



Universidad de León

Grado Universitario en Relaciones

Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2014/2015



**RSC APLICADA A GRANDES COMPAÑÍAS:
COCA-COLA Y McDONALD'S**

**CSR IN LARGER FIRMS:
COCA-COLA AND McDONALD'S**



Realizado por la alumna D^a. ITZIAR MORAFRAILE TRUCHERO

Tutorizado por la Profesora Dra. D^a. LAURA CABEZA GARCÍA

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	1
2. OBJETO.....	2
3. METODOLOGÍA	3
4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	4
4.1. INTRODUCCIÓN.....	4
4.2. CONCEPTO DE RSC.....	6
4.3. ÁREAS DE APLICACIÓN Y FACTORES DETERMINANTES DE LA RSC.....	10
4.4. LA RSC EN ESPAÑA.....	13
5. ESTUDIO DE LA RSC EN COCA-COLA Y MCDONALD'S	18
5.1. INTRODUCCIÓN.....	18
5.2. RSC EN COCA-COLA.....	19
5.2.1. Historia de Coca-Cola.....	19
5.2.2. RSC en Coca-Cola: Determinantes y áreas de actuación.....	20
5.3. RSC EN MCDONALD'S.....	27
5.3.1. Historia de McDonald's.....	27
5.3.2. RSC en McDonald's: Determinantes y áreas de actuación.....	28
6. CONCLUSIONES.....	36
7. BIBLIOGRAFIA.....	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1 Evolución cronológica de la RSC.....	5
Cuadro 4.2. Distintas interpretaciones de la responsabilidad social de la empresa.....	9
Cuadro 5.1. Actuaciones de Coca-Cola en relación a sus <i>stakeholders</i> en materia de calidad de vida.....	23
Cuadro 5.2. Algunos premios y reconocimientos de Coca-Cola en los tres últimos años.....	27
Cuadro 5.3. Actuaciones de McDonald's en relación a sus <i>stakeholders</i> en materia de calidad de vida.....	32
Cuadro 5.4. Algunos premios y reconocimientos de Coca-Cola de los tres últimos años.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Pirámide de la responsabilidad social de la empresa.....	9
Figura 4.2. Factores que influyen en la responsabilidad social de la empresa.....	12
Figura 5.1. Botella Contour.....	20
Figura 5.2. Número de Coca-Colas que se venden al año en el mundo.....	22
Figura 5.3. Pirámide de la actividad física.....	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Países líderes en número de memorias GRI.....	14
Gráfico 4.2. Barómetro de confianza Edelman sobre RSC.....	16

1. RESUMEN

Un aspecto importante a tener en cuenta dentro de la primera etapa del proceso de dirección estratégica de la empresa es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En los últimos años ha habido un notable aumento del interés de este concepto a nivel académico y un crecimiento en el número de compañías que son socialmente responsables. Una posible explicación es que las empresas ya no tienen la creencia de que la realización de acciones de RSC sea algo costoso e inservible, pues aquellas catalogadas como socialmente responsables además de cumplir su cometido como parte de la sociedad, pueden ser rentables y tener beneficios gracias a un aumento en su reputación y a una valoración positiva a los ojos de sus *stakeholders*, lo que mejora su relación con ellos, reduciendo conflictos de intereses.

En este contexto, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es revisar el concepto de RSC, al igual que sus principales características y su aplicación en España. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis descriptivo a partir de dos empresas reales y mundialmente conocidas como son: Coca Cola y McDonald's. En este sentido, se estudiarán sus actuaciones en materia de RSC a través de las tres áreas estudiadas en la parte teórica.

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa (RSC), Coca-Cola, McDonald's

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is an important aspect that is necessary to consider in the first stage of a firm's strategic management process. In the last few years there has been an important increasing interest in this concept in the academic world and a growth of a number of companies which are socially responsible. A possible explanation is that companies no longer have the belief in the fact that the implementation of CSR actions is expensive and useless, as those classified as socially responsible in addition to playing a social role in society, are profitable, have got benefits thanks to the improvement in its reputation and to a positive value relationship with them, reducing conflicts of interest.

In this context, the aim of the Final Project is to define the concept of CSR, its main characteristics, and its development in Spain. Besides, a descriptive analysis will be carried out using two real known worldwide companies: Coca-Cola and McDonald's. Specifically, according to the three areas of CSR identified in the theoretical section a study about their CSR commitment will be done.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Coca-Cola, McDonald's

2. OBJETO

El objeto del presente Trabajo de Fin de Grado consiste en examinar y explicar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), analizando su evolución desde su aparición en los años 50 hasta la actualidad, sus principales características y el análisis práctico de dos casos reales. Aunque existen detractores de la RSC, en la mayoría de las ocasiones es aceptado que mejora la imagen, la reputación, el clima de trabajo y la confianza de los *stakeholders* en las empresas que realizan acciones de este tipo, lo que la convierte un elemento que ayuda a reforzar la competitividad y el resultado empresarial, máxime en la situación de crisis e incertidumbre de los últimos años.

Más concretamente, el objetivo general del trabajo se puede delimitar en los siguientes objetivos específicos:

❑ A nivel teórico:

- Contextualizar a través de una breve introducción el concepto de RSC y su evolución a lo largo de los años.
- Explicar el concepto y características del término de RSC, así como sus áreas de aplicación y factores determinantes.
- Describir la situación general en esta materia en España.

❑ A nivel práctico:

- Aplicación de lo aportado en la parte teórica a ejemplos prácticos mediante el análisis de dos empresas reales: Coca-Cola y McDonald's.

- Estudio de las tres áreas de la RSC (área económico-funcional, área de calidad de vida y área de inversión o acción social) de ambas empresas tanto de manera global, como particular en el caso de España.
- Obtención de las principales conclusiones derivadas del análisis descriptivo realizado.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado ha sido, por un lado, analítica a través de la presentación teórica del tema, y, por otro lado, descriptiva mediante dos ejemplos prácticos de empresas reales. Las fuentes de información empleadas, como se expone a continuación, han sido secundarias.

En primer lugar, se ha procedido a realizar una revisión bibliográfica recopilando información tanto de revistas, como de libros y de distintos artículos y páginas de Internet a lo largo de los últimos años. La información ha sido extraída a través de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León y también a través de Internet. La recopilación de información y su posterior lectura permitió tener una visión general del tema en cuestión, la RSC, y escribir el capítulo 4 del presente Trabajo Fin de Grado donde se ha plasmado su concepto, características, evolución, sus áreas y factores determinantes, así como la situación en España en esta materia.

Posteriormente, en el capítulo 5 se presenta el estudio descriptivo del trabajo a partir de dos casos de empresas reales: Coca-Cola y McDonald's. En primer lugar, se presenta la historia de ambas compañías a partir de la información proporcionada por ambas en su página web. Por su parte, sus memorias anuales, informes de sostenibilidad o sus páginas web se utilizaron para extraer toda información relativa a la RSC de cada empresa. Una vez extraída toda la información, se procedió a seleccionar todas las acciones de RSC que tanto Coca-Cola y McDonald's llevan a cabo, a nivel global y en particular en España, clasificando dichas actuaciones en las tres áreas que se pueden identificar dentro de la RSC (área económico-funcional, área de calidad de vida y área de inversión o acción social). Además, a partir del apartado de premios y reconocimientos de sus respectivas webs se presentan algunos premios recibidos por cada empresa, y en especial, en materia de RSC en los últimos tres años.

Finalmente, a partir de los apartados centrales del Trabajo de Fin de Grado, se procedió a la elaboración de las conclusiones y a la reflexión sobre las principales implicaciones del mismo.

4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

4.1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) surgió en Estados Unidos entre finales de los años 50 y principios de los 60 con un impulso importante a partir de la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen en el año 1953 (ABC, 2009a). Con la llegada de los años 70, se inició una respuesta ciudadana ante la actitud de las empresas. Además, la idea del bienestar y la calidad de vida comienzan a imponerse como meta para todas las instituciones sociales, además de para las compañías, sean lucrativas o no, desechando la imagen del Estado como único administrador del gasto social y responsable de las desigualdades existentes (Cuesta, 2005).

Más tarde, en la década de los 80 aparece el término *stakeholders* referido a los grupos de interés y acuñado por Freeman (1984) que los definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, dicho de otra manera, son producto de decisiones y objetivos de la compañía que pueden verse influenciados tanto de manera positiva como negativa (Urroz, 2010). Así, los grupos de interés son, por ejemplo, los proveedores, la sociedad, el gobierno, los acreedores, los clientes, los propietarios, los gerentes o los empleados¹.

Además, a finales de la década de los 80 y principios de los 90 resurgió el interés por la RSC debido principalmente a dos motivos: las empresas contrataban a personas con salarios demasiado bajos en países en vías de desarrollo y, en general, por las malas condiciones laborales. En consecuencia, tuvo lugar la aparición de protocolos, códigos

¹ Como indican Guerras y Navas (2007) en su libro, el grado de atención que una compañía va a prestar a los *stakeholders* va a depender de la importancia que tenga el grupo a partir de la valoración de los atributos de poder, urgencia y legitimidad: *poder* se refiere a la posibilidad de imponer a otros grupos los objetivos propios, *legitimidad* a la percepción de que los objetivos de un determinado grupo de interés se ajustan a las normas, valores o creencias en un sistema social, y *urgencia* se asocia con el interés de un grupo mediante la influencia para conseguir sus objetivos (Mitchell et al., 1997).

de ética, códigos de conducta, informes de responsabilidad social, etc. desde organismos internacionales (ONU, OCDE, OIT) (Secilio, 2006).

Los ciudadanos empiezan a replantearse si podrían estar colaborando con prácticas políticas y económicas éticamente censurables. Es más, la sociedad comenzó a reclamar cambios y una mayor implicación del entorno empresarial dentro de los problemas sociales, pues aunque la responsabilidad principal de las compañías es la de generar beneficios, también contribuyen al logro de objetivos sociales y medioambientales. Además, el hecho de que una empresa sea catalogada como responsable puede favorecer su cotización y aportarle beneficios financieros (Granda Revilla et al., 2006).

Desde el año 2001 la Unión Europea ha impulsado el proceso de la RSC con la publicación del “Libro Verde de la UE sobre RSC”. Así, según este libro, la manera de abordar la RSC por parte de las empresas es a través de la gestión integrada de la misma. De nada sirve que las compañías adopten declaraciones de principios o códigos de conductas donde señalen sus propios objetivos y valores si luego no las incorporan de manera efectiva a sus estrategias, planes y decisiones cotidianas. Para ello es útil la creación de comités consultivos, la realización de auditorías sociales y los programas específicos de formación (Unión Europea, 2001). A modo resumen, en el Cuadro 4.1 aparece la evolución cronológica de la RSC desde sus inicios hasta la actualidad.

Cuadro 4.1. Evolución cronológica de la RSC

DÉCADA	DESARROLLO	DESTACABLE
1953	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera definición formal de RSC 	Publicación de la obra de Bowen. Inicio formal de la RSC
1960	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debate sobre los fines de la empresa 	Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. Presionó durante los años 70 a General Motors para que tomara determinadas decisiones a través de sus juntas de accionistas
1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de las responsabilidades de la empresa ▪ Se continúa con lo iniciado en la década anterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta del CSP (<i>Corporate Social Performance</i>) como forma de mediación de la RSC ▪ Estudios empíricos sobre la RSC
1980	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del modelo <i>stakeholders</i> ▪ Definición y desarrollo de códigos éticos ▪ Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSC 	Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros
1990- hoy	Desarrollo sectorial y empresa ciudadana	

Fuente: Cuesta (2005)

4.2. CONCEPTO DE RSC

Una vez constatado el origen y la evolución de la RSC a continuación se profundizará en su concepto y en los aspectos clave para su buen entendimiento. Asimismo, se ahondará en las responsabilidades que derivan de la RSC y, en consecuencia, su orden de importancia. La RSC se ha convertido en un término frecuente en el mundo de los negocios. Es un concepto que evoluciona con el tiempo y con las demandas sociales (Fernández Gago, 2005). Es voluntaria, su obligatoriedad no deriva de la ley sino de la convicción propia y no constituye un añadido a la gestión de las empresas, las integra en sus estrategias, políticas y procedimientos. Así, frente a la visión clásica de Friedman (1962) según la cual las empresas tienen solo la responsabilidad de ganar beneficios, el enfoque más moderno considera que toda compañía debe abarcar las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y el respeto de los derechos humanos (Argandoña, 2008).

La introducción de criterios de RSC permite a las empresas resolver los conflictos y repartir el valor creado entre los distintos grupos de interés. Los comportamientos socialmente responsables promueven efectos positivos a largo plazo que ayudan a aumentar el rendimiento y el valor empresarial (Fernández-Gago et al., 2015). Está comprobado que las prácticas de RSC mejoran el entorno en el que operan las compañías, ayudan a la reducción de riesgos y aumentan su reputación (Nieto y Fernández Gago, 2004).

Con el paso del tiempo se han ido aportando diversas definiciones de este término. A modo de ejemplo podemos mencionar las siguientes:

Fernández Gago (2005: 4) en su libro, considera a la RSC como “*las decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa*” (Davis, 1960:70) o como “*la asunción de carácter voluntario de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales*” (Sethi, 1979; Boatright, 2003).

La Unión Europea en su Libro Verde sobre la RSC la 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, 2001:7).

“Actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar” (Guerras y Navas, 2007:123).

“La RSC es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de RSC, 2012:3).

En todo caso y con independencia de la definición considerada, dentro del término de RSC cabe destacar aspectos clave para su buen entendimiento (Nieto, 2005; ABCb, 2009):

- La responsabilidad social transforma la fórmula clásica de gobierno de la empresa de una relación bilateral (participan únicamente accionistas y directivos) a otra multilateral, en la que participan todos los grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores y comunidad local).
- Se modifica el proceso de toma de decisiones ya que se tienen en cuenta tanto el impacto social como el ambiental de las actividades de la empresa.
- Es activa y voluntaria. Por activa se entiende que deben observarse acciones concretas y sus correspondientes resultados. Por voluntaria, que no existen obligaciones de terceros o del Estado por involucrarse en actividades de RSC.
- Es un compromiso referido a la responsabilidad de las compañías a operar de tal forma que agregue valor a la sociedad. Puede ser impulsada tanto por organizaciones con fines de lucro como por aquellas que no lo tienen.

- Beneficios para la sociedad y públicos de interés. La organización se orienta hacia las necesidades y expectativas de sus miembros (empleados y socios), la sociedad y todos aquellos que se relacionan de una forma u otra con sus operaciones.
- Conducta ética. La ética va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significan prácticas de negocios aceptables.
- Adaptabilidad. Las acciones de RSC pueden ser tanto nacionales como internacionales. La organización se encarga de expandir y diseñar un modelo de RSC que considere las particularidades del entorno en que se desenvuelven.

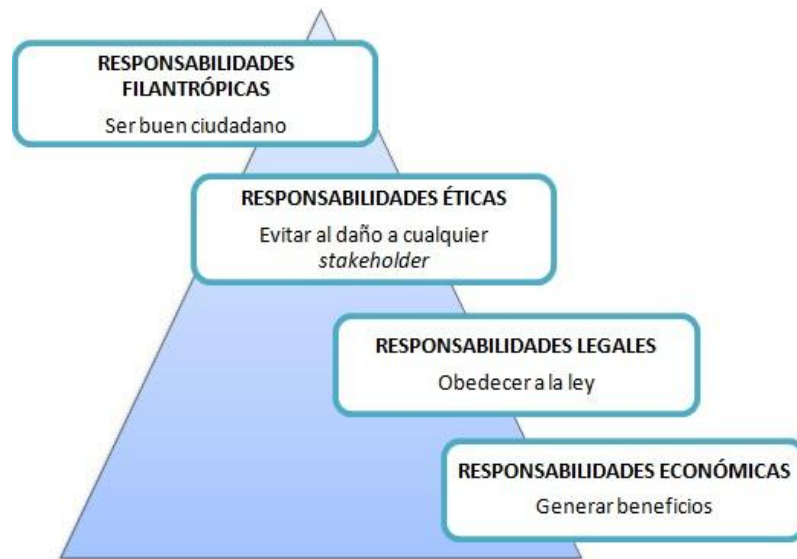
Para terminar de comprender el término de RSC es necesario mencionar, tal y como hace Fernández Gago (2005) en su libro, la teoría de la pirámide desarrollada por Carroll (1991). Esta teoría plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, algunas de las cuales se encuentran en el fondo de la pirámide (Figura 4.1) y que son, por tanto, la base sobre la que se apoya otro tipo de responsabilidades (Carroll, 1991):

1) Responsabilidad económica: La finalidad de toda compañía es proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a cambio de un precio justo.

2) Responsabilidad legal: Se espera una actuación por parte de las empresas de acuerdo a unas leyes y a unas normas que son las que regulan tanto el mercado como la sociedad de las que las empresas forman parte.

3) Responsabilidad ética: Recoge expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y la sociedad tienen respecto al comportamiento de la compañía según su propia consideración de lo que es justo o no en base a sus principios morales.

4) Responsabilidad filantrópica: La sociedad en su conjunto tiene el deseo de que las empresas actúen como buenos ciudadanos y que utilicen parte de sus recursos en mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Figura 4.1. Pirámide de la responsabilidad social de la empresa

Fuente: Carroll (1991:42)

Teniendo en cuenta la teoría de la pirámide de Carroll, la RSC implica el desempeño de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. Por lo tanto, la RSC debe ayudar a llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo (Rego, 2012). Así, entre los objetivos que persiguen las empresas al llevar a cabo medidas de RSC se encuentran algunos de naturaleza social y otros meramente económicos (enfoque normativo versus instrumental) (Fernández García, 2009) (Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2. Distintas interpretaciones de la responsabilidad social de la empresa

INTERPRETACIONES	TIPO DE ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD
Responsabilidad exclusivamente económica: Ofrecer bienes y servicios para obtener el máximo beneficio posible	No asunción
La responsabilidad se considera aquella dimensión política de la empresa en la que colabora en la búsqueda de solución de los problemas como mero asesor	Asunción voluntaria como medio de colaborar o de conseguir otros objetivos principales
La responsabilidad social con carácter instrumental es una actividad para solucionar problemas de distintos grupos sociales, pero como un medio de alcanzar resultados económicos	
La responsabilidad social como asunción de una responsabilidad frente a la sociedad, que supone una ampliación de los objetivos empresariales a componentes sociales	Asunción como objetivo de la empresa

Fuente: Fernández García (2009)

4.3. ÁREAS DE APLICACIÓN Y FACTORES DETERMINANTES DE LA RSC

Para que una empresa logre el éxito es necesario que sus grupos de interés participen en ella, pues el no involucrar o marginar a algunos de estos grupos puede poner en el peligro el proyecto empresarial (Guerras y Navas, 2007). De tal manera, si se acepta la responsabilidad social en relación con los distintos *stakeholders* existentes, se pueden identificar tres áreas que integran el contenido de la RSC en base a las responsabilidades inherentes en el concepto que se vieron en el apartado anterior (Certo y Peter, 1996: 257-258):

1) Área económico-funcional: Relacionada con la propia actividad de la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios que necesita la sociedad. La actividad económica de la compañía es útil para la sociedad, de manera que no existe contradicción entre la responsabilidad económica y social.

2) Área de calidad de vida: Relacionada con cómo la compañía está desarrollando o degradando el nivel de vida general de la sociedad y qué hace para paliar las externalidades negativas generadas con su actividad. Algunos de los indicadores de este área son la producción de bienes de alta calidad, la buena relación entre clientes, trabajadores o proveedores o medir el esfuerzo de preservación del medio ambiente.

3) Área de inversión o acción social: Referida al grado en el que la empresa utiliza tanto sus recursos financieros como humanos para resolver los problemas de la sociedad. Se refiere a aspectos tales como la educación, cultura, deporte o arte.

Por otro lado, en lo relativo a los determinantes de las acciones de naturaleza social y medioambiental es necesario mencionar que además de surgir de la propia motivación interna de la compañía también se derivan de las presiones del medio debido al entorno tan competitivo en el que hoy en día se desenvuelven las compañías. En este sentido, Vega (2005) indica de una serie de presiones:

- Creciente preocupación por los problemas ambientales y sociales por parte de los gobiernos y la sociedad civil.
- Expectativas de la comunidad internacional.
- Regulación.

- Presiones de las fuentes de financiación respecto al desempeño ambiental y social.
- Iguales o mejores niveles de retorno sobre la inversión adoptando prácticas de RSC.
- Creciente preferencia de los consumidores por productos y servicios elaborados por empresas socialmente responsables.
- Requisitos para escoger proveedores por parte de las compañías multinacionales que incluyen como condición la adopción de prácticas de RSC.
- Creciente coste por una mala conducta frente a temas de RSC como pérdida de reputación, participación de mercado, fidelidad del cliente, etc.

Por ello, la clave no es si se debe o no adoptar la responsabilidad social dentro de las empresas, sino si es buena para ellas y por qué deciden asumir un determinado nivel de responsabilidad social independientemente de la producción de bienes y servicios y del cumplimiento legal de sus obligaciones (Guerras y López-Hermoso, 2002). Así, los factores que influyen en esta decisión empresarial son de cuatro tipos: Legales, políticos, competitivos y éticos, tal y como muestra la Figura 4.2. (Certo y Peter, 1996; Guerras y López-Hermoso, 2002; Nieto, 2005)²:

1) **Factores legales**: Las influencias legales vienen determinadas por el respeto a las leyes y normas que la sociedad decide darse a sí mismas. Este es el umbral mínimo de responsabilidad social que las empresas están obligadas a respetar. Este tipo de factores tiene que ver con la no discriminación, no utilización de empleo infantil, etc.

2) **Factores políticos**: Derivados de la necesidad de atender a los grupos de interés con los que se relaciona la compañía. La falta de atención de los *stakeholders* más relevantes puede poner en riesgo tanto el éxito como la supervivencia de la empresa. Entre los grupos de interés internos, los trabajadores constituyen el objetivo principal de

² En lo que se refiere a los factores vinculados a características propias de la empresa, puede verse una revisión teórica y un estudio empírico para el caso español en Godos et al. (2012). Estos autores constatan para una muestra de 148 compañías españolas que el tamaño empresarial y el sector de actividad son los factores que contribuyen significativamente a explicar la implementación de acciones socialmente responsables. Otro artículo de revisión a consultar sobre determinantes de RSC es el de Aguinis y Glavas (2010).

la responsabilidad social y, entre los grupos externos, cabe destacar a los consumidores en cuanto que utilizan criterios sociales, medioambientales o de tipo ético en sus decisiones de compra.

3) **Factores estratégicos o competitivos**: La responsabilidad social ayuda a mejorar su posición competitiva y a crear valor. Tal y como refleja Bardal Fernández (2014) en su Trabajo de Fin de Grado, son cinco los mecanismos básicos por los cuales la empresa puede generar valor (Guerras, 2009): Creando activos intangibles valiosos como la legitimidad o la reputación; diferenciando productos y procesos para incorporarles atributos o características que son positivamente valorados por los clientes; mejorando el contexto competitivo en el que se mueve la empresa; reduciendo los riesgos en las relaciones con los grupos de interés y evitando de esta manera los costes de un comportamiento socialmente no responsable; accediendo a recursos valiosos en mejores condiciones que otras compañías tales como personal cualificado o recursos financieros procedentes de fondos de inversión socialmente responsable.

4) **Factores ético-morales**: Sirven de presión para un comportamiento socialmente responsable. De esta manera la empresa puede incorporar dichos criterios ético-morales y su compromiso con la responsabilidad social en la misión, los valores y la cultura de la organización.

Figura 4.2. Factores que influyen en la responsabilidad social de la empresa



Fuente: Guerras y Navas (2007:128)

4.4. LA RSC EN ESPAÑA

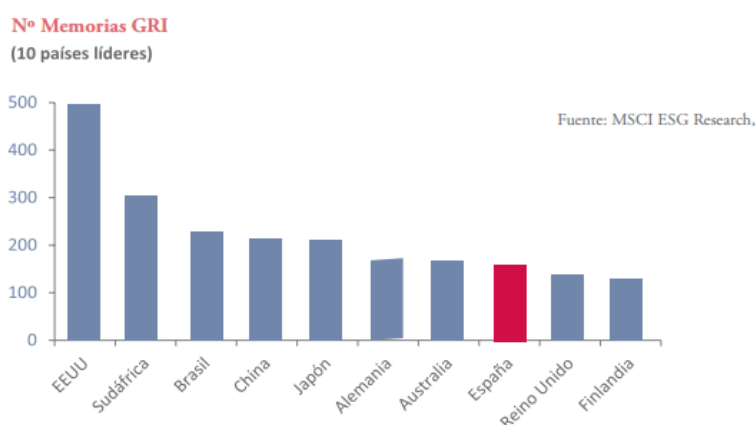
Una vez analizado el concepto de RSC, sus áreas de aplicación y determinantes, parece interesante ofrecer una panorámica de la situación en nuestro país en esta materia. Las empresas españolas han sido pioneras en la adopción de principios y herramientas de gestión de la responsabilidad social durante la primera década del siglo XXI. Estrategias nacionales, un desarrollo normativo, la creación de consejos y órganos de coordinación y consultivos a nivel nacional y regional, contribuyeron así a potenciar la responsabilidad social en España (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2007). Las compañías líderes en sostenibilidad generan mayores márgenes comerciales, tienen menor coste del capital y son mejor valoradas por inversores y analistas, y han ofrecido una oportunidad de inversión en los últimos catorce años, generando retornos financieros sensiblemente superiores a la media (Forética, 2014).

Granda Revilla et al. (2006) consideran que tanto la sociedad como las empresas españolas tienen que participar conjuntamente en la Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible y, para ello, se adoptan políticas sobre la RSC que tiene como ejes los siguientes aspectos:

- Propiciar la transparencia en las prácticas empresariales.
- Estimular la RSC en todas las empresas incluidas las pequeñas y medianas empresas.
- Intercambiar información y difundir las buenas prácticas de ética social y medioambiental. Para ello es necesario utilizar sistemas eficaces de evaluación.
- Actuar con los consumidores para que demanden la aplicación de estas prácticas.
- Incidir en los aspectos de las relaciones laborales relativos a: la igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, reducción de la precariedad en el empleo, apoyo a la empleabilidad, mayor esfuerzo en la prevención de riesgos laborales y apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad y excluidos sociales.
- Aportar los principios de RSC en las Administraciones Públicas.

Es por ello que cada vez son más las empresas españolas que han seguido medidas de RSC, lo que se constata en el elevado número de compañías que han registrado los principios del Pacto Mundial, una de las principales iniciativas en materia de RSC, en comparación con otros países. El Pacto Mundial fue impulsado por Kofi Annan hace 15 años y sus diez principios tratan sobre los derechos humanos, laborales, medio ambiente y anticorrupción, los cuales son apoyados voluntariamente por las empresas, asociaciones industriales, instituciones y grupos civiles (Comisiones Obreras, 2006). Asimismo, las compañías españolas han destacado por un aumento en los estándares internacionales de transparencia y reporte y esto ha supuesto que España sea uno de los diez países con el máximo nivel de aplicación de guías *Global Reporting Initiative* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014) (Gráfico 4.1). Estos informes son una plataforma para informar de los impactos positivos y negativos y así mejorar en la organización y estrategias de manera continua. Con los informes GRI se trata de ser transparentes y tratar temas que afectan tanto a la compañía como a los grupos de interés dando a conocer su desempeño económico, ambiental y social (Global Reporting Initiative, 2015). En todo caso, el gran reto para el futuro de las compañías españolas sigue siendo apreciar el potencial que reside en la RSC a la hora de gestionar riesgos a largo plazo, participar en la elaboración del plan estratégico de la empresa y focalizarse tanto en la identificación de oportunidades de negocio como en la medición del retorno (Cinco Días, 2014).

Gráfico 4.1. Países líderes en número de memorias GRI



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014)

Forética (2014:10) considera que “un país es sostenible cuando simultáneamente es capaz de incrementar su competitividad y prosperidad económica, al tiempo que maximiza el bienestar de sus ciudadanos y preserva su legado ambiental”. Así, hace

tres balances –económico, social y ambiental– que reflejan el grado de contribución potencial que tiene cada país, en este caso España, en cuanto a sostenibilidad o RSC a la hora de mejorar su competitividad internacional (Forética, 2014:10-14):

- **Balance Económico:** España cuenta con una economía moderna con un elevado impacto global. Es la decimotercera economía del mundo en términos de PIB y la quinta de la Unión Europea. Cuenta con un gran volumen de inversiones y con un tejido de más de 4.500 empresas operando en el exterior. Destaca en importantes inversiones en infraestructuras que facilitan el transporte de personas y mercancías incrementando las oportunidades de negocio: Redes de alta velocidad, carreteras y autopistas, puertos y aeropuertos de alto volumen y una gran infraestructura de transporte público en las principales capitales de España. La fuerza laboral en España es diversa, competitiva y con extensa formación. España destaca en diversos ámbitos de su capital humano, como la facilidad de encontrar personal con habilidades, un porcentaje de población con estudios superiores superior a la media europea y una oferta educativa de máximo nivel en administración.

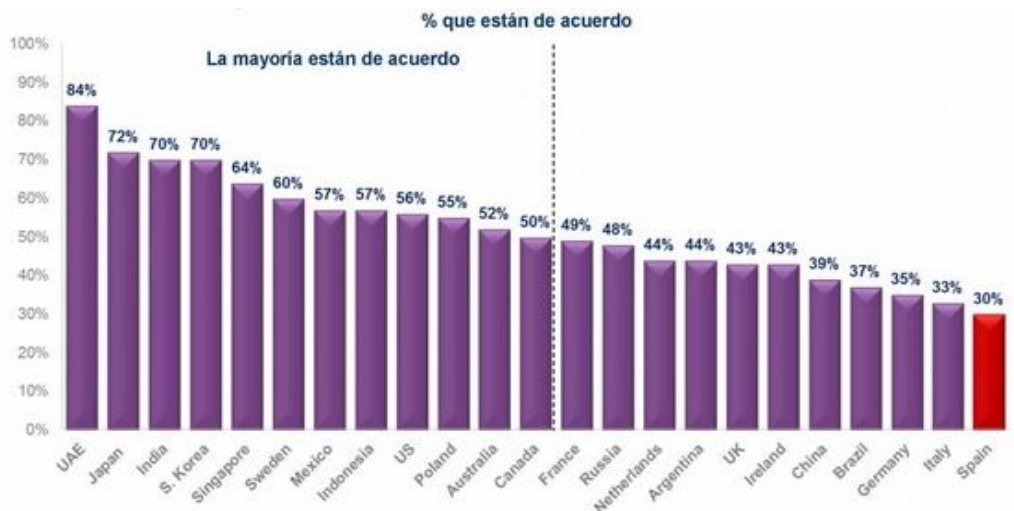
- **Balance Social:** España posee un grande y valioso patrimonio histórico, además de contar con una gran diversidad cultural y lingüística. Además, destaca por tener uno de los sistemas más eficaces del mundo relativo a la salud y por poseer estadísticas envidiables sobre esperanza de vida. Es líder mundial en trasplantes y donaciones de órganos.

- **Balance ambiental:** España es uno de los 50 países de mayor extensión del mundo y el segundo más grande de la Unión Europea. Cuenta con una zona de riqueza ambiental.

En línea con lo anterior, la multinacional de relaciones públicas Edelman, que realiza cada año el denominado Barómetro de confianza en el que se mide los índices de confianza que la población tiene hacia el sector empresarial, reflejó que España es el país más concienciado de la importancia de la RSC más allá de la visión clásica Friedman de que sólo existe una única responsabilidad social en las empresas, y ésta es aumentar sus ganancias (El Economista, 2011). El resultado de este informe nos indica que España es el país menos dispuesto a aceptar este argumento con sólo un 30% de la

población y, por lo tanto, es el más concienciado con la RSC al margen de la actividad comercial (Mercantil, 2011).

Gráfico 4.2. Barómetro de confianza Edelman sobre RSC



Fuente: Mercantil (2011)

En otro orden de cosas, es necesario mencionar que hasta 2007, la responsabilidad social de las empresas españolas no se situó como tema en debate legislativo. En este sentido, García Nieto (2011:6-11) distingue tres órganos a través de los cuales se regula la RSC en nuestro país:

1. Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)

El 29 de Mayo de 2007 se aprobó la creación de un Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Se trataba de un órgano asesor y consultivo dependiente del Ministerio de Trabajo e Inmigración. El 3 de Mayo de 2011 se aprobó los documentos de cinco grupos de trabajo del CERSE centrados en el estudio de los siguientes temas:

- El papel de la RSC ante la crisis económica y su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.
- La transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad.
- El consumo e inversión socialmente responsable.

- La RSC y la educación.
- La gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo.

Se pretendía con ello contar con información para que a finales de cada año se celebrase una reunión del Pleno del CERSE cuyos acuerdos constituyan una referencia de peso en las deliberaciones y decisiones del Ejecutivo.

2. La Ley 2/2011 de Economía Sostenible (LES)

Surgió como resultado de la iniciativa legislativa aprobada en el Consejo de Ministros de España celebrado el 27 de noviembre de 2009. Su finalidad era modernizar la economía española en tres sectores: financiero, empresarial y medioambiental a través de herramientas concienciadas con el medio ambiente y a fomentando el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

3. Ley 15/2010 de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura

La Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura es la única ley específica sobre esta materia de todo el territorio español y es de aplicación para todas las empresas que desarrollen su actividad en la Comunidad Autónoma de Extremadura. Esta ley incluye dos Títulos: El primero, referente a la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas extremeñas y el segundo, sobre la Responsabilidad Social en el sector público de Extremadura.

Además, indicar al margen de estos tres órganos y aunque no existe una norma internacional específica, que España sí dispone de dos normas que destacan por su importancia y aplicación en España (Rivera, 2010):

- **Norma SA8000.** Producida por la agencia estadounidense *Social Accountability International*. Es una norma centrada sobre todo en el cumplimiento de la legislación y en tratados internacionales sobre condiciones y derechos laborales, empleo infantil, no-discriminación.

- **SGE21.** Esta norma ha sido pionera en la creación del primer sistema de gestión de RS a nivel europeo. Es un sistema de gestión ética y socialmente responsable desarrollado por FORETICA. Abarca diez áreas de gestión, además establece criterios

de gestión responsable en cada una de ellas, de este modo deben ser responsables ante la sociedad y ante terceros.

Por último, en lo relativo a aspectos reguladores, es necesario comentar también que el nuevo Código de Buen Gobierno aprobado en nuestro país el pasado mes de febrero de 2015 trae consigo una importante novedad: Incorporar por primera vez recomendaciones en materia de RSC. El buen gobierno y la RSC son variables importantes que influyen en el prestigio de una compañía, y, por lo tanto, se trata de impulsar una mejor práctica del gobierno corporativo en términos de transparencia y compromiso con todos los grupos de interés (Villafañe, 2015).

A modo resumen de este capítulo, la RSC es un tema debatido en el ámbito empresarial y que durante los últimos años ha ido ganando cada vez más protagonismo. Es una práctica voluntaria mediante la cual las compañías tratan de atender las demandas de sus *stakeholders* pudiendo aplicarse en tres áreas: La económica, la social y la medioambiental. Así, algunas de las preocupaciones que alberga la RSC son buenas prácticas, transparencia, ayuda al medioambiente, calidad y seguridad en el empleo, apoyo al deporte, aspectos culturales etc. A partir de estas nociones teóricas, en el siguiente capítulo se analiza la estrategia de RSC seguida por dos empresas: Coca-Cola y McDonald's.

5. ESTUDIO DE LA RSC EN COCA-COLA Y MCDONALD'S

5.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años la RSC ha ido ganando protagonismo entre las empresas españolas y, a pesar de ser una práctica totalmente voluntaria, es cada vez mayor el número de compañías que se apuntan a esta iniciativa para a través de comportamientos éticos intentar mejorar las preocupaciones sociales y medioambientales que surgen en la sociedad. En este quinto apartado, se mostrará la parte práctica del presente Trabajo Fin de Grado con el fin de adaptar los fundamentos teóricos, expuestos anteriormente, a casos reales. Para ello, se han elegido dos empresas: Coca-Cola y McDonald's. La justificación de estas dos compañías se debe a que son ampliamente conocidas en todo el mundo teniendo una fuerte imagen de marca y un nivel de recursos elevados lo que les puede facilitar la realización de diversas campañas de RSC en los distintos ámbitos. A su vez, son un buen ejemplo de empresas comprometidas en esta materia aun

perteneciendo a una parte del sector de la restauración no del “todo sana” ofreciendo, fundamentalmente, bebidas gaseosas o comida rápida sobre todo en sus inicios. Puesto que los consumidores tienen conciencia de que estos alimentos no son del todo saludables, las dos compañías están especialmente interesadas en mejorar su reputación en estos ámbitos utilizando, por ejemplo, las acciones de RSC. Además, hoy en día, quizás debido a la incorporación de la RSC en su estrategia su campo de actividad es más variado tratando de fomentar una alimentación más sana de sus clientes, lo que por otro lado les ayuda a crecer a nivel empresarial.

La estructura de este capítulo es la siguiente. En primer lugar, se presentará la historia de Coca-Cola y a continuación se explicarán de manera general de sus acciones RSC y, de manera más específica, cómo actúa en España. Esta misma estructura se aplicará luego a la otra empresa elegida: McDonald's.

5.2. RSC EN COCA-COLA



5.2.1. Historia de Coca-Cola

Utilizando como fuente de información su página web Coca-Cola (2015) a continuación a lo largo de esta página y de la siguiente se comenta la historia de la empresa. Así, surgió el 8 de mayo de 1886 en Atlanta siendo el responsable del nacimiento de Coca-Cola el farmacéutico John S. Pemberton que queriendo crear un jarabe contra los problemas de digestión, que además aportase energía, acabó dando con la fórmula secreta más famosa del mundo. La farmacia Jacobs fue la primera en comercializar la bebida a un precio de cinco céntimos el vaso. Pemberton no tardó en darse cuenta de que la bebida que había creado podía ser un éxito. Su contable, Frank Robinson, ideó la marca y diseñó el logotipo de Coca-Cola. En 1891 se fundó The Coca-Cola Company, formada por el también farmacéutico Asa G. Candler, su hermano John S. Candler y Frank Robinson.

Un año más tarde, Coca-Cola salía por primera vez de Estados Unidos y dos años después se firmaba el primer acuerdo para embotellarla: Coca-Cola les suministraba el concentrado y los embotelladores elaboraban la bebida, la distribuían y comercializaban. En años posteriores, en 1915, se celebró un concurso para determinar un único modelo de botella pues cada embotellador utilizaba unas botellas diferentes y

Figura 5.1. Botella Contour

Fuente: Historia diseño industrial (2014)

eso creaba confusión entre el público. El ganador fue Alexander Samuelson con su propuesta “*botella contour*” que sigue siendo junto al logo de Coca-Cola uno de los iconos más reconocibles de la compañía un siglo después (Figura 5.1).

En la actualidad, la compañía no ha dejado de crecer. Coca-Cola con más de 24 millones de puntos de venta en 200 países, vende 1.900 millones de unidades al día y da empleo a más de 71.000 personas. Está considerada la más valiosa marca del mundo según la consultora Interbrand, y es además la más famosa del planeta con un grado de reconocimiento del 94% de la población mundial. Posee cuatro de las cinco marcas de refrescos más famosas del mundo: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta y Sprite; y en total 17 de sus marcas están valoradas en más de mil millones de dólares. Sin embargo, no solo muestra preocupación por los “datos económicos” sino también por la salud: En la actualidad, 19 de los 20 productos más vendidos de Coca-Cola no tienen azúcar o cuentan con una versión Light o Zero.

En el caso de España, Coca-Cola la eligió en 1926 como país de entrada en Europa. En los 50 Coca-Cola cuenta con su primer embotellador español y cuatro años más tarde se crean Colebega y Casbega. En 1953 salió la primera botella de Coca-Cola producida en España desde la fábrica de Cobega en Barcelona. En los 60 Coca-Cola aumenta su estructura en España con ocho plantas embotelladoras distribuidas en Madrid, Barcelona, Valencia, Tenerife, Palma de Mallorca, Sevilla, Málaga y Zaragoza. Hoy en día, Coca-Cola España es una de las empresas mejor valoradas por sus propios empleados, certificada como una empresa familiarmente responsable. Además, es la marca más valorada por jóvenes y la que más asociamos con la felicidad.

5.2.2. RSC en Coca-Cola: Determinantes y áreas de actuación

Cuando una empresa realiza acciones de RSC no debería significar la donación de grandes cantidades de dinero o que se hable solo de realizar numerosas acciones, sino que lo que se pretende es que la empresa actúe realmente y comunique de manera estratégica dichas acciones. Este es el caso de Coca-Cola que está abordando las tres

dimensiones de la RSC: La social, la económica y la medioambiental (Expok, 2009). En la compañía siempre han considerado a la RSC como un compromiso con la sociedad al ser conscientes de las necesidades y problemas existentes. Este compromiso está ligado a que todos los actos estén integrados en el negocio y su visión es entendida como una inversión que aporta valor a la empresa y considerada una buena herramienta para ser más competitivos (MASRSC, 2014).

Coca-Cola sabe que el éxito no son sólo números que engloben las ganancias o pérdidas sino que también lo son los factores intangibles como el valor compartido que genera (Litrán, 2012). Se concibe la RSC como una inversión en la que se deben involucrar las diferentes áreas de negocio, aportando valor tanto a la empresa como a los *stakeholders*, y, que todo ello puede tener un impacto positivo en la compañía al ser más competitivos (MASRSC, 2014). Así pues, de los motivos antes analizados en la parte teórica, parece que en el caso de Coca Cola, predominan en mayor medida los factores éticos o el cumplimiento de la naturaleza normativa de la RSC y en un segundo plano los factores estratégicos al considerar que la RSC puede ser una fuente de ventaja competitiva vía reputación, reducción de conflictos con los grupos de interés o mejora de su legitimidad.

Una vez que están claros algunos de los motivos por los que la compañía hace acciones de RSC, a continuación se analizan sus actuaciones de modo práctico. Lo primero que es necesario mencionar es que no dispone de un informe de RSC como tal sino que proporciona información en esta materia a través de su memoria anual. En primer lugar, se presentará su RSC de manera general, común para todos los países y, posteriormente, su RSC en el caso de España.

RSC COCA-COLA COMPANY

A partir de Coca-Cola memoria anual (2013), la última disponible, y de otras fuentes de información que se indican en lo sucesivo, se analizarán las áreas de actuación de la compañía Coca-Cola en su conjunto en materia de RSC:

Área económico-funcional (Coca-Cola memoria anual, 2013:3):

Las *ofertas de empleo* de Coca-Cola Company son bastante variadas, intentando encontrar el puesto ideal para cada persona. Además, Coca-Cola Company cuenta con

diversos **programas de prácticas** dirigidos a estudiantes universitarios, licenciados y a jóvenes con experiencia laboral adecuada.

Los **proveedores** juegan un papel muy importante ya que deben cumplir unos estándares mínimos, lo que repercute en último término en el producto ofrecido. Así, Deben cerciorarse de la calidad e integridad de sus bebidas y para ello deben asegurarse de que se utilizan los ingredientes y envases autorizados. Además, se requiere que los proveedores implanten estándares de Seguridad Alimentaria reconocidos por la *Global Food Safety Initiative (GFSI)* y ser auditados en base a los “*Supplier Guiding Principles (SGP)*” (Coca-Cola Journey, 2014).

La Figura 5.2. hace referencia a una parte de la RSC de Coca-Cola dentro de su área económico-funcional: Coca-Cola cuenta con 71 mil empleados y vende casi dos mil millones de bebidas al día de sus 500 marcas existentes. Cuenta también con 24 millones de puntos de venta, en los que vende 3.500 tipos de productos de los que cuenta Coca-Cola en 200 países.

Figura 5.2. Número de Coca-Colas que se venden al año en el mundo



Fuente: Coca-Cola preguntas y respuestas (2015)

□ **Área de calidad de vida** (Coca-Cola, memoria anual, 2013:4-40):

Coca-Cola defiende el **bienestar de sus clientes**. Son conscientes del creciente problema de obesidad en el mundo y, por ello, se comprometen a cuatro iniciativas: Ofrecer productos sin calorías en el mercado, proporcionar información nutricional transparente con las calorías en todos sus productos, apoyar la actividad física y un mercado con responsabilidad, es decir, no comercializarán la bebida en lugares donde los menores de 12 años superen el 35% de la población.

En relación a sus **trabajadores**, Coca-Cola valora a todos sus empleados de la misma manera por lo que la igualdad de oportunidades y la acción afirmativa³ en el empleo son partes integrantes de su entorno corporativo. La compañía se compromete a crear un ambiente de trabajo libre de discriminación y acoso físico o verbal. Además, invierte en sus propios trabajadores para crear una generación de líderes ya que consideran que las habilidades, experiencias, conocimientos y perspectiva global son muy importantes.

Finalmente, en relación con el **medio ambiente**, Coca-Cola considera que su protección es vital. Cada empleado tiene la responsabilidad de proteger y cuidar el medio



ambiente, deben encontrar conjuntamente formas para fomentar el uso eficiente de los recursos naturales, la prevención de residuos y la gestión racional del agua. Así, conscientes de la importancia que tiene el agua se preocupa de su utilización, así como de su adecuado tratamiento y reciclaje. Además, disponen de la ayuda de *World Wildlife Fund* para ayudar a alcanzar sus compromisos con el cuidado del agua.

A continuación, a modo resumen, se muestran las actuaciones llevadas por la empresa en base a los *stakeholders* que tiene la compañía (Cuadro 5.1.)

Cuadro 5.1. Actuaciones de Coca-Cola en relación a sus *stakeholders* en materia de calidad de vida

COCA-COLA COMPANY	
Grupo de interés	Actuación llevada a cabo por la empresa
Clientes	Se comprometen a: ofrecer productos sin calorías, proporcionar información nutricional de sus productos, apoyar actividad física y mercado de responsabilidad
Trabajadores	Valora a sus empleados de la misma manera creando mismas oportunidades para todos
Medio ambiente	La empresa fija su responsabilidad en proteger y cuidar el medio ambiente fomentando el uso eficiente de recursos naturales, prevención de residuos y gestión racional del agua

Fuente: Coca-Cola memoria anual (2013)

³ Es una medida encaminada a disminuir y eliminar las diferencias de trato social entre los sexos. Es una estrategia que se desarrolla para garantizar la plena incorporación de las mujeres y los hombres en el ámbito laboral y corregir las diferencias en materia de oportunidades, contratación y ocupación entre mujeres y hombres. Una acción afirmativa es de carácter temporal. Es un mecanismo que intenta revertir una discriminación existente en algún área, política o procedimiento de la organización, imponiendo limitaciones y reservando espacios de acción para personas de algún sexo en específico o característica particular (Secretaría de Hacienda y Empleo Público, 2012).

✚ RSC COCA-COLA ESPAÑA

En el caso de Coca-Cola España, la información sobre su RSC que se comenta a continuación en esta página y a lo largo de las páginas 25-26 está sacada de sus dos páginas web Coca-Cola Iberian Partners (2015) y Coca-Cola Journey España (2015) que tratan este tema de forma más específica, hablando concretamente de sus proyectos en las diferentes áreas en las que opera.

□ *Área económico-funcional*

Coca-Cola España cuenta con una plantilla en España de 4.200 trabajadores y ocho plantas distribuidas en: España Madrid, Barcelona, Valencia, Tenerife, Palma de Mallorca, Sevilla, Málaga y Zaragoza (Coca-Cola historia, 2014). Es una de las empresas mejor valoradas por sus propios empleados y la marca más valorada no sólo por los jóvenes, sino por rankings oficiales como el de Interbrand. Es la marca que más asociamos a la felicidad según el instituto *Great Place to Work* (Coca-Cola información, 2014).

□ *Área de calidad de vida* (Coca-Cola Iberian partners, 2015 y Coca-Cola Journey España, 2015):

Tal y como se comentó antes en el caso de Coca-Cola company, en nuestro país Coca-Cola se preocupa de la salud de sus **consumidores**. En este sentido, se compromete con un estilo de vida activo y saludable concienciando a la población sobre los grandes problemas que ocasiona el sedentarismo y también a la prevención del

sobrepeso. Además, apoyan la actividad física a diario junto con el deporte para mejorar la salud de los ciudadanos, tal y como se muestra en la (Figura 5.3). Así, una de las propuestas de Coca-Cola es el “Plan Galicia Saludable” que pretende generar herramientas para motivar a la gente para que practique actividad física.



Fuente: Montevideo refrescos 2015

Coca-Cola España también pone su punto de mira en el cuidado del *medio ambiente* a través de una serie de proyectos como, por ejemplo, son:

- La recuperación de las Tablas de Daimiel en Castilla-La Mancha. Desde hace más de seis años, Coca-Cola trabaja junto a WWF España en la mejora del agua y el suelo, así como en la promoción de la agricultura sostenible de esta zona.

- Otro de los propósitos es el uso sostenible del agua. Coca-Cola se ha propuesto devolver a la naturaleza cada gota de agua que va en sus botellas devolviéndola a la naturaleza de forma segura tras depurarla.

- Coca-Cola Iberian Partners junto con el Banco de Alimentos de Madrid y la Universidad Autónoma de Madrid ponen en marcha la campaña “Sé sostenible. Sé solidario”. Esta campaña busca animar a los jóvenes a reciclar y a concienciarles en la importancia del reciclado y la reutilización de envases.

- Otro de los propósitos es salvar la biodiversidad marina. Coca-Cola España y Ashoka se han unido para colaborar en este proyecto. Tiene como meta la colaboración productiva entre pescadores artesanales y operadores de flotas grandes, instituciones de investigación, grupos de defensa del medio ambiente y empresas marítimas privadas, para entre todos, lograr salvar la biodiversidad marina.

En relación a sus *trabajadores* Coca-Cola España está certificada como una empresa familiarmente responsable por sus buenas prácticas laborales, que permiten la conciliación de la vida personal y profesional (Coca-Cola información, 2014).

□ *Área de inversión o acción social* (Coca-Cola Iberian partners, 2015 y Coca-Cola Journey España, 2015):

En el aspecto *social* Coca-Cola cuenta con su propio “Proyecto Gira” dando herramientas a los jóvenes con menos oportunidades. De esta manera lo que pretende es la mejora de la entrada de los jóvenes en el mundo laboral, uno de los grandes problemas de la sociedad. Para alcanzar este objetivo el proyecto se organiza en tres áreas: Formación socio-educativa, refuerzo personal y experiencias laborales.

Dentro del aspecto *cultural* destacan tres campañas o fundaciones:

- Concurso Coca-Cola de jóvenes talentos. Va dirigido a jóvenes de 2ºESO que participan a través de sus colegios. El profesor de literatura de cada centro escolar es el encargado de seleccionar al alumno que representará al colegio en el concurso.

- La Campaña de Animación a la Lectura María Moliner. Es un concurso que pretende incentivar a los municipios pequeños y desarrollar una labor de promoción de la lectura especialmente entre niños y jóvenes, al constituir la base de los futuros lectores adultos.

- Fundación Coca-Cola, premios Buero. Se ha convertido en un instrumento para impulsar artistas plásticos contemporáneos, jóvenes promesas literarias, jóvenes promesas teatrales, y, en general, en un impulso para la renovación de formatos artísticos en sentido amplio. Su objetivo principal son los jóvenes españoles.




En relación a esta descripción de la RSC en Coca-Cola, mencionar también que hace ocho años la compañía anunció su adhesión al **Pacto Mundial** de Naciones Unidas, que como se comentó anteriormente, está considerada como una de las mayores iniciativas de RSC del mundo (Comisiones Obreras, 2006). Coca-Cola se encuentra en una posición privilegiada para tratar estos temas porque además colabora con Naciones Unidas desde hace años en labores de defensa e impulso de proyectos en diversas áreas (Comisiones Obreras, 2006). Por otro lado, Coca-Cola cuenta con tres **informes GRI**, el último del año 2012-2013. De manera que se marcan objetivos a largo plazo con propuestas de mejora y transcurrido el tiempo se emite otro informe GRI en el que se muestra si se han cumplido o no los objetivos y los impactos que han ocasionado a la compañía o al entorno en general (Coca-Cola informe GRI, 2012-2013).

Para concluir, a continuación (Cuadro 5.2) se muestra de manera general una serie de premios y reconocimientos de los últimos tres años. Entre ellos se encuentran algunos de diversas categorías y otros son más específicos destacando en este caso los vinculados a materias de RSC como, por ejemplo, los siguientes: Premios al capital humano, Premios Randstad que incluyen perspectiva de futuro, seguridad laboral a largo plazo y gestión eficaz (año 2012), Premios a mejores ideas donde destaca en solidaridad, premios en liderazgo y premio por la promoción de estilos de vida

saludables (año 2013), el premio a la eficacia o el premio a embalaje de bebidas por el uso de envases con materiales renovables (año 2014).

Cuadro 5.2. Algunos premios y reconocimientos de Coca-Cola de los tres últimos años

2012	Premio capital humano	 Fuente: Coca-Cola Iberia informe sostenibilidad (2012)
	Premios Randstad: A perspectiva de futuro, Seguridad Laboral a largo plazo y Gestión Eficaz	
	Mejor anunciante interactivo	
	Mejor Spot y música/sonido	
	Nestea- Internet: Premio Ampe de Plata: Categoría internet.	
	Aquarius "Gestoría para cambiarse": Mejor idea creativa	
	Aquarius "Huérfanos de pueblos": Plata a la mejor compañía integrada	
2013	Eficacia en comunicación comercial	Fuente: Premios eficacia (2013)
	Eficacia en medios	
	Premios Mejores Ideas: Categoría Política profesional y Mecenazgo y solidaridad	Fuente: La informacion (2013)
	Premio: Promoción de estilos de vida saludables.	
	Campañas integradas y Relaciones Públicas	Fuente: Anuncios (2013)
	Premio al liderazgo	Fuente: Instituto de bebidas para la salud y bienestar (2013)
2014	Premio a la eficacia	Fuente: Marketing directo (2014)
	Premio tecnología para embalaje de bebidas	Fuente: Plástico (2014)

5.3. RSC EN McDONALD'S



5.3.1. Historia de McDonald's

A partir de McDonald's España dossier de prensa (2011) se analizará la historia de la compañía que se expone en los párrafos siguientes. En 1948 los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron en San Bernardino (California) su primer restaurante McDonald's que ya contaba con servicio de pedido desde el coche "drive-in". Este restaurante llamaba la atención por su forma octogonal y por las ventanas que permitían al público observar la cocina y comprobar la calidad de las instalaciones y la elaboración del producto. El menú, a base de hamburguesas, patatas fritas, batidos, refrescos era además muy asequible.

Ray A. Kroc, un representante en exclusiva de la marca de batidoras “*Prince Castle Multimixer*”, recibió en 1954 un número importante de pedidos de batidoras por parte de McDonald’s. Kroc viajó a San Bernardino y descubrió la forma de negocio tan particular con la que contaba McDonald’s. Comprendió inmediatamente las posibilidades de expansión por Estados Unidos de este concepto de restaurante y consiguió que los hermanos McDonald le cedieran el derecho de comercializar la marca.

En 1955, Kroc construyó su primer restaurante bajo el nombre de McDonald’s, en Des Plaines (Illinois), con un éxito de público y de ventas espectacular que se cifró en 366 dólares el primer día. Cuatro años más tarde ya existían cien restaurantes bajo la licencia McDonald’s, que alcanzaban unas ventas anuales de 50 millones de dólares. Kroc logró que los hermanos McDonald le vendieran la totalidad del negocio y se creara el sistema de franquicias, otorgándole independencia a la hora de poner en marcha los proyectos de McDonald’s y adherirse completamente a los valores de la marca.

Durante los años 60 McDonald’s se expandió por todo el territorio de los Estados Unidos. Además, se decidió incluir mesas y sillas para que se pudiera consumir en el interior de los restaurantes y, a su vez, se adoptaron los principios básicos de la compañía: Calidad, servicio, limpieza y valor. A finales de este mismo año comenzó la expansión internacional con la apertura del primer restaurante McDonald’s en Rickmond, Canadá, en 1967. En 1971 y en tan sólo un año se inauguran restaurantes en seis nuevos países: Japón, Países Bajos, Alemania Federal, Panamá, Guam y Australia. En la actualidad, con más de 35.000 restaurantes, McDonald’s es la compañía líder del sector de restauración en todo el mundo.

5.3.2. RSC en McDonald’s: Determinantes y áreas de actuación

La mejor forma de tener una buena RSC es comunicando adecuadamente en esta materia y McDonald’s está al tanto de ello presentando un informe concreto de RSC. Así, es una empresa comprometida con la RSC porque quiere realizar cambios que afecten positivamente al mundo y se compromete a hacer lo correcto y a realizar acciones dentro y fuera de la compañía para la mejora del medioambiente (McDonalds informe de RSC, 2002).

McDonald's considera que es necesario realizar acciones de RSC a través de las siguientes pautas (Compromiso RSE, 2011):

- **Creando un marco estratégico de RSC:** Actualmente las áreas de interés prioritarias son la nutrición, la cadena de suministro sostenible, la comunidad, el medio ambiente, el buen gobierno y la ética.

- **Sostenibilidad no es una iniciativa:** Los valores son la base de todas las acciones. La RSC es una actitud que incorpora todos los aspectos de planificación y operación empresarial.

- **Comenzando la RSC en la alta dirección:** Debe de ser impulsado desde la alta dirección, si no sería periférica. La administración necesita integrar, asignar los recursos necesarios y ubicarlos en planes estratégicos.

- **Anticipando y gestionando** las cuestiones emergentes y estableciendo objetivos reales e inteligentes.

- **Administrando una sociedad abierta y transparente:** Gracias a internet existe una transparencia más radical, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo en proporcionar una buena información a todos los interesados.

- **Comprometerse:** McDonald's trabaja con factores externos para desarrollar políticas y programas que puedan ayudar al desempeño social, ambiental y de negocios. Alguno de estos factores externos son el Fondo de Defensa Ambiental o la Conservación Internacional y Greenpeace.

- **Gestionar la RSC a nivel mundial:** La RSC no es igual en todos los países porque cada país tiene unas necesidades y unas prioridades. Los valores vienen de la alta dirección pero las estrategias pueden variar dependiendo del lugar.

Así pues, de los motivos antes analizados en la parte teórica, parece que en el caso de McDonald's, realiza varias acciones en materia medioambiental y se preocupa por la calidad de sus productos a la hora de ofrecer al público. Con la cadena de abastecimiento sostenible McDonald's se refiere a productos seguros de alta calidad a la vez que aprovechan su posición de liderazgo para mejorar en sus resultados éticos, ambientales y económicos. Así pues, parece ser que en el caso de McDonald's, también

parecen predominar en mayor medida los factores éticos o el cumplimiento de su labor “social” en la sociedad y en menor medida los factores estratégicos.

Una vez explicado por qué la compañía hace acciones de RSC, a continuación se analiza sus actuaciones de modo práctico, tal y como se hizo con Coca-Cola. Lo primero que es necesario destacar es que dispone de un informe de RSC de España y en el caso de la compañía en general la información procede de dos de sus páginas web al no contar con un informe específico. En primer lugar, se presentará su RSC de manera general, común para todos los países y, posteriormente, su RSC en el caso de España.

RSC McDONALD'S COMPANY

A partir de de McDonald's informe de responsabilidad corporativa mundial (2015) y la página web de McDonald's sostenibilidad (2015), se analizarán las áreas de actuación de la compañía McDonald's en su conjunto en materia de RSC.

Área económico-funcional

McDonald's es una multinacional norteamericana que dispone de más de 30.000 establecimientos en 117 países y **da empleo** a más de un millón de personas (Zapata, 2012). A sus **proveedores**, se les exige el compromiso de abastecer a la compañía con ingredientes y materiales que actúen de manera ética y responsable. Para McDonald's la sostenibilidad comienza con sus proveedores directos y se extiende a miles de proveedores indirectos (McDonald's informe de responsabilidad corporativa mundial, 2015).

Área de calidad de vida (McDonald's informe de responsabilidad corporativa mundial, 2015 y McDonald's sostenibilidad, 2015):

McDonald's defiende la **responsabilidad ambiental** y dirige sus esfuerzos a temas como el cambio climático, la conservación de recursos naturales y el manejo de residuos. Participan con sus propios proveedores con el fin de promover prácticas medioambientales responsables en sus operaciones.

Con respecto a la nutrición y el bienestar tienen un gran compromiso con el bienestar de sus **clientes** ofreciendo información sobre el valor nutricional de los productos y satisfaciendo las necesidades y preferencias de cada cliente. McDonald's ha

ido ofreciendo progresivamente menús más equilibrados y están comprometidos en la calidad de sus alimentos, mejorando su perfil nutricional, enfocándose en una comercialización responsable y en alimentos de calidad. Valoran a los cliente ya que son la razón de la existencia de McDonald's y, por ello, les proporcionan alimentos de alta calidad y un servicio impecable.

McDonald's ofrece oportunidades, fomenta el talento, desarrolla líderes y recompensa los logros. Consideran que su éxito viene por **trabajadores** que sepan trabajar en equipo en un ambiente que fomente el respeto y estimule los niveles de compromiso esenciales para conseguir el éxito conjunto. Los empleados reciben formación que les sirve para desarrollarse en McDonald's u otras empresas ya que adquieren valores y hábitos laborales (Expok, 2013).

□ **Área de inversión o acción social** (McDonald's informe de responsabilidad corporativa mundial, 2015 y McDonald's sostenibilidad, 2015):

La compañía colabora con empleados, franquiciados, proveedores y organizaciones de caridad para crear y apoyar **programas de apoyo** a las necesidades locales y a los **problemas sociales** mediante:

- Ayuda a las comunidades que sufren algún desastre. Por ejemplo, McDonald's pone su empeño en ayudar a las personas que han sido afectadas como con el huracán Sandy (2012) o el Tsunami de Filipinas (2013).

En esta área también existe un apoyo a la **actividad física** y se centra en el bienestar de los niños:

- Apoyan el deporte como patrocinadores del movimiento olímpico que son desde hace 35 años. Creen en los valores, unidad, logro y bienestar que inspiran estos juegos y se comprometen en patrocinarlos hasta los Juegos del 2020.



- McDonald's también apoya a los niños a jugar activamente además de tener un compromiso con su bienestar. La empresa siempre ha apoyado el fútbol y es por ello que invita a los niños a participar en deportes.

En el área de promoción a la **educación** McDonald's colabora con organizaciones culturales, cívicas y sin fines de lucro, y además utiliza herramientas para involucrar a los niños y sus padres en dietas equilibradas y fomentar estilos de vida activos.

A continuación, a modo resumen, se muestran las actuaciones llevadas por la empresa en base a los *stakeholders* que tiene la compañía (Cuadro 5.3.).

Cuadro 5.3. Actuaciones de McDonald's en relación a sus *stakeholders* en materia de calidad de vida

McDONALD'S COMPANY	
Grupo de interés	Actuación llevada a cabo por la empresa
Clientes	Valoran a los clientes ya que son la razón de la existencia de McDonald's, por ello ofrecen productos de calidad, dando información sobre el valor nutricional con un servicio impecable
Trabajadores	Fomentan el talento, ofrece oportunidades, desarrolla líderes y recompensan los logros
Medio ambiente	Dirigen sus esfuerzos a temas como: cambio climático, conservación de recursos naturales y manejo de residuos. Promueven prácticas medioambientales responsables

Fuente: McDonald informe de RSC mundial (2015) y de McDonald's sostenibilidad (2015)

RSC McDONALD'S ESPAÑA

En el caso de McDonald's España, la información sobre su RSC que se comenta a continuación está sacada de la última memoria publicada, McDonald's memoria de responsabilidad social España (2012) que trata este tema de forma más específica, hablando concretamente de sus proyectos en las diferentes áreas en las que opera.

Área económico-funcional

McDonald's España cuenta con unos 21.500 empleados que trabajan en más de 400 restaurantes. Está presente en todas las comunidades autónomas. En los últimos tres años, McDonald's España ha incrementado un 5% su plantilla (ha creado 1.300 empleos directos aproximadamente) (Zapata, 2012).

Los **proveedores**, como parte fundamental de la cadena de valor, juegan un papel importante en el éxito de la compañía estableciendo relaciones empresariales duraderas y eficientes para garantizar los mejores productos y servicios. Los proveedores de McDonald's España son líderes en su sector ya que cumplen con la normativa española y comunitaria y se comprometen al cumplimiento de los altos estándares de la compañía a través de su programa de calidad para proveedores. El objetivo de la compañía es

garantizar una distribución continua a sus restaurantes, aplicando y respetando los principios de sostenibilidad: Éticos, económicos y medioambientales (McDonald's memoria RSC España, 2012)

La compañía, con la colaboración con la Fundación ONCE-FSC también se preocupa de la inserción de personas con discapacidad a través de la contratación directa en sus restaurantes. Como resultado de esta línea de colaboración, más de cien personas han encontrado trabajo en la compañía en los últimos cinco años (Portaento, 2015).

❑ **Área de calidad de vida** (McDonald's memoria RSC España, 2012:14-72):

McDonald's se encarga de ofrecer un menú con variedad y proporcionar información nutricional. El propósito de McDonald's es responder a las necesidades de los *consumidores*. Para ello, ofrece una amplia variedad de productos que se adaptan a sus estilos de vida y preferencias. Un ejemplo de ello es ofertar productos adaptados a las necesidades de algunos colectivos, los celíacos.

McDonald's fue pionera en facilitar la composición y el valor nutricional de sus productos a los consumidores. La política de la compañía es proporcionar a los clientes, con total transparencia, la información nutricional sobre los productos de la compañía. A través de estos medios se informa a los consumidores sobre el porcentaje de calorías, proteínas, grasas, hidratos de carbono y sal que aporta cada producto McDonald's y el correspondiente porcentaje de CDO (las CDO se refiere al consumo medio de calorías y nutrientes que debe contener la alimentación diaria).

La máxima prioridad para la compañía es ofrecer productos de alta calidad y seguros, y para ello se aplican estrictos controles. McDonald's además ha sido pionera en el sector de la restauración a la hora de implantar principios y requisitos generales de la seguridad alimentaria. Así mismo, McDonald's España cuenta con la certificación "Q" de Calidad, concedida por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), siendo la primera cadena de restauración en obtenerla en todos sus restaurantes, propios y franquiciados.



En cuanto a los **empleados**, McDonald's promueve una cultura de equipos de alto rendimiento y potencia la *promoción laboral* de aquellas personas que poseen el potencial para aprender y liderar el proyecto empresarial. La compañía cuida sus procesos de selección, formación, reconocimiento y promoción de las personas desde una clara visión de negocio y de aportación a la sociedad. La gestión del talento es continua, prestándose especial atención a las áreas de selección, formación, reconocimiento y promoción.

La modalidad de empleo a tiempo parcial favorece la *flexibilidad y conciliación de la vida laboral y personal*. La compañía facilita medidas que permitan ese equilibrio, promoviendo que su personal crezca profesional y personalmente y contribuya a construir empresas y sociedades más equilibradas. La compañía fomenta la calidad en la contratación por lo que aboga por la contratación indefinida, tanto en jornada completa como a tiempo parcial. Además, el salario inicial estándar de los empleados de los restaurantes propios en todas las regiones donde opera la compañía es siempre superior al salario mínimo interprofesional vigente y el sueldo entre hombres y mujeres, en todas las categorías profesionales, es el mismo. Las políticas de McDonald's se enfocan a que sus empleados sean tratados con igualdad, dignidad y respeto y tengan derecho a trabajar en un ambiente agradable, flexible y con futuro.

McDonald's desarrolla una cultura de *Seguridad y Salud Laboral* en toda la organización, ya que la prevención de riesgos laborales forma parte de la estrategia empresarial y está presente en el trabajo diario.

McDonald's España pone también su punto de mira en el cuidado del **medio ambiente** a través de:

- El cuidado del agua debido a que es un recurso esencial para cada uno de los restaurantes pues la necesitan para mantener los niveles de calidad, servicio y limpieza, así como para preparar los productos y bebidas. Las operaciones de los restaurantes McDonald's España generan aguas residuales, por lo que el enfoque de la compañía en la gestión del agua incluye no sólo la cantidad de agua que se consume sino también la calidad del agua vertida a la red pública.

- El compromiso ambiental de McDonald's en materia de prevención y la gestión de residuos se centra en realizar una correcta separación de residuos en origen, para

gestionar cada una de las fracciones por medio del reciclado y la valorización, evitando de esta forma la disposición inadecuada en vertedero.

- McDonald's España trabaja en el reciclado para cada una de las fracciones de residuos; esto incluye al cartón y el plástico generado en las cocinas, aceite de cocina usado y residuos peligrosos como los circuitos electrónicos y las pilas contenidas por algunos juguetes del menú infantil Happy Meal.

□ **Área de inversión o acción social** (McDonald's memoria RSC España, 2012:84-89):

McDonald's continúa apostando por la práctica regular de la **actividad física** como base para llevar un estilo de vida saludable. La compañía está estrechamente vinculada a los principales eventos deportivos a nivel mundial, como ya hemos visto anteriormente, además de apoyar iniciativas locales.




La compañía está comprometida con la sociedad española y un ejemplo claro de ello es la **Fundación Infantil Ronald McDonald**. Es una institución sin ánimo de lucro, con autonomía propia, independiente y apolítica, cuyo objetivo es la construcción y mantenimiento de las Casas Ronald McDonald. Las Casas Ronald McDonald son “hogares fuera del hogar” para familias con niños enfermos que deben desplazarse de sus domicilios habituales para recibir tratamiento médico de larga duración. La estancia en las Casas Ronald McDonald es totalmente gratuita para las familias y el ingreso en la Casa se hace por recomendación médica, tipología de la enfermedad y estado anímico de la familia completa. España cuenta con cuatro casas Ronald McDonald ubicadas en Barcelona, Málaga, Valencia y otra, construida recientemente en el 2014, en el hospital Niño Jesús de Madrid.

En relación a la RSC de McDonald's, y a otros indicadores de RSC, cabe mencionar que al contrario que Coca-Cola, no pertenece al **Pacto Mundial** de Naciones Unidas. Por otro lado, McDonald's sí que cuenta con **informe GRI**, el último del año 2013. Estos informes GRI son considerados por McDonald's como un documento complementario a sus Memorias de RSC que cubren las actividades y servicios desarrollados por la compañía (Compromiso RSE, 2012).

Para concluir este apartado, a continuación (Cuadro 5.4) se muestra de manera general una serie de premios y reconocimientos de los últimos tres años de McDonald's. Entre ellos se encuentran algunos premios que pertenecen a diversas categorías y otros más específicos a destacar como son los relativos a de RSC como son: Mejor acción de RSC por su compromiso con la Casa Ronald McDonald's, considerada mejor lugar para trabajar y premio planet sierra por sus prácticas sostenibles (año 2012), Premio Sinpromi Integra: Por su labor en la inserción laboral de personas con discapacidad (año 2013), y premio por su gestión de calidad (2014).

Cuadro 5.4. Algunos premios y reconocimientos de McDonald's de los tres últimos años

2012	Marca más potente del mundo
	Mejor Acción de RSC: Casa Ronald McDonald's
	Mejor lugar para trabajar
	Premio Planet Sierra: A sus prácticas sostenibles
2013	Premio a la comunicación interna
	Mejor marca mundial
	Premio Sinpromi Integra: Por su labor de inserción laboral de personas con discapacidad
 2014	Mejor a la comunicación interna
	Gestión de la calidad
	Competitividad global
	Empresa más admirada
	Empresa más respetada

Fuente: McDonald's premios y reconocimientos (2015)

6. CONCLUSIONES

Después de profundizar en los distintos aspectos que compone la RSC, las mejoras y beneficios que plantea a sus *stakeholders* y la aplicación práctica a dos empresas, en este apartado se presentan las principales conclusiones del presente Trabajo Fin de Grado.

La RSC ha ido aumentando con el paso de los años por las crecientes demandas sociales. Además, se está demostrado que estas acciones promueven efectos positivos, ayudan a la reducción de riesgos, aumentan la reputación empresarial y permite resolver conflictos. En el presente trabajo se han escogido dos empresas mundialmente conocidas examinando sus actuaciones en materia de RSC y dividiéndolas en sus tres áreas de actuación: Coca-Cola y McDonald's. Ambas compañías pertenecen al sector industrial de bebidas y alimentos definidos como "poco sanos" y a pesar de ello las dos tienen un fuerte compromiso en materia de RSC preocupándose en compensar la

imagen de alimentos poco sanos con buenas acciones de naturaleza social y medioambiental.

Coca-Cola es conocida a través de sus anuncios como una bebida que incita a la felicidad, a compartir y a respetar pero es una compañía que no sólo se queda aquí, va más allá. Así, en el caso de Coca-Cola Company podría destacarse la labor que realiza con el medio ambiente dando un uso eficiente de los recursos naturales, la prevención de los residuos y la gestión racional del agua. Por su parte, en el caso de Coca-Cola España destacar el proyecto social que se encarga de ayudar a los jóvenes a integrarse en el mundo laboral.

De manera similar, el reconocimiento de McDonald's viene tras muchos años y por ser consumido en gran medida. Aunque se sabe que la comida ofertada no es demasiado sana y que todo ello puede propiciar enfermedades como, por ejemplo, la obesidad, McDonald's también se preocupa de la salud de sus clientes de tal manera que muestran los valores nutricionales y fomentan la actividad física. Así, McDonald's aunque vende sus hamburguesas, sabiendo que su consumo excesivo no es saludable y puede derivar a problemas de salud, hace hincapié en que la actividad física debe de ser complemento perfecto para que ese consumo no derive a problemas de salud. En el caso de McDonald's España, uno de los proyectos más significativos es la casa Ronald McDonald's que como institución sin ánimo de lucro propone desplazar a las familias a estos "hogares" de los niños que necesitan recibir tratamiento médico y lo realizan gratuitamente.

Estas acciones algunas conocidas y otras no por la sociedad siguen siendo desempeñadas por las compañías. A estas dos empresas no les hace falta realizar estas acciones para que la sociedad las conozca al serlo ya desde hace muchos años y con un número de ventas asombroso. En ocasiones, se puede cuestionar si estas acciones de RSC son realizadas por la empresa únicamente por mejorar la sociedad y el medio que nos rodea, sin ánimo de lucro, o si de verdad la realización de estas acciones de RSC es por mejorar la propia imagen de la compañía. En este caso, puede considerarse un motivo más, pero no el principal.

Así, parece que ambas compañías no realizan RSC por un "simple tema de imagen" como motivo principal (aunque es cierto que en paralelo ésta se pueda ver mejorada),

sino que parece que pretenden devolver a la sociedad lo que ésta hace por ellas y esta filosofía es la que subyace en todas sus acciones de RSC. Son compañías comprometidas en esta materia para proporcionar a la sociedad ayudas, comprometerse con su salud, cuidar del medio ambiente, el uso de ingredientes con calidad o ayudar a familias con enfermedades.

En resumen, con el estudio práctico realizado parece constatar que a veces las acciones de RSC no tienen que ser la base en la que se asiente la compañía ya sea para crecer, ser conocida o que el número de ventas aumente. Si no que en casos como los aquí analizados las empresas actúan más allá de los intereses económicos y en algunas ocasiones, aunque muchas de sus acciones no sean conocidas por la mayoría de la sociedad, bien sea porque no lo publicitan o porque la sociedad no mira sus memorias anuales o sus informes de sostenibilidad, siguen realizando y aumentando sus acciones responsables para contribuir a un mundo mejor. Por último, mencionar como limitación del presente Trabajo Fin de Grado que se han utilizado en el mismo empresas de gran tamaño y ello obviamente puede condicionar el alcance de sus actuaciones. En consecuencia, futuros estudios en otros sectores y en pequeñas y medianas empresas serían necesarios.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2009a): La responsabilidad social empresarial: Origen y concepto. Retrieved 24/02, 2015 from: <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>
- ABC (2009b). La responsabilidad social empresarial: Características e importancia. Retrieved 02/03, 2015 from: <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-caracteristicas-e-importancia-1172257.html>
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012): What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968.
- Anuncios (2013): Los oros de Coca-Cola en El Sol. Retrieved 10/05, 2015 from: <http://www.anuncios.com/premios-festivales/mas-anuncios/1082833010601/oros-coca-cola-sol.1.html>

- Argandoña, A. (2008): La responsabilidad social de las pequeñas y medianas empresas. “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno corporativo. IESE, Universidad Pública de Navarra.
- Bardal Fernández, C. (2014): Un estudio de la vinculación entre responsabilidad social corporativo y gobierno corporativo. Trabajo de Fin de Grado, Universidad de León.
- Boatright, J.R. (2003): *Ethics and the conduct of business*. Nueva York: Prentice Hall (4ª edición).
- Bowen, H. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa (2007). Universidad Antonio de Nebrija. Revista Futuros, 17(5) http://www.revistafuturos.info/futuros17/rse_spanish.htm
- Carroll, A.B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Certo, S.C. y Peter, J.P. (1996): *Dirección estratégica*. Madrid: Irwin (3ª edición).
- Cinco Días (2014): El resurgir de la RSC en España. Retrieved 07/03, 2015 from: http://cincodias.com/cincodias/2014/03/12/empresas/1394649727_882301.html
- Coca-Cola (2015): La historia de Coca-Cola: cuando el 94% del planeta conoce tu nombre. Retrieved 08/04, 2015 from: <http://www.cocacola.es/historia/origen-coca-cola#.VTD82SHtmko>
- Coca-Cola historia (2014): Colebega, el primer embotellador de Coca-Cola en España. Retrieved 21/05, 2015 from: <http://www.cocacola.es/historia/espana#.VWCmsfntmko>
- Coca-Cola Iberia informe de sostenibilidad (2012): Retrieved 04/05, 2015 from: http://www.cocacola.es/19201201/joes/editor/files/informe_sostenibilidad_12.pdf
- Coca-Cola Iberian Partners (2015): Página web. Retrieved 07/04, 2015 from: <http://www.cocacolaiberianpartners.com/responsabilidad-social>
- Coca-Cola información (2014): 14 cosas que no sabías sobre la historia de Coca-Cola. Retrieved 20/05, 2015, from: <http://www.cocacola.es/informacion/curiosidades#.VWCmSvntmkp>
- Coca-Cola informe GRI, 2012-2013: The Coca-Cola Company. Archivo PDF.

- Coca-Cola Journey (2014): La relación de Coca-Cola con sus proveedores para asegurar la calidad. Retrieved 16/04, 2015 from: <http://www.cocacola.es/informacion/proveedores-y-calidad#.VTL4piHtmko>
- Coca-Cola Journey España (2015): Compromiso Social. Página web. Retrieved 06/04, 2015 from: <http://www.cocacola.es/compromiso/social>
- Coca-Cola memoria anual (2013): Retrieved 08/04, 2015 from: <http://www.cocacolacompany.com/annual-review/2013/downloads.html>
- Coca-Cola preguntas y repuestas (2015): ¿Cuántas Coca-Colas se venden al año en el mundo? Retrieved 08/05, 2015 from: http://preguntasypuestas.cocacola.es/ventas-cocacola?gclid=CjwKEAjwvbGqBRCs3eH4o5C74CYSJAB3TODsoapSQu01H5YnLyvRKp5PWTyByCBuVbrGG2-sMznsFRoC2e_w_wcB#.VU1Hsfntmkp
- Comisiones Obreras (2006): Coca-Cola se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas y ratifica así su compromiso con los Diez Principios. Archivo PDF.
- Compromiso RSE (2011): Las diez reglas de McDonalds para implementar la RSE. Retrieved 24/04, 2015, from: <http://www.compromisorse.com/rse/2011/07/14/las-diez-reglas-de-mcdonalds-para-implementar-la-rse/>
- Compromiso RSE (2012): McDonald's presenta sus siete compromisos con la sociedad española. Retrieved 06/05, 2015 from: <http://www.compromisorse.com/rse/2012/03/01/mcdonalds-presenta-sus-siete-compromisos-con-la-sociedad-espanola/>
- Cuesta, M. (2005): La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria, 18-20 de octubre, Bilbao <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>
- Davis, K. (1960): Can business afford to ignore its social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- El Economista (2011): La Responsabilidad Social ya no es cuestión de imagen, sino de negocio. Retrieved 21/03, 2015 from: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/2806933/02/11/La-Responsabilidad-Social-ya-no-es-cuestion-de-imagen-sino-de-negocio.html#Kku82KLbu9f0xdCE>
- Expok (2009): Coca-Cola 25% más socialmente responsable. Retrieved 12/04, 2015 from: <http://www.expoknews.com/coca-cola-25-mas-socialmente-responsable/>

- Expok (2013): McDonald's otorga buena calidad de trabajo a sus empleados. Retrieved 18/05, 2015 from: <http://www.expoknews.com/mcdonald%C2%B4s-otorga-buena-calidad-de-trabajo-a-sus-empleados/>
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L. y Nieto, M. (2015): Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: An analysis of their relationships. *Review of Managerial Science* (en prensa).
- Fernández García, R. (2009): *Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Pamplona: Club universitario.
- Friedman, M. (1962) *Capitalismo y libertad*. Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Forética (2014). Informe RSE y marca España: Empresas sostenibles, país competitivo. http://foretica.org/documentos/Informe_RSE_Y_MarcaEspana_digital2.pdf
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management. A stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- García Nieto, M.T. (2011): La regulación de la responsabilidad social corporativa en España. *Nueva Época*, 6, pp. 6-11.
- Global Reporting Initiative (2015): Página web. Retrieved 06/06, 2015 from: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- Godos, J.L., Cabeza, L. y Fernández-Gago, R. (2012): Determinantes empresariales de la RSC en España. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(3), 59-76.
- Granda Revilla, G., Rubio, M.J. y Barrera, J.J. (2006): *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Cinca S.A.
- Guerras, L.A. (2009): Responsabilidad social corporativa y estrategia empresarial, en M. Menguzzato (ed.): *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Homenaje a Juan José Renau Piqueras, Publicaciones de la Universidad de Valencia, Valencia, pp. 567-576.

- Guerras L.A. y López-Hermoso, J.J. (2002): La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 4, 263-275.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Historia diseño industrial (2014): Botella Contour. Retrieved 16/05, 2015 from: <http://historia-diseno-industrial.blogspot.com.es/2014/07/botella-de-coca-cola.html>
- Instituto de bebidas para la salud y bienestar (2013): Premios y reconocimientos. Retrieved 22/05, 2015 from: <http://latincenter.beverageinstitute.org/article/awards-and-recognition>
- La información (2013): The Coca-Cola Company, doblemente galardonada en los Premios Mejores Ideas 2013 por la promoción de hábitos saludables. Retrieved 02/05, 2015, from: http://noticias.lainformacion.com/salud/obesidad/the-coca-cola-company-doblemente-galardonada-en-los-premios-mejores-ideas-2013-por-la-promocion-de-habitos-saludables_kCMYFUzvaGmkzYY8Bj6hP3/
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. Retrieved 07/04, 2015 from: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-4117>.
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. Retrieved 07/04, 2015 from: http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ex-115-2010.html
- Litrán, J.J. (2012): Coca-Cola, mucho más que un refresco. Retrieved 09/04, 2015 from: <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/coca-cola/>
- Marketing directo (2014): Premios eficacia 2014. Retrieved 01/05, 2015 from: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/premios-eficacia-2014/coca-cola-mccann-y-carat-se-coronan-como-los-grandes-triunfadores-en-eficacia2014/>
- MASRSC (2014): Coca-Cola y su visión de la RSC. Retrieved 13/04, 2015 from: <http://masrsc.com/post/72552973380/estrategia-rsc-coca-cola>
- McDonald's España dossier de prensa (2011): Dossier de Prensa. Retrieved 23/04, 2015 from: <http://www.mcdonalds.es/graphics/entreprise/press/pdf/DossierdePrensa.pdf>

- McDonald's informe RSC (2002). Retrieved 25/04, 2015, from: <https://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2002%20Report%20%28Spanish%29.pdf>
- McDonald's informe de responsabilidad social corporativa mundial (2015). Página web. Retrieved 22/04, 2015, from: http://216.139.227.101/interactive/mcd2008standardssp/pf/page_035.pdf
- McDonald's memoria responsabilidad social corporativa (2012). Página web. Retrieved 05/05, 2015 from: http://cdn.mcdonalds.es/sites/default/files/article/informe_mcd_2011.pdf
- McDonald's premios y reconocimientos (2015). Página web. Retrieved 04/05, 2015 from: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/awards_and_recognition.html
- McDonald's sostenibilidad (2015). Página web. Retrieved 24/04, 2015 from: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/sustainability.html>
- Mercantil (2011): Responsabilidad Social Corporativa. Retrieved 21/03, 2015 from: <http://mercantil.blogs.lexnova.es/?s=rsc>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014-2020): Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE). Madrid: Lerko Print S.A. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf
- Mitchell, R.K, Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853- 886.
- Montevideo refrescos (2015): Pirámide actividad física. Retrieved 17/05, 2015 from: <http://www.montevideorefrescos.com.uy/productos/tips-para-una-vida-activa-y-saludable/piramide-de-actividad-fisica/>
- Nieto, M. (2005): ¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas? *Economistas*, 104, 253-259.
- Nieto, M. y Fernández-Gago, R. (2004): Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 28-39.
- Observatorio de RSC (2014). Retrieved 25/02, 2015, from: <http://observatoriorsc.org/introduccion-la-responsabilidad-social-corporativa/>

- Plástico (2013): Coca-Cola gana premio por utilizar empaques de plástico biológico. Retrieved 23/05, 2015 from: <http://www.plastico.com/temas/Coca-Cola-gana-premio-por-utilizar-empaques-de-plastico-biologico+100644>
- Port talento (2015): Plataforma de gestión de empleo y formación para personas con discapacidad. Retrieved 20/05, 2015, from: <https://www.port talento.es/empresas/ya-confian/Paginas/mcdonalds.aspx>
- Premios eficacia (2013): Página web. Retrieved 07/05, 2015, from: http://www.premioseficacia.com/files2013/prensa_10_01.pdf
- Rego, A. (2012): Responsabilidad social en los clubs de fútbol: Propuesta de modelo. Programa de Doctorado, Universidad de Granada. Retrieved 24/04, 2015 from: <http://hera.ugr.es/tesisugr/21688722.pdf>
- Rivera J.M. (2010): *Gestión de la RSC*. La Coruña: Netbilo S.A.
- Secilio, G. (2006): *RSE: Hacia un pacto global en el Agro*. Buenos Aires: FAUBA.
- Secretaría de Hacienda y Empleo Público (2012). Acciones afirmativas y de personal. Retrieved 15/04, 2015 from: http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/equidad/Paginas/acciones_afirmativas.aspx
- Sethi, S.P. (1979): A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Unión Europea (2001): Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, p.7. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Urroz, F. (2010) ¿Qué son los stakeholders? Guioteca, ¿Qué quieres saber? <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- Vega, R. (2005): Responsabilidad social corporativa. Página web: www.monografia.com
- Vera, E. (2011): *Stakeholders* de Coca-Cola. Retrieved 15/04, 2015 from: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Stakeholders-De-Coca-Cola/3160324.htm>
- Villafañe (2015): El nuevo código de Gobierno sale a la luz. Retrieved 07/04, 2015 from: http://www.villafane.com/noticias_El-nuevo-Codigo-de-Buen-Gobierno-sale-a-la-luz-355.html

- Zapata, L. (2012): McDonald's. Retrieved 18/05, 2015 from: <http://leliapata.com/2012/02/03/mcdonalds/>

