejora de la imagen de la empresa o el mayor atractivo para el personal, entre otras, que conllevarían mejoras en la competitividad y, en última instancia, en los resultados económicos. Frente a estas ventajas, las empresas experimentan recelos ante la asociación de la RSE con actividades

que representen gastos no recuperables. Además, no parece, que los consumidores españoles hayan asimilado, y por tanto, valorado, todavía el concepto de responsabilidad social y tampoco los inversores; por ello, la integración de RSC sobre las empresas de nuestro entorno geográfico es todavía escasa (Ramos, Pueyo, y Llaría, 2004).

1.1 Objeto de estudio y objetivo

La Responsabilidad Social cobra cada vez más importancia como valor intangible y elemento de diferenciación de las organizaciones. Por esta razón el presente trabajo tiene como objeto de este estudio analizar si la Responsabilidad Social como atributo de marca corporativa afecta a la imagen corporativa de la organización y a la percepción del cliente en una empresa cooperativa que tiene recogida la Responsabilidad Social como uno de sus principios rectores.

Para ello hemos realizado una investigación en el mundo de la distribución y posteriormente hemos hecho foco aplicado en una empresa cooperativa que tiene la RSC, como elemento integrado en sus principios constitutivos, (en su misión y visión) y en su cultura organizacional.

Con el objetivo de conocer la influencia de la RSC en la notoriedad y la percepción general de las marcas de distribución en España, hemos realizado un estudio comparativo con los competidores del sector de distribución y además, para demostrar la posible relación existente entre la RSC y la repercusión que estas actuaciones tienen sobre la imagen de marca corporativa se ha desarrollado un estudio empírico tomando como unidad de análisis dicha empresa

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

cooperativa y una de sus acciones de comunicación más importante que esta empresa efectúa, el desarrollo y difusión del folleto publicitario.

Por tanto el **objetivo principal** de esta investigación es conocer la influencia de la RSC en la notoriedad y la percepción general de las marcas de distribución en España y el **objetivo secundario** es determinar si a corto plazo las acciones de RSC que se plasma en un nuevo folleto influyen en las ventas y por tanto en la competitividad de la empresa.

1.2 Elección del tema

La elección del tema se debe principalmente a la falta de estudios que analicen la relación existente entre RSC e imagen enseña, y más concretamente, en el caso de empresas cooperativas que incluyen la RSC en la misión, visión y cultura de la organización. Razón, asimismo, por la que hemos seleccionado para el trabajo empírico el caso de una cooperativa en la que venimos desarrollando nuestra carrera profesional.

Por tanto, existe también una motivación personal en la selección del tema. Llevo trabajando 14 años en la cooperativa, durante los que he pasado por tres puestos que me ha permitido integrar el concepto de RSC en las actividades desempeñadas.

Así, durante 4 años fui Jefe de Zona de una región comercial, La Rioja, donde asumía la responsabilidad de las ventas de las 11 tiendas que en aquella época teníamos. El folleto comercial orientaba gran parte del trabajo promocional de las tiendas y era importante que el folleto transmitiese una imagen coherente con el

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

posicionamiento de la empresa. Su elaboración se encontraba entre las responsabilidades de mi competencia durante esa época.

Posteriormente, me asignaron la responsabilidad de la Fundación como vehículo para trasladar todas nuestras políticas y actuaciones de responsabilidad social, cargo que desempeñamos durante 4 años.

Actualmente, los últimos años, tengo la responsabilidad de la Marca corporativa y tengo como objetivo trasladar a todos los públicos objetivos la imagen de empresa buscada, además, de conseguir la notoriedad alineada a la misión, visión y cultura de la empresa, entre cuyos principios rectores se encuentra la RSC.

Al plantearnos la elección del tema reflexionamos sobre la posibilidad de realizar un trabajo que fuera útil para ambos proyectos, profesional y académico-personal, puesto que esta prueba constituye para nosotros no sólo una aspiración académica, sino también un gran reto personal.

Por todo lo anterior, para la parte empírica del trabajo nos centramos en el caso de una cooperativa., con la finalidad de integrar gran parte de nuestras experiencias profesionales, la Responsabilidad Social como núcleo del trabajo y en la que estuvimos trabajando durante 4 años. La imagen de marca y los atributos intangibles que la constituyen y que forman parte de estos últimos dos años profesionales y, por último, la integración de todo ello en el folleto comercial, uno de los elementos que trasladan al público objetivo nuestra propuesta de empresa socialmente responsable.

1.3 Metodología

En lo que se refiere a la metodología utilizada en la investigación, el presente trabajo comprende, en primer lugar, un análisis teórico del concepto de Responsabilidad Social Corporativa y de Marca, seguido de un contraste empírico.

Debido a que nos referimos a un ámbito de la ciencia aun “incipiente” requiere del empleo de una concepción integradora y holística a largo plazo (Carter y Ellram, 1998; Barreiro, 2005). Este hecho nos ha impulsado a analizar la integración de la RSC en la gestión empresarial apoyándonos en diferentes métodos: el método analítico-sintético y el método hipotético-deductivo.

Respecto al método empleado, analítico-sintético, nos ha permitido avanzar paulatinamente dividiendo el “todo” en las partes que lo integran para su análisis y posteriormente, aplicando el método sintético, hemos vuelto a recomponer el “todo” (Soldevilla, 1.995). Así, analizamos conceptos fundamentales para la realización de esta investigación como el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o los factores que integran la RSC, o los conceptos de identidad de marca, imagen de marca corporativa o reputación corporativa (aplicando la metodología analítica) con el fin de sintetizar las relaciones entre los distintos conceptos analizados (aplicando la metodología sintética). Aunque pudiera pensarse que se trata de una doble metodología, ambos aspectos están tan estrechamente ligados y dependen tanto el uno del otro, que pueden entenderse como un único método (Rodríguez, 2005).

Por tanto, este trabajo pretende abordar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa y su posible influencia en la imagen de marca corporativa desde un punto de vista analítico-

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

sintético que permita una mejor comprensión del contenido y evolución de este término, y desde un punto de vista práctico, en el caso concreto de una empresa cooperativa (EROSKI). Esto nos permitirá obtener un resultado y avanzar en conclusiones que sirvan de síntesis del estudio.

El método hipotético-deductivo ha sido empleado para abordar el estudio empírico de la presente investigación. El mismo es empleado para el desarrollo del capítulo cuarto. El objetivo de dicho método es, amparándonos en los planteamientos teóricos que se han desarrollado previamente, definir y contrastar una serie de hipótesis que nos ayudaran a comprender la realidad objeto de estudio y poder definir propuestas de marketing a futuro. Para abordar este apartado hemos seguido los siguientes pasos:

- a) Planteamiento de hipótesis a contrastar.
- b) Definición de la población estudiada y selección de la muestra objeto de estudio.
- c) Elaboración del cuestionario y definición del procedimiento para la obtención de la información. Esta tarea se desarrolló en 2 fases. Un estudio cualitativo basado en cuatro dinámicas de grupo con representantes del público objetivo que sirvió para construir los contenidos a analizar. Las aportaciones previas, junto con una revisión exhaustiva de la literatura al respecto y el análisis del estado de la cuestión de los capítulos precedentes nos permitieron definir el cuestionario definitivo.

Así mismo, para el desarrollo teórico de nuestra investigación nos centramos en dos teorías de gran actualidad y aplicación en el ámbito de la Economía de la Empresa y del Marketing, pues contribuirán a conformar y reforzar el marco teórico, que servirá de

apoyatura para el trabajo empírico. Así, por una parte utilizaremos la teoría de los recursos y capacidades debido a que la RSC se constituye actualmente en un potente factor de diferenciación y, por tanto, en un recurso valioso, raro y difícil de imitar, que generalmente puede derivar en el desarrollo de ventajas competitivas. Por otra parte, consideramos pertinente basarnos en la teoría de los stakeholders por la importancia que los distintos grupos de interés pueden ejercer sobre la imagen de marca corporativa.

1.4 Estructura

Para abordar la investigación hemos procedido a dividir el trabajo en cinco capítulos. El primero es de introducción donde presentamos de una forma breve el objeto de estudio y objetivo, la justificación en la elección del tema y la metodología que emplearemos.

El **segundo capítulo** se centra en una breve revisión de la evolución del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa, desde su origen hasta nuestros días, analizamos diferentes definiciones y se estudian las ventajas e inconvenientes de la RSC como un factor que la empresa puede gestionar en el marco de la teoría de recursos y capacidades y de la teoría de los stakeholders, en aras a una posible mejora de su competitividad.

En el **tercer capítulo** se analiza la identidad e imagen de marca corporativa y la RSC como atributo intangible que influye en la imagen de marca de una organización. Y será en el **cuarto capítulo** donde tomando como punto de partida el concepto de imagen de marca, examinamos la imagen de enseña y las distintas

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

dimensiones que lo integran para posteriormente estudiar la identidad de enseña y examinar el proceso de gestión de esta variable, haciendo especial hincapié en principales enseñas de hipermercados de nuestro entorno.

En **el quinto capítulo** efectuamos una investigación en el mundo de la distribución para conocer la influencia de la RSC en la notoriedad y la percepción general de las marcas de distribución en España y posteriormente hemos hecho foco con un trabajo empírico (cualitativo y cuantitativo) en la cooperativa con el fin de estudiar concretamente la influencia de actos de RSC sobre un soporte masivo de comunicación empleado por la organización (un folleto informativo) y cómo dichas actuaciones de RSC influyen en la imagen de marca corporativa. Es decir, se trata de verificar si los clientes de la organización perciben los esfuerzos de RSC que la hace empresa con el nuevo folleto comunicacional y sus posteriores consecuencias en el comportamiento y en las compras de los clientes de la misma.

**CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA (RSC):
UN ANÁLISIS EVOLUTIVO**

En este capítulo analizaremos los diferentes conceptos que han ido surgiendo con relación al término Responsabilidad Social Corporativa, los debates planteados, los factores que integran dicho concepto y las organizaciones que han impulsado su desarrollo en los últimos tiempos, entre otros aspectos. Asimismo, tras esta revisión y análisis, procederemos a seleccionar aquella definición de RSC que mejor se adapte al objetivo propuesto en este trabajo de investigación.

2.1 Primeros acercamientos a la RSC: de los economistas clásicos hasta la actualidad

La evolución del concepto responsabilidad social parte de la crítica a los planteamientos de los economistas clásicos, quienes eluden cualquier tipo de función social de la empresa que no tenga que ver con la obtención de riqueza para los inversores y cumplimiento de la legalidad. Desde este enfoque los recursos destinados a fines sociales van en detrimento del beneficio económico y deben ser aprobados por los accionistas.

Smith, (1759) formula su teoría del mercado de competencia perfecta según la cual el libre juego de la oferta y de la demanda y la búsqueda privada de la ganancia monetaria no sólo disolvía la cohesión social, sino que, además, suponía la solución más apropiada para la pobreza. La maximización del valor para el accionista ha representado la expresión más avanzada de este enfoque de mercado según el cual, el beneficio colectivo se alcanza desde la maximización del beneficio individual, en un

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

mercado sin intervenciones de tipo institucional. Consecuentemente, la empresa, únicamente debía velar por maximizar la ganancia del accionista.

Los clásicos, por tanto, preferían explicar las cosas a partir de un sistema económico que debía buscar el equilibrio a través de la competencia en el mercado.

Tal y como pone de manifiesto Gonzalez Seara (2003), los clásicos, por tanto, preferían explicar las cosas a partir de un sistema económico que debía buscar el equilibrio a través de la competencia en el mercado.

A pesar de que los clásicos no contemplan el concepto de Responsabilidad Social, algunos economistas de la época ya intuyen la ineficiencia del sistema de la libre competencia. Así Rousseau, (1762) en su libro, “El contrato social”, escrito durante el llamado “siglo de las luces” habla principalmente sobre la libertad e igualdad de los hombres y en él se plantea la teoría del contrato social. En este libro ya están presentes los fundamentos del concepto de responsabilidad social de las empresas que finalmente, en los años noventa, tuvo la difusión que él propició y que terminó por generar profundos cambios en las relaciones entre las empresas, los gobiernos, las organizaciones no económicas, las organizaciones sin fines de lucro, las fundaciones de origen empresarial y los individuos, una nueva especie de “contrato social” en el que podría reconocerse el espíritu roussonian.

Para entender la evolución de la responsabilidad social, sin embargo, hay que hacer hincapié en la figura del empresario. Así, Stuart Mill, (1886) se preocupó en distinguir el simple *manager* o director de empresa, de la figura del empresario, que agrupa en su

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

persona la función gerencial a la vez que asume el riesgo de la actividad económica. Pero, en realidad, es Schumpeter, (1883) quien va a dar un impulso definitivo al papel del empresario como elemento básico e impulsor de la economía, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad. Los empresarios, crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Todos estos elementos intervienen en el crecimiento económico irregular. Dentro de su teoría del desarrollo económico basada en la innovación, el empresario deja de ser el guardián del equilibrio económico que muchos propugnan, para convertirse en un destructor de ese equilibrio, que pone en marcha nuevos mecanismos de crédito, nuevas fórmulas tecnológicas, nuevas empresas innovadoras en las más variadas direcciones. Sin una élite empresarial activa e innovadora no hay desarrollo económico posible, cosa que, sin duda, también habría suscrito Max Weber, (1889), responsable de haber organizado el gran debate en torno al papel de las éticas protestantes y las virtudes puritanas en el desarrollo del capitalismo. A partir de la valoración del papel del empresario, como innovador y motor del cambio económico, se le fueron añadiendo otras funciones, al mismo tiempo que la evolución de la economía y del pensamiento ideológico- marxismo, socialismo, economía planificada, desarrollo del sector público le obligaba a tomar en consideración nuevas variables. En definitiva, se reconoce al empresario una función esencial para dinamizar la actividad económica y social, y su idoneidad para tal función se mide por su capacidad para intuir, reconocer y dar respuesta a las oportunidades económicas que

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

ofrece cada circunstancia histórica, pero también por su capacidad para comprender el clima general de una sociedad dada y asumir desde la empresa **las responsabilidades que las corrientes de opinión y la sensibilidad social demandan.**

Según el documento de la AECA, “Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”, 2003, sobre la base de este enfoque clásico, se produce una reorientación, vinculando algunos aspectos de la responsabilidad social a la creación de riqueza futura, introduciendo medidas sociales más allá de las normas legales. Es entonces cuando empiezan a surgir detractores sobre este tipo de medidas. Concretamente Levitt (1958), de la Universidad de Harvard, sostiene que “la función de los negocios es producir ganancias sustanciales y sostenidas... el Bienestar General y la sociedad no son parte de los negocios de una corporación. Su negocio está en ganar dinero y no en la dulce música...”

Friedman (1970) defiende la idea de que las empresas no pueden asumir ninguna responsabilidad social, ya que únicamente las personas en forma individual tienen capacidad y derechos para intentarlo. Friedman argumenta que la única responsabilidad social de la empresa es la de maximizar el beneficio.

Friedman (1970), no se caracterizó precisamente por un lenguaje conciliador, se preguntaba en los siguientes términos: “¿Los ejecutivos de una corporación pueden sentirse excusados por defender la idea de la responsabilidad social de la empresa de la cual son agentes?”. Su respuesta, es rotundamente negativa. Para él, los hombres de negocios que pretendieran defender la idea de una responsabilidad social de sus empresas serían “títeres

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

inconscientes de las fuerzas intelectuales que han estado minando la base de una sociedad libre. Sin embargo, parece reconocer que hay algún tipo de actitud ética (es decir: responsabilidad moral) cuando señala que las acciones de las empresas deben ajustarse a las costumbres éticas de la sociedad. En realidad limita la responsabilidad corporativa de los accionistas a preservar los intereses de los stakeholders y shareholders, cuando se refiere al hecho de que, por intereses de tipo social, los directivos deben ser auditados para evitar que gasten el dinero de accionistas, clientes o trabajadores. Por tanto, la Teoría de los stakeholders subyacía en el restringido concepto de RSC de Friedman (1970).

No obstante, a pesar del enfoque de los economistas clásicos y neoclásicos existen evidencias que los empresarios a lo largo del siglo XIX y XX ya empezaron a asumir responsabilidades más amplias que las meramente comerciales. Según Casado (2006), en los primeros años de la industrialización, un grupo de empresas cuáqueras empezaron a imponer un concepto de responsabilidad social en sus empresas. Joseph Rowntree (1836-1925) dedicó parte de sus beneficios, en la industria del cacao, a fondos sociales y de caridad. George Cadbury (1839-1922), también empresario del cacao, creía que si uno protegía la salud y el bienestar de sus empleados, ellos protegerían mucho mejor la empresa. Dedicó recursos a casas para los empleados, hospitales... Otro ejemplo de empresario que fue pionero, Henry Ford (1863-1974), a pesar de prohibir que sus empleados se organizaran o pertenecieran a algún sindicato, les ofreció un plan de acciones innovador para compartir parte de los beneficios generados.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

Paralelamente a la actitud de estos empresarios pioneros, a finales del siglo XIX también comienzan a surgir entre los trabajadores la conciencia de sus derechos y éstos presionan de manera cada vez más organizada para que se tengan en cuenta sus libertades y mejoren sus condiciones.

Hasta bien entrado el siglo XX la postura mantenida por los economistas es, en general, la de maximizar el beneficio. Arrow, (1973), premio Nobel, es uno de los que rebate con fuerza las ideas de Levitt y de Friedman. Arrow, rechaza la postura de que la única responsabilidad social de las empresas consistirá en maximizar beneficios por cuanto esa definición sólo puede tener cierta validez “en el caso de mercados de competencia perfecta, que no son precisamente aquellos donde actúan las empresas.

En defensa de la responsabilidad social corporativa, considerada por los economistas ortodoxos como una teoría irracional, Arrow,(1978), busca romper con el individualismo exacerbado de los economistas liberales pero sin cuestionar el espíritu de la tradición capitalista. Arrow reflexiona sobre las alternativas que abre la RSE, aún cuando todavía, en aquellos años, la consideraba como elemento a investigar en una economía idealizada.

Como afirma Montuschi, (2003), de forma constante, Arrow (1978), señala que resulta deseable la presencia de cierta idea de responsabilidad social, sea ésta ética, moral o legal. En razón de que entiende que dicha idea no habrá de surgir en forma espontánea, considera conveniente institucionalizar dicha responsabilidad social a través de regulaciones, impuestos, normas legales o códigos de ética.

2.2 La RSC en la época moderna: el debate Friedman vs. Drucker como punto de partida

Tal y como ponen de manifiesto Vicente y otros (2004), es hacia los años 70 cuando se suscita un fuerte debate en torno a lo que implica el concepto RSC. Así, Friedman (1970) sostiene que la empresa es una institución económica y, por tanto, debería especializarse en la esfera económica. Sostiene que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar los beneficios para el accionista/propietario. Los defensores de esta línea de pensamiento consideran que la asunción de otras responsabilidades debilita la posición competitiva de la empresa” (Friedman y Gaski, 1970, 1985). Vicente y otros (2004) consideran este enfoque muy restrictivo para la sociedad moderna, “al considerar el beneficio como único criterio para evaluar la eficiencia empresarial” (p. 4).

En el extremo opuesto a esta corriente de pensamiento se sitúa Drucker (1973) al defender que “es responsabilidad social de la gerencia hacer cualquier cosa que siendo genuinamente para el bien común se convierta en el propio interés de la empresa” (citado por Vicente y otros, 2004, p. 4).

Tal vez el posicionamiento más equilibrado entre estos enfoques divergentes es el de Ansoff (1965), quien ya unos años antes, manifestaba que permanecería el objetivo de beneficio, pero que su búsqueda estaría notablemente influida por una conciencia de las circunstancias sociales y que las fuerzas externas llevarían a una redefinición de las relaciones de la empresa con la sociedad (Vicente y otros, 2004).

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

Los detractores de la corriente de pensamiento defendida por Friedman, (Arrow 1973, Carrol 1980, Donaldson 1983 y Frederick 1992) argumentan que ni el modelo económico, ni la especialización de las empresas funcionan como él sostiene, produciéndose ineficiencias. Además, la empresa precisa para alcanzar el éxito de la colaboración de numerosos agentes que afectan y se ven afectados por su actividad (consumidores, recursos humanos, proveedores, comunidad local...) (Vicente y otros, 2004). La empresa no puede concebirse exclusivamente como una institución privada; es una extensión económica de la comunidad y, por ello, ha de verse como una institución social (Visagie y Botha, 1998). Como apuntan Vicente y otros (2004), según esta tesis la empresa no sólo es responsable de sus actos ante sus propietarios o accionistas, sino también ante todos aquellos agentes o grupos (stakeholders) que pueden tener interés en la organización y cuya contribución es necesaria para lograr el éxito (Freeman, 1984). “Desde este enfoque, la organización empresarial debería contabilizar y responsabilizarse de los efectos (negativos, se sobreentiende) que produce sobre el medio ambiente, la población y la sociedad en general, destinando a subsanarlos parte de los beneficios económicos obtenidos de ella” (Vicente y otros, 2004, p. 5).

En esta línea de argumentación se sitúa también el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 1999) cuando establece que “Los retos a los que las empresas deben hacer frente en relación con la RSC son dinámicos, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo”.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

En este sentido, Mario Roitter (1996), afirma que la empresa, además de sus contratos económicos, establece otros contratos bajo un nuevo concepto de razón social, a través del cual “la empresa adquiriría su razón de existencia para el medio social en que se desenvuelve”. Señala este autor que la empresa debe mirarse a sí misma y satisfacer las expectativas de sus “stakeholders”, definiendo a estos como partes interesadas, o partícipes, entendiéndose que se trata, en un sentido amplio, de cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la empresa. En una versión más estricta, Lafuente, A. (2001), define a los stakeholders como “aquellos individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la firma para su supervivencia”.

Por tanto, la empresa deberá considerar y satisfacer no solo sus objetivos, si no también los de estos grupos de presión que pueden hacer peligrar su continuidad en el mercado.

Según Roitstein (2003), la Responsabilidad Social Empresarial parece estar en todo el mundo relativamente bien calificada, aun en los países menos desarrollados, donde alcanza un denominado grado de “evolución” que implica su permanencia en el tiempo como “una actividad que complementa otras acciones de posicionamiento corporativo y que se inscriben fundamentalmente en la relación entre la empresa y la sociedad, dejando a un lado otros públicos objetivos de la empresa”. En Europa -afirma-, las acciones con la comunidad se desarrollan generalmente en forma proactiva contemplando objetivos y beneficios tanto para la corporación como para la comunidad-objetivo. En cuanto a las características de la modalidad de interacción se identifica una

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

complementariedad entre acciones directas con implicación del personal, complementada con acciones realizadas apoyando a organizaciones representativas de la sociedad civil. En este nivel comienza a aparecer el desarrollo de códigos de ética voluntarios, concebidos por las propias corporaciones para tratar fundamentalmente temas asociados a las ganancias, sin abordar los intereses relacionados con el conjunto de intervinientes con los que tiene relación una empresa (Roitstein, 2003).

Por otra parte, en empresas que Roitstein (2003) se dedicó a investigar para determinar cómo las corporaciones multinacionales practican los principios de RSE (entre otras Coca Cola, Arcor, Repsol YPF, Techint, Unilever, Telecom y Telefónica) el apoyo social corporativo se traduce curiosamente en donaciones en especie. Concretamente, las empresas parecen tener una preferencia clara a donar máquinas, alimentos u otros productos, evitando la donación o transferencia de dinero.

Manifiesta la autora de este trabajo que muchos de los líderes corporativos de las multinacionales que operan en países en vías de desarrollo creen satisfacer de esta forma uno de los tres argumentos básicos que sustentan las modernas tesis de la Responsabilidad Social Corporativa: el de la obligación moral. Pero que no terminan de implementar los dos restantes: el de sostenibilidad y el de reputación. Por tanto, de acuerdo con Roitstein (2003) la acepción de RSC de estos directivos está más próxima al planteamiento de Friedman que a las recientes teorías sobre lo que en la actualidad se considera RSC. Considera la autora que la mayoría de los ejecutivos que trabajan en esas corporaciones continúan creyendo al pie de la letra lo que

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

planteaba en los setenta Friedman, (1970) de que “la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios”.

Otro enfoque que puede ayudar a entender el concepto de la Responsabilidad social es el de la propiedad del negocio. Antes el empresario era el dueño de la empresa. Éste se jugaba su patrimonio y su reputación. En ese momento los valores del empresario eran los valores que tenía la empresa. Este concepto tiene un salto en el tiempo ya que hasta los 60 se entiende que la cultura del empresario y, por tanto, de la empresa es la del patrón o propietario (la reputación del propietario y la de su empresa van unidas). A partir de ese momento los propietarios dejan de ser los que gestionan, la gestión cambia. En esa situación el propietario exige rentabilidad y es el gestor el que la tiene que conseguir a cualquier precio. La empresa, por tanto, deja de tener la cultura, los valores y la reputación de sus propietarios, haciéndose necesaria la implementación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

A través de esta breve revisión se ha puesto de manifiesto la amplitud de enfoques respecto a la RSC, así como diferentes acepciones implícitas y explícitas del término. Sin embargo, consideramos que se puede extraer una clara conclusión:

La RSC es un concepto dinámico que puede diferir en el tiempo, de una cultura a otra, e incluso de una empresa a otra. Además, la RSC puede abarcar un amplio abanico de objetivos, más allá de la simple maximización de beneficios, tales como la satisfacción de las necesidades sociales de los grupos de interés (stakeholders), las propias necesidades de la empresa y las necesidades de la

sociedad en su conjunto. Esto implica que la empresa debe estar alerta y examinar continuamente las tendencias de la RSC si desea ser competitiva.

2.3 Conceptualización de RSC: factores integrantes

Las primeras conceptualizaciones de la RSE se emergieron en la década de los 50. Sin embargo, es durante los 60 cuando se desarrolla el concepto, basado en la noción de que las corporaciones tienen responsabilidades más allá de sus obligaciones legales (Ramos y Perriáñez, 2003).

De hecho, es Davis (1975) uno de los primeros en reconocer que, a partir de los debates y polémicas que se habían venido produciendo, la opinión pública en forma creciente estaba planteando demandas de tipo social a las organizaciones, en particular a las empresas. En relación con las mismas sostenía que “la responsabilidad social se deriva del poder social” que detentan las corporaciones que con sus acciones están afectando los intereses de otros sectores de la sociedad. Esa fue la primera de sus cinco proposiciones.

La segunda se refiere a la transparencia comercial. Señala que toda operación de negocios debe ser pública y transparente y que a través de los medios correspondientes el público en general tiene derecho a acceder a esa información.

La tercera propuesta indica que “los costos sociales así como los beneficios de una actividad, producto o servicio, deben ser completamente calculados” y tenidos en cuenta como inversión o gasto”.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

La cuarta proposición complementa la anterior: argumenta Davis que “los costos sociales de cada actividad, producto o servicio, deben tener su precio para que el consumidor (o usuario) también aporte con su consumo al bienestar social”.

Por último, la quinta proposición establece que “más allá de los costos sociales las empresas, así como también los individuos, tienen que asumir su responsabilidad en el desarrollo social, cada cual en sus áreas de competencia apuntando allí donde mayores sean las necesidades sociales”.

Esta última proposición es quizá, aunque no la primera, una de las ideas iniciales en las que se puede percibir que la responsabilidad social es claramente un acto que debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera. Esta proposición es mucho más profunda ya que involucra también al individuo y, por tanto, puede ser un factor que anime a decantarse por los productos y servicios de aquellas empresas que desarrollen sus actividades de RSC en áreas de su interés.

Antes de continuar, hemos de aclarar que sobre el concepto “responsabilidad social” existe una cierta confusión terminológica. Queriendo significar más o menos lo mismo, además de utilizarse “responsabilidad social de la empresa” se habla de “responsabilidad social corporativa”, “responsabilidad corporativa” o “responsabilidad empresarial”. Incluso en ocasiones se confunde con otros como “desarrollo sostenible”, “sostenibilidad” y similares.

En general, las definiciones actuales del concepto de responsabilidad social corporativa, en un sentido amplio, hacen referencia a la consideración voluntaria por parte de la empresa de aspectos sociales, por cuestión de ética, Castillo (1988). El

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

concepto de responsabilidad social corporativa abarcaría tanto la asunción de compromisos u obligaciones que son demandados por la sociedad, como otros compromisos sociales que la empresa se impone voluntariamente a sí misma y que podrían ir más allá de lo que se considera socialmente exigible.

Baurmann (1997), dice que las propias instituciones sociales, económicas y jurídicas de esta sociedad, los individuos, las empresas, el Estado, las organizaciones civiles, deben asegurar que el individuo no utilice los beneficios de su libertad de acción para maximizar sólo sus propios intereses. Baurmann (1997) demanda en términos morales que la sociedad contemporánea no puede ser satisfecha sólo a través de un mercado económico. La sola existencia de un mercado y el intercambio económico “no pueden, *per se*, producir los incentivos necesarios para la moral y el desarrollo de virtudes”. Más bien se necesita que los individuos reconozcan que la práctica de la moral y las virtudes son de utilidad para ellos. En este sentido, cabe destacar que las acciones centradas en el mercado se caracterizan habitualmente por estrategias oportunistas; por tanto, el intercambio económico con características morales puede funcionar de manera confiable sólo si los socios del intercambio poseen ya un cierto grado de moral y virtud. Destaca que en la sociedad contemporánea, pese a la ferocidad de la competencia y a la concentración de la riqueza, existen individuos que sostienen que, a largo plazo, puede ser inclusive más ventajoso y útil para una persona poseer virtudes y un carácter específico que maximizar en cada oportunidad la utilidad propia. Asimismo, para cualquier sujeto el aumento de la virtud en la sociedad será de alguna manera beneficioso y aumentará su calidad de vida. Prosigue Baurmann (1997): “El

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

factor decisivo para la 'productividad moral' de la sociedad moderna y democrática es la libertad que garantiza y exige: la libertad para la asunción autodeterminada y autorresponsable de relaciones responsables es el fundamento decisivo para la formación de personas con un 'carácter social', para personalidades moralmente íntegras, de las que puede esperarse el respeto voluntario de las normas sociales y la disposición a prestar servicios a la sociedad, su constitución y sus instituciones".

Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2000) mencionan cuatro componentes fundamentales de la responsabilidad social: la responsabilidad legal (obviamente vinculada con el cumplimiento de las leyes y normas comerciales), la responsabilidad ética (básicamente hacia los stakeholders; tiene el sentido de hacer lo correcto y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere), la responsabilidad económica (central en el planteo abierto, con el objetivo de maximizar las ganancias de los stakeholders) y la responsabilidad filantrópica (obviamente dirigida a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad en la que operan las empresas). No obstante, no hay que confundir ética con la Responsabilidad social empresarial.

En una investigación realizada para la Universidad de Sevilla, Hidalgo., Barroso y Galán (2000), siguiendo a Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2000), afirman que el concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, la responsabilidad social se refiere a la obligación de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los stakeholders.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

Por tanto, el significado más aceptado de la RSE es el logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente.

Sintetizando, la RSC en la actualidad es un concepto y un marco teórico para el gobierno corporativo todavía en construcción. No obstante, dentro de la indeterminación que aún persiste a la hora de delimitar sus perfiles y su medición, existe la clara conciencia de que en una sociedad como la actual, la influencia y el poder de las corporaciones empresariales ha de ser contrapesado con una exigencia de responsabilidad proporcionada, que, más allá del desempeño financiero (a corto plazo), considere el impacto social y medioambiental de su actividad económica.

Así, la RSC puede ser definida como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes interactúa” (AECA, 2004).

La RSC es voluntaria porque así tiene más fuerza y los compromisos son más amplios que los que puedan venir de la imposición legal. El presidente de la Comisión de AECA sobre RSC, Pedro Rivero, señala que "en estos temas la legislación es un fracaso" y la voluntariedad queda justificada, simplemente, por la ventaja competitiva que consiguen las empresas que adoptan estos modelos de gestión "y que la ley no da" (Europa Press, 2004).

El marco desarrollado por AECA (2004) recuerda que la empresa está formada por personas y por lo tanto "debe tener como objetivo

a las personas" y no "funcionar de espaldas a ellas preocupándose sólo por las cifras de ingresos". Así, las compañías deben "intentar satisfacer" las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, que no se limitan a los accionistas, dado que se incluye también a los proveedores, las comunidades locales, etc.

2.4 La RSC según los organismos internacionales: agentes impulsores de su desarrollo

Tal vez, una de las cuestiones que más haya contribuido al desarrollo del concepto e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en la última década haya sido la firma del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Aguirre y Aldamiz-echevarría, 2010), así como la puesta en marcha de diversos proyectos desde distintos organismos internacionales. Consiguientemente en este epígrafe analizaremos brevemente los diferentes enfoques adoptados por dichos organismos, tanto públicos (UE, ONU y OCDE) como privados (WBCSD y CSR Europe), para intentar arrojar luz sobre los elementos o factores explícitos, inherentes al concepto de RSC, según estas instituciones.

Revisaremos las definiciones propuestas o aproximaciones al tema y, a falta de definiciones expresas y consensuadas en torno al concepto de RSC, efectuaremos para cada organismo un análisis de las áreas temáticas y aspectos que cada uno abarca.

1.- Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea) (2001): *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

En el Libro Verde, la Responsabilidad Social de las Empresas se define como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001). Esta definición va en línea con los ejes que componen la triple línea que veíamos en la página anterior.

Las empresas europeas están reconociendo cada vez más el concepto de RSE como parte de su identidad y como respuesta a las nuevas inquietudes de los consumidores, poderes públicos e inversores, a la preocupación creciente sobre el deterioro medioambiental y a la transparencia de las actividades corporativas propiciada por el desarrollo y difusión de los medios y de las tecnologías de la información y comunicación. Se destaca, además, que ser socialmente responsable “no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo ‘más’ en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

La definición de RSC de la Comisión de las Comunidades Europeas, 2001 en el Libro Verde va conceptualmente en línea con los ejes que componen la triple línea que veíamos y que se articula con los siguientes apartados:

1. Gestión de Recursos Humanos, que debiera incluir el aprendizaje permanente, responsabilidad de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y consideración de la capacidad de inserción profesional”
2. Salud y seguridad en el lugar de trabajo, relacionadas también con las condiciones de trabajo de los contratistas y proveedores.
3. Adaptación al cambio, desarrollado en particular con relación a la introducción de consideraciones sociales en las reestructuraciones de las empresas (cursos de reciclaje, financiación, información y diálogo etc.).
4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, incluyendo aspectos como la disminución del consumo de recursos o de los deshechos y de las emisiones contaminantes o la política integrada de productos.

A su vez, el Libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) trata también sobre la Dimensión externa de la empresa, en textos agrupados en torno a los siguientes interlocutores o temáticas.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

1. Comunidades locales: el Libro sugiere la integración de las empresas en su entorno local, a través por ejemplo, de colaboración con Organizaciones de la Sociedad Civil, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o la realización de donaciones para obras de beneficencia.
2. Socios comerciales, proveedores y consumidores: La responsabilidad social de la empresa está muy relacionada con la de los socios económicos de esta: “Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Los efectos de las medidas de responsabilidad social no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos”. Por otra parte, la responsabilidad hacia los consumidores es otro aspecto fundamental de la RSC: “Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean”.
3. Derechos Humanos: El Libro Verde establece que “una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos” y lo relaciona con disposiciones de instrumentos internacionales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en esta misma línea. Se reconoce que se trata de una cuestión compleja, tradicionalmente reconocida como perteneciente exclusivamente a la esfera de los estados, y no se establece

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

con claridad qué derechos son los que debe respetar la empresa, aunque sí se reconoce que “sobrepasa(n) el ámbito de los derechos laborales”.

4. Problemas ecológicos mundiales: El Libro Verde destaca la importancia de la contribución de las empresas para la consecución de un desarrollo sostenible, mencionando las disposiciones en esta misma línea del Pacto Mundial y de las directrices de la OCDE.

El Libro Verde, por tanto, divide las áreas de contenido de la RSC en dos grandes bloques, el primero relativo a aspectos internos y el segundo a aspectos externos, estableciendo que la “responsabilidad social (...) incluye, además de a los trabajadores y accionistas, a un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente”

2.- Organización de las Naciones Unidas: *Global Compact*

Una de las cuestiones que más haya contribuido al desarrollo de la RSE en la última década haya sido que en enero de 1999 Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas propuso por primera vez la idea del Global Compact (GC) o Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial de Davos, proyecto internacional que incluye una serie de normas o recomendaciones que incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos, para fomentar un desempeño responsable en el entramado empresarial de sus respectivos países. Está orientado difundir, alcanzar, desarrollar y

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

mantener diez principios inspirados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; la Declaración de la Organización Internacional de Trabajo y la Declaración de Río sobre Desarrollo y Medio Ambiente

Tras una serie de reuniones preparatorias entre empresas, representantes de distintas agencias de Naciones Unidas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil la fase operativa del *Global Compact* fue oficialmente lanzada en julio de 2000 y actualmente, varios cientos de empresas de todo el mundo lo han suscrito.

Los diez principios no vinculantes del *Global Compact* (GC) están agrupados en torno a tres ámbitos, Derechos Humanos, Normas Laborales y Medio Ambiente.

3. - Global Reporting Initiative: *Sustainability Reporting Guidelines*

Promovida en 1997 por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Global Reporting Initiative (GRI) es desde el 4 de abril del 2002 una institución internacional independiente, dotada de una estructura de gobierno en la que participan diversos grupos interesados (empresas, instituciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, consultores etc.). Su principal objetivo es el desarrollo de informes corporativos de sostenibilidad (incluyendo aspectos de ámbito ambiental, social y económico) armonizados, impulsando la información sobre cuestiones sociales y ambientales al mismo nivel que la información financiera.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

Para el cumplimiento de su misión la GRI elabora y difunde las *Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* (en adelante, *Directrices*), aplicables de forma voluntaria por organizaciones que deseen informar .

El objetivo de las *Directrices* es “ayudar a las empresas y a sus *stakeholders* a describir y articular mejor su contribución global al desarrollo sostenible”.

En cuanto a definiciones conceptuales, la GRI adopta un planteamiento operativo y pragmático y aunque no define expresamente los conceptos de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad está desempeñando un rol fundamental en el desarrollo de su expresión a través de la concreción de indicadores precisos sobre sus distintas facetas.

El borrador de las *Directrices 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* desglosa con detalle los distintos aspectos sobre los cuales las empresas deben informar, en el entendido de que todos ellos son aspectos constitutivos de su “sostenibilidad” y por tanto ilustrativos de su responsabilidad social. En este sentido, la memoria debe incluir secciones sobre su Visión y Estrategia, el Perfil de la Organización, incluyendo una descripción de sus principales *stakeholders* y la descripción de su estructura de gobierno, sus políticas y sistemas de gestión y sus indicadores de actuación.

4.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: *Revised OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2000)*

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

Las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* elaboradas en 1976 y revisadas en el año 2000, contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y ambientales realizadas por 33 gobiernos (los miembros de la OCDE más Argentina, Chile y Brasil). Dichas directrices o recomendaciones están dirigidas a las empresas multinacionales procedentes u operando en estos países y como tal son en la actualidad el único código de conducta multilateralmente adoptado. La comunidad empresarial participó activamente en su actualización para su adaptación a un mundo global.

Las Líneas Directrices promueven la responsabilidad y transparencia corporativas a través del enunciado de “principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones.

Las Directrices de la OCDE son también muy ilustrativas en cuanto al desglose de las áreas contenidas en la noción de responsabilidad social corporativa: “las empresas deberán contribuir al progreso económico, social y medioambiental”.

5. - World Business Council on Sustainable Development

El World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible es una red de 160 empresas internacionales de más de 30 países promovida por el empresario suizo Stephan Schmidheiny.

El WBCSD considera que la Responsabilidad Social Corporativa es un elemento clave para un futuro sostenible y desde 1997 el WBCSD ha querido contribuir en torno al debate de la RSC,

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

ofreciendo una perspectiva empresarial sobre el tema. Para ello ha impulsado una serie de diálogos de *stakeholders* o partes interesadas en todos los continentes.

Uno de los objetivos del grupo de trabajo constituido en el seno del WBCSD en torno a este tema, integrado por más de un centenar de miembros, ha sido el desarrollar un concepto de RSC e identificar sus elementos constitutivos que de acuerdo al primer documento constitutivo del WBCSD sobre el tema, las principales áreas de la RSC son los Derechos Humanos, los Derechos de los empleados, la Protección del Medio Ambiente, la participación en la comunidad y las Relaciones con los Proveedores.

Tras realizar esta breve revisión hacemos un resumen para recoger los aspectos incluidos explícitamente en la RSC que cada organismo integra en su definición.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN
 ANÁLISIS EVOLUTIVO

Según la tabla 2.2 hay una homogeneidad en las áreas tratadas por parte de los organismos. Ahora bien, según un estudio de ESADE de Benbeniste (2002) al descender al nivel de detalle se observan diferencias entre los aspectos considerados dentro de cada una de ellas por las distintas instituciones.

Tabla 2.2
Aspectos incluidos explícitamente en la RSC por cada organismo.

| | Global Compact 2000 | Libro Verde 2001 | Directrices OCDE 2000 | Directrices GRI 2002 | Documento WBCSD 2000 |
|-----------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Relación con trabajadores | X | X | X | X | X |
| Relación con accionistas | X | X | X | X | X |
| Relaciones con ONG | | X | X | X | X |
| Relaciones con proveedores | | X | | X | X |
| Relaciones con la comunidad | X | X | X | X | X |
| Relaciones con consumidores | | X | X | X | X |
| Medio ambiente | X | X | X | X | X |
| Desarrollo local | | X | | X | X |
| Misión, valores y visión | | | | X | |
| Descripción de gobierno | | | | X | |

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN
 ANÁLISIS EVOLUTIVO

Como se deduce de la tabla 2.3 son las directrices GRI las que incluyen más instrumentos o factores a considerar en la implementación de la RSC, siendo el GC el organismo que las define con menor precisión o profundidad.

Tabla 2. 3
Instrumentos sobre los que se basa la RSC en los diferentes organismos.

| Instrumento | Global Compact (2000) | Libro Verde (2001) | Directrices OCDE (2000) | Directrices GRI (2002) | Documento WBCSD (2000) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Derechos Humanos | X | X | X | X | X |
| Derechos Laborales | X | X | X | X | X |
| Prácticas laborales (seguridad y salud, formación, etc.) | | X | X | X | X |
| Medio Ambiente | X | X | X | X | X |
| Relaciones con los proveedores | | X | (X) "alentarlos" | X | X |
| Relaciones con clientes/ consumidores | | X | X | X | X |
| Relaciones con la comunidad | | X | X | X | X |
| Diálogo social (gestión de reestructuraciones) | | X | X | X | |
| Lucha contra la corrupción | | | X | X | X |
| Transparencia | | | X | X | X |
| Transmisión de Know-How | | | X | | |
| Competencia | | | X | X | |
| Fiscalidad | | X | X | X | |
| Misión, valores y visión | | | | X | X |
| Buenas prácticas de gobierno empresarial/ Conducta ética (*) | | | X | X | |

Fuente: Benbenviste 2002.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

Tras revisar las definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa realizadas por los principales organismos internacionales, públicos y privados, que trabajan sobre este tema llegamos a las siguientes conclusiones:

1. La RSC es un concepto en desarrollo, no cristalizado. La mayoría de las instituciones internacionales esquivan elaborar una definición del mismo, o cuando lo hacen, le brindan una dimensión puramente operativa. Además, muchas organizaciones adoptan un enfoque pragmático, equiparando el término RSC a otros conceptos relacionados, como sostenibilidad.
2. En cuanto al contenido de la RSC, como hemos visto (tabla 2) hay un relativo consenso en torno a las principales aspectos, con nombres más o menos equivalentes, aunque al descender al nivel de detalle (tabla 3) se observan diferencias entre los instrumentos considerados dentro de cada una de ellas por las distintas instituciones.
3. Asimismo, hay un acuerdo general en destacar que la responsabilidad social corporativa es una dimensión voluntaria, que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas. Debe destacarse que el contenido de la responsabilidad social corporativa es, por su propia naturaleza, dinámico, variable en el tiempo y entre empresas en función de las expectativas de los *stakeholders*.

De todos los modelos anteriormente vistos y tras la revisión de los conceptos de los diferentes organismos surgidos para intentar

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

definir la RSE, definitivamente entendemos interesante para los objetivos del presente trabajo y por el ámbito geográfico en el que se enmarca nuestra investigación, la definición de RSC propuesta por la UE en el Libro Verde. Así, según el mencionado documento, la Responsabilidad Social de las Empresas se define como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001).

Además, esta definición está muy en línea con el modelo basado en la perspectiva del *Desarrollo Sostenible*, que goza de bastante aceptación, y que se fundamenta en los ejes que componen la triple línea base de la misma, es decir, el desarrollo económico, el desarrollo social y el desarrollo medioambiental (Van Marrewijk, 2003).

2.5 RSC y su influencia en la empresa

En este apartado pretendemos examinar la relación que puede tener la aplicación de estrategias de RSC en los resultados económicos de la empresa y en su nivel de competitividad. La RSC puede tener diversas orientaciones, pero nunca debe prescindir de su orientación económica.

2.5.1 Consideraciones generales

La RSC puede responder a la simple necesidad de reaccionar frente a las presiones del entorno o incluso a convicciones morales profundas de los propietarios o principales ejecutivos de las empresas. No obstante, debe insistirse en que un objetivo esencial

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

es su contribución a la solidez económica y a la sostenibilidad de la empresa. Por eso, su utilidad en términos económicos debe entenderse, si no como una razón suficiente, sí como una razón necesaria para lograr resultados económicos sostenibles. De hecho, los mejores resultados económicos de una empresa, son consecuencia, muchas veces, de una mejora en aspectos directos pero también de aspectos indirectos y dentro de este grupo los de la RSE como elementos intangibles y, por tanto, de difícil medición que pueden influir en los resultados. Esta hipótesis es por la que nosotros apostamos y queremos demostrar con nuestro trabajo.

Desde esta óptica y siguiendo la teoría de los stakeholders (Tamayo, 2009), las empresas socialmente responsables tendrían menos conflictos con los diferentes grupos de interés, mejorando así su reputación y sus relaciones con clientes, proveedores, bancos, personal, inversores... Esta mejora en las relaciones e imagen de la empresa se traduciría en un incremento de los beneficios y del rendimiento económico de la organización.

Por otro lado, y en este sentido, también, los consumidores se podrían mostrar a favor de los productos ofrecidos por empresas que se perciben como socialmente responsables. Todo esto, implicaría que la RSC sería actualmente un factor de diferenciación. Este hecho supondría que las empresas que no muestren interés por de esta tendencia podrían perder competitividad a medio y/o largo plazo. De esta forma, destacaríamos que la actuación responsable de la empresa no se asociaría ya, necesariamente, con actuaciones en contra de sus propios intereses económicos sino que iría encaminada a la obtención de beneficios, pues sin ellos la empresa no puede

sobrevivir y, por ende, tampoco podría acometer su función económica y social.

Tabla 2. 4
Argumentos a favor de la RSE:

| |
|-------------------------------------------------------------------|
| Menos conflictos con los diferentes stakeholders |
| Mejora en la relación con clientes |
| Mejora en la reputación e imagen corporativa. Identidad de Marca. |
| Factor de diferenciación |
| Fórmula para no perder competitividad a largo plazo |

Fuente: Xertatu, (2005) Institución pública orientada a la promoción de la RSC entre pymes vascas.

Por otra parte no es este tipo de análisis la única fuente de evidencia sobre la positiva contribución de la RSC a la solidez económica de la empresa. Hay estudios que se centran en el análisis del rendimiento de la inversión de empresas socialmente responsables. La forma más directa y habitual de realizar este análisis radica en la comparación de la evolución de las cotizaciones bursátiles medias de los principales índices especializados –que recogen exclusivamente empresas con buenas prácticas de RSC- con la evolución de las cotizaciones medias de índices bursátiles generales. Un estudio reciente de Garz, Volk y Gilles (2002) reafirma que la RSC es un factor generador de valor independiente: su correlación con los rendimientos de la inversión no deriva exclusivamente de otras características (tamaño, sector, volumen de beneficios, capacidad de innovación, ritmo de crecimiento, etc.) de las empresas con buenas prácticas de RSC –como muchos escépticos apuntan, al

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNALISIS EVOLUTIVO

ser en general las empresas preocupadas por la RSC entidades de gran dimensión, dinamismo innovador y elevados beneficios-, sino que estas prácticas influyen autónomamente también en los rendimientos.

Continuando con nuestra tesis, esto se traduce en la necesidad de adoptar decisiones que compatibilicen tanto objetivos económicos como de RSC, haciendo de ésta un arma estratégica que permita mantener o mejorar la competitividad y rentabilidad empresarial.

De cualquier forma, la implantación de estrategias o acciones de RSC, como cualquier otra estrategia empresarial, no está exenta de riesgos y además puede existir un lapso de tiempo desde que se efectúa una actividad de RSC y la obtención de resultados económicos positivos Arlow y Gannon (1982). En el Tabla siguiente obtenido de Xertatu (2005) se sintetizan los riesgos.

Por tanto, antes de emprender una estrategia de RSC la empresa ha de sopesar estos riesgos que, en muchos casos, pueden reducirse mediante una adecuada planificación estratégica. Ahora bien, la existencia de riesgos no implica que haya que despreciar las posibles ventajas asociadas a la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Además, una correcta planificación estratégica ayuda a identificar aquellos aspectos de RSC más coherentes con los valores de la empresa y su estrategia global. Esto, a su vez, contribuirá a aumentar o consolidar las ventajas derivadas de la RSC, generando así ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 2. 5

Resumen de los riesgos de implantar la RSC:

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementos de costes a corto plazo. Desvío de objetivos y prácticas de trabajo habituales. Generación de expectativas irreales Enfoque inadecuado de las actividades de RSC debido a la inexperiencia. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Xertatu, (2005) Institución pública orientada a la promoción de la RSC entre pymes vascas.

La RSC, además, puede tener efectos positivos en diferentes factores que desarrollamos a continuación:

2.5.2 RSC como impulso a la calidad de gestión

Al considerar las posibles demandas sociales y anticiparse o ir más allá de lo exigible legalmente puede derivar en un modelo de gestión más previsor y por ende, mejorar la eficacia y el resultado empresarial. Así entendemos que puede permitir una mejor gestión de los recursos internos y una mejor relación con los agentes externos. En definitiva la RSC puede impulsar:

1. Una mejor información, y esto es siempre una materia prima esencial para la gestión empresarial: una información precisa es un elemento imprescindible para el adecuado posicionamiento ante todos los factores que, en alguna medida, condicionan la actividad de la compañía. Por su propia naturaleza, la RSC ofrece una perspectiva de atención basada

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

precisamente en la necesidad de mayor y mejor información. Es algo que está en la esencia de la RSC: a ello aluden los tan habituales conceptos de la *triple bottom line* (triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental) y del balance scorecard (Tabla de mando integral). La mejor información general posibilita una mejor evaluación de la actividad, del valor generado por la empresa y de su potencialidad, permitiendo, particularmente, una mejor estimación y gestión de los activos intangibles.

2. Un mayor conocimiento, se ha podido señalar, en este sentido, que la RSC contribuye a la consolidación de una visión de futuro más consistente y más sensible al largo plazo Steele y Cleverdon, (2004). Estamos de acuerdo con esta idea, porque la empresa al estar alerta de los stakeholders y de las necesidades del entorno tendrá más posibilidades de adaptarse a los cambios, ya que le permitirá detectar antes que otras empresas las posibles oportunidades y amenazas. Algo, en suma, que no puede dejar de ser positivo para el beneficio y para la competitividad.
3. Un motor de innovación. Las empresas responsables “...son capaces de ver oportunidades donde el resto sólo ve problemas” (Muñoz-Nájar y Rodríguez, 2004), haciendo de su preocupación una vía de diferenciación y de generación de ventajas competitivas.
4. Fortalecimiento de la reputación: Una virtualidad adicional –y para muchos, la principal– de la RSC radica

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

en su contribución específica al fortalecimiento de uno de los más importantes activos intangibles de la empresa: la reputación. La reputación es algo que puede verse como una aportación añadida a la calidad de la gestión, entendiendo la reputación como un resultado de la gestión de la marca. La reputación es un rasgo conferido siempre por los demás. Un resultado de la impresión que cualquier persona o entidad produce en su entorno y que en el caso de las empresas obedece a multitud de factores: es el producto neto de la percepción que –por todas sus características- tienen de la empresa sus grupos de interés y el público en general. O lo que es lo mismo, el grado de confianza que depositan en ella, el valor que les merece su marca. Fombrun (1996), ha llegado a estimar en un 3% el crecimiento en el valor de la acción que se deriva de un incremento en un 1% del valor de la reputación (si bien no deja de generar controversia la forma de medir este último valor). Un conocido trabajo de Vergin y Qoronfleh (1999) realizado sobre la evolución bursátil de las cerca de 400 empresas de la lista anual de Fortune de las empresas de mejor reputación de Estados Unidos (“Las empresas más admiradas de América”) a lo largo del período 1983-1996, aprecia una estrecha influencia de la reputación en el valor de la acción: las diez empresas de mejor reputación experimentaron un crecimiento medio en su cotización bursátil (20,1%) muy superior al de las firmas situadas en las diez

últimas posiciones de la lista (1,9%) y al incremento medio en el índice de referencia Standard & Poors 500 (13,1%). El informe anual de MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) -siguiendo los criterios del modelo de Fombrun (1996)- consigna la RSC como una de los seis componentes básicos de la reputación (junto a los resultados económicos-financieros, la innovación tecnológica, el gobierno corporativo, la calidad comercial y la cultura corporativa), de acuerdo con la evidencia arrojada por investigaciones empíricas.

2.5.3 RSC e incidencia en la mejora de la competitividad

La falta de pruebas empíricas que midan de forma clara y contundente la relación entre desempeño socialmente responsable o RSC y desempeño financiero ha ocasionado que la RSC sea percibida por algunos directivos como una evidencia de que la misma no es relevante para el desempeño corporativo e incluso que puede no ser ética para los accionistas aunque beneficie a los stakeholders (Vicente *et. al*, 2004).

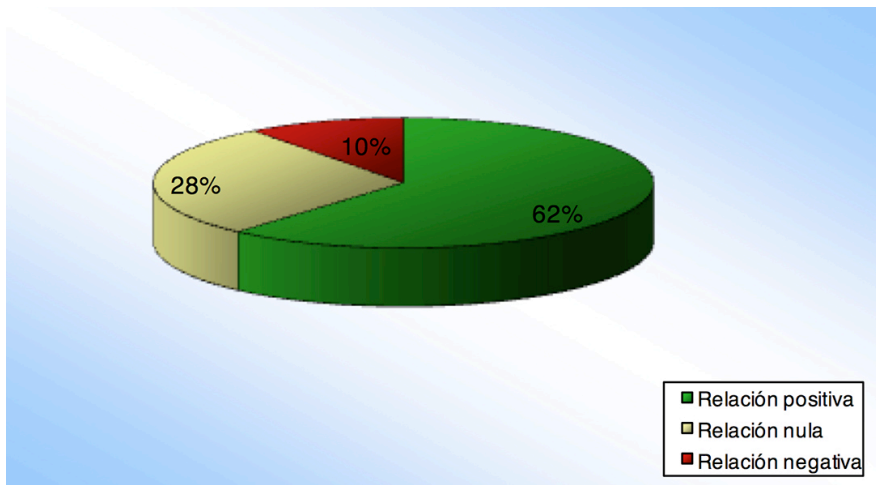
Es evidente que sin un entendimiento claro de los beneficios estratégicos que puede aportar a la empresa es probable que los altos directivos no estén dispuestos a realizar inversiones en prácticas de RSC. Puesto que los primeros estudios hasta la fecha no han dado con una medida que permita de forma clara e inequívoca dar con la naturaleza de la relación entre RSC y rentabilidad financiera existen investigadores que insisten en descifrar la relación entre una y otra.

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ANÁLISIS EVOLUTIVO

En el 2004, Vicente, Ruiz, Tamayo y Balderas realizaron un estudio con una muestra de 73 estudios, procedentes, en su mayoría de Estados Unidos con el objetivo de analizar la incidencia de la RSC en la competitividad.

Como se observa en la figura 1, de la revisión que hicieron de la literatura sobre la relación entre RSC y competitividad (medida a través de resultados económico-financieros) predomina el signo positivo en el 62% de los casos, aproximadamente y únicamente en el 10% de los casos la relación entre ambas variables ha sido negativa, mientras que en el 28% no se obtuvo correlación entre tales variables.

Figura 2.1
Resultados del análisis sobre RSC y rendimientos económicos financieros



Fuente: Vicente, Ruiz, Tamayo, Balderas. (2004).

Cada vez más autores afirman que las empresas han comenzado a adoptar prácticas de RSC no sólo como resultado de presiones de los stakeholders o grupos de interés, sino por razones de

CAPITULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UN ÁNÁLISIS EVOLUTIVO

competitividad. Así, muchos defienden que la RSC puede ser también una actividad estratégica en la mejora de la competitividad de la empresa y que eso ha llevado también a muchas empresas a comprometerse en la RSC. (Moreno, 2004).

Otros autores defienden, que las empresas socialmente responsables tienen tendencia a mostrar resultados mejores Pava y Krausz, (1996). Además, según ellos parece que esta tendencia es más consistente para períodos más cercanos o actuales.

Ahora bien, la conclusión a la que llegamos es la falta de consenso en el debate académico y la necesidad de avanzar en líneas de trabajo más rigurosas metodológica y conceptualmente ya que pese a los estudios mencionados, todavía faltan evidencias suficientes para demostrar sin paliativos que el esfuerzo de estas empresas ha contribuido a su mayor competitividad, mayor valoración por parte de sus accionistas o mayor valoración por parte de sus consumidores.

**.....CAPÍTULO 3. LA RSC COMO UN ATRIBUTO
INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA**

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

En este capítulo analizaremos la influencia que actualmente tienen las actuaciones de RSC sobre la imagen de marca de las organizaciones (imagen corporativa), intentando, asimismo, diferenciar el concepto de imagen de marca de otros conceptos similares, con los que a menudo se asimila y confunde, tales como identidad de marca (identidad corporativa) o reputación.

3.1 Conceptualización de marca

La definición de marca que ofrece la American Marketing Association (1996) asumida por gran parte de los autores en el ámbito del marketing, comprende la marca como un “nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que trata de identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia”. Muy similar es la definición de Kotler (1994), quien conceptúa la marca como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlos de sus competidores.”

Denominar marca a cualquier nombre, término, símbolo o combinación de los elementos anteriores usados para identificar bienes o servicios, esa es sólo la definición clásica, del término, porque cuando la marca comienza a generar emociones y sentimientos, conscientes e inconscientes, de los consumidores deja de ser un simple nombre o conjunto de letras, deja de ser un logotipo, (Westbrook 1987). Por ello, en la sociedad contemporánea, la marca aislada no es suficiente para consolidar ventas y negocios.

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

De ahí que, contrariamente a las definiciones anteriores, otros investigadores como Lambin (1991) evitan asociar la marca simplemente con un símbolo o nombre, considerándola, en su lugar, como una cesta específica de atributos que proporcionan al consumidor, además de los beneficios funcionales básicos, una serie de beneficios adicionales, los cuáles constituyen elementos de diferenciación entre marcas y pueden influir en las preferencias de los consumidores. Asimismo, Aaker (1996), sostiene que el alcance de una marca va más allá de los atributos funcionales o características del producto.

Según éste, la marca abarca, también, elementos como los beneficios emocionales relacionados con su consumo, la percepción de los consumidores acerca de los usuarios de la marca, las asociaciones mentales con respecto a la identidad corporativa del fabricante de la misma, así como las impresiones visuales que se transmiten a través de la comunicación de la marca. Muchos investigadores, incluso, atribuyen a las marcas características como una personalidad propia que surge de una relación intensa entre la marca y el usuario. En definitiva, todos estos componentes de la marca pueden ser considerados como sus atributos. Y es dentro de ellos, donde la RSC jugaría un papel destacado.

Keller (1993), define el valor de la marca como el “efecto diferencial de los conocimientos de marca sobre la respuesta del consumidor al marketing de la marca”. De acuerdo con esta definición, una marca dispone de valor de marca, si el consumidor reacciona de manera más favorable al producto, precio, comunicación y distribución de una marca que al marketing-mix idéntico de una versión del producto o servicio sin marca. Según

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

Keller (1993a, p. 2), el valor de la marca se crea a partir de la familiaridad del consumidor con la marca. Una marca tiene valor, si el consumidor está familiarizado con la marca y mantiene en su memoria asociaciones favorables, fuertes y únicas con respecto a la marca.

Keller (1993) afirma, asimismo, que los beneficios de la marca constituyen el valor personal que el consumidor atribuye a la marca, distinguiendo entre beneficios funcionales, emocionales y simbólicos. Los primeros se basan en la satisfacción del consumidor a través de los atributos relacionados con el producto subyacente de la marca. Estos beneficios están, a menudo, relacionados con motivaciones básicas como las necesidades fisiológicas o de seguridad y responden al deseo de resolver o evitar un problema. Por otro lado, los beneficios emocionales corresponden a las sensaciones experimentadas al consumir la marca. Los atributos emocionales, como parte integral de la identidad de marca, persiguen el objetivo de una diferenciación emocional de la marca, especialmente en mercado saturados como los actuales, donde una diferenciación funcional resulta mucho más difícil. Finalmente, los beneficios simbólicos del consumo de una marca son más que nada extrínsecos y satisfacen necesidades de aprobación social, expresión personal y autoestima, en el marco de un “consumo demostrativo”. El valor simbólico de una marca es especialmente relevante en el caso de productos socialmente visibles.

Finalmente, en relación con el al propósito o principal razón de ser de las marcas, Milewicz y Herbig (1994) afirman que éste debe ser el de proveer al usuario de un significado simbólico que le ayude en los procesos de reconocimiento y toma de decisiones. Además,

en opinión de Wernerfelt (1988), los nombres de marca pueden utilizarse, también, como depósito para la reputación de una compañía: *la alta calidad en el desempeño de un producto o servicio, puede ser transferido a otros productos-servicios sólo por el nombre de marca*. Así, para una firma que amplía su línea de productos, una marca bien reconocida puede ayudarle en la aceptación por parte del cliente del nuevo producto, debido a la reputación o imagen de marca (Milewicz y Herbig, 1994).

3.2 Identidad de marca

Por otro lado, para comprender la marca desde una perspectiva estratégica, resulta conveniente introducir el concepto de la “identidad de marca”. Según Aaker (1996), la identidad de la marca se basa en el conjunto único de asociaciones que la organización persigue crear o mantener en la mente de su público objetivo. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca, implicando una promesa de la compañía a los clientes. En este sentido, la identidad de la marca suministra **dirección, propósito y significado** para la gestión de la misma. Además, debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión.

Según Aaker (1996), la clave en la creación de una identidad de marca consiste en la creación de asociaciones mentales específicas relacionadas con la marca. El desarrollo y la implantación de la identidad de marca constituyen, en consecuencia, factores fundamentales en la construcción y mantenimiento de una marca fuerte.

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

En el proceso de implementación de una identidad de marca, se aspira a la creación de asociaciones específicas en la mente de los grupos objetivos. Es más, el valor de una marca depende, principalmente, de dichas asociaciones mentales. No obstante, las percepciones de los consumidores son, en ocasiones, significativamente más amplias o distintas a las deseadas por el gestor de la marca en el proceso de implementación de la identidad de marca. Las autoras Martínez y de Chernatony (2004) señalan, en este sentido, que las herramientas de comunicación de la empresa ayudarán a que las asociaciones mentales del cliente en relación con la marca coincidan con las deseadas por los gestores en el proceso de implementación de la identidad de marca. Por tanto, la identidad de marca hace referencia a valores, principios, inherentes a la empresa y a los que desea que se asocie su marca. En suma, es la esencia de la organización, su comportamiento, su historia, misión, visión, proyecto empresarial y el conjunto de estímulos recibidos por los públicos de ella. La identidad de marca de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece). La identidad corporativa es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial.

Para Mínguez (2000) la “Identidad de marca en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás”. Por otra parte, para Costa (2003) la identidad es un valor variable que tienen las organizaciones, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida y otras serán débiles y con identidad ambigua, lo que supondrá un freno para su desarrollo.

Por tanto, podría haber diferencias entre la identidad de marca (conjunto único de asociaciones que la organización persigue crear o mantener en la mente de su público objetivo) y la imagen de marca (la imagen que realmente tiene la organización en la mente de su público objetivo).

Aunque nuestra intención no es probar o demostrar en el estudio empírico si existen diferencias al respecto, esperamos que puesto que los aspectos de responsabilidad social son fundamentales en la identidad de marca del grupo Eroski, la imagen de marca que los clientes tienen sobre esta corporación sea acorde a su implicación social. Es decir, que los consumidores valoren de alguna forma las actividades de responsabilidad social implícitas en la identidad de marca de la compañía.

3.3 La percepción de los beneficios funcionales y emocionales de la marca

El beneficio de la marca constituye, en su conjunto, el valor personal que el consumidor atribuye a dicha marca (Keller, 1993a). Según Aaker (1996), los beneficios para el consumidor forman parte de la estructura de la identidad de la marca, es decir, la identidad de la marca abarca la proposición de valor al cliente. En términos de este autor, *“la proposición de valor es la manifestación de beneficios funcionales, emotivos y de auto-expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente. Una proposición de valor efectiva deberá liderar a la marca, las relaciones con el cliente y conducir la decisión de compra”*.

Los beneficios de la marca para el cliente pueden ser, básicamente, de dos tipos: funcionales o emocionales. Los

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

primeros, se basan en la satisfacción del cliente, a través de los atributos relacionados con los productos y servicios subyacentes de la marca. Aaker (1996), señala que la base más visible de la proposición de valor de la marca la constituye el beneficio funcional, es decir, el beneficio basado en los atributos funcionales de la marca que suministra utilidad funcional al cliente. Dicho beneficio está vinculado a la función que el producto o servicio desarrolla para el cliente. Los beneficios basados en los atributos del producto son directamente relacionados con las experiencias de uso de los clientes.

Asimismo, Aaker (1996), sostiene que una proposición de valor, basada exclusivamente en los beneficios de los atributos funcionales, resulta, muy a menudo, demasiado limitada para garantizar la competitividad de la marca: los beneficios funcionales suelen ser fáciles de copiar, asumen una toma racional de decisiones de compra y pueden reducir la flexibilidad estratégica en la diferenciación de la marca.

Por otra parte, si bien la percepción de los beneficios funcionales de la marca explica una parte importante del comportamiento de compra del cliente existe, asimismo, un efecto significativo del componente emocional en dicho comportamiento.

Según Bagozzi (2000), el término “emoción” se refiere a un estado de activación mental que se produce a partir de la percepción o evaluación de situaciones o pensamientos y que se manifiesta en una amplia variedad de procesos fisiológicos.

En opinión de Cronin, Brady y Hult (2000), el componente emocional consiste de varias emociones, tales como felicidad, culpabilidad, sorpresa o decepción, y se manifiesta como una

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

respuesta afectiva por parte del cliente a la entrega del servicio. Asimismo, Dubé y Menon (2000), consideran que las emociones del consumo son las respuestas afectivas a las percepciones de un individuo de aquellos atributos que componen el funcionamiento de un producto o servicio.

En la actualidad, muchas marcas basan su posición competitiva en beneficios emocionales específicos. Dichos beneficios corresponden a las sensaciones concretas experimentadas al consumir la marca. En opinión de Aaker (1996), una marca suministra un beneficio emocional al cliente, cuando la compra o el consumo de dicha marca en particular genera un sentimiento positivo.

Según Jaworski y Kholi (1993), los beneficios emocionales de la marca satisfacen las necesidades emocionales y experimentales del consumidor, entendiendo por *necesidad experimental*, el deseo de placer sensorial en la experiencia de consumo por parte del cliente. Por su parte, Davis (1993), recomienda proporcionar beneficios emocionales a través de la marca e implementarlos en la comunicación con mensajes del tipo “*puedes sentirte bien, acerca del bien que estás haciendo*”, etc.

En definitiva, el éxito de una marca dependerá de la percepción del consumidor tanto de los beneficios que obtiene a partir de los atributos funcionales de dicha marca, como de los beneficios emocionales o sensaciones experimentadas con el consumo de la misma.

En este sentido, consideramos que la marca Eroski no sólo aporta al consumidor beneficios funcionales que se pueden asociar a la buena calidad de sus productos o a la buena relación calidad

precio, sino que entendemos que los beneficios emocionales de la marca pueden ser incluso más interesantes: empresa implicada en actividades de RSC, protección del medio ambiente, información objetiva al consumidor (revista Eroski), seguridad y protección de la salud y el entorno, etc.

3.4 Imagen de marca: imagen de marca corporativa y reputación corporativa

Como ya indicamos en el capítulo introductorio, a los efectos de este trabajo emplearemos el concepto de imagen de marca para referirnos a una empresa o corporación, por tanto, dicho término hace referencia a lo que también denominamos imagen corporativa, o imagen de marca corporativa.

Villafañe (1999), en lo que concierne al proceso de formación de la imagen corporativa, señala que son tres los inputs que conforman la misma: *el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa*.

El **comportamiento corporativo** recoge las maneras de actuar de la empresa en lo que compete a sus políticas funcionales: producción, financiera, comercial, etc. este concepto generará en el público una *“imagen funcional”* de la empresa, correspondiente a sus productos y servicios, a su solvencia financiera, a su saber hacer (*know how*) comercial, a su vocación por el servicio, etc., y es, según este autor, el resultado de la gestión del sistema *hard* de la empresa a través de sus políticas funcionales.

En segundo lugar, la **cultura corporativa** se refiere a la ideología de la organización, es decir sus creencias, costumbres y valores

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

respecto a la propia empresa y al entorno donde ésta se desenvuelve. En definitiva, es el modo de ser y de hacer de la organización. Las diversas manifestaciones de la cultura corporativa proyectan una “*imagen interna*” o “*autoimagen*” de la empresa, que tiene su reflejo en su imagen corporativa. En este sentido, Villafañe considera que, después del comportamiento corporativo, son las personas –sobre todo aquellas que tienen un contacto con el público- las que constituyen el segundo factor decisivo en la formación de la imagen corporativa.

Finalmente, la personalidad corporativa constituye el tercer input que conforma la imagen corporativa y, al igual que la personalidad del humano, ésta se compone de muy diversas dimensiones o rasgos (Bolger, 1959). Villafañe (1999) entiende la personalidad corporativa como el conjunto de manifestaciones o acciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una “*imagen intencional*” entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación. Esta imagen intencional la componen, según este autor, aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva.

3.4.1 RSC como estrategia para lograr la mejora de la imagen de marca y de la reputación corporativa

En la literatura pueden encontrarse opiniones muy diversas acerca del concepto de imagen marca.

Así, Spector (1961) definía la imagen corporativa como la *suma total de las percepciones del público objetivo de las características de la personalidad de una organización.*

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

Por su parte, Dowling (1993), define la imagen corporativa como *“la impresión total que una empresa crea en las mentes de sus públicos”*.

Según Cornelissen (2000), *“la imagen corporativa es la percepción por parte del público objetivo de las proyecciones recibidas de la identidad corporativa”*.

En opinión de Conti (2000), la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla, produce en la mente de sus públicos. En consecuencia, la imagen, según este autor, es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo no necesariamente real y que es corregido por dicho público (por la percepción y los paradigmas).

De manera similar, Villafañe (1999) señala que la imagen corporativa *“es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”*.

Asimismo, a juicio de Abratt (1989), la imagen de una organización no es lo que la compañía cree ser, sino los sentimientos y creencias que sobre la compañía existen en las mentes de sus audiencias externas. Este mismo matiz enfatizan, también, los investigadores Markwick y Fill (1997), quienes entienden la imagen corporativa como la percepción que los *stakeholders* tienen acerca de lo que es una organización.

En opinión de Sanz de La Tajada (1994), *“la imagen de empresa es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución”*. Se trata, por tanto, de una representación mental que

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

un individuo se hace de una organización empresarial, como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno. Por su parte, los autores Andreassen y Lindestad (1998) definen este término como una actitud acumulada –basada o no en la experiencia- hacia la compañía.

La imagen de marca hace referencia al conjunto de “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993). La imagen de marca tiene una naturaleza acumulativa o aditiva, ya que se configura como la suma o resultado de todo el conjunto de informaciones o asociaciones que le llega a un individuo sobre la identidad de una marca. Se trata de una concepción gestáltica de la imagen (Villafañe, 1998), en la que ésta es el resultado de un proceso integrador realizado en la mente de los sujetos. A través de los diversos mensajes y señales referidos a la marca (sean emitidos por ella o no), el sujeto percibe la identidad de la misma, almacenándose en su memoria asociaciones de la marca que combinadas generan una impresión global en la mente del sujeto (imagen de marca). Dicha impresión puede ser real o falsa (más cercana a la realidad de la empresa o menos), pero con independencia de ello, va a guiar, configurar y moderar el comportamiento del individuo hacia la marca.

Klein, N. (2002) sostiene que uno de los pioneros en llevar a la práctica esta filosofía fue el fundador de Nike, Phil Knight, quien anunció a fines de los 80 que manejaba una sociedad de deportes: su misión no era fabricar zapatillas, sino mejorar la vida de la gente a través del deporte y la forma física. Se trataba de una acción de responsabilidad social corporativa pero que tan sólo tuvo efectos publicitarios, tanto que Klein lo describe así: *“Durante mucho*

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

tiempo Phil Knight, el presidente de Nike, ha sido el héroe de las facultades de ciencias empresariales. Prestigiosos medios académicos, como The Harvard Business Review, han elogiado sus innovadoras técnicas de marketing, su comprensión del fenómeno de la marca y su empleo precoz de la externalización. Incontables estudiantes de masters de marketing y comunicación han estudiado la fórmula de Nike, consistente en «marcas sí, productos no». De modo que cuando en mayo de 1997 se invitó a Phil Knight a hablar en la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad de Stanford -donde se había graduado-, se esperaba que la visita fuera uno de los tantos éxitos de Nike. En lugar de ello, Knight fue recibido por una manifestación de protesta, y cuando se acercó al micrófono los estudiantes le gritaron: '¡Fuera de ahí! ¡Paga un salario decente a tus obreros!'. La luna de miel de Nike terminó dolorosamente". Desde entonces, siguiendo a Klein, IBM no vende ordenadores, sino soluciones para negocios. Swatch no son relojes, sino una idea del tiempo. Según el viejo paradigma, el marketing servía para vender el producto. En este escenario económico-filosófico-político y social, no sólo se planteaban cuestiones ideológicas sino también puramente comerciales: el poder en apariencia irrestricto de las marcas sobre la personalidad y psicología de los consumidores podía convertirse en boomerang, sobre todo si las marcas que anunciaban beneficios sociales en realidad practicaban lo contrario.

Por tanto, nosotros entendemos, el concepto de imagen corporativa como la percepción que los públicos externos o internos tienen de la compañía, abarcando de forma global la totalidad de las percepciones de una marca u organización determinada, almacenadas en la memoria del consumidor en

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

forma de asociaciones mentales, pudiendo distar, en ocasiones, dicha percepción de la deseada por parte de la gerencia de la empresa en el momento de implementar la identidad corporativa. Además, nosotros vamos a analizar la imagen de marca o imagen corporativa bajo el prisma del cliente o consumidor final; en tales circunstancias, la imagen corporativa coincide con la imagen de marca.

Son varios los autores en la literatura que han considerado la imagen de marca como el principal activo de las empresas y como motor de su competitividad. Así, por ejemplo, Aaker (1991), señala que el valor de la imagen de marca, a pesar de no quedar registrado en la contabilidad de la empresa, tiene un efecto decisivo en su nivel de competitividad y de futuros beneficios. Incluso, otros autores como Andreassen y Lindestad (1998), llegan a sugerir que la imagen de marca puede crear un *efecto halo* en el juicio de la satisfacción del cliente.

Tanto la imagen de la marca como la reputación de la empresa han sido ampliamente estudiadas en distintas disciplinas relacionadas con los negocios (Mahon, 2002). Aunque el concepto de **reputación** fue en algún tiempo concebido como sinónimo de imagen corporativa (Martineau, 1958; Bernays, 1977) y debido a esto existe cierta confusión entre ambos conceptos (Brown, Dacin, Pratt y Whetten, 2006; Chun, 2006; Gotsi y Wilson, 2001; Mahon, 2002). Gotsi y Wilson (2001) distinguieron dos escuelas básicas de pensamiento en torno a la reputación: la escuela análoga y la escuela diferenciada. De acuerdo con sus postulados, en la primera se entiende que imagen y reputación son conceptos idénticos e intercambiables, mientras que en la segunda, imagen y

reputación son considerados conceptos distintos aunque relacionados.

Nuestra investigación se enmarca claramente en la escuela diferenciada por ser la más contemporánea y la que cuenta con mayor respaldo en el marketing (Gotsi y Wilson, 2001). Así, este trabajo concibe a la reputación del modo en que plantean Fombrun (1996) y Rindova (1997), como un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen. Gutiérrez- Rubí (2005) afirma: “La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”.

3.4.2 Gestión de la imagen de la marca

Actualmente, la gestión de la imagen de marca se ha convertido en un factor de vital importancia para las empresas, demostrándose, además, que las empresas que realizan los mayores esfuerzos en gestión de marcas son las que acaparan y retienen en el mercado al mayor porcentaje de clientes. Simmonds, (2002); Lewis, (2001); Domagalski, (2000). De hecho, la imagen de marca constituye el principal factor de diferenciación. En este sentido la RSC puede ser un factor de diferenciación que oferta valor a la marca y a los productos que bajo la misma se comercializan.

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

La marca, al comprender además de los atributos funcionales primarios del producto, otros beneficios intangibles creados en forma de beneficios emocionales en la percepción de los consumidores puede vincularse a la RSC para añadir valor. La gestión de los atributos y beneficios de las marcas puede proporcionar herramientas muy útiles para la comercialización así como para el desarrollo de estrategias de fidelización efectivas.

Autores, entre ellos, Fombrun y Shanley, (1990), afirman que el reconocimiento de las prácticas de RSE tiene una influencia positiva sobre la imagen y reputación de las marcas, y sobre las actitudes hacia la empresa, lo que, al mismo tiempo, conduce a un incremento de la fidelidad de sus clientes Maignan (1999). Otros constatan incluso que puede influir significativamente en el comportamiento del consumidor hacia la empresa Brown y Dacin, (1997).

3.4.3 Importancia actual de la responsabilidad social en la generación de imagen corporativa y reputación desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades representa un nuevo enfoque estratégico, en el que aumenta el interés por las propiedades y atributos de las empresas como fuente de ventajas competitivas. En Barney (1991) se reflejan las dos suposiciones básicas de ésta teoría: heterogeneidad entre las empresas y sostenibilidad de las rentas. Las empresas son distintas entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, y sus propias características distintivas. Por lo tanto, las empresas son heterogéneas debido a su dotación de recursos

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

y capacidades, la cuál puede persistir en el tiempo y permitir la obtención de rentas superiores en el largo plazo. Estas rentas pero, no serán por si solas superiores y duraderas, dependerán de la habilidad de las empresas para identificar y desarrollar aquellos activos estratégicos que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Según la teoría de los recursos y capacidades, la organización se concibe, básicamente, como un conjunto de recursos y capacidades (Barney, 1991). Tales recursos y capacidades propias de la empresa son la unidad básica de análisis de esta teoría (Hamel y Prahalad, 1990; Murillo, 2005,)

Dicha teoría se asienta sobre las capacidades internas de la empresa y mantiene que una ventaja competitiva solamente será sostenible si las capacidades que crean tal ventaja se apoyan en recursos estratégicos de la empresa que son valiosos, escasos, insustituibles y difíciles de imitar (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996; Peteraf, 1993; Hill y Jones, 1996). La distinción entre los conceptos recurso y capacidad no está nítidamente delimitada en la teoría.

Las capacidades (o competencias) hacen referencia al modo en que los distintos recursos se coordinan e interrelacionan. Su naturaleza es intangible, y, por tanto, son difíciles de identificar y clasificar. Es decir, surgen a raíz de la adecuada combinación de tales recursos, que si son coordinados de forma eficiente pueden ser generadores de valor y a la par una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Teece, 1990). Según esta teoría el éxito o desarrollo de una empresa dependerá de la manera en que gestione sus recursos y sea capaz de desarrollar determinadas

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

capacidades, por ejemplo, la capacidad de la responsabilidad social que da origen a ventajas de tipo competitivo (Wernelfelt, 1984; Hart, 1995; Grant, 1999; Christmann, 2000).

Los recursos están formados por todos aquellos bienes físicos o tangibles que la empresa posee, tales como instalaciones, propiedades, recursos humanos, bienes de equipo, reservas financieras o mercancías en stock (Grant, 1991; Russo y Fouts, 1997), así como por bienes intangibles, como la reputación, imagen, reconocimiento, patentes o el capital humano. (Wernelfelt, 1984; Grant, 1991). Actualmente las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables y del todo fundamentales en el entorno del management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo y Tato, 2004). En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área (Schultz y Kitchen, 2004). La dirección de la empresa necesitará conocer estos “nuevos valores” intangibles y aprender a gestionarlos, en parte, por medio de la comunicación. En conexión con lo anterior, encontramos en López (2004) que las áreas empresariales relacionadas con la gestión de los activos intangibles que más relevancia tienen son:

1. Gestión del conocimiento.
2. Reputación Corporativa.
3. Comunicación corporativa.
4. Patrocinio.

5. Comunicación interna.

6. Gestión de marca.

7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Siguiendo a Grant (1996), la competitividad de la empresa dependerá de la capacidad para configurar una cartera de recursos y capacidades que le permitan conseguir ventajas competitivas sostenibles y de que ésta sea capaz de apropiarse de las rentas que generan. Tales recursos y capacidades son los determinantes principales de su estrategia y el origen de la ventaja competitiva de la empresa.

Desde esta perspectiva, las estrategias, programas y actividades relativas a la RSE son concebidos como recursos para buscar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; McWilliams, 2006). La responsabilidad social bien gestionada puede convertirse en un recurso intangible raro, valioso y difícil de imitar (Del Brio et al., 2005). A su vez, la RSC puede afectar positivamente a la imagen corporativa, y como consecuencia de todo ello la reputación de la organización puede verse fortalecida.

3.4.4 La teoría de los stakeholders y su contribución a la imagen corporativa y a la reputación

Los stakeholders o grupos de interés son aquellos grupos que tienen capacidad de influir o son influidos por las acciones emprendidas por la organización. Su análisis cobra vital importancia puesto que la supervivencia y el éxito de la empresa depende de la capacidad para establecer y mantener relaciones con su red de stakeholders (Clarkson, 1995). Así, el modelo de los

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

stakeholders considera que existen múltiples personas o grupos con intereses legítimos en la empresa y se relacionan o participan en ella para obtener beneficios. En la misma línea, Sarkis (2003,) defiende que existen numerosos grupos dentro y fuera de la organización que asumen diversas funciones en la toma de decisiones relativas a la organización. En general, podemos decir que la capacidad de integración de los stakeholders consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con un amplio número de estos (Rueda, 2005). Tal colaboración es especialmente interesante en aspectos que no tienen un fin económico, tales como los valores por la preservación del medio ambiente (Sharma y Vredenburg, 1998,).

La teoría de los stakeholders de Freeman (1990) afirma que si se tienen en cuenta de forma equilibrada los reclamos de los diferentes grupos de interés, los gestores pueden incrementar la eficiencia de la adaptación de su organización a las demandas externas. Es decir, se obtienen mejores resultados no sólo satisfaciendo de forma separada las relaciones bilaterales con los grupos de interés sino también por la coordinación y priorización de los intereses de los stakeholders multilaterales. Freeman (1984) fue el primer autor que propuso la consideración de los diferentes grupos de interés o partes afectadas por la actividad de la empresa y su inclusión como variable determinante en la toma de decisiones empresariales.

Otros autores, como Henriques y Sadorsky (1999), adoptaron la perspectiva de los stakeholders para explicar por que las empresas, al margen de la presión procedente de la regulación, responden también a la presión de una amplia variedad de grupos de interés. Además, la satisfacción de las necesidades del

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

mercado por parte de la empresa no ha de limitarse a la consideración de las exigencias de los clientes, sino que ha de ampliarse a otros agentes, tales como, los proveedores, distribuidores, sociedad, etc. (Morgan y Hunt, 1994). Por tanto, las empresas se ven obligadas a incorporar a su proceso de toma de decisiones las nuevas demandas de los distintos grupos de interés o “stakeholders” si desean permanecer en el mercado.. Por ello, se hace cada vez mas necesario que los resultados sociales satisfagan las expectativas de los diferentes grupos de presión, pues la empresa no solo consolida las bases para su supervivencia, sino que además este tipo de actuaciones suelen repercutir positivamente sobre su imagen y reputación social (Tamayo, 2009). Así, Illinich et al. (1998) señalan entre las ventajas derivadas de la satisfacción de los diferentes stakeholders: el aumento de las ventas, de los beneficios, de la rentabilidad, etc. y, la posibilidad de conseguir algún tipo de ventaja sobre los competidores.

La teoría de los stakeholders ha sido también empleada en numerosos trabajos para referirse a la responsabilidad social de la empresa. De hecho, esta teoría tiene su origen en los principios del concepto de la RSC (Carroll, 1972; Wartick y Cochran, 1985, Clarkson, 1995) y supone un nuevo paradigma para describir, evaluar y gestionar el rendimiento social de la organización (Clarkson, 1991). Dicha teoría sostiene que los stakeholders no solo contribuyen a redefinir los propósitos u objetivos de la empresa, sino que también determinan el papel que esta ha de desempeñar en la sociedad. Esta teoría plantea que la capacidad de la empresa para generar riqueza sostenible a largo plazo depende de las relaciones que la misma mantiene con los

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

diferentes grupos de interés más relevantes. Así, las antiguas teorías enfocadas a concentrar los esfuerzos de la empresa exclusivamente en la maximización de la riqueza de los accionistas ya no son suficientes, e incluso, pueden llegar a poner en peligro la propia supervivencia de la organización. Por tanto, las empresas se ven obligadas a compatibilizar su interés por la rentabilidad económica y financiera, con la reducción de su impacto sobre el medio ambiente para atender a las demandas de estos grupos (Clarkson, 1995; Sharma y Henriques, 2005). En cualquier caso, no hemos de olvidar que las decisiones corporativas de competitividad han de ser adoptadas teniendo en cuenta principalmente las fuerzas de mercado (productividad de los empleados, satisfacción de los consumidores, etc.), y no necesariamente porque sean socialmente deseables (Clarkson, 1995). En consecuencia, las estrategias para abordar las relaciones con los stakeholders pueden ser de diversa topología y cambiar a lo largo del tiempo. En la medida de lo posible, la empresa deberá compatibilizar los requerimientos de los diversos grupos.

La visión de esta teoría ha sido considerada fundamentalmente estratégica (Scott, 2005; Savage, Nix, Whitehead y Blair, 1991) ya que aduce que la RSE es capaz de potenciar la ventaja competitiva de las empresas (Heugens, van den Bosch y van Riel, 2002), pues supone que la implicación de la empresa en determinadas actividades de RSE que los stakeholders no financieros perciben como importantes, puede ser beneficiosa para la misma, y la no implicación puede llevar a esos grupos a retirar su apoyo a la empresa (Polonsky y Scott, 2005). Quizá el problema más señalado de esta teoría es la falta de criterios claros

CAPITULO 3: LA RSC COMO UN ATRIBUTO INTANGIBLE EN LA IMAGEN DE MARCA

para identificar a los grupos de interés y a la consecuente imposibilidad para otorgar los derechos correspondientes de cada uno de ellos (Coelho, 2003).

La imagen corporativa se crea a partir de los encuentros de los *stakeholders* (públicos objetivos) con las características de la organización; esto es, a partir del resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada *stakeholder* tiene sobre la organización (Topalian, 1984). Por otra parte, autores como Markwick y Fill (1997), advierten que las imágenes que los *stakeholders* se forman de una empresa, no serán simplemente una impresión de la identidad corporativa, sino que dichas imágenes son también influenciadas por las acciones de competidores, de los progresos del sector, así como de otros factores ambientales. Por lo tanto, puede decirse que las imágenes corporativas resultan de la interpretación de una gama de estímulos perceptuales, sólo algunos de los cuáles pueden ser influenciados directamente por la organización.

La Reputación Corporativa se refiere a las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés. Consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor. En esta línea, Gutiérrez-Rubí (2005) afirma: “La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...).

CAPÍTULO 4. LA IMAGEN E IDENTIDAD DE ENSEÑA

Tomando como punto de partida el concepto de imagen de marca, estudiado en el capítulo anterior en este cuarto capítulo examinamos la imagen de enseña. Por otro lado, el presente capítulo gira también en torno a otra variable, estrechamente vinculada a la imagen de enseña que tiene una extraordinaria importancia desde el punto de vista de nuestra investigación: nos referimos a la identidad de enseña.

Por consiguiente, este capítulo consta de tres epígrafes principales:

- 1.- En el primero, delimitamos el concepto de **imagen de enseña** e indagamos en las distintas dimensiones que lo integran.
- 2.- En el segundo epígrafe, delimitamos el concepto de **identidad de enseña** y examinamos el proceso de gestión de esta variable, haciendo especial hincapié en principales enseñas de hipermercados de nuestro entorno, las cuales se toman como referencia en nuestro estudio empírico.
- 3.- Por último, en el tercer epígrafe, estudiamos la relación existente entre la imagen y la identidad de enseña.

4.1. La imagen de enseña: Concepto y dimensiones

En primer lugar, definiremos el concepto de imagen de enseña, tomando como referencia los distintos puntos de vista reflejados en la literatura; seguidamente, analizaremos su estructura, mediante el análisis de las dos corrientes de pensamiento que han indagado en las dimensiones que subyacen en este concepto y, por último, delimitaremos la imagen de enseña y sus dimensiones.

4.1.1. Delimitación conceptual de la imagen de enseña

Una enseña comercial se puede concebir como una marca que identifica y diferencia uno o varios puntos de venta pertenecientes a una determinada empresa de distribución.

Por tanto, si concebimos la enseña como una marca, se puede afirmar que el concepto de imagen de enseña está ligado al concepto de imagen de marca.

La imagen de enseña, tendrá asociado desde atributos puramente funcionales como el precio, el surtido o la calidad hasta atributos emocionales como la simpática, la cercanía u otros. Por todo lo anterior, la imagen de enseña tiene una configuración compleja ya que no se queda en un conjunto de asociaciones ligadas a los atributos funcionales, sino que incluye factores emocionales, cuya interacción, da lugar a la percepción de un determinado significado o proposición de valor por parte del cliente.

Además de todo lo anterior, sucede en muchas ocasiones que las enseñas son percibidas también como empresas, y por ello vinculan a la enseña aspectos como la preocupación y compromiso de la empresa con la sociedad (Turban y Greening, 1996). Todo lo anterior pone en valor el carácter multidimensional de la imagen de enseña.

La relación entre la imagen corporativa y la imagen de enseña (empresa), se puede plantear básicamente de dos formas: por un lado, creando una interdependencia estructural, que trata de poner de relieve la relación entre la corporación y sus miembros, y por otro, a través de la independencia estructural, consistente en separar la imagen corporativa de la de sus negocios.

Todo lo anterior pone de relieve la complejidad del concepto de imagen de enseña, el cual se debe concebir como el resultado global de muchos elementos que interactúan entre sí.

En resumen, a modo de conclusiones finales sobre el concepto de imagen de enseña podemos destacar las siguientes ideas.

- a) La imagen de enseña se puede asociar a una determinada empresa de distribución
- b) La imagen de la enseña no se limita a aspectos puramente comerciales o funcionales. La imagen empresarial vinculada al comportamiento social y estratégico de la enseña, así como la personalidad de la enseña también forman parte de la misma.
- c) La imagen de enseña está estrechamente ligada a los distintos niveles de imagen que se aprecian en una determinada corporación comercial (nivel de marca de distribuidor, nivel de marca de enseña y nivel de marca corporativa).

4.1.2 Las dimensiones de la imagen de enseña

El carácter complejo de la imagen de enseña dificulta considerablemente el estudio de este concepto. A pesar de ellos, números investigadores han indagado en su estructura y la literatura científica pone de relieve la existencia de dos aproximaciones distintas a la hora de examinar la estructura de la imagen de enseña (Devlin et al., 2003, p. 655): el enfoque basado en los atributos y el enfoque comportamental. Nosotros nos quedamos para nuestro estudio con el enfoque basado en los atributos ya que la mayor parte de la comunidad científica

considera que la imagen de enseña se expresa en función de los atributos de una enseña, que son evaluados y sopesados por los clientes (Devlin *et al.*, 2003, p. 655).

Desde el trabajo de Martineau (1958), han sido muchos los investigadores que han propuesto lista de atributos que además ordenan entre tangibles e intangibles, es decir, funcionales y emocionales.

- a) *Mercancia*: donde se incluye: la calidad, el surtido, el estilo, las garantías ofrecidas y el precio.
- b) *Servicio*: el servicio ofrecido por el personal del establecimiento, la presencia de autoservicio, la facilidad de devolución del producto, el servicio de entrega y las políticas de crédito.
- c) *Clientela*: la congruencia con autoimagen y el atractivo para determinadas clases sociales se consideran como integrantes de esta dimensión.
- d) *Aspectos físicos*: incluye el tipo de instalaciones con las que cuenta el establecimiento, tales como ascensores, iluminación o aire acondicionado. También se pueden incluir aspectos como la distribución del establecimiento o su arquitectura.
- e) *Conveniencia*: se consideran tres factores: la conveniencia en general, la ubicación y el parking.
- f) *Comunicación*: incluye la promoción de ventas, los programas de publicidad, los expositores de productos, los símbolos y colores.

- g) *Atmósfera del establecimiento*: esta dimensión se refiere a aquellos atributos del establecimiento generadores de sensaciones como calidez o comodidad.
- h) *Factores institucionales*: esta dimensión incluye la proyección moderna o conservadora de la enseña y también atributos como la reputación y la seriedad.
- i) *Satisfacción posterior a la compra*

El conjunto de atributos que acabamos de reseñar constituye la base de muchas de las investigaciones realizadas en torno a las dimensiones de la imagen de enseña, dado que, en general, las dimensiones propuestas por numerosos autores no son sino combinaciones de los atributos ya mencionados.

4.2. La identidad de la enseña

En el siguiente epígrafe profundizamos en un concepto sin el cual no sería posible acometer esta tarea: nos referimos a la identidad de la enseña.

4.2.1. Delimitación conceptual de identidad de la enseña

Como hemos explicado anteriormente, la imagen de enseña se apoya en el concepto de imagen de marca y, por otra parte, la enseña puede ser percibida por los consumidores como empresa.

Llevado este planteamiento al ámbito de la identidad, cabe considerar, por un lado, que el concepto de identidad de la enseña se apoya en el concepto de identidad de marca y, por otro lado, que la identidad de la enseña se vincula al concepto de identidad de la empresa (o identidad corporativa), ya que la enseña puede

ser concebida como empresa o parte integrante de una corporación que opera en el sector de la distribución comercial.

La revisión de la literatura académica dice que no hay una definición de “identidad corporativa” universal (Melewar, 2003, p. 196).

La mayor parte de la comunidad científica, define la identidad corporativa como, Sanz de la Tajada (1994), que considera que la identidad corporativa es *“aquel conjunto de características o atributos que permiten diferenciar la organización de otras, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior”*

Siguiendo la misma línea defienden la identidad corporativa como la comunicación de los valores, la filosofía y la estrategia de la organización a través de la entrega de productos y/o servicios.

Por ello, gestionar la identidad de una marca implica gestionar el corazón y el alma de la marca, es decir, las asociaciones mentales que se asocian con ella. Y según esto, el centro de dicha gestión reside en la determinación de la identidad que deseas proyectar, que depende de factores internos determinados por la visión, la misión, las capacidades y los valores de la misma como externos a la organización.

**CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E
IMAGEN DE MARCA EN UNA COOPERATIVA:
EL CASO DE EROSKI**

5.1 Introducción la RSC en las cooperativas

La RSC en las cooperativas es una parte integral de sus valores y principios específicos así como su dinámica de funcionamiento o configuración empresarial. En relación a los valores, el origen y funcionamiento de las cooperativas se fundamenta en un conjunto de valores entre los que se encuentra la RSC. Esto implica el reconocimiento de dichas empresas como parte de la sociedad y con responsabilidad hacia las comunidades que se insertan. Ahora bien, dicho valor no es exclusivo de las cooperativas aunque si resulta diferencial (MacPherson, 1995) máxime cuando está concretado en un principio cooperativo: el interés por la comunidad. De esta forma las cooperativas interiorizan no sólo la responsabilidad social sino también el desarrollo sostenible convirtiendo ambos aspectos en parte esencial de su especificidad con relación al resto de organizaciones.

Con relación a la configuración empresarial de las cooperativas, la implicación de las diferentes partes interesadas o interlocutores están incorporados estructuralmente, al contrario que en el resto de empresas donde la integración requiere del diseño específico de fórmulas e instrumentos.

Los valores de las empresas Cooperativas en las que prevalece la persona sobre el capital, se traducen en una gran implicación del socio en su cooperativa a través de la participación directa en el capital y la gestión, y la distribución solidaria de la riqueza. Esto hace que los principios de la RSC estén más inmersos en la cultura de este tipo de organizaciones y que por tanto, sea, más habitual ponerlas en práctica que en otro modelo empresarial.

5.2 Relación entre RSC y cooperativas

Hasta ahora hemos puesto de manifiesto que la RSC implica un nuevo enfoque empresarial, donde el objetivo estratégico de la empresa no se simplifica a la búsqueda de valor para el accionista, teoría shareholders, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los grupos de interés, teoría stakeholders. Sin embargo, este enfoque stakeholders no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que según la literatura es un modelo intrínseco a la naturaleza de éstas. El múltiple rol del socio en las sociedades cooperativa (capitalista, cliente, proveedor, trabajador, etc.) hacen que estos asuman diferentes roles como stakeholder, y entendemos que esta singularidad cooperativa facilitan el desarrollo en estas organizaciones de la RSC, por la capacidad de estas empresas para integrar las necesidades de los referidos grupos de interés y para establecer con ellos sólidas relaciones basadas en la participación (Vargas y Vaca, 2005).

Como consecuencia de lo argumentado anteriormente, las sociedades cooperativas tienen un camino andado en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y las sitúa en una mejor posición estratégica (Collado, 2006). La forma normal de actuar de la Economía Social se sitúa en el ámbito de la RSC (Castro, 2006). En este sentido, la *Comunicación de la Comisión Europea relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (2002) indica que “Las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

referencia a otras organizaciones”. Con esta declaración la Comisión deja claro que la RSC no es nada nuevo para las sociedades cooperativas, siendo entidades exponentes de la responsabilidad social o como indica Castro (2006) “... modelo de RSC”. Además, podríamos decir que como empresa social su responsabilidad social consistiría en invertir en sus propios recursos y capacidades para desplegar su estrategia social (Barrera, 2007).

Para analizar más detalladamente la relación que existe entre la RSC y las sociedades cooperativas, se requiere que partamos de un análisis de los principios que imperan en ambas y las caracterizan. A diferencia de las sociedades cooperativas, donde existen unos principios y valores generalmente aceptados que orientan el funcionamiento de éstas y las singularizan, para la RSC no existen unos principios formalmente establecidos que caractericen a las organizaciones socialmente responsables. Los principios de RSC se derivan tanto de la propia definición de RSC como de las recomendaciones que al respecto hacen los organismos internacionales para que las empresas adopten una conducta empresarial responsable. Así, tras un análisis de las definiciones presentadas en la sección anterior, y en especial de la pirámide de RSC propuesta por Carroll (1991), podemos citar como directrices generales de la RSC las siguientes:

- 1) Equilibrio económico, social y medioambiental.
- 2) Cumplimiento de la legislación a nivel nacional e internacional.
- 3) Ética empresarial.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

- 4) Satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés de forma equilibrada.
- 5) Transparencia de información.

Estas directrices deben sustentarse siempre sobre las recomendaciones dictadas por organismos internacionales como son, el Global Compact, las Directrices de la OCDE, las Declaraciones de OIT y el Libro Verde de la Unión Europea, entre otras. En este sentido, las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (2000) establecen unos principios que promueven la responsabilidad y la transparencia de las empresas de cara a contribuir al desarrollo sostenible. Estos principios que también pueden enunciarse como principios de RSC, quedan recogidos en el **cuadro 2**.

Cuadro 2. Principios básicos de RSC según la OCDE

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

Fuente: OCDE (2000).

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Como hemos puesto de manifiesto, la RSC está íntimamente ligada a la ética empresarial, pues RSC y ética son dos términos intrínsecos. Así, autores como Vargas y Vaca (2005) defienden que la RSC es la expresión de un posicionamiento ético en el mundo empresarial. Resulta difícil pensar en una actuación ética que no contenga muchos de los postulados de una responsabilidad empresarial (Garrigues y Trullenque, 2008). Un comportamiento ético por parte de las empresas va más allá del desarrollo de su actividad bajo el cumplimiento de la legislación, pues implica además realizar ésta bajo unos valores de honestidad, transparencia, responsabilidad, preocupación por los demás, principios morales, etc. No obstante, la ética no es un valor exclusivo de las sociedades cooperativas, sin embargo, su arraigo si resulta diferenciador (MacPherson, 1995).

Para la Alianza Cooperativa Internacional (en adelante ACI), organismo máximo del Movimiento Cooperativo a nivel mundial, las sociedades cooperativas se fundamentan en unos valores éticos, bajo los cuales sustentan su cultura empresarial y su gestión responsable. En la Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptada en Manchester en 1995 se preceptúa que "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad". Estos valores cooperativos, que se pueden agrupar en dos categorías: valores sociales y valores de la soberanía (Nilsson, 1996), son valores de ética empresarial que entroncan directamente con la RSC (Melián, 2006) y son la base de la estrecha conexión que hay entre ellas. Vínculo que también se puede extraer de la definición que de sociedad cooperativa realiza la ACI, según la cual "una cooperativa es una asociación

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Pero es sin duda, en los principios cooperativos donde podemos ver más claramente esa correspondencia. Autores como Nilsson (1996) clasifica estos principios en principios empresariales y principios de la sociedad, cuyo seguimiento lleva a las sociedades cooperativas a desarrollar su actividad con el objetivo de cubrir las necesidades e inquietudes de sus socios y demás grupos de interés, entre los que se encuentran sus trabajadores, la comunidad y el medioambiente; y todo ello bajo los principios de cumplimiento con la legislación, equilibrio económico, social y medioambiental, ética empresarial y transparencia; principios que antes hemos enunciado como directrices generales de RSC.

Este nexo de unión lo podemos constatar igualmente, al comparar uno a uno los principios cooperativos con los principios de RSC según la OCDE, tal y como se muestra en el **cuadro 3**. Esta es una de las aportaciones principales de este artículo, ya que se puede observar la relación entre ambos colectivos de principios.

Se puede observar como los principios de RSC están presentes a lo largo de todos los principios cooperativos, siendo el Principio de educación, formación e información, el Principios de cooperación entre cooperativas, y el Principio de interés por la comunidad, los más significativos en esta relación. Así, el compromiso de las sociedades cooperativas con la comunidad, los trabajadores y el

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

medioambiente es claro (Carrasco, 2007). En este sentido Vargas y Vaca (2005) indican que el principio de interés por la comunidad es una prueba inequívoca de ese sentido de responsabilidad social que impregna la identidad cooperativa.

Las sociedades cooperativas por naturaleza han de desarrollar su actividad de forma responsable, tanto con socios como con la sociedad en general, sin renunciar a su viabilidad económica, y bajo unos principios y valores de responsabilidad social que hacen que asuman sus implicaciones a nivel económico, social y medioambiental. Surgen desde su compromiso con el entorno, con las personas, y su desarrollo se apoya precisamente en la realización de ese compromiso, convirtiéndola en modelo de RSC (Castro, 2006). La RSC no es vista como una moda sino como un aspecto consustancial a las mismas, formando parte de su razón de ser o ADN. En este mismo sentido, Belhouari et al. (2005) defienden que la internalización de la RSC por parte de las sociedades cooperativas se basa tanto en sus valores y principios específicos, como en su configuración empresarial.

Cuadro 3. Principios de RSC versus Principios Cooperativos.

| Principios de RSC según la OCDE | Principios Cooperativos Vinculados |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible. | P. de participación económica de los socios; P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés de la comunidad. |

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.</p> | <p>P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información; P de interés de la comunidad.</p> |
| <p>3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.</p> | <p>P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P de interés de la comunidad.</p> |
| <p>4. Fomentar la formación del capital humano.</p> | <p>P. de educación, formación e información.</p> |
| <p>5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.</p> | <p>P. de la autonomía e independencia.</p> |
| <p>6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.</p> | <p>P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de participación económica de los socios; P. de la autonomía e independencia.</p> |
| <p>7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.</p> | <p>P. de cooperación entre cooperativas; P de interés de la comunidad.</p> |
| <p>8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.</p> | <p>P. de educación, formación e información.</p> |

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias. | P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información |
| 10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices. | P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas. |
| 11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales. | P. de la autonomía e independencia. |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

En función del cuadro anterior, podemos establecer más claramente la relación evidente y estrecha entre los dos bloques de principios. Se muestra cómo los principios de la RSC según la OCDE forman parte de los principios cooperativos, configurando ambas tipologías un todo bajo el cual se fundamenta la RSC. En consecuencia, se podría decir que los principios cooperativos podrían ser considerados como principios de RSC a seguir por las sociedades socialmente responsables, convirtiéndose así las sociedades cooperativas en entidades modelos o exponentes de la RSC.

Conclusiones

A pesar de ser difícil de delimitar el origen exacto de la preocupación por la RSC, es a partir de los años 90 cuando adquiere a nivel empresarial relevancia y se comienza a dar especial atención a los temas sociales y medioambientales y a los impactos que sobre ellos tienen las empresas. El entorno con el que interactúa la empresa le pide que sea responsable más allá del aspecto económico, es decir, que asuman sus responsabilidades sociales y medioambientales. Diversos estudios ponen de manifiesto que los consumidores prefieren los productos de empresas que invierten en acciones de protección del medioambiente y mantienen un buen comportamiento con la sociedad (Gildia, 1995; Zaman et al., 1996). En este sentido Server y Villalonga (2005) indican que “Se ha de considerar la RSC como una ventaja competitiva de las empresas, la sociedad antes elegirá los productos ofertados por una empresa que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

medioambiente que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas”.

El interés por la RSC ha sido puesto de manifiesto tanto por los numerosos estudios internacionales publicados hasta el momento, como por la pluralidad de normas, principios o recomendaciones que han sido elaboradas por organismos, gubernamentales y no gubernamentales, al objeto de poder delimitar los principios que rigen en ella y que delimitan a las empresas socialmente responsables.

La RSC se ha convertido en un modelo de gestión que toma en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, además de considerar como objetivo estratégico la creación de valor para todos sus stakeholders, entre los que se encuentran sus accionistas o socios, trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general. Estos stakeholders son los que juzgan las actuaciones empresariales, y en función de que las acepten o no, influirán en la permanencia y sostenibilidad de las empresas (Berbel et al., 2007).

Son diversas las teorías que tratan de analizar la razón de ser de la RSC, buscando dar una explicación a la necesidad de las empresas de ser socialmente responsables, siendo la Teoría de los grupos implicados o Stakeholders Theory, en sus distintos enfoques, discrecional, instrumental y normativo, su máxima representante. Esta última teoría se encuentra en íntima relación con la razón de ser de las sociedades cooperativas, existiendo un vínculo evidente y estrecho entre la RSC y las sociedades cooperativas, cuyo nexo de unión reside en los valores y principios que rigen en ambas y que configuran a la sociedad cooperativa

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

como entidad exponente de los principios de RSC, la cual puede servir de guía al resto de entidades. Además, en la medida que en las sociedades cooperativas sus socios asumen múltiples roles de stakeholder (socios, proveedores, clientes, trabajadores, etc.) perseguirán las necesidades de estos grupos de interés e incluso contarán con su participación activa, contribuyendo a alcanzar sus objetivos económicos y sociales de forma coordinada e integrada.

Además de la revisión teórica, este trabajo tenía como objetivo buscar la relación entre la responsabilidad social corporativa y los principios cooperativos, así como poner de manifiesto si la RSC está entroncada en los valores y principios cooperativos que constituye la ideología innata al cooperativismo. La aportación fundamental de este trabajo se recoge en el cuadro 3. En él se ha conseguido plasmar la Relación de la Responsabilidad Social corporativa y las sociedades cooperativas a través de la relación de sus respectivos principios básicos.

Como resultado del trabajo, consideramos que, en definitiva, la RSC se configura como un aspecto intrínseco a la propia naturaleza de las sociedades cooperativas, forma parte de su razón de ser o ADN. Las sociedades cooperativas por naturaleza han de desarrollar su actividad de forma responsable, tanto con socios como con la sociedad en general, sin renunciar a su viabilidad económica, y esta responsabilidad es la guía de sus actuaciones empresariales.

La RSC es en la actualidad un concepto y un marco teórico para el gobierno corporativo todavía en construcción. No obstante, dentro de la indeterminación que aún persiste a la hora de delimitar sus perfiles y su medición, existe la clara conciencia de que en una

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

sociedad crecientemente empresarializada como la actual, la influencia y el poder de las corporaciones empresariales ha de ser contrapesado con una exigencia de responsabilidad proporcionada, que, más allá del desempeño financiero (a corto plazo), considere el impacto social y medioambiental de su actividad económica.

Así, la RSC puede ser definida como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes interactúa” (AECA, 2004).

Por tanto, la RSC es una opción que va más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, y que cada vez más empresas están incorporando a sus estrategias competitivas como factor de diferenciación y, por tanto, de supervivencia y desarrollo en los mercados en los que actúan.

Como ha sido expuesto a lo largo de este trabajo, la RSC se orienta al establecimiento de relaciones de poder equilibradas con los *stakeholders* de la empresa, tratando de satisfacer las necesidades de los mismos. De hecho, saber conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como externos, es una de las principales tareas de sus gestores.

Coincidimos con Munuera y Rodríguez (1998, 59) en que “el éxito empresarial asociado a la satisfacción de uno solo de los grupos participantes en la empresa puede desembocar en el final de la misma. Una empresa necesita adoptar una perspectiva múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

dados los diferentes objetivos de los grupos participantes. Satisfacer cuando menos en una zona de tolerancia o banda de resultados a todos y cada uno de ellos es condición necesaria para lograr la supervivencia a largo plazo de la firma”.

Trasladando este planteamiento al caso de una sociedad cooperativa (Vargas Sánchez, 2001c), la consecución de ese reclamado equilibrio con los grupos participantes en la misma (internos y externos) puede ser más fácil de conseguir, dadas sus peculiaridades. Por un lado, por efecto de la doble (y a veces hasta triple) condición socio/consumidor/proveedor (de trabajo, de materia prima, etc.). Por otro, la identidad del cooperativismo sintoniza con valores fuertemente arraigados en la sociedad actual¹⁴, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, etc. Esto es extremadamente importante, en la medida en que la empresa no puede ser ajena a lo que la sociedad de la que forma parte siente, desea, espera. En los mercados se compran y se venden productos que, además de sus aspectos tangibles, tienen una dimensión intangible cada vez más importante, que son los valores que los acompañan, y las sociedades cooperativas añaden a sus bienes y servicios unos valores que comparte la sociedad actual.

El sentido del equilibrio en la tarea de pilotaje es algo cada vez más necesario para poder orientar la organización en un entorno muy complejo y turbulento. Dónde estamos y dónde queremos llegar; qué somos y qué queremos ser; en qué creemos, cuáles son los valores y principios por los que nos regimos. Toda empresa necesita de una fuerza vital que la proyecte hacia el futuro deseado, necesita, como dice Gary Hamel¹⁵, de un alma.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Es lo que otros llaman una cultura, que viene a ser esa fuerza interior que empuja a quienes la comparten, sin que ellos se den cuenta, a hacer las cosas de una determinada manera, singularizando así a esa organización a través de los comportamientos de esas personas. La RSC se está configurando como esa cultura, como ese “alma”, como ese aliento motivador de la empresa del siglo XXI. Las sociedades cooperativas tienen un alma, aunque a veces no lo sepan.

Puede que se trate de un conocimiento tácito (no saben que está ahí) que sea preciso socializar y hacer explícito para que pueda ser compartido, asumido e interiorizado por todos los miembros de la organización, los cuales, a partir de ese momento, actuarán congruentemente con él, poniéndola en valor.

Culturalmente, en razón de su metacultura como movimiento, la identidad de la sociedad cooperativa muestra, pues, un gran acercamiento a los postulados de la RSC. Resta trasladarla a la microcultura de cada organización cooperativa para que desde su proceso estratégico –desde el origen del mismo con la expresión formal de su misión, su visión y sus valores- se adopten decisiones que hagan visibles dichos postulados:

- A la hora de regular las relaciones laborales: formación continua; transparencia y comunicación interna; equilibrio entre trabajo, familia y ocio; diversidad de la fuerza laboral; igualdad de oportunidades; participación en beneficios y en el capital social; seguridad e higiene en el puesto de trabajo; recolocaciones, en procesos de reestructuración; etc.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

- En relación a los propietarios-socios: transparencia informativa; inversiones éticas a largo plazo (tendientes a reducir el impacto medioambiental de la actividad de la empresa, por ejemplo); código de conducta para el gobierno de la empresa; etc.
- Respecto a clientes, proveedores y competidores: productos de calidad, fiables y a precios razonables; selección de proveedores socialmente responsables; evitar acciones de competencia desleal; etc.
- En cuanto a las relaciones con la comunidad local: aportaciones al desarrollo local (puestos de trabajo indirectos en empresas auxiliares locales, por ejemplo); colaboración en proyectos comunitarios (acción social); etc.
- En lo que se refiere a la sociedad en general: participación en proyectos internacionales, como la afiliación a pronunciamientos globales sobre RSC, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o *Global Compact*¹⁶ (GC), por ejemplo; etc.

Con respecto a GC, a 30 de mayo de 2005 eran 217 las organizaciones adheridas en nuestro país a este Pacto, con una presencia muy escasa de sociedades cooperativas¹⁷ y del sector de la economía social en general. Este dato no es más que un botón de muestra de la necesidad de generar un mayor dinamismo en este colectivo empresarial, que, tal y como se ha razonado, posee características idiosincrásicas que les han de permitir asumir con mayor espontaneidad el paradigma de la RSC. O dicho con otras palabras, hoy por hoy no están poniendo en valor suficientemente unos rasgos identitarios que, bien manejados

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

desde una política de empresa coherente, podrían convertirse en una fuente de diferenciación y, en suma, de ventaja competitiva.

El gran desafío en este terreno es, pues, crear una imagen de las sociedades cooperativas como empresas socialmente responsables, para lo cual sus prácticas deberían certificarse como garantía ante terceros, como signo de esa transparencia generadora de confianza.

Ya nos hemos referido a la inexistencia aún de un estándar que abarque de una forma integral la gestión de la RSC; aportaciones como la de la SA 8000 no dejan de ser parciales, al estar centradas, en este caso, en las relaciones laborales (salud, seguridad, etc.). No obstante, la elaboración de una memoria o informe de sostenibilidad siguiendo el modelo del GRI es un intento en la línea de normalizar la información social y medioambiental. Asimismo, la iniciativa de la *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR)¹⁸ de elaborar una guía, a modo de *checklists*, para evaluar el desempeño de la empresa en esta materia, denominada “Goodcompany”, resulta interesante y útil.

VARGAS SÁNCHEZ, ALFONSO Y VACA ACOSTA, ROSA MARÍA

CIRIEC-ESPAÑA N° 53/2005

16.- Ver: [http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp? En España](http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?En_España), Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

(ASEPAM): <http://www.pactomundial.org/>

17.- Tan sólo hemos identificado a Actel, S.C.L., del sector de alimentos y bebidas, y al grupo Eroski, de distribución alimentaria. Podríamos añadirle la S.A.L. Actividades y Cauces del Sur, perteneciente al sector de construcción e ingeniería.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Todos ellos son puntos de referencia para el sector cooperativo. Si las organizaciones de economía social no son capaces de hacerlo, las empresas capitalistas convencionales acabarán por ocupar como propio un espacio que aquéllas les venían dado por su naturaleza idiosincrásica. Y entonces, ¿qué les quedará como rasgo diferenciador.

Este trabajo empírico tiene como objetivo demostrar si esos principios y valores son percibidos o no por el cliente. Somos conscientes de que los resultados de la investigación sobre RSE en la cooperativa no pueden extrapolarse directamente a otras formas empresariales, aunque sí pueden servir de guía para futuras actuaciones en favor de un tejido empresarial socialmente más responsable.

Para EROSKI la Responsabilidad Social es un valor que se encuentra bajo la responsabilidad directa de la Dirección General. Es un compromiso asumido por toda la organización que se concreta a través de la participación de los trabajadores en los procesos de decisión más relevantes para la organización, el papel que los consumidores tienen en los órganos de decisión, en el destino del 10% de los beneficios a apoyar el derecho de los consumidores a la información y el fomento de actividades solidarias canalizado a través de FUNDACIÓN EROSKI.

El valor económico, social y medioambiental generado por EROSKI convierte la organización en una forma empresarial más sostenible que tiene su concreción en canales de comunicación permanentes con consumidores y trabajadores que forman parte del proceso de toma de decisiones y se concretan en acciones

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

específicas que confirman este compromiso con la responsabilidad social interna y externa.

- Analizamos brevemente la Misión y Valores de EROSKI porque desde este conocimiento se entiende la implantación transversal en todas sus áreas de actividad, de criterios de RSC o criterios que están presentes en la gestión del día a día, que implica la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental. Este desarrollo y la integración de estas políticas en las diferentes áreas funcionales de la empresa y su plan de gestión en la práctica, marcan las líneas de actuación referentes a la .responsabilidad social en la empresa y el posterior trabajo desarrollado.
- **5.2.1 La RSC en la misión del Grupo Eroski**

EROSKI es una empresa de distribución de productos y servicios de gran consumo y tiene como misión satisfacer al cliente de forma impecable y ser distinguidos por presentar una tienda familiar, moderna y atractiva. EROSKI quiere compartir un modelo de empresa que integre a las personas y propicie su desarrollo personal y profesional y ser una organización socialmente responsable, referente en la promoción y defensa de los derechos e intereses de los consumidores y comprometida con el desarrollo sostenible. Es decir, como hemos visto la RSC está en la misión de la empresa.

Este compromiso de EROSKI, que es parte de la misión, con los consumidores y la sociedad y al cual destina el 10% de sus beneficios para su reinversión en programas de educación y promoción para la comunidad, demuestra que la relación con el

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

entorno excede el acto de compra o las consecuencias que su implantación en un área geográfica pueda tener para su desarrollo económico local. Así, actúa como miembro solidario de la comunidad en la que opera y de la sociedad en general, generando riqueza y contribuyendo al bienestar social y al desarrollo sostenible global. La Responsabilidad Social es un valor que se concreta diariamente en su actuación.

De este modo, sobre la base de unos principios de carácter cooperativo, EROSKI pone en marcha un fuerte compromiso con la sociedad y el entorno que le rodea. Este compromiso ha sido traducido en cinco valores colectivos para toda la organización que han sido plasmados en su Código Ético.

La responsabilidad social, por todo lo anterior, es un eje estratégico en el diseño de políticas de negocio y condiciona, consciente y voluntariamente, las decisiones empresariales sobre el tratamiento de los consumidores y los productos y servicios que ofrece.

EROSKI como toda empresa tiene un modelo cuyo objetivo último es la obtención de beneficios y por su filosofía pretende conseguir un crecimiento generador de riqueza para compartirla con su comunidad.

- Sin embargo, la responsabilidad que EROSKI asume con su entorno respecto el proceso de compra exige una actividad más proactiva que complete las garantías y colaboración del consumidor para mejorar sus actos de consumo. Por ello, EROSKI plasma su esfuerzo informativo a través de la FUNDACIÓN EROSKI que realiza y llega a la sociedad por medio de las revistas Consumer EROSKI e Idea Sana

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

EROSKI, con sus páginas web respectivas. Además EROSKI, realiza acciones más interactivas con la organización de escuelas o aulas de información, foros con prescriptores de reconocido prestigio y campañas de información sobre temas de interés para los consumidores como son la alimentación y nutrición, el deporte y la salud, el medio ambiente y la solidaridad, ejes todos ellos del principio de valor consumidor que desde la misión de la empresa son un objetivo fundamental de la organización.

- **5.2.2 La RSC en los principios de Eroski**

Para cumplir su misión, EROSKI tiene establecidos varios principios entre los que destacamos los siguientes:

a) El principio de propiedad de los miembros de la organización resulta tanto una exigencia como un derecho. La figura de socio se equipara a la de accionista asumiendo todas las responsabilidades derivadas de la propiedad del capital.

b) La participación de los miembros de la empresa en el capital, resultados y gestión, ahondando en la satisfacción y sentido de pertenencia de las personas, y promoviendo la generación de empleo de calidad.

c) La responsabilidad social corporativa en tres grandes ámbitos de trabajo. Para este trabajo nos centraremos en la RSC de EROSKI entendida como la integración en la gestión ordinaria de la defensa de la salud y seguridad de los consumidores a través de una oferta de productos sanos, seguros y saludables y una información transparente, útil y completa en todos sus soportes de contacto con el cliente.

Este principio será el que vamos a estudiar y contrastar en el estudio empírico a través de su integración en los soportes comerciales y el análisis de las consecuencias.

5.3 Estudio empírico: Efectos sobre las ventas, paso de clientes y compra media por la integración de elementos activos de RSC en el folleto

5.3.1 Introducción

En Enero del 2008, Eroski, dentro de su estrategia se plantea el objetivo de trasladar al cliente, en todos los soportes de contacto con el mismo, los elementos de responsabilidad social activos y presentes en la empresa con el fin de conseguir un estilo de comunicación propio y diferente respecto a la competencia. Este objetivo nace del Plan Estratégico y ante la trascendencia del mismo para la organización nos parece imprescindible contrastar la eficacia de comunicación de los nuevos soportes.

En el momento de partida la empresa tiene un folleto convencional con el que se trata de comunicar su oferta de productos a precios competitivos, es decir un folleto que ofrece precio y producto como todas las empresas de la competencia. La tarea a desarrollar es la elaboración de un nuevo folleto, que partiendo del tradicional, recoja los elementos de responsabilidad social de la empresa. Se crea un folleto que sigue permitiendo un posicionamiento en precio pero que además introduce elementos de responsabilidad social de la empresa como son los contenidos de valor añadido para el cliente y sobre todo información transparente de los productos. El nuevo folleto pretende facilitar el acto de compra al consumidor ofreciendo información objetiva que además, mezcle elementos racionales (seguridad – confianza) con elementos emotivos más asociados a lograr un recuerdo de experiencia de compra agradable y diferente. Con este fin arranca el proyecto al que se

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

denominaremos “folleto diferente”, consistente en hacer los cambios necesarios en el “folleto tradicional” e ir incorporando los cambios necesarios para añadir contenidos de valor para el cliente.

El nuevo folleto tiene el objetivo de presentar la oferta comercial de la empresa al cliente y cumplir su papel natural que es la atracción y fidelización de clientes. Es por ello que en el folleto se presentan productos y precios. Con el nuevo proyecto y al no incrementar las páginas de folleto nos vemos obligados a eliminar algunos productos de la oferta ya que necesitamos espacio para los elementos de responsabilidad social que incluimos a continuación:

1. Valor producto: Información neutral sobre atributos de producto, que resulten de valor para el cliente. Por ejemplo información nutricional sobre los productos o información de alérgenos...
2. Valor categoría sección: Información neutral sobre la categoría sección que resulten de valor para el cliente. Esto es, información que ayuda a la compra, argumentación de productos, cualidades. Se trata de una información más global y no tan concreta de producto. Por ejemplo, información sobre los tipos de ordenadores a comprar en función de las necesidades del consumidor...

El Público objetivo del proyecto es el usuario del folleto, es decir, el cliente habitual o potencial de EROSKI. Nuestro cliente medio se sitúa entre los 35-50 años y son familias de clase media / media-baja. Estos clientes pueden recibir el folleto de varias formas, bien porque se lo encuentran en el buzón de sus casas o bien porque lo recogen en la entrada de las tiendas.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

La eficacia del nuevo folleto empresarialmente se controlará siguiendo la evolución de las ventas de los productos en oferta, las ventas totales, el incremento de clientes que acuden al establecimiento por la oferta y la compra media. Cuantitativamente se contrastará si los resultados obtenidos tras la puesta en marcha del folleto son iguales o superiores a los obtenidos con el folleto tradicional.

Este trabajo surge como consecuencia de un proceso de reflexión en el que nos planteamos la posibilidad de realizar una investigación que fuera útil para ambos proyectos: profesional y personal.

5.3.2 Estructura de la investigación

5.3.2.1 Objetivos del estudio

El objetivo central de la investigación es testar entre el público potencial la eficacia potencial en la comunicación de los valores de RSC en el nuevo folleto de EROSKI. Pretendemos analizar si en términos de imagen transmitida el cliente percibe, identifica y valora el nuevo folleto como trasmisor de los elementos de RSC de la organización.

Dicho objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos mediante la comparativa del “folleto diferente” con el “folleto tradicional” en términos de imagen transmitida:

1. Estudiar la percepción del folleto nuevo como distinto respecto a nuestro folleto convencional. ¿Es el folleto

nuevo novedoso u original respecto al folleto de EROSKI habitual?.

2. Establecer la percepción del folleto nuevo como distinto respecto al folleto de la competencia. ¿Es el folleto nuevo de EROSKI diferente respecto a los folletos habituales de la competencia?.
3. Determinar si en el nuevo folleto se perciben los elementos de responsabilidad social de la empresa.
4. Definir la atraktividad o no del nuevo folleto.

Determinar la percepción sobre la imagen de marca, es decir, se percibe el folleto como de la empresa EROSKI.

5.3.2.2 Metodología empleada

El método hipotético-deductivo ha sido el empleado para abordar el estudio empírico de la presente investigación. El objetivo de dicho método es, amparándonos en los planteamientos teóricos que se han desarrollado previamente, definimos y contrastamos una serie de hipótesis que nos ayudan a comprender la realidad objeto de estudio. Por tanto, nos sirve para contrastar de forma empírica los objetivos que han sido abordados previamente de forma teórica.

Para abordar este apartado hemos seguido los siguientes pasos:

1. Hemos planteado unas hipótesis que nos han servido de base para delimitar las variables y preguntas a introducir en el cuestionario.
2. Hemos definido la población estudiada y hemos seleccionado la muestra objeto de estudio.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

3. Hemos elaborado el cuestionario y definido el procedimiento para la obtención de la información.

Esta tarea se desarrollo en 2 fases. La fase inicial ha consistido en un estudio cualitativo que nos sirvió para construir los contenidos a analizar. Para ello se realizaron cuatro dinámicas de grupo con una pequeña muestra del público objetivo. Las conclusiones de dichas dinámicas sirvieron para perfilar aspectos básicos del cuestionario empleado en el estudio cuantitativo.

Las aportaciones previas, junto con una revisión exhaustiva de la literatura al respecto y el análisis del estado de la cuestión de los capítulos precedentes junto a las dinámicas citadas nos permitieron definir el cuestionario definitivo.

A continuación detallamos el procedimiento puesto en marcha, para el desarrollo de ambas investigaciones (cualitativas y cuantitativas) y como realizamos la selección de la muestra, así como los detalles del cuestionario empleado y el procedimiento para la recogida de datos.

Hemos dividido la investigación en dos partes con dos análisis complementarios con el cliente. El análisis cualitativo y el cuantitativo. Inicialmente realizamos cuatro dinámicas de grupo, dos en Bilbao y dos en Logroño para posteriormente realizar 400 entrevistas personales, 200 en Bilbao y 200 en Logroño.

El hecho de abordar la investigación en dos partes se debe a que las dinámicas de grupo o ANÁLISIS CUANTITATIVO nos ayudaron a identificar y seleccionar los factores a testar posteriormente en las encuestas personales y así testar la eficacia del nuevo folleto.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Entre el 8 y el 15 de Enero de 2008, se realizaron dinámicas de grupo con 10 personas por dinámica en dos ciudades de España: Bilbao y Logroño. Ambas ciudades las elegimos por cercanía a nuestro punto de trabajo. Bilbao la tenemos en cuenta como ciudad con clientes muy fieles ya que la empresa tiene su origen aquí. Logroño a pesar de la cercanía la tomamos por ser un emplazamiento con clientes menos fieles. De esta forma no hacemos el estudio solo con clientes fieles sino con ambos. Los participantes en las dinámicas pertenecían al objetivo de análisis esto es, consumidor actual y potencial de Hipermercados EROSKI y establecimientos EROSKI/center con edades entre 30 a 50 años.

Ficha técnica: Análisis Cualitativo

- Metodología: Cualitativa.
- Técnica empleada: Dinámica de grupo.
- Universo de análisis: Consumidoras actuales y potenciales de Hipermercados EROSKI y establecimientos EROSKI/center de 30 a 50 años.
- Detalle del planteamiento metodológico: Se han realizado cuatro dinámicas de grupo, de 2 horas de duración cada una, diferenciados en función de la localización geográfica y el tipo de establecimiento actual preferente o potencial.

Tabla nº 5.1
Dinámicas realizadas en el estudio.

| Localización | Tipo de establecimiento / folleto testado | | Fecha de realización |
|--------------|-------------------------------------------|------------------|----------------------|
| | Hiper | Center | |
| Logroño | 1 Dinámica Grupo | 1 Dinámica Grupo | 8 de Enero de 2008 |
| Bilbao | 1 Dinámica Grupo | 1 Dinámica Grupo | 15 de Enero de 2008 |

Fuente: elaboración propia

La segunda fase o cuantitativa se realizó en Abril del 2008 y en primer lugar se diseñó un cuestionario estructurado con el que se

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

realizaron las 400 encuestas personales a clientes. Durante la realización de la encuesta se testan también los dos tipos de folleto. El nuevo y el convencional. Este tamaño muestral determina un error muestral de $\pm 5,00\%$ para datos totales, segmentados en función del punto de muestreo y el tipo de establecimiento EROSKI preferente. Siendo el nivel de confianza del 95,5%.

Ficha técnica: Análisis Cuantitativo

- Metodología: Cuantitativa.
- Técnica empleada: Entrevistas personales (Hall Test) en salas preparadas para la presentación y análisis de los folletos (para su valoración y análisis de la diferenciación).
- Universo de análisis: Clientes habituales de Hiper EROSKI y establecimientos EROSKI/center de Bilbao y Logroño.
- Detalle del planteamiento metodológico y justificación estadística: Se han realizado 400 entrevistas personales “hall test”, lo que determina un error muestral de $\pm 5,00\%$ para datos totales, segmentados en función del punto de muestreo y el tipo de establecimiento EROSKI preferente.

Fecha de realización del trabajo de campo: Entre el 8 y el 14 de Abril de 2008.

Tabla nº 5.2

Encuestas realizadas en el estudio.

| Punto de muestreo | Tipo de establecimiento / folleto testado | | Total |
|-------------------|-------------------------------------------|--------|-------|
| | Hiper | Center | |
| Logroño | 100 | 100 | 200 |
| Bilbao | 100 | 100 | 200 |

Total 200 200 400

Fuente: elaboración propia

Tanto en las dinámicas de grupo como en las entrevistas personales “Hall test” se han testado y comparado dos tipos de folleto para Hipermercado EROSKI y establecimientos EROSKI/center, esto es, la propuesta diferente para cada enseña y el folleto tradicional. En las dinámicas de grupo las participantes consultaban con detenimiento ambos tipos de folleto, con mayor notoriedad el “folleto diferente”. En las entrevistas personales consultaban alternativamente uno u otro folleto antes de responder a unas cuestiones sobre los mismos. Ver anexo 1 con las imágenes de todos los folletos.

En el anexo 2 incluimos los cuadros de control que empresarialmente hemos seguido para ver la eficacia del nuevo folleto. Estos cuadros muestran la evolución de las ventas los productos en oferta, las ventas totales, el incremento de clientes que acuden al establecimiento por la oferta y la compra media.

5.3.2.3 Hipótesis

En este apartado enunciaremos una serie de hipótesis que orientara el proceso de investigación y nos permitirá llegar a conclusiones sobre el estudio realizado. Las hipótesis que pretendemos contrastar nos sirven de guía para dar respuesta a los objetivos (principales y secundarios) planteados. Plantearemos hipótesis principales que se podrán subdividir en hipótesis secundarias haciendo un análisis mayor a nivel de tipo de enseña y zona geográfica. De esta forma la primera hipótesis principal es:

H1: La mayoría de los encuestados identifican el nuevo folleto o “folleto diferente” como diferente respecto al folleto tradicional

Dentro de esta hipótesis principal tendríamos las siguientes subhipótesis:

H1,1: el nuevo folleto o “folleto diferente” se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al folleto tradicional.

H1,2: el nuevo folleto o “folleto diferente” se identifica como diferente por ciudad de procedencia respecto al folleto tradicional

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

La segunda hipótesis principal es:

H2: la mayoría de los encuestados identifican el nuevo folleto o “folleto diferente” como diferente respecto al de la competencia

Esta hipótesis se divide en las siguientes subhipótesis:

- H2,1: el nuevo folleto o “folleto diferente” se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al de la competencia
- H2,2: el nuevo folleto o “folleto diferente” se identifica como diferente por ciudad de procedencia respecto al de la competencia

La tercera hipótesis principal es:

H3: la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite elementos de responsabilidad social de EROSKI entre los que destacamos:

1. información útil para organizar la compra de forma neutra y defensora de los derechos e intereses de los consumidores.
2. información de interés neutra, no interesada y con utilidad sobre nutrición y consumo
3. de un establecimiento en el que me gustaría comprar
4. con una presentación de productos y oferta clara y atractiva
5. con una presentación de productos original e impactante
6. de un establecimiento que se preocupa por sus clientes

Esta hipótesis se divide en las siguientes subhipótesis:

- H3,1: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por enseñas los elementos de responsabilidad social
- H3,2: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por ciudad de procedencia los elemento de responsabilidad social

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

La cuarta hipótesis principal es:

H4: la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” es más atractivo que el folleto tradicional. Esto lo contrastamos con los siguientes ítems:

1. transmisión que es de un establecimiento en el que me gustaría comprar
2. transmisión de una mejor presentación de los productos y unas ofertas claras y atractivas
3. transmisión de una presentación de los productos de forma más original e impactante

La quinta hipótesis es:

H5: la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems:

1. Con precios muy interesantes.
2. Con ofertas impactantes.
3. De un establecimiento muy competitivo en precios, con muy buen precio.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Esta hipótesis se divide en las siguiente sub-hipótesis:

- H5,1: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por enseñas mejor imagen precio
- H5,2: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por ciudades mejor imagen precio

La sexta hipótesis es:

H6: la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite mayor imagen de marca que el folleto tradicional. Esto se contrasta con la medición de los siguientes ítems:

1. el nuevo folleto se identifica con EROSKI por el estilo
2. el color rojo es identificativo de EROSKI y se asocia como folleto de EROSKI

Esta hipótesis se divide en las siguiente subhipótesis:

- H6,1: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por enseñas los elementos de mayor imagen de marca
- H6,2: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por ciudades los elementos de mayor imagen de marca

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Tabla nº 5.3

Tabla resumen con hipótesis, subhipótesis y con los elementos integrantes de las mismas

| Nº | HIPÓTESIS PRINCIPAL | elementos integrantes | SUBHIPÓTESIS |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a nuestro folleto tradicional | | H1,1 El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de enseña respecto al folleto tradicional |
| | | | H1,2 El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de ciudad respecto al folleto tradicional |
| H2 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a la competencia | | H2,1 El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al folleto de la competencia |
| | | | H2,2 El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de ciudad respecto al folleto de la competencia |
| H3 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto transmite elementos de responsabilidad social de EROSKI entre los que destacamos | información útil para organizar la compra de forma neutra y defensora de los derechos e intereses de los consumidores. | H3,1 el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por enseñas los elementos de responsabilidad social |
| | | información de interés neutra, no interesada y con utilidad sobre nutrición y consumo | |
| | | de un establecimiento en el que me gustaría comprar | H3,2 el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por ciudad de procedencia los elementos de responsabilidad social |
| | | con una presentación de productos y oferta clara y atractiva | |
| con una presentación de productos original e impactante | | | |
| de un establecimiento que se preocupa por sus clientes | | | |
| H4 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" es más atractivo que el folleto tradicional. Esto lo contrastamos con los siguientes ítems: | Transmisión de establecimiento en el que me gustaría comprar | |
| | | transmisión presentación de productos y ofertas claras y atractivas | |
| | | transmisión presentación de productos original e impactante | |
| H5 | la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems: | Con precios muy interesantes | H5,1 el nuevo folleto transmite por enseñas mejor imagen de precio |
| | | Con ofertas impactantes | H5,2 el nuevo folleto transmite por ciudades mejor imagen de precio |
| | | Establecimiento muy competitivo en precios | |
| H6 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mayor imagen de marca que el folleto tradicional. Esto se contrasta con la medición de los siguientes ítems: | Se identifica con EROSKI por estilo | H6,1 el nuevo folleto transmite por enseñas los elementos de imagen de marca |
| | | El color rojo del folleto se asocia a EROSKI | H6,2 el nuevo folleto transmite por ciudades los elementos de imagen de marca |

5.3.3 Resultados del estudio cualitativo

Tanto en Bilbao como en Logroño, las dinámicas de grupo se realizan siguiendo el guión del apéndice 2.

Después de realizar las mismas las conclusiones son contundentes, ya que la preferencia mayoritaria es por el folleto “diferente” frente al modelo de folleto “tradicional”. Esta decisión en las dinámicas se asienta principalmente por diferentes motivos, entre ellos, por la información facilitada por el folleto ya que éste es el factor que en mayor grado llama la atención y conforma el folleto como una propuesta novedosa. Además, se concluye que el folleto “diferente” es un folleto que se consulta con MAYOR INTERÉS que otros ya que “no es más de lo mismo”.

Es un folleto que priorizarían en su consulta frente a otros ya que no sólo mirarían las ofertas, sino que se detendrían en las informaciones aportadas. En este sentido, el interés de dichas informaciones es clave para mantener el interés por el nuevo formato de folleto.

Es un folleto que se mantendría en el hogar de forma más prolongada que los folletos tradicionales, que rara vez superan los dos o tres días: la información comprendida en el folleto diferente implicaría su conservación al menos hasta que pueda ser consultado con detenimiento. Respecto a la información se califica como útil en cuanto que aporta conocimientos de interés sobre los mismos productos que publicita he incluso se denomina como un valor añadido del folleto que dicen evidencia preocupación por parte de EROSKI por sus clientes.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Por tanto, las fortalezas del folleto diferente son claras: gusta más, genera mayor interés, refuerza la confianza de los clientes en EROSKI y mantiene la utilidad consultiva y la eficacia de los folletos tradicionales con el valor añadido.

Respecto a la debilidad presenta una clara, si bien no es un folleto calificado como de un establecimiento “caro”, en la comparativa con el folleto tradicional o con los folletos de la competencia tiende a calificarse como un producto más elaborado y, consecuentemente, no logra un posicionamiento ventajoso como establecimiento con precios interesantes u ofertas abundantes.

5.5.4 Resultados del análisis cuantitativo

Presentamos a continuación los resultados del análisis estadístico con diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes aspectos de los dos folletos analizados. En todos los puntos se muestran dos datos. El primero será una agrupación en % en función de todas las respuestas. En segundo lugar, se presentará la media de las respuestas.

* En escala de 1 “nada” a 5 “mucho”.

** Para el contraste de porcentajes se ha utilizado la prueba χ^2 , con un margen de confianza de 95,5% 2s. Para el contraste de diferencia de medias se ha utilizado la prueba t de Student con el mismo nivel de confianza.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Antes de mostrar los resultados del estudio presentamos los datos de la muestra en la tabla 5.4.

Tabla 5.4

Tabla con el perfil de la muestra de la encuesta

| | | Base | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------|-----------------------|
| | | - | |
| | | Recuento | % del N de la columna |
| Total | - | 400 | 100% |
| EDAD | De 20 a 30 años | 100 | 25% |
| | De 31 a 40 años | 100 | 25% |
| | De 41 a 50 años | 100 | 25% |
| | De 51 a 60 años | 100 | 25% |
| ENSEÑA PREFERENTE | Eroski | 252 | 63% |
| | Carrefour | 35 | 9% |
| | Día | 17 | 4% |
| | Lidl | 8 | 2% |
| | Mercadona | 20 | 5% |
| | Sabeco | 46 | 12% |
| | Alcampo | 16 | 4% |
| | Otras | 7 | 2% |
| FRECUENCIA CONSUMO EROSKI | Al menos semanalmente | 308 | 77% |
| | Dos o tres veces al mes | 85 | 21% |
| | Esporádicamente | 7 | 2% |
| TIPO ESTABLECIMIENTO EROSKI PREFERENTE | Hipermercados Eroski: establecimientos en grandes superficie | 119 | 30% |
| | Eroski Center: supermercados Eroski de tamaño medio ubicado | 155 | 39% |
| | Eroski City: supermercados Eroski de pequeño tamaño | 157 | 39% |
| | Ns/nc | 14 | 3% |
| CONSULTA FOLLETOS | Sí, habitualmente | 93 | 23% |
| | Sí, ocasionalmente | 83 | 21% |
| | Solo puntualmente | 64 | 16% |
| | No, nunca | 160 | 40% |
| PUNTO DE MUESTREO | Bilbao | 200 | 50% |
| | Logroño | 200 | 50% |
| FOLLETO TESTADO | Hiper Eroski | 199 | 50% |
| | Eroski Center | 198 | 50% |

Base: Total de entrevistados

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Respecto a la primera hipótesis que trata de testar si la mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto al folleto convencional, presentamos los resultados obtenidos en la tabla 5.5.

Tabla nº: 5.5

Resultados del folleto tradicional en la medición de la identificación del folleto como diferente respecto al nuestro tradicional

| | | (P12AB).- ¿EN QUÉ MEDIDA LE HA PARECIDO UN FOLLETO DIFERENTE A LOS FOLLETOS DE EROSKI QUE HABITUALMENTE RECIBIMOS EN CASA? | | | | Total |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|-------|
| | | Poco/nada | Algo | Bastante/mucho | Ns/nc | Media |
| | | % de la fila | % de la fila | % de la fila | % de la fila | |
| Total | - | 62% | 28% | 9% | 1% | 2.2 |
| EDAD | De 20 a 30 años | 62% | 30% | 6% | 2% | 2.2 |
| | De 31 a 40 años | 52% | 33% | 14% | | 2.5 |
| | De 41 a 50 años | 65% | 25% | 11% | | 2.2 |
| | De 51 a 60 años | 70% | 25% | 6% | | 2.1 |
| | | | | | | |
| ENSEÑA PREFERENTE | Eroski | 59% | 30% | 10% | 0% | 2.3 |
| | Carrefour | 67% | 23% | 10% | | 2.2 |
| | Día | 92% | | 8% | | 1.9 |
| | Lidl | 78% | 11% | | 11% | 1.7 |
| | Mercadona | 43% | 42% | 15% | | 2.5 |
| | Sabeco | 65% | 35% | | | 2.2 |
| | Alcampo | 84% | 16% | | | 1.9 |
| | Otras | 38% | 23% | 39% | | 3.0 |
| FRECUENCIA CONSUMO EROSKI | Al menos semanalmente | 62% | 28% | 10% | 0% | 2.3 |
| | Dos o tres veces al mes | 63% | 29% | 8% | | 2.2 |
| | Esporádicamente | 76% | 24% | | | 2.0 |
| TIPO ESTABLECIMIENTO EROSKI PREFERENTE | Hipermercados Eroski: establecimientos en grandes superficie | 54% | 36% | 11% | | 2.4 |
| | Eroski Center: supermercados Eroski de tamaño medio ubicado | 68% | 26% | 6% | | 2.1 |
| | Eroski City: supermercados Eroski de pequeño tamaño | 60% | 27% | 12% | 1% | 2.3 |
| | Ns/nc | 94% | | | 6% | 1.8 |
| | | | | | | |
| CONSULTA FOLLETOS | Sí, habitualmente | 68% | 17% | 15% | | 2.2 |
| | Sí, ocasionalmente | 74% | 19% | 6% | 2% | 2.0 |
| | Solo puntualmente | 64% | 30% | 6% | | 2.1 |
| | No, nunca | 52% | 38% | 9% | 1% | 2.4 |
| PUNTO DE MUESTREO | Bilbao | 76% | 13% | 11% | 1% | 2.1 |
| | Logroño | 49% | 44% | 7% | 0% | 2.4 |
| FOLLETO TESTADO | Hiper Eroski | 68% | 26% | 6% | 0% | 2.1 |
| | Eroski Center | 56% | 31% | 12% | 1% | 2.4 |

Base: Total de entrevistados

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Tabla nº: 5.6

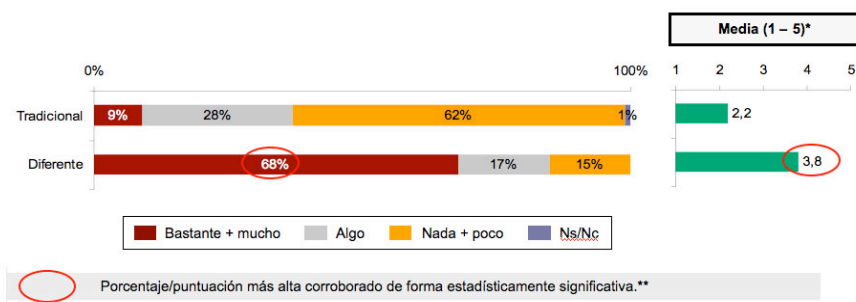
Resultados del folleto diferente en la medición de la identificación del folleto como diferente respecto al nuestro tradicional

| | | (P12BB).- ¿EN QUÉ MEDIDA LE HA PARECIDO UN FOLLETO DIFERENTE A LOS FOLLETOS DE EROSKI QUE HABITUALMENTE RECIBIMOS EN CASA? | | | Total |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|-------|
| | | Poco/nada | Algo | Bastante/mucho | Media |
| | | % de la fila | % de la fila | % de la fila | |
| Total | - | 15% | 17% | 68% | 3.8 |
| EDAD | De 20 a 30 años | 27% | 25% | 48% | 3.4 |
| | De 31 a 40 años | 10% | 24% | 66% | 3.8 |
| | De 41 a 50 años | 11% | 9% | 80% | 4.1 |
| | De 51 a 60 años | 13% | 10% | 76% | 3.8 |
| ENSEÑA PREFERENTE | Eroski | 18% | 20% | 63% | 3.7 |
| | Carrefour | 9% | 7% | 83% | 4.1 |
| | Día | 17% | 8% | 75% | 3.7 |
| | Lidl | 11% | 31% | 58% | 3.9 |
| | Mercadona | 17% | 22% | 61% | 3.5 |
| | Sabeco | 10% | 15% | 75% | 4.0 |
| | Alcampo | | | 100% | 4.5 |
| FRECUENCIA CONSUMO EROSKI | Otras | 21% | 21% | 58% | 3.4 |
| | Al menos semanalmente | 17% | 19% | 64% | 3.7 |
| | Dos o tres veces al mes | 10% | 10% | 80% | 4.1 |
| | Esporádicamente | | | 100% | 4.3 |
| TIPO ESTABLECIMIENTO EROSKI PREFERENTE | Hipermercados Eroski: establecimientos en grandes superficie | 9% | 25% | 66% | 3.8 |
| | Eroski Center: supermercados Eroski de tamaño medio ubicado | 14% | 16% | 70% | 3.7 |
| | Eroski City: supermercados Eroski de pequeño tamaño | 17% | 10% | 72% | 3.8 |
| | Ns/nc | 22% | 10% | 68% | 3.8 |
| CONSULTA FOLLETOS | Sí, habitualmente | 10% | 7% | 83% | 4.1 |
| | Sí, ocasionalmente | 10% | 14% | 76% | 3.9 |
| | Solo puntualmente | 22% | 23% | 55% | 3.4 |
| | No, nunca | 18% | 21% | 60% | 3.7 |
| PUNTO DE MUESTREO | Bilbao | 21% | 11% | 68% | 3.8 |
| | Logroño | 10% | 23% | 67% | 3.8 |
| FOLLETO TESTADO | Hiper Eroski | 7% | 14% | 79% | 4.1 |
| | Eroski Center | 24% | 20% | 56% | 3.4 |

Base: Total de entrevistados

Gráfico nº: 5.1

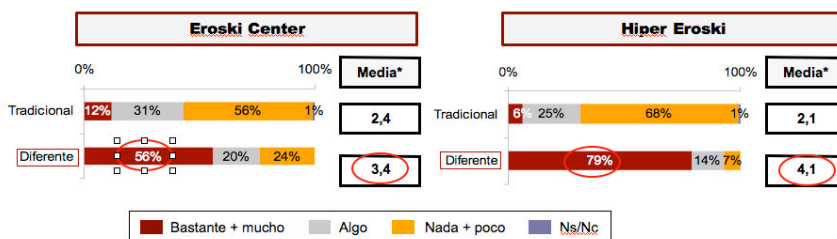
Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo o diferente como diferente respecto al nuestro tradicional



Como puede apreciarse en el gráfico 5.1, el 68% de los encuestados percibe el folleto diferente como diferente respecto al folleto tradicional de EROSKI. Por tanto, la hipótesis H1 se acepta.

Gráfico nº: 5.2

Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo o diferente como diferente respecto al nuestro convencional diferenciando por enseñas

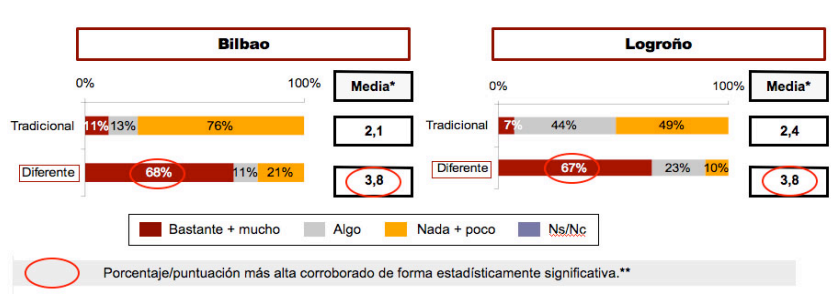


El 56% de los encuestados que son clientes de EROSKI center y el 79% de los encuestados de hiper EROSKI perciben el folleto

diferente como diferente respecto al folleto tradicional de EROSKI (ver gráfico 5.2). Por tanto, la sub-hipótesis H1.1 se acepta.

Gráfico nº: 5.3

Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo o diferente como diferente respecto al nuestro convencional diferenciando por ciudad de procedencia del cliente



El 68% de los encuestados que son clientes de Bilbao y el 67% de los clientes de Logroño perciben el folleto diferente como diferente respecto al folleto tradicional de EROSKI. Por tanto la hipótesis H1,2 se acepta.

Respecto a la segunda hipótesis o si la mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo o diferente como distinto a los de la competencia.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Tabla 5.7

Resultados del folleto tradicional en la medición de la identificación del folleto como diferente respecto al de la competencia

| | | (P12AA).- ¿EN QUÉ MEDIDA LE HA PARECIDO UN FOLLETO DIFERENTE A LOS FOLLETOS DE SUPERMERCADOS/HIPERMERCADOS QUE HABITUALMENTE RECIBIMOS EN CASA? | | | | Total |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|-------|
| | | Poco/nada | Algo | Bastante/mucho | Ns/nc | Media |
| | | % de la fila | % de la fila | % de la fila | % de la fila | |
| Total | - | 62% | 30% | 8% | 0% | 2.3 |
| EDAD | De 20 a 30 años | 61% | 31% | 7% | 1% | 2.3 |
| | De 31 a 40 años | 49% | 38% | 13% | | 2.5 |
| | De 41 a 50 años | 76% | 18% | 5% | | 2.1 |
| | De 51 a 60 años | 62% | 32% | 6% | | 2.3 |
| | | | | | | |
| ENSEÑA PREFERENTE | Eroski | 60% | 30% | 10% | | 2.3 |
| | Carrefour | 59% | 28% | 13% | | 2.3 |
| | Día | 74% | 26% | | | 2.0 |
| | Lidl | 69% | 20% | | 11% | 1.8 |
| | Mercadona | 46% | 45% | 9% | | 2.5 |
| | Sabeco | 69% | 31% | | | 2.1 |
| | Alcampo | 90% | 10% | | | 2.0 |
| | Otras | 38% | 41% | 21% | | 2.9 |
| FRECUENCIA CONSUMO EROSKI | Al menos semanalmente | 63% | 29% | 9% | | 2.3 |
| | Dos o tres veces al mes | 60% | 35% | 6% | | 2.3 |
| | Esporádicamente | 76% | 24% | | | 2.0 |
| TIPO ESTABLECIMIENTO EROSKI PREFERENTE | Hipermercados Eroski: establecimientos en grandes superficie | 53% | 37% | 10% | | 2.4 |
| | Eroski Center: supermercados Eroski de tamaño medio ubicado | 64% | 31% | 5% | | 2.2 |
| | Eroski City: supermercados Eroski de pequeño tamaño | 62% | 28% | 10% | | 2.3 |
| | Ns/nc | 84% | 10% | | 6% | 1.9 |
| | | | | | | |
| CONSULTA FOLLETOS | Sí, habitualmente | 65% | 24% | 11% | | 2.3 |
| | Sí, ocasionalmente | 65% | 27% | 8% | | 2.2 |
| | Solo puntualmente | 58% | 36% | 5% | | 2.2 |
| | No, nunca | 61% | 32% | 7% | 1% | 2.3 |
| PUNTO DE MUESTREO | Bilbao | 70% | 20% | 10% | | 2.2 |
| | Logroño | 54% | 39% | 6% | 0% | 2.4 |
| FOLLETO TESTADO | Hiper Eroski | 63% | 30% | 7% | 0% | 2.2 |
| | Eroski Center | 61% | 29% | 9% | | 2.3 |

Base: Total de entrevistados

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Tabla 5.8

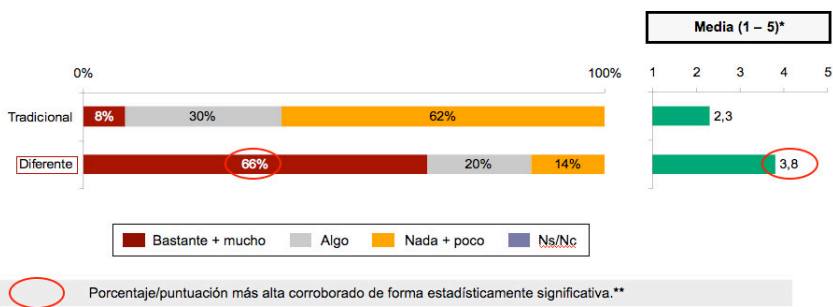
Resultados del folleto diferente en la medición de la identificación del folleto como diferente respecto al de la competencia

| | | (P12AB).- ¿EN QUÉ MEDIDA LE HA PARECIDO UN FOLLETO DIFERENTE A LOS FOLLETOS DE EROSKI QUE HABITUALMENTE RECIBIMOS EN CASA? | | | | Total |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|-------|
| | | Poco/nada | Algo | Bastante/mucho | Ns/nc | Media |
| | | % de la fila | % de la fila | % de la fila | % de la fila | |
| Total | - | 62% | 28% | 9% | 1% | 2.2 |
| EDAD | De 20 a 30 años | 62% | 30% | 6% | 2% | 2.2 |
| | De 31 a 40 años | 52% | 33% | 14% | | 2.5 |
| | De 41 a 50 años | 65% | 25% | 11% | | 2.2 |
| | De 51 a 60 años | 70% | 25% | 6% | | 2.1 |
| ENSEÑA PREFERENTE | Eroski | 59% | 30% | 10% | 0% | 2.3 |
| | Carrefour | 67% | 23% | 10% | | 2.2 |
| | Dia | 92% | | 8% | | 1.9 |
| | Lidl | 78% | 11% | | 11% | 1.7 |
| | Mercadona | 43% | 42% | 15% | | 2.5 |
| | Sabeco | 65% | 35% | | | 2.2 |
| | Alcampo | 84% | 16% | | | 1.9 |
| FRECUENCIA CONSUMO EROSKI | Otras | 38% | 23% | 39% | | 3.0 |
| | Al menos semanalmente | 62% | 28% | 10% | 0% | 2.3 |
| | Dos o tres veces al mes | 63% | 29% | 8% | | 2.2 |
| | Esporádicamente | 76% | 24% | | | 2.0 |
| TIPO ESTABLECIMIENTO EROSKI PREFERENTE | Hipermercados Eroski: establecimientos en grandes superficie | 54% | 36% | 11% | | 2.4 |
| | Eroski Center: supermercados Eroski de tamaño medio ubicado | 68% | 26% | 6% | | 2.1 |
| | Eroski City: supermercados Eroski de pequeño tamaño | 60% | 27% | 12% | 1% | 2.3 |
| | Ns/nc | 94% | | | 6% | 1.8 |
| CONSULTA FOLLETOS | Sí, habitualmente | 68% | 17% | 15% | | 2.2 |
| | Sí, ocasionalmente | 74% | 19% | 6% | 2% | 2.0 |
| | Solo puntualmente | 64% | 30% | 6% | | 2.1 |
| | No, nunca | 52% | 38% | 9% | 1% | 2.4 |
| PUNTO DE MUESTREO | Bilbao | 76% | 13% | 11% | 1% | 2.1 |
| | Logroño | 49% | 44% | 7% | 0% | 2.4 |
| FOLLETO TESTADO | Hiper Eroski | 68% | 26% | 6% | 0% | 2.1 |
| | Eroski Center | 56% | 31% | 12% | 1% | 2.4 |

Base: Total de entrevistados

Gráfico 5.3

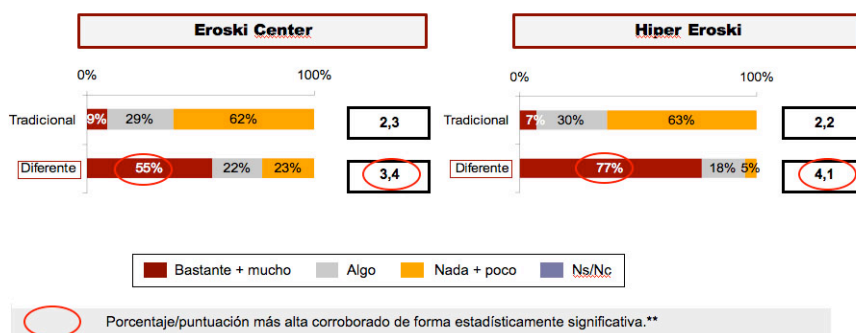
Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo como diferente respecto a los de la competencia



El gráfico 5.3 muestra que el 66% de los encuestados perciben el folleto nuevo como diferente respecto al de la competencia. Por el contrario, solo el 8% de los encuestados percibe el folleto tradicional diferente respecto al de la competencia. Por tanto, la H2 se acepta.

Gráfico 5.4

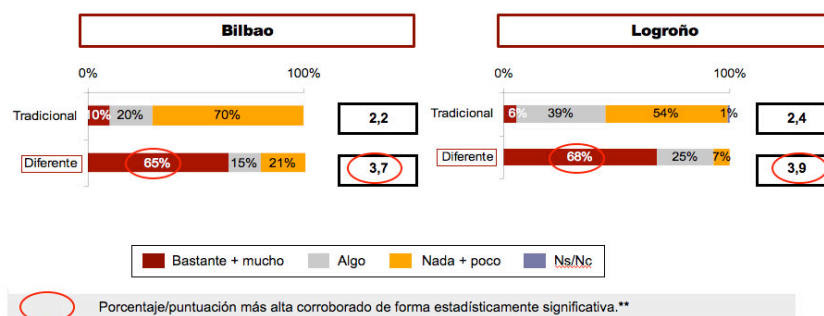
Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo como diferente respecto a los de la competencia diferenciando por enseñas



El 55% de los clientes de EROSKI center y el 77% de los clientes de hiper EROSKI percibe que el folleto diferente es bastante distinto respecto a los de la competencia (ver gráfico 5.4). Por tanto, la H2,1 se acepta.

Gráfico 5.5

Resultados en la medición de la identificación del folleto nuevo como diferente respecto a los de la competencia diferenciando por ciudad de procedencia del cliente



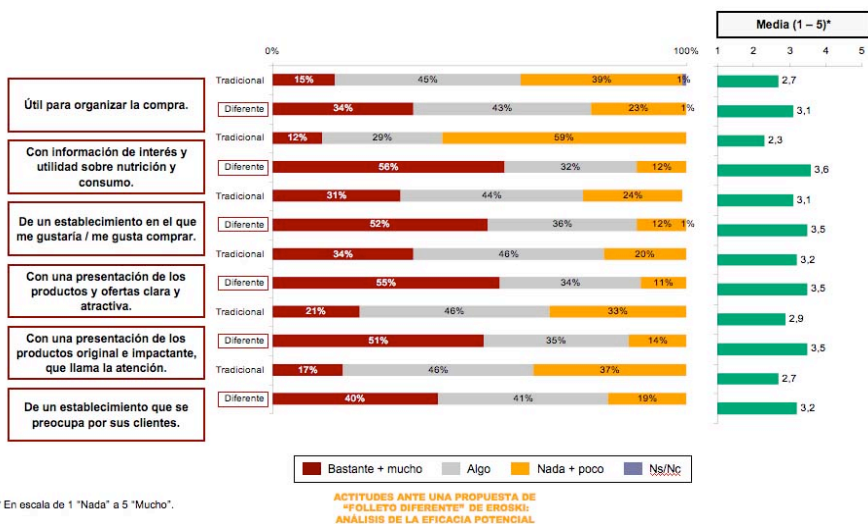
Como podemos apreciar en el gráfico 5.5, el 65% de los clientes de Bilbao y el 68% de los clientes de Logroño perciben muy o bastante diferente el nuevo folleto con respecto a los folletos de la competencia. Por tanto, H2,2 se acepta.

Con relación a la tercera hipótesis o si la mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo o diferente como transmisor de los elementos de responsabilidad social definidos como más importantes por EROSKI que son:

1. información útil para organizar la compra de forma neutra y defensora de los derechos e intereses de los consumidores.
2. información de interés neutra, no interesada y con utilidad sobre nutrición y consumo
3. de un establecimiento en el que me gustaría comprar
4. con una presentación de productos y oferta clara y atractiva
5. con una presentación de productos original e impactante
6. de un establecimiento que se preocupa por sus clientes

Gráfico 5.6

Resultados en la medición de la identificación del folleto como transmisor de elementos de responsabilidad social



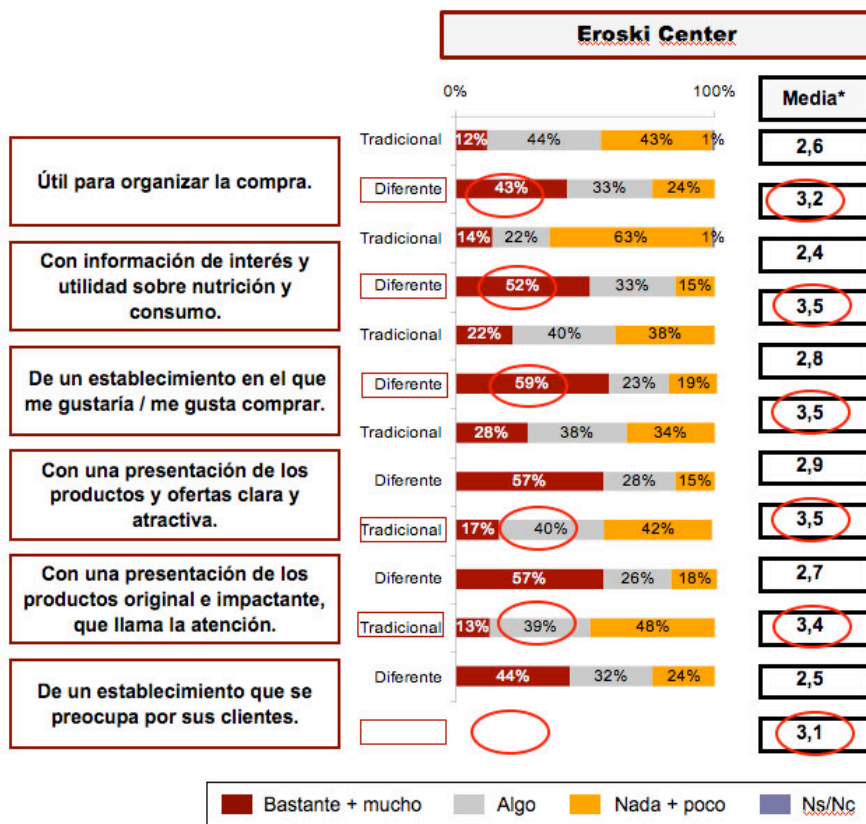
El 34% de los encuestados percibe como bastante o mucho que el nuevo folleto es útil para organizar la compra de forma neutral y defensora de los derechos e intereses de los consumidores.

El 56% de los encuestados percibe como bastante o mucho que el nuevo folleto da información de interés neutra, no interesada y con utilidad sobre nutrición y consumo.

El 40% de los encuestados percibe como bastante o mucho que el folleto diferente es de un establecimiento que se preocupa por sus clientes. Por tanto, la H3 se acepta.

Gráfico 5.7

Resultados en la medición por enseññas, si el folleto nuevo trasmite elementos de responsabilidad social.



El 43% de los encuestados de EROSKI center percibe el folleto diferente como bastante o muy útil para organizar la compra. Solo el 12% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

El 52 % de los encuestados de EROSKI center percibe el folleto diferente con información de interés y de utilidad. Solo el 14% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

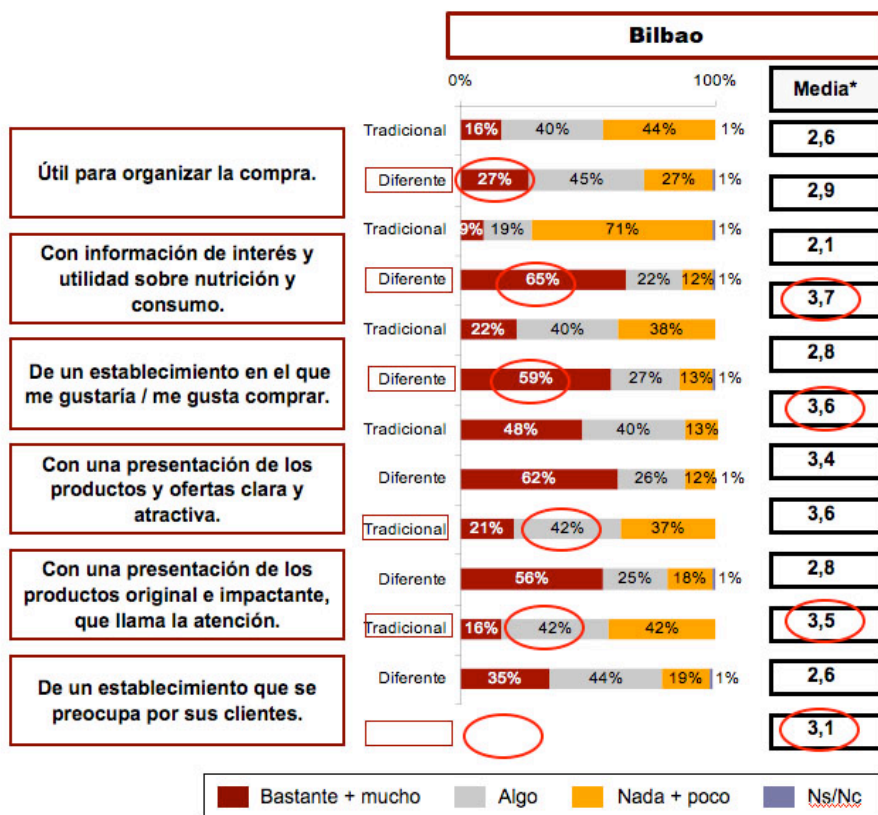
En el caso de hipermercados EROSKI solo el 60% perciben el nuevo folleto como útil y el 9% en el caso del viejo.

El 44 % de los encuestados de EROSKI center percibe el folleto diferente como un folleto de un establecimiento que se preocupa por sus clientes. Solo el 13% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

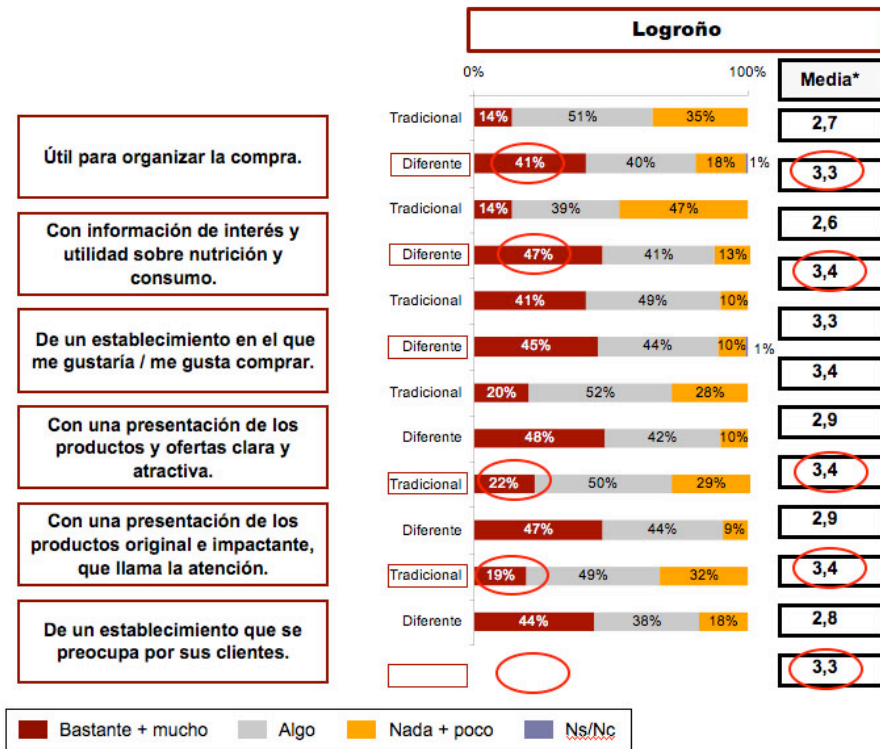
En el caso de hipermercados EROSKI solo el 35% perciben el nuevo folleto como útil y el 22% en el caso del viejo. Por todo lo anterior H3,1 se acepta.

Gráfico 5.8

Resultados en la medición por ciudad, si el folleto nuevo transmite elementos de responsabilidad social



CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI



El 27% de los encuestados de Bilbao percibe el folleto diferente como bastante o muy útil para organizar la compra. Solo el 16% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

En el caso de Logroño el 41% perciben el nuevo folleto como útil y el 14% en el caso del viejo.

El 65 % de los encuestados de Bilbao percibe el folleto diferente con información de interés y de utilidad. Solo el 9% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

En el caso de Logroño solo el 47% perciben el nuevo folleto como útil y el 14% en el caso del viejo.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

El 35 % de los encuestados de Bilbao percibe el folleto diferente como un folleto de un establecimiento que se preocupa por sus clientes. Solo el 16% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

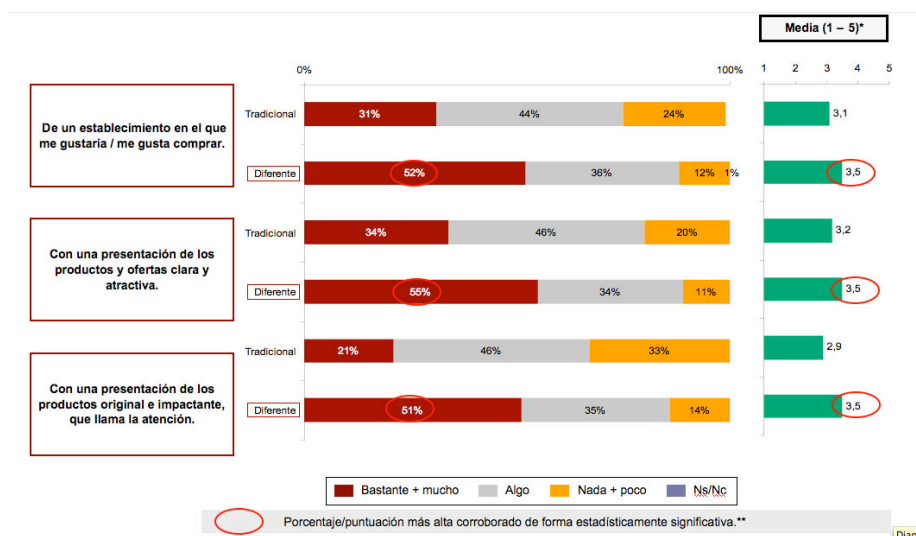
En el caso de hipermercados EROSKI solo el 4% perciben el nuevo folleto como útil y el 19% en el caso del viejo.

En este caso al H3,2 se rechaza.

Respecto a la H4 o si la mayoría de los entrevistados perciben que el nuevo folleto es más atractivo que el folleto tradicional midiendo la atraktividad en los siguientes ítems:

1. De un establecimiento en el que me gustaría / me gusta comprar.
2. Con una presentación de los productos y ofertas clara y atractiva.
3. Con una presentación de los productos original e impactante, que llama la atención.

Gráfico 5.9
Resultados en la medición del nuevo folleto como más atractivo que el folleto tradicional



El 52% de los encuestados percibe el folleto diferente como el de una empresa o establecimiento en el que le gustaría comprar. Solo el 31% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

El 55 % de los encuestados percibe el folleto diferente con una presentación de productos y ofertas clara y atractiva. El 34% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

El 51 % de los encuestados percibe el folleto diferente como una presentación de productos original e impactante. El 21% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

Por todo lo anterior H4 se acepta.

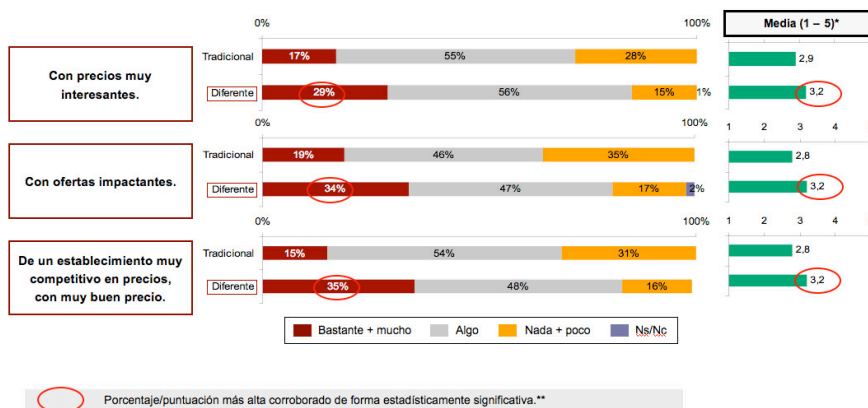
CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Respecto a la H5, relativa a si la mayoría de los entrevistados perciben que el nuevo folleto transmite mejor a la imagen de precio atendiendo a los siguientes ítems:

1. Con precios muy interesantes.
2. Con ofertas impactantes.
3. De un establecimiento muy competitivo en precios, con muy buen precio.

Gráfico 5.10

Resultados en la medición del nuevo folleto como más transmisor de imagen precio midiendo los siguientes ítems:
1.precios muy interesantes, 2. ofertas impactantes, 3. un establecimiento muy competitivo en precios, con muy buen precio.



El 29% de los encuestados percibe el folleto diferente como el de una empresa con precios muy interesantes. El 17% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

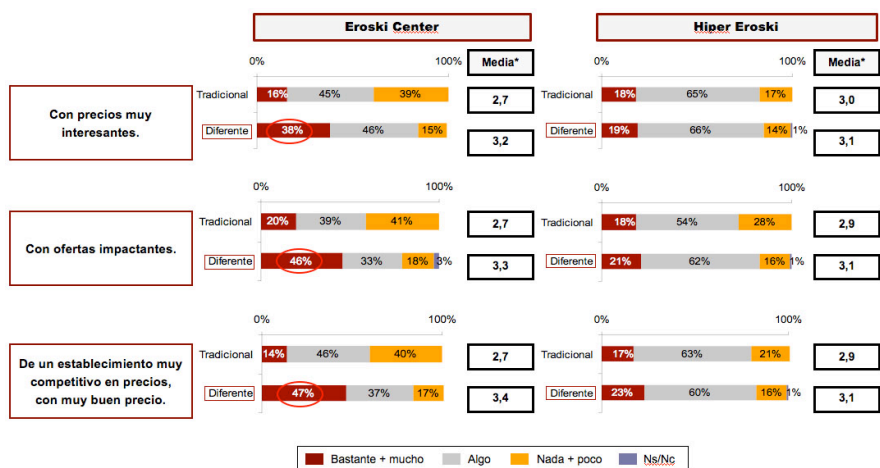
El 34 % de los encuestados percibe el folleto diferente con ofertas impactantes. El 19% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

El 35 % de los encuestados percibe el folleto diferente como un establecimiento muy competitivo en precios. El 15% lo percibe igual en el caso del folleto tradicional.

En este caso H5 se acepta.

Gráfico 5.11

Resultados en la medición del nuevo folleto haciendo el análisis por enseññas como más transmisor de imagen precio midiendo los siguientes ítems: 1.precios muy interesantes, 2. ofertas impactantes, 3. un establecimiento muy competitivo en precios, con muy buen precio.



El 38% de los clientes de EROSKI center y el 19% de los de hiper EROSKI perciben el nuevo folleto como transmisor de precios muy interesantes.

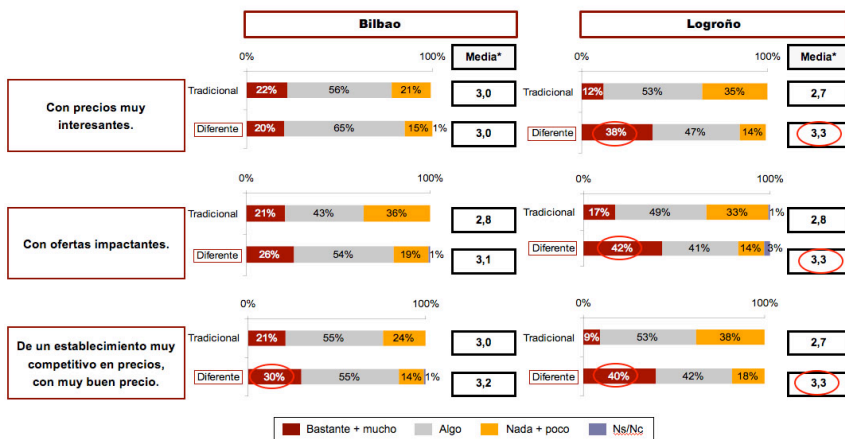
El 46% de los clientes de EROSKI center y el 21% de los de hiper EROSKI perciben el nuevo folleto como transmisor de ofertas impactantes.

El 47% de los clientes de EROSKI center y el 23% de los de hiper EROSKI perciben el nuevo folleto como transmisor de un establecimiento muy competitivo en precios.

La H5,1 se rechaza.

Gráfico 5.11

Resultados en la medición el folleto nuevo o diferente en relación al folleto tradicional y haciendo el análisis por puntos de muestreo traslada mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems: 1. precios muy interesantes, 2. ofertas impactantes, 3. de un establecimiento muy competitivo en precios, con muy buen precio.



El 20% de los clientes de Bilbao y el 38% de los de Logroño perciben el nuevo folleto como transmisor de precios muy interesantes.

El 26% de los clientes de Bilbao y el 42% de los de Logroño perciben el nuevo folleto como transmisor de ofertas impactantes.

El 30% de los clientes de Bilbao y el 40% de los de Logroño perciben el nuevo folleto como transmisor de un establecimiento muy competitivo en precios.

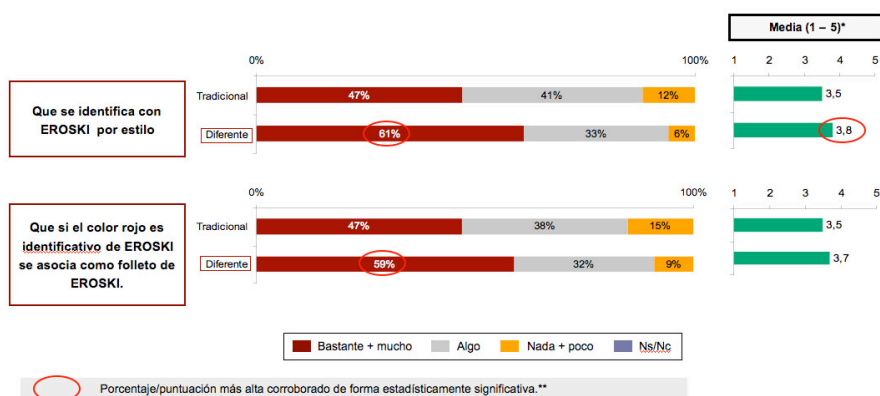
La H5,2 se rechaza.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

Respecto a la H6 o si la mayoría de los entrevistados perciben que el nuevo folleto traslada mejor imagen de marca midiendo los siguientes ítems: 1. el folleto se identifica con EROSKI por estilo, 2. el folleto se identifica con EROSKI por el color.

Gráfico 5.12

Resultados en la medición de si los encuestados perciben que el folleto traslada mejor imagen de marca.



* En escala de 1 "Nada" a 5 "Mucho".

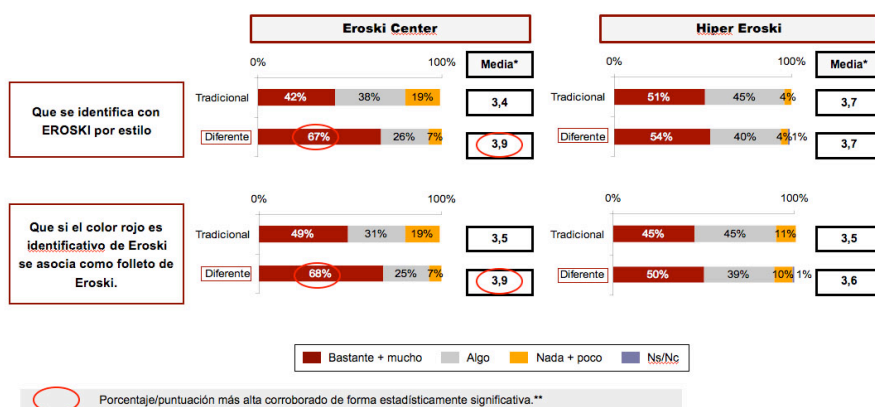
El 61% de los encuestados perciben el folleto diferente como un folleto que se identifica con EROSKI por el estilo que tiene.

El 59% de los encuestados perciben el folleto diferente como identificado con EROSKI por el uso del color rojo.

H6 se acepta.

Gráfico 5.13

Resultados en la medición de si el folleto nuevo o diferente en relación al folleto tradicional por enseññas traslada mejor imagen de marca midiendo los siguientes ítems: 1. el folleto se identifica con EROSKI por estilo, 2. el folleto se identifica con EROSKI por el color.



El 67% de los encuestados, clientes de EROSKI center, identifican el folleto diferente como un folleto de EROSKI por el estilo del mismo.

En el caso de los encuestados, clientes de hiper EROSKI, el 54% de los clientes lo identifican como un folleto de EROSKI por el estilo.

El 68% de los encuestados, clientes de EROSKI center, identifican el folleto diferente como un folleto de EROSKI por el uso del rojo

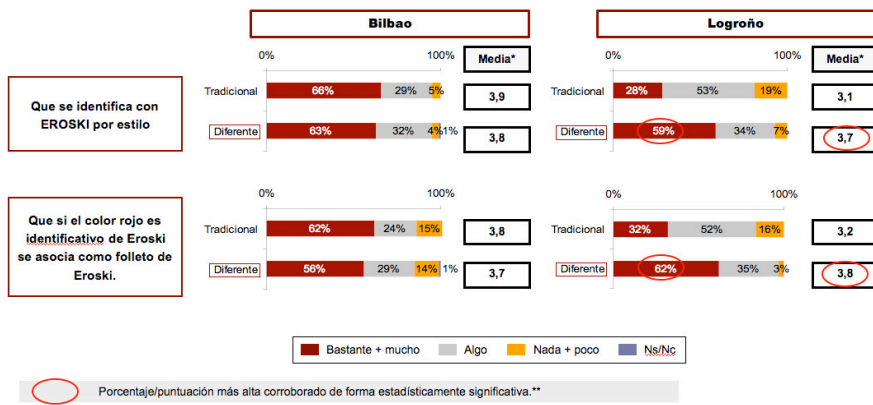
CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

En el caso de los encuestados, clientes de hiper EROSKI, el 50% de los clientes lo identifican como un folleto de EROSKI por el uso del rojo

H6,1 se acepta.

Gráfico 5.14

Resultados en la medición de si el folleto o diferente en relación al folleto tradicional por punto de muestreo traslada mejor imagen de marca midiendo los siguientes ítems: 1. el folleto se identifica con EROSKI por estilo, 2. el folleto se identifica con EROSKI por el color



* En escala de 1 "Nada" a 5 "Mucho".

El 63% de los encuestados, clientes de Bilbao, identifican el folleto diferente como un folleto de EROSKI por el estilo del mismo.

En el caso de los encuestados, clientes de Logroño, el 59% de los clientes lo identifican como un folleto de EROSKI por el estilo.

El 56% de los encuestados, clientes de Bilbao, identifican el folleto diferente como un folleto de EROSKI por el uso del rojo

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

En el caso de los encuestados, clientes de Logroño, el 62% de los clientes lo identifican como un folleto de EROSKI por el uso del rojo.

H6,2 se acepta.

Del estudio empírico obtenemos que estadísticamente se cumplen las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 1: La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a nuestro folleto tradicional.

SUBHIPÓTESIS 1.1: El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de enseña respecto al folleto tradicional.

SUBHIPÓTESIS 1.2. El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de ciudad respecto al folleto tradicional.

HIPÓTESIS 2: La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a la competencia:

SUBHIPÓTESIS 2.1: El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al folleto de la competencia.

SUBHIPÓTESIS 2.2. El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de ciudad respecto al folleto de la competencia.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

HIPÓTESIS 3: La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto transmite elementos de responsabilidad social de EROSKI entre los que destacamos:

SUBHIPÓTESIS 3.1: El nuevo folleto o “folleto diferente” transmite por enseñanzas los elementos de responsabilidad social.

HIPÓTESIS 4: La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” es más atractivo que el folleto tradicional. Esto lo contrastamos con los siguientes ítems:

HIPÓTESIS 6: La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite mayor imagen de marca que el folleto tradicional. Esto se contrasta con la medición de los siguientes ítems:

SUBHIPÓTESIS 6.1: el nuevo folleto transmite por enseñanzas los elementos de imagen de marca.

SUBHIPÓTESIS 6.2: el nuevo folleto transmite por ciudades los elementos de imagen de marca.

Del estudio obtenemos que estadísticamente NO se cumplen las siguientes hipótesis:

SUBHIPÓTESIS 3.2: el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite, por ciudad de procedencia, los elemento de responsabilidad social.

HIPÓTESIS 5: la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o “folleto diferente” transmite mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems:

SUBHIPÓTESIS 5.1: el nuevo folleto transmite por enseñanzas mejor imagen de precio.

SUBHIPÓTESIS 5.2: el nuevo folleto transmite por ciudades mejor imagen de precio.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

La Tabla resumen con las hipótesis aceptadas y rechazadas queda de la siguiente forma:

Tabla 5.9
Tabla resumen. En Rojo las hipótesis o subhipótesis rechazadas.

| Nº | HIPÓTESIS PRINCIPAL | | SUBHIPÓTESIS |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a nuestro folleto tradicional | H1,1 | El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de enseña respecto al folleto tradicional |
| | | H1,2 | El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de ciudad respecto al folleto tradicional |
| H2 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a la competencia | H2,1 | El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al folleto de la competencia |
| | | H2,2 | El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de ciudad respecto al folleto de la competencia |
| H3 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto transmite elementos de responsabilidad social de EROSKI entre los que destacamos | H3,1 | el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por enseñas los elementos de responsabilidad social |
| | | H3,2 | el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por ciudad de procedencia los elemento de responsabilidad social |
| H4 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" es más atractivo que el folleto tradicional. Esto lo contrastamos con los siguientes ítems: | | |
| H5 | la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems: | H5,1 | el nuevo folleto transmite por enseñas mejor imagen de precio |
| | | H5,2 | el nuevo folleto transmite por ciudades mejor imagen de precio |
| H6 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mayor imagen de marca que el folleto tradicional. Esto se contrasta con la medición de los siguientes ítems: | H6,1 | el nuevo folleto transmite por enseñas los elementos de imagen de marca |
| | | H6,2 | el nuevo folleto transmite por ciudades los elementos de imagen de marca |

En definitiva del estudio estadístico tenemos:

El folleto diferente que ha tenido la integración de elementos activos de RSC se revela de forma estadísticamente significativa mejor en casi todas las áreas que el actual folleto en la práctica totalidad de los aspectos analizados excepto en los sitios marcados en rojo.

Este hecho es muy consistente, en lo relativo al establecimiento, es decir, tanto los clientes de Eroski Center como los clientes del Hipermercados Eroski, identifican como diferente el folleto nuevo respecto al viejo. Es decir, aunque la clientela tipo es diferente, ambos lo perciben igual.

También podemos decir que es muy consistente independientemente de la ciudad de origen del cliente. Es decir el tipo de cliente por vivir en sitios diferentes percibe lo mismo y no se ven diferencias significativas.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

5.4 Datos de ventas, paso de clientes y compra media por la integración de elementos activos de RSC en el folleto

Por tener más datos que ayuden a confirmar el estudio anterior exponemos a continuación datos de ventas por enseña. El cuadro siguiente son las ventas de hipermercados EROSKI:

HIPERMERCADOS FOLLETO DIFERENTE: Oferta Prenavidad 3x2

Evolución ventas(Total/Áreas).Datos a Superficie constante

Fechas prueba : Del 29 Nov al 12 Diciembre

| | TOTAL | | |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| | % Vtas. s/a.a. | % Pasos s/a.a. | % c.m. s/a.a. |
| Nueva Condomina | ----- | ----- | ----- |
| Cartagena | 84,94 | 84,8 | 100,1 |
| Infante | 83,09 | 87,2 | 95,3 |
| Lorca | 93,56 | 96,8 | 96,7 |
| Molina Segura | 82,55 | 86,3 | 95,7 |
| San Javier | 85,77 | 90,9 | 94,3 |
| TOTAL | 86,42 | 89,7 | 96,3 |
| Total EROSKI/10000 (*) | 90,59 | 91,3 | 99,2 |
| Total EROSKI/6000 (*) | 94,06 | 92,9 | 101,3 |
| Total Hipermer. EROSKI (*) | 91,44 | 91,8 | 99,7 |
| ----- | | | |
| Nueva Condomina junio-octubre 2007 | ----- | ----- | ----- |
| Cartagena junio-octubre 2007 | 74,35 | 75,4 | 98,6 |
| Infante junio-octubre 2007 | 90,90 | 93,2 | 97,6 |
| Lorca junio-octubre 2007 | 98,47 | 98,4 | 100,1 |
| Molina de Segura junio-octubre 2007 | 90,52 | 90,7 | 99,8 |
| San Javier junio-octubre 2007 | 98,27 | 99,2 | 99,0 |
| TOTAL | 90,80 | 92,0 | 98,7 |
| Total EROSKI/10000 jun-oct 2007(*) | 99,05 | 96,9 | 102,2 |
| Total EROSKI/6000 jun-oct 2007(*) | 101,85 | 99,4 | 102,5 |
| Total Hipermer. EROSKI jun-oct 2007(*) | 99,78 | 97,7 | 102,2 |

(*) Quitando TODOS los centros implicados en la prueba (los seis hipermercados)
 Datos a superficie constante. Fuente GBI

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN DE MARCA EN COOPERATIVA: EL CASO DE EROSKI

El cuadro resumen con la comparativa de la evolución ventas, centro y evolución ventas total negocio nos muestra, en general, que con el nuevo folleto, aumentan las ventas (ver tabla siguiente).

| CARTAGENA | centro(1) | Negocio(2) | Evolucion(3) |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Total Ventas | 10,59 | -8,34 | POSITIVA |
| Frescos | 15,37 | -5,57 | POSITIVA |
| Alimentación | 13,98 | -5,68 | POSITIVA |
| Textil | -15,57 | -17,74 | POSITIVA |
| Bazar | 7,11 | -13,90 | POSITIVA |
| Electro | 16,19 | -10,18 | POSITIVA |

| INFANTE | centro(1) | Negocio(2) | Evolucion(3) |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Total Ventas | -7,81 | -8,34 | POSITIVA |
| Frescos | -4,81 | -5,57 | POSITIVA |
| Alimentación | -4,74 | -5,68 | POSITIVA |
| Textil | -25,09 | -17,74 | NEGATIVA |
| Bazar | -5,83 | -13,90 | POSITIVA |
| Electro | -11,52 | -10,18 | NEGATIVA |

| LORCA | centro(1) | Negocio(2) | Evolucion(3) |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Total Ventas | -4,91 | -8,34 | POSITIVA |
| Frescos | -0,45 | -5,57 | POSITIVA |
| Alimentación | -3,58 | -5,68 | POSITIVA |
| Textil | -24,59 | -17,74 | NEGATIVA |
| Bazar | -0,08 | -13,90 | POSITIVA |
| Electro | -8,97 | -10,18 | POSITIVA |

| MOLINA SEGURA | centro(1) | Negocio(2) | Evolucion(3) |
|----------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Total Ventas | -7,97 | -8,34 | POSITIVA |
| Frescos | -7,61 | -5,57 | NEGATIVA |
| Alimentación | -5,61 | -5,68 | POSITIVA |
| Textil | -17,29 | -17,74 | POSITIVA |
| Bazar | -2,58 | -13,90 | POSITIVA |
| Electro | -12,00 | -10,18 | NEGATIVA |

| SAN JAVIER | centro(1) | Negocio(2) | Evolucion(3) |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Total Ventas | -12,49 | -8,34 | NEGATIVA |
| Frescos | -1,97 | -5,57 | POSITIVA |
| Alimentación | -11,06 | -5,68 | NEGATIVA |
| Textil | -30,37 | -17,74 | NEGATIVA |
| Bazar | -11,93 | -13,90 | POSITIVA |
| Electro | -14,23 | -10,18 | NEGATIVA |

Es decir, en la casi totalidad de los centros de hipermercados la evolución de las ventas con el nuevo folleto es mejor que con el folleto tradicional.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

Este capítulo aglutina las principales conclusiones derivadas de la presente investigación:

1. *El concepto de Responsabilidad Social Corporativa es un concepto dinámico, con matices muy diferentes a lo largo del tiempo:*

Así, mientras para una corriente de autores la única responsabilidad social de la empresa es la de generar beneficios para los accionistas (shareholders), otra línea de pensamiento considera que existen otros públicos objetivos que tienen interés en la organización (stakeholders) y que se ven influidos por la organización y pueden, a su vez, influir en la misma. Por ello, según esta corriente (cada vez más generalizada), la organización debe considerar los intereses de los diferentes stakeholders en el desenvolvimiento de su actividad habitual.

2. *La RSC es en la actualidad un concepto y un marco teórico para el gobierno corporativo todavía en construcción:*

No obstante, dentro de la indeterminación que aún persiste a la hora de delimitar sus perfiles y su medición, existe la clara conciencia de que en una sociedad como la actual, la influencia y el poder de las corporaciones empresariales ha de ser contrapesado con una exigencia de responsabilidad proporcionada, que, más allá del desempeño financiero (a corto plazo), considere el impacto social y medioambiental de su actividad económica.

Así, la RSC puede ser definida como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la

preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes interactúa” (AECA, 2004).

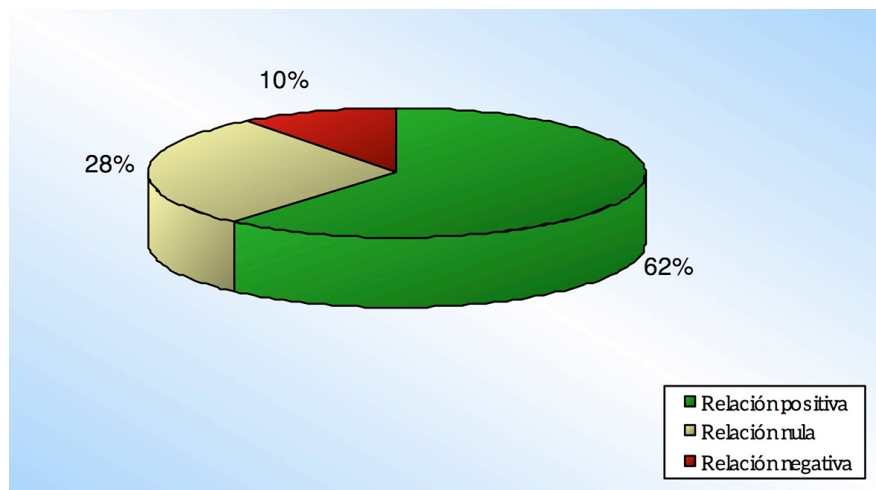
Por tanto, la RSC es una opción que va más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales.

3. Numerosos estudios avalan que las empresas han comenzado a adoptar prácticas de RSC no sólo como resultado de las presiones de los stakeholders o grupos de interés, sino por razones de competitividad:

Cada vez más empresas están incorporando la RSC como factor de diferenciación y competitividad, por tanto, de supervivencia y desarrollo en los mercados en los que actúan.

Así, según diversos trabajos empíricos efectuados, las empresas socialmente responsables tienen tendencia a mostrar mejores resultados económico-financieros. Además, parece que esta tendencia es más consistente para períodos más cercanos o actuales, lo que sugiere que las actuaciones de RSC son bien valoradas por el mercado en la actualidad.

Resultados del análisis sobre RSC y rendimientos económicos financieros



Fuente: Vicente, Ruiz, Tamayo, Balderas. (2004).

4. La imagen de marca (referida en este trabajo como imagen de marca corporativa) abarca las asociaciones mentales del consumidor con respecto a la identidad corporativa del fabricante de la misma, pero no son conceptos necesariamente coincidentes.

Considerando que la identidad de marca se basa en el conjunto único de asociaciones que la organización persigue crear o mantener en la mente de su público objetivo, aquellas empresas que incluyen en su identidad corporativa valores de RSC intentarán transmitir esos valores a través de una adecuada gestión de las herramientas de Marketing, a fin de que sus públicos objetivos asocien la marca con dichos valores. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca,

implicando una promesa de la compañía a los clientes. En este sentido, la identidad de la marca suministra *dirección, propósito y significado* para la gestión de la misma. Por tanto, aquellas empresas donde la RSC tiene una función destacada debe ser capaz de transmitirlo a su público objetivo, de lo contrario identidad de marca e imagen de marca (asociación que hace el consumidor respecto a una marca con relación a un producto ideal o a un producto de la competencia) serán conceptos no coincidentes.

5. *Las prácticas de RSE tienen una influencia positiva sobre la imagen de marca corporativa y la reputación de la empresa:*

Conviene señalar, inicialmente, que la reputación corporativa es un concepto distinto al de imagen corporativa y, que ésta podría definirse como la consecuencia de la imagen de marca y de otros activos intangibles gestionados por la empresa (ética, valores, RSC, etc.) y transmitidos a sus públicos objetivo. En este sentido, numerosos autores sostienen que las actividades de RSC constituyen un “activo intangible” que, bien gestionado, puede influir positivamente sobre las actitudes de los diferentes stakeholders hacia la empresa, contribuyendo así a mejorar la imagen de marca y la reputación de la misma, lo que, al mismo tiempo, conduce a un incremento de la fidelidad de sus clientes.

6. *El trabajo empírico permite afirmar que la comunicación de los valores de RSC en una organización cooperativa (Eroski), es capaz de transmitir dichos valores, incidiendo positivamente sobre la imagen y las ventas de la organización.*

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

El objetivo central de la investigación era testar la eficacia potencial de la comunicación de los valores de RSC de Eroski en su clientela, a través de su soporte de comunicación más importante (un folleto). Queríamos testar, en definitiva, si en términos de imagen transmitida el cliente percibe, identifica y valora el nuevo folleto como trasmisor de los elementos de RSC de la organización.

Dicho objetivo general lo hemos concretado mediante la comparativa de un nuevo folleto que denominamos “folleto diferente” con el “folleto tradicional” en términos de imagen transmitida en objetivos específicos como verificar si existe un cambio en la percepción del folleto nuevo, asociándolo a más novedoso, más atractivo... mejor transmisor de la imagen de Eroski, en definitiva.

En el momento de partida de la investigación la empresa tenía un folleto convencional con el que se limita a ofrecer precio y producto, como la mayoría de las empresas de la competencia. Para realizar este trabajo proponemos desarrollar un nuevo folleto partiendo del tradicional, pero recogiendo, además, los elementos de responsabilidad social de la empresa.

Este nuevo folleto, que sigue teniendo el objetivo de presentar la oferta comercial de la empresa al cliente y cumplir su papel natural que es la atracción de clientes al punto de venta, debe seguir permitiendo un posicionamiento claro en precio y además introducir elementos de responsabilidad social de la empresa como son los contenidos de valor añadido para el cliente y sobre todo información transparente de los productos. El nuevo folleto pretende facilitar el acto de compra al consumidor, ofreciendo información objetiva y mezclando así elementos racionales con

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

elementos emocionales (seguridad – confianza) más asociados a lograr una experiencia de compra agradable y diferente.

La conclusión del estudio es que el cliente si percibe los elementos de RSC que la organización tiene y comunica, valorándolos positivamente. Así, en la siguiente tabla mostramos las principales hipótesis testadas y los resultados obtenidos.

Tabla resumen. En Rojo las hipótesis o subhipótesis rechazadas.

| Nº | HIPÓTESIS PRINCIPAL | | SUBHIPÓTESIS |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a nuestro folleto tradicional | H1,1 | El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de enseña respecto al folleto tradicional |
| | | H1,2 | El nuevo folleto se identifica como diferente según el tipo de ciudad respecto al folleto tradicional |
| H2 | La mayoría de los encuestados identifican el folleto nuevo como distinto a la competencia | H2,1 | El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de enseña respecto al folleto de la competencia |
| | | H2,2 | El nuevo folleto se identifica como diferente por tipo de ciudad respecto al folleto de la competencia |
| H3 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto transmite elementos de responsabilidad social de EROSKI entre los que destacamos | H3,1 | el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por enseñas los elementos de responsabilidad social |
| | | H3,2 | el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite por ciudad de procedencia los elemento de responsabilidad social |
| H4 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" es más atractivo que el folleto tradicional. Esto lo contrastamos con los siguientes ítems: | | |
| H5 | la mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mejor imagen de precio midiendo los siguientes ítems: | H5,1 | el nuevo folleto transmite por enseñas mejor imagen de precio |
| | | H5,2 | el nuevo folleto transmite por ciudades mejor imagen de precio |
| H6 | La mayoría de los encuestados perciben que el nuevo folleto o "folleto diferente" transmite mayor imagen de marca que el folleto tradicional. Esto se contrasta con la medición de los siguientes ítems: | H6,1 | el nuevo folleto transmite por enseñas los elementos de imagen de marca |
| | | H6,2 | el nuevo folleto transmite por ciudades los elementos de imagen de marca |

** Para el contraste de porcentajes se ha utilizado la prueba X², con un margen de confianza de 95,5% 2s. ara el contraste de diferencia de medias se ha utilizado la prueba t de Student con el mismo nivel de confianza.

CAPÍTULO 7. FUTURAS INVESTIGACIONES

Con esta investigación vemos diferentes líneas para seguir trabajando. Por ejemplo, queda pendiente para próximos estudios poder determinar si existe diferencia o no entre las empresas que tienen la RSC en sus principios constitutivos (misión, visión...) y aquellas otras que lo hacen como forma de marketing. Es decir, en una empresa cooperativa con la RSC como elemento de identidad corporativa hemos constatado que las acciones de comunicación son bien valoradas. Consecuentemente, cabría estudiar si en empresas de la competencia que no tienen la RSC como valor inicial en sus estatutos, y que por tanto, podrían estar incluyendo estas actividades como una herramienta de marketing, son igualmente bien valoradas las actividades de comunicación.

Además, cabría analizar cómo afectan y en qué medida, las diferentes actividades de RSC en los diferentes stakeholders o públicos objetivos de una empresa cooperativa. Podríamos proceder, asimismo, a comparar los resultados obtenidos en la cooperativa con los de empresas del sector de la distribución que adoptan otras formas jurídicas y que, además, no incluyen como hemos mencionado, los temas de RSC en los estatutos constitutivos ni en la misión, visión, etc.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

AAKER, D. (1996): *Building strong brands [Construir marcas poderosas]*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

ABB Group (2000): *Annual Report 2000: Sustainability Report*, www.abb.com Comisión de las Comunidades Europeas (UE) (2001), Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper.htm

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento elaborado por la AECA. Madrid.

AMIT, R.; Schoemaker, P. J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

ANGELIDIS, J.P; IBRAHIM, N.A. (1993): "Social demand and corporate strategy: a corporate social responsibility model", *Review of Business*, 15(1).

ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, Ed: Penguin Book, Harmonds Worth.

ARROW, K. (1978): *The Limits of Organization*, (Fels Lectures on Public Policy Analysis), Cap. I: Rationality: Individual and Social, p.13, WW Norton, New York-London.

ARROW, K. J. (1973): "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, Vol. 21, Summer.

ARROW, KENNETH J.; HAHN, F.H. (1971): *Análisis general competitivo*. San Francisco.Holden-Day, 452 p. 330.

BAGOZZI (2000): On the concept of intentional social action in consumer behavior *Journal of Consumer Research*, 2000 – 2012.

BARNEY, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 99-120.

BAURMANN, M (1998): *El mercado de la virtud: moral y responsabilidad social en la sociedad liberal*, Gedisa Editorial, Barcelona, España.

BOWEN (1953): *Social responsibilities of the businessman*. Harper, New York.

CARROL, A. (1980): *Social responsibility as an objective of business: evolving toward a model of corporate social performance*, en Glueck, W. E.: *Business Policy and Strategic Management*. pp. 62-70, 3ª edición, McGraw-Hill, New York.

CASADO, F (2.006): *La RSE ante el espejo*, Madrid.

CASTILLO, A.M. (1988): “Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa”. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*. pp. 75-103.

Comisión de las Comunidades Europeas (18 julio 2001): *Libro Verde*. “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, I, Introducción, Bruselas.

CRAMER, J. (2004): “Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry”, *Journal of Cleaner Production*, disponible en www.sciencedirect.com.

CRONIN, J. J.; Brady, M. K.; Hult, G. T. M. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral intentions in Services Environments". *Journal of Retailing*, 76 (2), p. 202.

DAVIS, K. (1970): "The case for and against business assumptions of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, pp. 79-89.

DONALDSON, T. (1983): *Constructing a social contract for business*. En Donaldson, T.; Erthane, P. (editors): *Ethical Sigues in Business*, pp. 153-165, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

DRUCKER, P. (1973): *Management, Tasks, Responsibilities. Practices*. Curtis Brown Ltd., London.

DRUCKER,(1967): *The Effective Executive*. Harper Colophon Books, New York.

EUROPA PRESS (2004): "La AECA avanza en la definición consensuada de la RSC con la publicación de un "pionero" marco conceptual", 18 de febrero, 2004.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1997): La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 3, pp. 11-31.

FERRELL,J; FRAEDRICH,L; FERREL.(2000): Business ethics: ethical decision making and cases

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A. y SERVER, J. M. (2000): "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, Vol. 7, pp. 241-255.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston (MA).

FREEMAN, R.E. (1994): "The politics of stakeholders theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, Issue 4, pp. 409-421.

FRIEDMAN, M. (1970): *A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, September 13, pp. 32-33.

FÜLÖP, G.; Hisrich, R.; Szegedi, K. (2000): "Business ethics and social responsibility in transition economies". *Journal of Management Development*, vol. 19, núm.1, pp. 5-31.

GRANT, R. M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Spring, vol. 33, n. 3, p. 126.

GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2005): La reputación responsable. *Revista de Comunicación Arte y Literatura* [Revista electrónica]. Disponible en http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm

HAMEL, G.; Prahalad, C. K. (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve". *Harvard-Deusto Business Review*, 1er trimestre, n. 45, pp. 47-64.

HILL, C. W.; Jones, G. R. (1996): *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill. Colombia.

JAWORSKI, B. J.; Kohli, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.

KELLY, K. (1999): *New Rules for the New Economy*, p. 27, Penguin, USA.

ANEXOS

KOTLER, P. (1994): *Administración y Marketing*. Atlas, Sao Paulo.

LAFUENTE, A. (2001): "La crisis de la creación de valor", *Diario Expansión*, 26 abril, p. 9, y en http://www.ecodes.org/documentos/archivo/articulos_rsc_ecodes.pdf,

LAMBIN, J-J. (1991): *Marketing estratégico*, p. 72-75, McGraw-Hill, Madrid, España.

LEVITT T. (1958): "The dangers of the social responsibility", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1958, pp. 41-50. Talens, Manuel, "Lecturas ajenas", reseña del libro No Logo de Naomi Klein, por Antonio Arnau, en: http://www.manueltalens.com/lecturas_ajenas/lista.htm.

MAIGNAN, Y, FERRELL, OC, HULT, GTM (1999): "La ciudadanía corporativa: antecedentes culturales y beneficios empresariales ", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. No.Fall 27, pp.455-69.

MARTINEZ, L De CHERNATONY, L D. (2004): The effect of service brand extensions on corporate image: An empirical model, *European Journal of Marketing*,

MASLOW, A. (1954): *Motivation and personality*, Harper y Row, New York.

MENON Y MENON, (1997): *Diario de La Academia de Ciencias de Marketing* Volumen 32, Número 1, 3-19.

MILEWICZ, J.; Herbig, P. (1994): "The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, pp.39-40.

ANEXOS

NORRIS, G. y O'DWYER, B. (2004): "Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization", *The British Accounting Review*, vol. 36, pp. 173-196.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000), Revised OECD Guidelines for Multinational Enterprises, <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-93-nodirectorate-no-6->

PETERAF, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.

PIMENTEL, A. (2003). *Ética y cosmética de la comunicación corporativa*, acto celebrado el 4/11 de 2003 en el Instituto de Empresa. En Ideas Empresariales. Instituto de Empresa. Invierno 2003, (8), 76.

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

RAMOS, E., PUEYO, R.; LLARÍA, J. (2004): "Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables"; Colección: *La empresa de mañana*, Fundación Ecología y Desarrollo. En http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes_OSC_y_RSC_2004.p

ROITSTEIN, F. (05/2003): *La responsabilidad social empresarial. Tendencias y oportunidades*, Instituto Universitario IDEA, Departamento de Investigación, Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

ROITTER, M. (1996): La razón de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad, Documento N°115, p. 3, CEDES,

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): Integración de la identidad y la imagen corporativa, p. 131-137, Esic, Madrid, España.

SOLDEVILLA, E. (1995): "Metodología de investigación de la Economía de la Empresa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 1, nº 1, pp. 13-63.

STANWICK, P. A. y STANWICK, S. D. (1998): "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance. An empirical examination", *Journal of Business Ethics*, núm. 17, pp. 195-204.

STUART Mill, (1886): *Review: Principles of Political Economy* (Great Mind). London.

TAKALA, T; PALLAB, P. (2000): "Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm". *Business Ethics – a European Review*, 9 (2), pp. 109-118.

TUZZOLINO, F. y ARMANDI, B. (1981): "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-28.

ULLMANN, A. (1985): "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms", *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 3, pp. 540-557.

VARGAS SÁNCHEZ, A. y VACA ACOSTA R. M. (2005): "Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y

ANEXOS

potencialidades”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, noviembre, pp. 241-260.

VICENTE MOLINA, M. A. , A.; TAMAYO ORBEGOZO, U.; RUIZ ROQUEÑI, M. y BALDERAS CEJUDO, A. (2004): *Compatibilidad entre Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: Estado de la Cuestión en el Ámbito Internacional*; en: <http://www.xertatu.net/up/RSE-Competitividad.pdf>

VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pp. 30-32, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, España.

VILLAFANE, J. (2004). *La Buena Reputación*. Madrid: Pirámide.

VISAGIE, J y BOTHA (1998) "enfoque contextual y empíricos para el cambio social y responsabilidad social", *Gestión de la Decisión*, vol. Iss 36: 10, pp. 694 -701.

WESTBROOK, R. A. (1987): "Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes". *Journal of Marketing Research*. vol. 24.

WINKLEMAN, M. (1999): "The Fickle Finger of Reputation", *The Chief Executive*, Vol. 21, N. 2, Abril, pp. 79-81.

WOOD, G. (2000): "Look, no brands...", interview: Naomi Klein", *The Observer*, 12/11/2000.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBSCD) (1999): *Corporate social responsibility. Meeting changing expectations*, p. 2, en: <http://www.wbcsd.ch/DocRoot/6IkcJixsnvqjUwVgORB5/CSRmeeting.pdf>.

ANEXOS

XERTATU (2005): *“Empresaren gizarte erantzukizuna eta lehiakortasuna / Responsabilidad social en la empresa y competitividad”*. Monográfico, Diputación Foral de Bizkai, pp. 1-23

YOON , E., GUFFEY, H.G. y KIJEWSKI, V. (1993): “The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service”. *Journal of Business Research*, 27, 215–228.

ZADEK, S (2001): *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*, Earthscan Publications Ltd Copyright, USA.

ANEXOS

XERTATU (2005): *“Empresaren gizarte erantzukizuna eta lehiakortasuna / Responsabilidad social en la empresa y competitividad”*. Monográfico, Diputación Foral de Bizkai, pp. 1-23

YOON , E., GUFFEY, H.G. y KIJEWSKI, V. (1993): “The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service”. *Journal of Business Research*, 27, 215–228.

ZADEK, S (2001): *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*, Earthscan Publications Ltd Copyright, USA.

ANEXOS

Anexo 1. Imágenes de las portadas de los folletos del estudio.

Los folletos de EROSKI center son:

Folleto "diferente"

The image displays five promotional flyers from Eroski Center, arranged in a grid. Each flyer features the Eroski Center logo and various offers:

- Top-left flyer:** Promotes a "3x2" offer (LLEVA 3 Y PAGA 2) on salmon, with a price of 3,63€ per unit (original 5,45€).
- Top-right flyer (la lonja):** Lists seafood items with prices: salmon (5,95€), trout (3,60€), shrimp (6,95€), scallops (2,99€), and fish (7,50€ and 4,90€).
- Bottom-left flyer (La Pila):** Features fresh produce: pineapples (1,85€), basil (0,95€), and potatoes (1,59€). It also includes a section for walnuts (1,99€).
- Bottom-right flyer (congelados):** Promotes frozen food items with prices like 1,27€, 1,39€, 1,90€, 1,33€, 0,97€, 0,45€, 0,59€, 0,86€, 0,63€, and 0,99€.

Folleto "tradicional"



Los folletos de EROSKI son:



Folleto "tradicional"

CADA DOS POR TRES

3x2

LLEVA 3 Y PAGA 2

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>LLEVA 3 Y PAGA 2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>4,95€ 3,30€</p> <p>Languisitos cocidos EROSKI, 300/300 piezas, 800 g</p> | <p>LLEVA 3 Y PAGA 2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>5,45€ 3,63€</p> <p>Languisitos cocidos EROSKI, 64/80 piezas, 500 g peso total</p> | <p>LLEVA 3 Y PAGA 2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>6,45€ 4,30€</p> <p>Languisitos cocidos EROSKI, 40/48 piezas, 500 g</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Y además, hasta el 22 de diciembre, los mejores precios en haza, electrodomésticos y textil

En EROSKI desde su nacimiento: Almería, Cáceres, Canarias, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco, Murcia y País Vasco, País Vasco y País Vasco, País Vasco y País Vasco.

EROSKI contigo

La Campanada del Ahorro

La Campanada del Ahorro **Aurrezpenaren** **Kanpai hotzak**

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>2,99€</p> <p>Pollitos cocidos EROSKI, 1 kg</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>5,99€</p> <p>Pollitos cocidos EROSKI, 1 kg</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>6,95€</p> <p>Carne ahumada de cerdo EROSKI, 1 kg</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>5,90€</p> <p>Carne ahumada de cerdo EROSKI, 1 kg</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>9,95€</p> <p>Carne ahumada de cerdo EROSKI, 1 kg</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>14,50€</p> <p>Carne ahumada de cerdo EROSKI, 1 kg</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>99,3 SIN IVA</p> <p>TV LED 32" EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>369,6 SIN IVA</p> <p>TV LED 42" EROSKI</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>159,3 SIN IVA</p> <p>TV LED 32" EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>469,6 SIN IVA</p> <p>TV LED 42" EROSKI</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>279,6 SIN IVA</p> <p>TV LED 32" EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>799,17 SIN IVA</p> <p>TV LED 42" EROSKI</p> |

La vida es gratis sin compromiso. Sin coste de instalación y mantenimiento.

Preparación y montaje gratis

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>0,86€ 0,57€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>1,56€ 1,04€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>3,85€ 2,57€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>3,46€ 2,64€</p> <p>Wafles EROSKI</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>0,86€ 0,57€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>0,86€ 0,57€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>1,79€ 1,19€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>2,19€ 1,46€</p> <p>Wafles EROSKI</p> |
| <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>1,65€ 1,10€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>2,39€ 1,59€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>2,39€ 1,59€</p> <p>Wafles EROSKI</p> | <p>3x2</p> <p>SALE LA UNIDAD</p> <p>2,39€ 1,59€</p> <p>Wafles EROSKI</p> |

