

Influencia de la RSC en la RC y su impacto económico en las empresas del *retail*

Autor: David Alberto Hernández Fajardo

Tutor: María Esther de Quevedo

1. Resumen

A lo largo de este estudio cualitativo, se plantean las claves para poder determinar si la RSC influye positivamente en la reputación corporativa, las decisiones de compra, y la discriminación hacia una marca, y si esto se monetiza a través de un mejor resultado económico, siguiendo indicadores como ROA y ROE, dentro del sector del *retail*, y acotado al mercado español. La razón de ser de este trabajo, radica en reconocer la importancia de la reputación como factor intangible y diferenciador, determinante para el desarrollo del negocio en el comercio minorista, desde un punto de vista sostenible.

Se lleva a cabo un minucioso estudio y contraste con la literatura más significativa dentro de los campos de responsabilidad social corporativa y reputación corporativa, que construye un marco teórico fundamental, para la elaboración de las cuatro hipótesis que determinan la esencia de este trabajo. A través del análisis del ranking que han ocupado durante los últimos 5 años, las 10 empresas del *retail* mejor clasificadas en Merco, el escrutinio de sus memorias sostenibles, y la elaboración de un marco de medida propio para cuantificar el desarrollo de indicadores sostenibles por parte de las mismas, se pueden establecer verificaciones de gran impacto desde la perspectiva de los grupos de interés en este sector. A destacar, la influencia determinante de una buena reputación, desde un punto de vista sostenible, en las decisiones de compra de los consumidores, lo cual, se traduce en una discriminación positiva que puede marcar la diferencia entre competidores dentro del comercio minorista. Siguiendo esta línea de investigación, se obtienen indicios sobre el grado de cumplimiento mostrado por las empresas de este sector con respecto a sus grupos de interés, y se plantea la necesidad de llevar a cabo

actuaciones inminentes, especialmente, hacia empleados, inversores, e instituciones públicas.

Key words: Reputación Corporativa, Responsabilidad Social Corporativa, *Retail*, *Stakeholders*, Índice Merco de reputación y RSC.

2. Índice

1. Resumen	1
2. Índice	3
3. Anexo comportamiento ético.....	4
4. Introducción	5
5. Marco conceptual.....	6
6. Metodología	18
7. Análisis empírico.....	23
8. Conclusiones y discusión.....	26
9. Referencias bibliográficas	29
10. Anexos.....	38

4. Introducción

La relevancia de la responsabilidad social corporativa en los últimos años ha sido notable, no sólo como proyección de una percepción de empresa comprometida con principios que impactan más allá del mero hecho de los resultados económicos, sino como eje estratégico sobre el que fundamentar la razón de ser de una compañía. Este carácter estratégico, y su dimensión y alcance, hacen que suponga una influencia de gran valor en las distintas variables de estudio y seguimiento dentro del entorno empresarial. Puntualizando esta afirmación, no en todos los ámbitos empresariales parece comportarse de la misma forma, por lo que es fundamental priorizar una sectorización, que acote la dimensión real, según el ámbito en el que actúa. Es por esto, que este trabajo, adquiere un carácter relevante y revelador, por un lado, planteamos la RSC (responsabilidad social corporativa) dentro de un entorno empresarial acotado, representado por el sector *retail*, por otro, proyectamos su influencia sobre la reputación, el retorno económico, las decisiones positivas de compra, y como factor determinante en la discriminación positiva y/o negativa hacia una marca. De esta forma, se testa el impacto y el retorno que se genera en el mercado del *retail* en España, y sus implicaciones para el futuro desarrollo del mismo.

A continuación, en este trabajo, se presentará un estudio pormenorizado de la literatura más representativa que acompaña a la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) y a la Reputación Corporativa (en adelante RC), y su interrelación con otras variables (rendimiento económico, influencia en la compra, discriminación a la marca), que nos llevará a plantear cuatro hipótesis a testar. Más adelante, descubriremos la metodología de análisis empleada, segmentada en dos áreas independientes, la primera, un análisis del entorno económico, reputacional, y de responsabilidad social en el sector *retail*, para el que determinaremos nuestra propia medida de RSC, usando un método aditivo que limite el efecto endógeno de la comparativa de variables (utilizamos Merco de apoyo para establecer la comparación). Por otro lado, una segunda área, que se basa en la elaboración de una encuesta, realizada de forma independiente, utilizando una escala Likert de frecuencia de 5 puntos, sobre la influencia en la compra y la discriminación sobre una marca en el sector del comercio minorista desde un punto de vista sostenible.

Posteriormente, se analizan los datos extraídos y las relaciones resultantes, para finalmente, poder mostrar las conclusiones principales, el alcance y las implicaciones en el ámbito empresarial, las limitaciones propias del estudio, y las futuras líneas de investigación recomendadas.

5. Marco conceptual

Responsabilidad social corporativa (RSC)

La literatura que ha estudiado la RSC (responsabilidad social corporativa) y sus características es amplia, dando lugar a una gran proliferación de investigaciones e investigadores de gran prestigio y relevancia. En esta literatura, parece unánime la afirmación de que la primera contribución a la aproximación que analiza la empresa desde un enfoque sostenible, se debió a Bowen (1953), el cual, ya por aquel entonces, planteaba las responsabilidades que los managers de las empresas tenían hacia la sociedad. Del mismo modo, Davis (1960), dejaba entrever las necesidades que las compañías tenían de enfocar sus estrategias más allá de los conceptos meramente técnicos y/o económicos, y potenciar la inclusión de perspectivas sociales en las decisiones estratégicas empresariales, lo cual, les podría proporcionar un beneficio económico a largo plazo. Mcguire (1963), también destacó en la conceptualización de la responsabilidad social, planteando que el alcance de la RSC se extendía más allá de lo legal y lo económico, que implicaba el bienestar de empleados y la sociedad en general, así como la valoración de las necesidades políticas y educacionales que esta tendría.

Por su parte, Carroll (1991), separó la RSC en cuatro áreas de responsabilidad: económica, legal, ética y filantrópica, indicando de esta forma que, una compañía debería generar beneficios, obedecer las leyes, comportarse de forma ética, y ser un buen ciudadano corporativo. Además, puntualizó el concepto de *stakeholder* (Freeman, 1984), llamando la atención sobre la necesidad de definir de forma precisa y específica, las personas o grupos hacia los que dirigir cualquier iniciativa y/o actividad de RSC. Años más tarde, este mismo autor, reconoció que el concepto de responsabilidad social corporativa, permanecerá como una parte esencial del lenguaje y la práctica de los

negocios, por ser continuamente consistente con lo que la sociedad espera de las empresas actualmente (Carroll, 1999).

Unificando todas las aportaciones anteriormente mencionadas, podemos tomar en consideración una de las definiciones de RSC que mejor determina su alcance e impacto en la estrategia empresarial: “La RSC es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (De la Cuesta y Valor, 2003). Se pone de manifiesto el hecho de que, el fin último de la RSC, es la creación de valor a través de confianza y transparencia con los grupos de interés, siendo la respuesta valorativa a estos hechos, lo que consideramos como reputación de una empresa, que, a su vez, proporciona una reducción en los costes de coordinación dentro de la organización (García Echevarría, 2006).

El primer autor que plantea una aproximación al modelo de los *stakeholders* fue Freeman (1984), pero no establece una teoría que se pueda aplicar. Por su parte Donaldson y Preston (1995), proponen una discusión sobre los tres aspectos claves que, en términos del *management*, son propios de la teoría de los *stakeholders*: precisión descriptiva, que se refiere a como se describen distintos aspectos y comportamientos dentro de una compañía (su naturaleza, la forma de pensar y de actuar de sus ejecutivos, actuaciones de los miembros del consejo de dirección y como realmente esta se está dirigiendo), poder instrumental, que se corresponde con el estudio de las conexiones, existentes o no, entre la gestión de los grupos de interés y la consecución de los objetivos tradicionales de la empresa por excelencia (resultados económicos, crecimientos, márgenes...etc.), y validación normativa, que, según estos autores, es el aspecto fundamental de esta teoría que más aceptación tiene, permitiendo identificar el funcionamiento de la empresa, a través del análisis e identificación de los principios que rigen sus estrategias y acciones.

Reputación Corporativa (RC)

Del mismo modo, es necesario precisar el estudio que se ha realizado sobre el término RC (Reputación Corporativa), donde, autores como Weigelt y Camerer (1988), la

relacionaron como el conjunto de atributos imputados a una firma, derivados de las acciones pasadas de esta. Este enfoque, permite subrayar, como las percepciones y creencias, afectan a la gestión de las acciones llevadas a cabo entorno a la reputación, y cómo estas se ven afectadas por las mismas (Weigelt y Camerer, 1988). Por otro lado, Fombrun (1996), añade a esta definición su proyección futura a partir de la percepción generada en el pasado, y a su vez, Freeman (1984), destaca su carácter *multistakeholder*, de forma que favorece que se cumplan las expectativas de los grupos de interés. Como complemento, Ferguson y Little (2000), plantean que la reputación refleja lo que piensan y sienten los grupos de interés sobre una compañía.

En 1997, Fombrun y van Riel, categorizan la reputación desde seis diferentes áreas académicas: el marketing, la contabilidad, el nivel sociológico, la economía, el nivel organizacional, la estrategia y el comportamiento. A raíz de esta categorización, y para poder esclarecer la complejidad que acompañaba a los datos y las valoraciones obtenidas, plantean tres escuelas de pensamiento, la evaluativa, la impresionista y la relacional, cuya principal diferencia radica en los *stakeholders* en los que se centran (Fombrun y van Riel, 1997; Chun, 2005). Todo esto, nos lleva a valorar la dificultad para poder cuantificarla dada su naturaleza intangible (Grant, 1995), y a tenerla en cuenta como algo difícil de generar, y que puede representar una ventaja competitiva para las empresas que la poseen (Hall, 1992). Existen rankings y metodologías diversas que cuantifican de manera empírica, con un proceso validado y transparente, las distintas percepciones que los grupos de interés ponderan de acuerdo a un criterio específico, destacando sobre ellos, en el mercado español, el índice Merco.

Recopilando las características de las distintas aportaciones anteriores, podemos establecer la definición que entiende la reputación corporativa como: “Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico, para un determinado grupo de *stakeholders*, en comparación con algún estándar” (Ruiz y otros, 2012).

Planteamiento de hipótesis

Hillenbrand y Money (2007), lanzan una reflexión muy acertada sobre la relación entre RSC y RC desde dos aproximaciones diferentes, por un lado, plantean si la responsabilidad social es la que conduce a una buena reputación, por otro, si la reputación es juzgada en términos relacionados con la responsabilidad social y otras dimensiones. Concluyen que la forma de medir tanto RC como RSC tiene grandes similitudes, y que en muchos casos los valores determinados para hacerlo se solapan (Hillenbrand y Money, 2007), lo que implica una estrecha relación e influencia entre ambos términos, centrada sobre todo en la percepción de los distintos *stakeholders*. Del mismo modo, las compañías que son capaces de desarrollar relaciones de cooperación y confianza con sus grupos de interés, desarrollan una ventaja competitiva adicional (Jones, 1995). El papel que juegan los *stakeholders* con respecto a la organización, se fundamenta en: establecer expectativas, experimentar los efectos derivados, evaluar los resultados obtenidos, y actuar sobre las evaluaciones realizadas (Wood y Jones, 1995), pudiendo habitualmente, ser segmentados en: accionistas, consumidores, empleados, asociados, instituciones públicas y gubernamentales, medios de comunicación y opinión pública, comunidades locales y entorno natural (Neville et al., 2005). Esto nos lleva a valorar, por un lado, la necesidad de adaptar estrategias según el grupo de interés al que la empresa se dirija, dada la dependencia que esta tiene de ellos para obtener recursos, por otro, la evolución de esas estrategias a lo largo de todas las etapas por las que pasa una compañía, crecimiento, madurez, declive o transición, y resurgir (Jawahar y McLaughlin, 2001).

Estas reflexiones, nos plantean la necesidad de valorar un modelo representativo que relacione la RSC, entendida desde el punto de vista de los *stakeholders*, como un medio para generar un impacto positivo en la RC percibida por los mismos. Uno de los modelos que más se ha utilizado en este tipo de análisis, es el de Fombrun (1996), en el cual, se contempla la reputación corporativa como la percepción que los grupos de interés establecen desde 6 fundamentos:

- Desempeño financiero (competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento)

- Atractivo emocional (respeto, admiración y confianza),
- Visión y liderazgo (cualidades de dirección)
- Entorno de trabajo (clima de trabajo, cultura y entorno),
- Responsabilidad social (responsabilidad social corporativa),
- Productos y servicios (calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación)

A raíz de lo expuesto con anterioridad, somos capaces de inferir, que la reputación no sólo está afectada por la RSC, sino por diversos agregados con naturaleza sustancialmente intangible (Wessels, 2003; Rodríguez, 2004). La RSC influye en la RC junto con estos otros agregados fundamentales que la completan en toda su dimensión (Villafañe, 2009). Al constituir parte influyente de la reputación de una compañía, la RSC puede ser determinante para la consecución de sus objetivos y metas (Fátima León, 2008). Existen diversas prácticas sostenibles que van a repercutir positivamente en la reputación, entre las cuales, podemos destacar, el buen gobierno, la transparencia, el enfoque *multistakeholder*, las políticas sociales y medioambientales, así como las actitudes y comportamientos basados en la ética (Villafañe, 2009). La adopción de estos criterios de RSC permiten la inclusión de las empresas en prestigiosos índices de sostenibilidad, lo cual redundará en la imagen de marca y en su reputación (González y Marín, 2010). A través de una actitud empresarial responsable, se genera valor a los *stakeholders*, y esto repercute directamente en su reputación (Fátima León, 2008), la cual, no representa solamente una cuestión de marketing (González y Marín, 2010).

Teniendo en cuenta que el *retail*, se puede entender como la orientación del negocio a la determinación de las necesidades y deseos de un mercado/cliente objetivo, y la dirección de la empresa hacia su satisfacción y cumplimiento, de manera más eficiente que cualquiera de los posibles competidores que incurran en dicho mercado (Vigaray, 2008), podemos establecer la base relacional con la RSC, como parte de la construcción de la reputación de una corporación. Si, además, enlazamos esta afirmación con que la reputación se fundamenta en cumplir las expectativas de los grupos de interés (Freeman,

1984), y que este valor generado es la razón de ser de la RSC (García Echevarría, 2006), se propone como primera hipótesis a estudiar:

H1: La responsabilidad social corporativa afecta positivamente a la percepción de la reputación corporativa en el sector retail.

“La reputación empresarial es valiosa, escasa, complementaria, “socialmente compleja”, de lenta acumulación y específica de cada organización, por lo que se prevé fuente de ventaja o éxito competitivo” (Martín y Navas, 2006). Según Martínez y Olmedo (2010), este aumento de la competitividad empresarial queda reflejado en los beneficios que aporta una buena reputación, entre los que destacan:

- *El incremento de precios* (Fombrun y Shanley, 1990; Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986; Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004)
- *La reducción de costes de transacción* (Roberts y Dowling, 2002; Milgrom y Roberts, 1992)
- *El mejor acceso al mercado de capitales* (Cochran y Wood, 1984; Hart, 1995; Beatty y Ritter, 1986; Milgrom y Roberts, 1986; Wessels, 2003)
- *La contratación del personal más competente* (Moskowitz, 1972; Turban and Cable, 2003; Turban y Greening, 1996; Stigler, 1962; Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004)
- *La creación de barreras de entrada a los competidores* (Fombrun y Shanley, 1990; Caves y Porter 1977; Wilson, 1985; Nayyar, 1990)
- *La posibilidad de diversificación* (Nayyar, 1990; Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002)
- *Reducción de la asimetría de información* (De Quevedo y otros, 2005)
- *La lealtad de los consumidores* (Milgrom y Roberts, 1986; Sen y Bhattacharya, 2001; Wessels, 2003; Rose y Thomsen, 2004),

Además, aquellas organizaciones con buenos rendimientos económicos, son capaces de mantenerlos en el tiempo, si también poseen una buena reputación (Roberts y Dowling, 2002).

Numerosas investigaciones, se han centrado en el estudio del efecto positivo de la reputación sobre el valor bursátil y los estados financieros, tanto en el pasado, como proyectados en el tiempo, así como la creación de valor que esto supone (Roberts y Dowling, 2002; Srivastava, McInish, Wood y Capraro, 1997; Gregory, 1998; Jones y Little, 2000; Vergin and Qoronfleh, 1998; McMillan y Joshi, 1997). Neville et al. (2005), definen la reputación, como el vehículo a través del cual, las iniciativas socialmente responsables, afectan al rendimiento del negocio. Ha quedado demostrado por varios autores, que el mercado tiene tendencia a ponderar con mayor reputación, a aquellas empresas que disponen de fundaciones e invierten más en ámbitos sociales (Fombrun y Shanley, 1990). Del mismo modo, estos autores, llevan a cabo una reflexión muy acertada, considerando a las empresas en el medio social en el que están inmersas, y como la influencia de la opinión pública y los medios de comunicación, pueden provocar alteraciones de la reputación en las distintas organizaciones. También, señalan que el mercado tiende a concebir la reputación como una mezcla de percepciones económicas (estados financieros, evolución del mercado y los resultados de los distintos sectores, indicadores de riesgo y solvencia económicos...etc.), y no económicas (informes de los medios de comunicación, diversificación, localización de sus recursos o donde y como plantean definir su estrategia empresarial, la propiedad institucional y la responsabilidad social), extraídas de la información disponible a su alcance, de ahí que, la transparencia y la veracidad de la información, cobren un papel fundamental a la hora de canalizar la monetización de la reputación (Fombrun y Shanley, 1990).

El hecho de que, ciertas actividades económicas, desarrolladas por parte de las empresas, estén íntimamente relacionadas con acciones que afectan, desde un punto de vista social y medioambiental, a los grupos de interés, hace que la reputación pueda adquirir un carácter contingente, permitiendo aliviar la presión que puedan sufrir estas empresas al llevar a cabo cualquiera de sus actividades (Brammer y Pavelin, 2006). Esto, nos lleva a plantear la reputación, fundamentada en la responsabilidad social, como un

eje estratégico para la contención de riesgos inherentes a la actividad empresarial, lo cual, en teoría, ha de incrementar su capacidad de respuesta ante una crisis y por tanto minimizar las pérdidas derivadas de ella (Jones y Little, 2000; Brammer y Pavelin, 2006; Shrivastavas and Siomkos, 1989).

Según Hillman y Keim (2001), apoyándose en las conclusiones de Waddock y Graves (1997), existe relación entre el rendimiento económico y el desempeño social, siendo necesaria la separación de este último término en dos componentes fundamentales: gestión de los grupos de interés y desarrollo de iniciativas sociales. Para el primer componente, destacan la necesidad y vital importancia de, asegurar estratégicamente la satisfacción de los *stakeholders* principales, no sólo a través de una constante participación y alineamiento en la actividad de la empresa, sino desarrollando complejos recursos sociales, de naturaleza intangible, que les permitan generar valor de forma más eficaz que sus competidores. Por otro lado, para el segundo componente, ponen de relevancia su carácter extraordinario, no directamente en línea con los objetivos de los *stakeholders* primarios, el cual, no genera retorno económico demostrable, y puede ser fácilmente replicable por la competencia. En conclusión, destacan que aquellas acciones relacionadas con los grupos de interés primarios, no sólo benefician a estos, sino que fomentan la creación de valor y retorno económico para la empresa

Por todo ello, teniendo en cuenta las implicaciones y la relación existente entre RSC y RC, y la intención de mostrar que su influencia se traduce en mejor predisposición para incrementar los resultados económicos, se plantea la segunda hipótesis:

H2: Mayor RC implica mejor resultado económico para la empresa en el sector retail

Al plantear el hecho de que la reputación corporativa ha de cumplir las expectativas de sus distintos grupos de interés (enfoque *multistakeholder*) (Freeman, 1984), ponemos de relevancia que se han de trazar estrategias a medida según los afectados. La priorización y categorización de los *stakeholders* (Azuelo, 2009), nos permite maximizar la eficiencia de los esfuerzos que la organización lleva a cabo para cumplir con todas sus expectativas en la dimensión correspondiente. Por su parte, Clarkson (1995), ya propuso la diferenciación de *stakeholders* prioritarios, dando mayor relevancia para la supervivencia

de la empresa a clientes, proveedores, empleados, residentes de las comunidades locales, accionistas y medio ambiente. Dentro de esta segmentación, uno de los grupos de interés con mayor peso, son los clientes, los cuales, son los principales responsables de la generación de beneficios, y los que mayor impacto generan en la reputación empresarial (Walsh et al., 2009). De la misma manera, parece extremadamente relevante, el hecho de discernir en profundidad sobre las necesidades y expectativas de los clientes, y como su satisfacción, sirve de palanca para la obtención de mayores rendimientos económicos.

Parece claro que la reputación, está influenciada por la percepción que los clientes (entre otros), tienen de la empresa y su desempeño, sin embargo, existe controversia a la hora de distinguir en que se centra esta percepción y el alcance de la misma. De esta forma, existe numerosa literatura que plantea una separación clara entre lo que conocemos como imagen, identidad y reputación corporativa (Weiss, Anderson y MacInnis, 1999). Brown et al., (2006), propone una diferenciación entre cuatro conceptos con tendencia a utilizarse como sinónimos, sin tener el mismo alcance y profundidad entre ellos: Identidad, imagen pretendida, imagen interpretada y reputación. Para el primer término (identidad) hace una correspondencia con la percepción mental que, de forma interna, sus miembros tienen de la organización, para el segundo (imagen pretendida), plantea la visión que los ejecutivos de la empresa quieren que tengan los *stakeholders* acerca de la compañía, el tercero (imagen interpretada), se corresponde con lo que los constituyentes internos de la empresa piensan que perciben estos grupos de interés sobre la propia organización, y por último, el cuarto término (reputación), responde a lo que realmente piensan estos grupos de interés de la empresa. Como podemos observar, un rasgo común en todos los términos es su carácter mental, psicológico, y de naturaleza intangible que hace de esta percepción algo muy subjetivo y complicado de cuantificar (Bromely, 1993; Fombrun y Shanley, 1990).

Siguiendo lo descrito por Paul et al. (2009), basándose en la teoría definida por Gutman (1982), que trata sobre los medios para conseguir un fin aplicados a las percepciones de un cliente, se estudian los conectores que favorecen que un cliente compre en más de una ocasión un producto de una compañía determinada. A tal efecto, se definen tres

categorías de estudio: atributos del servicio, beneficios derivados y valores motivacionales. Los atributos, corresponden al conocimiento que un cliente tiene de las características de una empresa, los beneficios, hacen hincapié en el conocimiento que los clientes tienen de las ventajas que esa empresa les proporciona, y los valores morales, se centran en la percepción que tienen los clientes de lo que una empresa conoce y comparte sobre sus metas a largo plazo. Esto, nos lleva a demostrar el carácter subjetivo y emocional inherente a la necesidad de conectar con una empresa para seguir consumiendo sus productos, lo que se traduce en relaciones duraderas con los clientes, y una mejora del retorno obtenido (Sen y Bhattacharya, 2001).

Según Walsh y Beatty (2007), una organización puede construir una reputación basada en el cliente, teniendo en cuenta su valoración de, los productos, servicios, acciones comerciales, interacciones directas con la empresa, sus constituyentes y/o representantes, y el alcance de sus actividades. Esta reflexión, les llevó a plantear, un modelo de reputación basado en la percepción del cliente, fundamentado en 5 dimensiones, permitiéndonos identificar las variables con mayor peso e influencia en relación al valor aportado al cliente. La reputación, disminuye la incertidumbre de la relación con los clientes, aporta seguridad, y en muchos casos prestigio, lo cual facilita que se produzcan interacciones de mayor calidad (Pucheta, 2010). De la misma manera, parece lógico pensar que, este grupo de interés, genere una mayor rentabilidad para la empresa, demuestre mayor fidelidad y, por tanto, sea más propenso a repetir compras (Pucheta, 2010).

Walsh et al. (2009) analizan la reputación desde dos antecedentes relacionados con el cliente: la satisfacción y la confianza, que dan pie a un incremento en la lealtad de los mismos, y un ensalzamiento positivo de la compañía a través del boca a boca. Por un lado, en un contexto centrado en el *retail*, se ha demostrado que la satisfacción del cliente está asociada a una reputación positiva (Davies et al., 2002). Además, se describe la reputación como una garantía de calidad, que puede incrementar la lealtad de los clientes (Dierickx y Cool, 1989), y ejercer una influencia positiva en la valoración de los nuevos productos lanzados por una compañía (Wernerfelt, 1988). De la misma manera, un cliente demuestra confianza en una empresa, cuando valora sus actuaciones como justas y

confiables, y la organización muestra preocupación por sus necesidades, afectando de forma favorable a la valoración y percepción que tiene de la misma, lo que se traduce en un incremento de la reputación (Walsh et al., 2009). Siguiendo en esta línea, un incremento reputacional, beneficia una comunicación boca a boca positiva (Fombrun y van Riel, 1997; Groenland, 2002), lo que lleva a favorecer la compra (Lundeen et al., 1995; Zeithaml et al., 1993; Yoon, Guffey, y Kijewski, 1993), y en determinados momentos de crisis, a que los propios clientes defiendan los intereses de la empresa (Sundaram, Mitra y Webster, 1998).

Por todo lo visto anteriormente, parece lógico pensar que, la reputación, desde un punto de vista sostenible, es un impulsor clave en las decisiones de compra, lo que lleva a plantear una tercera hipótesis:

H3: Una reputación positiva mejora la predisposición del cliente a la compra en el sector retail.

Según el Observatorio de RSC (2014), existen 5 principios básicos que conforman la RSC: ha de cumplir la legislación vigente tanto nacional como internacional, afecta a todas las áreas del negocio debido a su carácter global, implica una serie de compromisos éticos de obligado cumplimiento para quien decide contraerlos, se manifiesta en sus tres dimensiones, social, económica y medioambiental, y está orientada a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. Para construir la reputación empresarial, han de intervenir diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona la empresa, ya sean internos a la misma (trabajadores, directivos e inversores), o externos (clientes, proveedores, aliados, competidores, sociedad en general, etc.), a través de sus percepciones subjetivas, en ambientes de asimetrías informativas, y mediante un proceso de legitimación social (Martín y Navas, 2006).

Una conducta responsable, fortalece el vínculo entre marca y consumidor, genera mayor empatía, y reduce la presión de supervisores y reguladores (Forética, 2015). Desde este punto de vista, podemos introducir el término de consumo responsable, que quedará definido como, la conducta consistente en la inclusión de criterios éticos, sociales o ambientales a la hora de comprar y consumir productos, y puede efectuarse desde una

aproximación positiva o negativa. Con respecto a un enfoque positivo, el consumidor puede incorporar aspectos de RSE en sus decisiones, seleccionando los productos y marcas en función de ellos. Por otro lado, si el enfoque es desde una perspectiva de discriminación negativa, podrá boicotear, o evitar ciertos productos y marcas (Forética, 2015).

De acuerdo al estudio desarrollado por Sen y Bhattacharya (2001), los consumidores son más sensibles a la información negativa en materia de RSC que a la positiva, es decir, van a reaccionar rechazando con firmeza las acciones irresponsables, y pueden hacerlo o no, de forma positiva, ante muestras de responsabilidad, en función de si van en línea con sus creencias y prioridades. En situaciones en las que se produzcan acciones contrarias a las expectativas de los grupos de interés, queda demostrado que aquellas empresas con mejor reputación, son capaces de mantener su buen nombre y reducir las pérdidas ocasionadas (Jones y Little, 2000). Los consumidores comparten sus valoraciones entre ellos y con otros grupos de interés, y se ha demostrado que el desarrollo de actividades fundamentadas en la RSC por parte de una compañía, aumenta la voluntad de estos a hablar positivamente sobre ella (Bhattacharya y Sen, 2004; Walsh et al., 2009). Por su parte, Brown y Dacin (1997), concluyen que los valores personales de los consumidores, pueden influir en sus evaluaciones sobre la compañía, y, por tanto, su comportamiento hacia esta, vendrá marcado por la concordancia de estos valores con las creencias y valores de la propia organización. Por otro lado, dentro del sector *retail*, se puede establecer una relación entre los hábitos de consumo y la RSC en esencia, de tal forma que, aquellas empresas que muestran comportamientos irresponsables, sufren una discriminación negativa y ven como se les penaliza en el valor de su marca (Informe Forética 2015, 2018).

Teniendo en cuenta estas premisas, parece acertado proponer la validación de la siguiente hipótesis:

H4: Una pobre repercusión de la RSC en la reputación de una empresa genera discriminación negativa hacia la misma.

6. Metodología

A continuación, se definirán los procedimientos adoptados para el análisis de las distintas variables objeto de estudio, así como la muestra seleccionada y empleada para llevar a cabo la validación de las hipótesis planteadas.

Muestra

Para llevar a cabo la validación y el estudio de las hipótesis propuestas, se sigue una metodología diferenciada en dos partes, que requiere de dos tipos de muestra distintos:

Para la validación y el estudio de la hipótesis 1 (H1) y de la hipótesis 2 (H2), se selecciona una muestra de 10 empresas de Merco 2019 fundamentadas en el *retail*: Inditex y Mango (distribución moda), Ikea y Leroy Merlin (distribución para el hogar), Decathlon (distribución especializada), Amazon, Carrefour, Eroski, Mercadona y El corte inglés (distribución generalista).

Para la validación y el estudio de la hipótesis 3 (H3) y de la hipótesis 4 (H4), se confecciona y realiza un cuestionario sobre el terreno (Tabla 7, Anexo 2), a una muestra de 30 individuos de entre 18 y 60 años, utilizando una escala Likert de cinco puntos medida en términos de frecuencia.

Variables

La metodología empleada, se centra en analizar 5 variables: Responsabilidad social corporativa, Reputación, Resultado económico, Influencia positiva en la compra, Discriminación positiva/negativa hacia la marca, y las relaciones que existen entre ellas.

Responsabilidad Social Corporativa

Para evitar la endogeneidad de comparar dos variables extraídas del mismo entorno y metodología, cuyo origen radica en el índice Merco, se propone una escala de valoración y clasificación independiente en cuanto a la RSC se refiere. Se parte de la asunción de que todas las empresas analizadas tendrán una diversidad de grupos de interés idéntica, de manera que se pueda establecer una ponderación en función de cada *stakeholder*, y

de esta forma, obtener un valor global en materia de RSC y su clasificación comparativa correspondiente.

Si seguimos lo descrito por Villafañe (2009), el cual destaca que, una de las prácticas sostenibles que más van a repercutir positivamente en la reputación, es el enfoque *multistakeholder*, y lo combinamos con las propuestas del Libro verde de la Comunidad Europea (2001), haciendo una clara división entre la dimensión interna y externa de la RSC, podemos desarrollar una evaluación de la percepción, con respecto al valor generado para cada grupo de interés, y del impacto que las políticas de RSC de cada empresa tienen sobre ellos. Por tanto, para poder construir nuestro marco de medida de responsabilidad social, y compararlo con la clasificación del Índice Merco de reputación 2018, se tendrá en cuenta una jerarquización de variables que se medirán en función de la información que se proporciona en las memorias de las empresas publicadas en este mismo año. Esta metodología, nos permite evaluar desde una posición privilegiada, en las mismas condiciones que lo hace un grupo de interés (especialmente los de la dimensión externa ya que la interna tiene acceso a más información), las estrategias de RSC de estas compañías, y cómo estas podrán repercutir generando valor en sus necesidades y expectativas. Se da por supuesto que, aquello de lo que no hay constancia o se omite, no es llevado a cabo por dichas empresas, por tanto, no se tendrá en cuenta en la valoración final.

De este modo, para establecer el marco propio de ponderación y clasificación de la RSC, se desarrolla el listado de las variables e indicadores más relevantes recogidos por grupo de interés (Tabla 1, Anexo 2), y se extraen evidencias de su cumplimiento a partir de las memorias sostenibles más actuales de cada una de las empresas de la muestra definida (Tabla 2, Anexo 2), procediendo a su valoración a través de un sistema de adición con el uso de variables *Dummy* ($S_i=1$; $No=0$), de forma que se identifique el grado de cumplimiento por parte de cada empresa (Tabla 3, Anexo 2). La suma total de S_i nos lleva a establecer un valor de RSC que nos permite clasificar nuestra muestra de 10 empresas por orden de cumplimiento (Tabla 4, Anexo 2), y, por tanto, por mayor grado de integración de la RSC y valor percibido por los grupos de interés.

De la misma manera, tomamos en consideración para las posteriores conclusiones, el planteamiento a nivel general que llevan a cabo las empresas españolas sobre sus estrategias de priorización de *stakeholders*, es decir, la relevancia que las empresas españolas dan a cada grupo de interés en función del impacto que consideran que tienen sobre el desarrollo de sus actividades (Figura 3, Anexo 1)

Reputación Corporativa

Basándonos en los agregados arraigados a la reputación corporativa y profundizando en el concepto descrito en su definición, queda patente la complejidad que se presupone a este término, y la dificultad de establecer una medida objetiva de la misma. Para validar las reflexiones y conclusiones extraídas en este estudio, nos apoyaremos en uno de los índices con mayor relevancia en cuando a valoración de reputación corporativa y responsabilidad social corporativa se refiere, el índice Merco. Teniendo en cuenta su metodología para clasificar las empresas, nos damos cuenta de que tiene la suficiente entidad, heterogeneidad, y objetividad, como para poder tomarlo como estándar comparativo (Figura 1, Anexo 1)

Este monitor, se construye certificado por AENOR bajo la norma ISO 20252, y desde 2010 incorpora la revisión independiente por parte de KPMG bajo el estándar ISAE 3000, lo que le dota de la imparcialidad necesaria para dar validez a los resultados que publica. A destacar, las 5 evaluaciones que se llevan a cabo para equilibrar la influencia sobre los resultados, la propuesta de un ranking inicial tras la valoración de los empresarios aplicando el resto de ponderaciones a posteriori, y la obtención de un ranking final ponderado por las puntuaciones obtenidas, que ha sido sometido a numerosos controles de validación y corrección, y que se normaliza a una escala con una horquilla que varía entre 3000 y 10000 puntos.

Es fundamental prestar atención a los controles que se efectúan para asegurar la mayor precisión y fiabilidad del índice. Tal y como demuestra la publicación de la metodología de Merco (2018), tenemos:

- Controles de idoneidad de los participantes: se llevan a cabo los controles pertinentes para asegurar que el universo de la muestra se corresponde con el universo real inicialmente planteado (se centra en el comité de expertos y en los empresarios).
- Controles de identificación de los participantes: el proceso comprueba que los remitentes de los cuestionarios se corresponden con las personas a las que fueron remitidos. En caso de discordancia, se verifica la idoneidad de los nuevos remitentes.
- Controles de respuestas incorrectas o incoherentes: inicialmente se procede a una normalización de las respuestas recibidas (ajustar el nombre de la empresa), evaluando y eliminando las partes incorrectas. Las actuaciones que se llevan a cabo para proceder a dichas correcciones se corresponden con: eliminación de auto votos, eliminación de votos repetidos y eliminación de menciones al grupo (no se nombran filiales o nombres que no identifiquen la empresa evaluada).
- Limitación de impacto sobre las organizaciones con grandes equipos directivos: se establece una ponderación de los puntos derivados de cada voto, y se limita a la obtención de los puntos equivalentes a 18 cuestionarios. De esta manera, en el resultado final, se equilibran las opiniones de todas las empresas participantes.
- Ajuste final: afecta sobre todo a la limitación del efecto del voto corporativo. Este efecto se considera cuando, 5 miembros de la misma empresa, han votado a las mismas empresas y/o, estos votos, suponen como mínimo la mitad de los votos que ha emitido esa empresa. En este caso se aplica un factor de corrección de 0,7.

Numerosos autores han empleado Merco como estándar comparativo para sus investigaciones, otorgándole mayor rigor y prestigio, y proveyéndole de una legitimación tácita como fuente de medida reputacional. Entre estos autores, se pueden destacar los trabajos de Fernández y Luna (2007), que utilizan 88 de las 100 empresas de Merco para

evaluar sus hipótesis sobre la reputación, o los de, De la Fuente y De Quevedo (2003), quienes analizan el marco de la reputación con respecto a este índice.

Para cuantificar la evolución de la percepción de los grupos de interés en cuanto a reputación corporativa se refiere, nos hacemos eco de la clasificación proporcionada por el índice Merco entre los años 2014-2018, la cual, queda reflejada en la tabla 5 del anexo 2.

Resultado económico

Se tienen en cuenta los indicadores económicos publicados en las memorias anuales de cada una de las empresas sujetas a estudio, ROA (beneficio neto entre el activo total) y ROE (beneficio neto entre patrimonio neto), en el intervalo anual 2014-2018 de forma que se pueda estudiar su evolución. Dada la asimetría informativa y la falta de transparencia de algunas empresas, los datos 2018 no se han podido cumplimentar en su totalidad. (Tabla 5, Anexo 2)

Influencia positiva en la compra

Para evaluar la influencia de la reputación, desde un punto de vista sostenible, en las decisiones de compra, se diseña un cuestionario tipo utilizando una escala Likert de cinco puntos con medida de frecuencia (Tabla 7, Anexo 2). Este cuestionario se compone de 7 preguntas, tres de las cuales están centradas en la influencia de la RSC y la RC sobre las decisiones de compra en el sector *retail*. Las preguntas que se efectuaron en relación a esta variable fueron:

- ¿Influye en tu decisión de compra el saber que una empresa es responsable socialmente y posee una buena reputación, atendiendo a marcas del *retail* (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?
- ¿A igual precio comprarías a una marca del sector *retail* con mejor reputación en cuanto a criterios sostenibles se refiere?

- ¿Si un producto dentro del sector *retail* es más caro, pero más sostenible y con mejor reputación, priorizarías su compra por encima de otro más barato, pero con carácter menos responsable?

La encuesta fue contestada por 30 individuos y los resultados obtenidos se recogen en la tabla 8 del Anexo 2.

Discriminación negativa/positiva hacia la marca

En la misma línea que la evaluación de la anterior variable, se emplea el cuestionario definido, con formato Likert de cinco puntos y medida basada en la frecuencia, consistente en siete preguntas de acuerdo a lo descrito en la tabla 7 del Anexo 2, de las cuales, dos, se corresponden específicamente, con una evaluación de la discriminación positiva/negativa que puede sufrir una marca cuando no se tienen en cuenta criterios sostenibles. Estas preguntas propuestas son:

- ¿Comprarías más a una marca que sabes que demuestra ser responsable socialmente en el comercio minorista (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?
- ¿Dejarías de comprar y/o boicotearías una marca que no respeta ni sigue criterios de sostenibilidad en el ámbito del *retail* (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?

La encuesta fue contestada por 30 individuos y los resultados obtenidos se recogen en la tabla 8 del Anexo 2.

7. Análisis empírico

Tomando consciencia desde un punto de vista muy cercano al de los grupos de interés, se plantea desarrollar la relación existente entre RSC (responsabilidad social corporativa) y RC (reputación corporativa), siguiendo la metodología descrita. De esta manera, comparando las tablas 4 y 5 del anexo 2, establecemos si en el año 2018, la clasificación en cuanto a valoración de la RSC elaborada por este trabajo, y la obtenida de Merco, coinciden en orden jerárquico, para de esta forma obtener un alineamiento a la hora de medir su influencia en el ranking de reputación. Como podemos observar, no existen coincidencias destacables en el orden jerárquico entre la escala elaborada y la obtenida

de Merco. Por un lado, en el marco construido, prevalece Inditex como la más responsable, siendo Mercadona la más destacada por Merco (*rk.* 2 de 100). Por la parte baja de la clasificación, la empresa que peor comportamiento muestra en Merco es Mango (*rk.* 85 de 100), y la que peor desempeño ha mostrado en este estudio ha sido Amazon.

Del mismo modo, se establece como punto de partida que la RSC influye positivamente en la creación de RC, de tal forma que, si una empresa posee un ranking de RSC muy bueno, debería de ser acompañado por una clasificación del mismo orden en cuanto a RC se refiere. Para probar si esto se cumple, se analiza, por un lado, exclusivamente, la escala de Merco para RSC y RC, por otro, se compara la escala creada para jerarquizar la responsabilidad social con la clasificación de RC extraída del índice. En el primer caso, con respecto a Merco, se observa como Decathlon, Carrefour, y Mango, coinciden en orden jerárquico con respecto a su clasificación de RSC. Además, se estudian posibles patrones en las clasificaciones dentro del intervalo temporal definido (2014-2018), no obteniendo muchas más coincidencias en número por año (se iguala a tres en 2014 con Inditex, Mercadona e Ikea). En el segundo caso, utilizando la escala propia, sólo Inditex y El Corte Inglés coinciden en jerarquía, lo cual no apoya la hipótesis del punto de partida.

Con estos resultados, no podemos decir de forma inequívoca, que la hipótesis 1, tenga una relación positiva dado el carácter inconcluso de las verificaciones realizadas en este trabajo, por tanto:

H1: La responsabilidad social corporativa afecta a la percepción de la reputación corporativa en el sector retail. NO CUMPLE

A través de la información contenida en la tabla 5 del anexo 2, podemos identificar las variaciones de los indicadores de rendimiento económico y financiero, ROA y ROE, en el ámbito temporal descrito en el trabajo (2014-2018), y comparar su evolución con la subida o bajada de ranking que experimenta la RC en las empresas del *retail* sujetas a estudio. Cuando analizamos una a una cada empresa, encontramos que no hay patrones continuos definidos en la evolución de las tres variables. Tomando como ejemplo Carrefour, pasa de un *rk.* 85 a un *rk.* 74 entre 2015 y 2016 aumentando tanto ROA como

ROE, sin embargo, entre 2016 y 2017, obtiene un retroceso en los ratios económicos, pero mejora su *ranking* de reputación, pasando del 74 al 58. En la misma línea, tenemos otros ejemplos, como el Corte Inglés entre 2016 y 2017, que logra mejorar un puesto en el ranking de reputación y mejora ratios económicos, o Eroski entre 2015, 2016 y 2017 que parte de valores negativos y consigue ratios económicos positivos, bajando del ranking 74 al 70 y al 62 respectivamente. Por otro lado, Mango, entre 2014 y 2015, al bajar de ranking en reputación dos puestos, obtiene una rebaja considerable en sus ratios económicos, por lo que también da indicios de que una bajada en la valoración de la reputación afecta al resultado económico.

Pese a estos ejemplos, no se puede validar un patrón que, sin lugar a dudas, nos permita posicionarnos positivamente sobre la afirmación correspondiente a la hipótesis 2. Por este motivo, no podemos demostrar que exista una relación positiva entre una mejor percepción de la reputación y el rendimiento económico de una empresa:

H2: Mayor RC implica mejor resultado económico para la empresa en el sector retail. NO CUMPLE.

Siguiendo con la metodología propuesta, se llevó a cabo una encuesta, para medir sobre el terreno, el grado de conocimiento que se tiene sobre la RSC y la RC con respecto al sector del comercio al por menor, la influencia que la RSC tiene sobre las decisiones de compra, y su capacidad para generar discriminación positiva y negativa. En este sentido, analizando los resultados obtenidos de la tabla 8 del anexo 2, vemos como un 60% de los encuestados opinan que, frecuentemente y muy frecuentemente, dentro del *retail*, saber que una marca es responsable, influye en su decisión de compra. De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, el 100% de los evaluados, a igual precio, compraría una marca con mejor reputación, desde un punto de vista responsable, en detrimento de otras que no lo son. En cuanto a si estarían dispuestos a pagar más por un producto con mejor reputación, destaca el 40% que ocasionalmente lo haría, frente al 30% que sí y al 30% que no. Esto nos permite contrastar la tercera hipótesis, relacionando la reputación con la predisposición positiva a la compra, de forma que,

podemos concluir, que esta relación se cumple, tal y como se demuestra en las valoraciones de los encuestados:

H3: Una reputación positiva mejora la predisposición del cliente a la compra en el sector retail. CUMPLE

En esta misma línea, el 90% de los encuestados, compraría más una marca que demuestra ser responsable y goza de mejor reputación dentro del comercio minorista, lo que genera una discriminación positiva hacia ella. Además, podemos observar como el 93% de los encuestados decidirían boicotear una marca que no sigue criterios de sostenibilidad. Con estas valoraciones, podemos afirmar que la hipótesis 4, guarda una relación positiva, y por tanto se cumple:

H4: Una pobre repercusión de la RSC en la reputación de una empresa genera discriminación negativa hacia la misma. CUMPLE

8. Conclusiones y discusión

La naturaleza de este trabajo, ha sido la de arrojar luz sobre la causalidad existente entre la reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa, así como su posible impacto en el rendimiento económico de una empresa dentro del sector *retail*. Se ha partido de una muestra de 10 empresas que pertenecen a este ámbito sectorial, y se han analizado las distintas relaciones propuestas a modo de hipótesis. No se ha podido demostrar de forma inequívoca, por el método empleado, que la RSC influye de forma positiva a la RC, en parte, debido a que la reputación corporativa es influenciada por diversos agregados y en distinta medida, lo que nos lleva a concluir que, para hacer una valoración precisa de esta afirmación, se debería de poder disgregar a cada uno de los agregados y estudiarlos de forma independiente sin que puedan influenciarse mutuamente. Por tanto, es posible que la influencia de otras variables, distorsionen el resultado obtenido, y no nos permitan corroborar una relación que ha sido probada en numerosas investigaciones recientes, como, por ejemplo, las llevadas a cabo por Hillenbrand y Money (2007) o Brammer y Pavelin (2006), los cuales, apoyan esta relación positiva, además de reflejar la variación intersectorial existente en cuanto a su magnitud, y la necesaria alineación con la percepción social de los grupos de interés.

Del mismo modo, ha quedado reflejada, la imposibilidad de asegurar la relación positiva existente, entre reputación y rendimiento económico-financiero por el método planteado, ya que no existen indicios y patrones con cierta continuidad que apoyen esta hipótesis. Esto contrasta con las conclusiones obtenidas por Robert y Dowling (2002), en las cuales, se pone de manifiesto la relación positiva entre ambas variables con una muestra de 3141 empresas de distinta índole (no centradas en el *retail* exclusivamente). Esto, puede sentar un precedente sobre la necesaria sectorización de las variables sujetas a estudio, ya que, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la empresa, se puede generar una repercusión económica más notable, o, por el contrario, no llegar a percibirse.

En línea con nuestra investigación, donde el 60% de las personas que realizaron el cuestionario, opinaron que el hecho de que una empresa sea responsable, influye positivamente en su compra, encontramos los resultados del segundo estudio de Marcas con valores (2018), donde más del 50% de los encuestados, prefieren y/o premian a las empresas que siguen criterios de RSC, lo cual, refleja de forma evidente, que las decisiones de compra, están afectadas por componentes sostenibles, favoreciendo su incremento cuando se perciben y asocian como positivos a la marca, y retrayéndolo en caso negativo. Estos resultados, también han sido apoyados por el informe de Foretica (2018), donde el 89% de los encuestados, ante dos productos de similares características, comprarían el más sostenible. En este mismo informe, se pone de relevancia que el 68% de las personas que llevaron a cabo la encuesta, dejaron de comprar algún producto o marca que no siguiera criterios responsables, lo cual, sustenta los resultados obtenidos, ya que el 93% de los encuestados, decidirían boicotear una marca que no sigue criterios de sostenibilidad.

En cuanto a las implicaciones para la empresa, destacar la influencia demostrada que una buena reputación, desde un punto de vista sostenible, puede suponer para el desarrollo de un negocio en el comercio al por menor (refuerza las decisiones de compra en favor de la marca), y su habilidad para minimizar riesgos inherentes a las actividades que lleva a cabo la empresa, favoreciendo una discriminación positiva hacia la misma. Se plantea la necesidad de llevar a cabo un riguroso examen de las prioridades de los *stakeholders* en el ámbito del *retail*, especialmente con empleados, instituciones públicas e inversores, ya

que son los que poseen un menor grado de cumplimiento y, por tanto, de satisfacción según este estudio (Tabla 6, Anexo 2). Dado que se ha planteado la investigación desde el punto de vista de los grupos de interés, se recomienda encarecidamente que se favorezca una mayor transparencia en el acceso a la información, y se eviten asimetrías en este sentido, permitiendo una mejor percepción de los hitos conseguidos por cada empresa en materia de RSC.

La principal limitación de esta investigación, radica en el tamaño de la muestra y el acceso a información contrastada y de calidad. Además, su carácter cualitativo, hace necesario profundizar a un nivel cuantitativo dentro del sector del *retail*, analizando la interrelación de las variables sujetas a estudio. Se presuponen otras limitaciones al alcance del trabajo, por un lado, la muestra no es lo suficientemente significativa, el mercado al que se acota es el español, pese a que existen empresas de ámbito internacional y que por tanto operan en varios países. Además, se han determinado unos grupos de interés comunes, que pueden sufrir variaciones según el tipo de empresa, y los indicadores definidos para validar la escala de medida de RSC, pueden ser mucho más diversos y específicos. El horizonte temporal, también es una limitación, ya que sólo se han evaluado cinco años, pudiéndonos perder información relevante que dé pie a validar las hipótesis planteadas. La información extraída, ha procedido de las publicaciones de las empresas sujetas a estudio, sin tener información interna o doblemente contrastada, y el grado de cumplimiento, se ha establecido de forma genérica, sin entrar en la relevancia mostrada en cada indicador por parte de las empresas.

Mientras que la sabiduría popular y la percepción desde el *management* nos dicen que la reputación incrementa la rentabilidad, los resultados de la investigación realizada, arrojan datos inconclusos, siendo necesario plantear nuevas líneas de investigación que establezcan la relación desde otros puntos de vista, y proporcionen hechos tangibles que demuestren la relación positiva de forma inequívoca. El grado de influencia de los distintos agregados en la reputación, se estima un elemento clave para concretar una medida de influencia de la RSC sobre la RC. Al mismo tiempo, se recomienda seguir desarrollando el análisis en el sector *retail*, traspasando la frontera española, sobre otros

mercados, y con un horizonte temporal mayor, centrando los resultados por comunidades o regiones más específicas y de menor tamaño.

9. Referencias bibliográficas

Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. *Madrid: Forética*.

Beatty, Randolph P., y Ritter, Jay R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, 15 (January/February), 213-32.

Bhattacharya, C. B., y Sankar, Sen. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47 (Fall), 9-25.

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *New York: Harper & Row*.

Brammer, S., y Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 436–456.

Bromley, D.B. (1993). Reputation, image and impression management. *Chichester: John Wiley*.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., y Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.

Brown, T.J., y Dacin, P.A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 244–249.

Carroll, A. B. (1991). Corporate social performance measurement: A commentary on methods for evaluating an elusive construct in research in corporate social performance and policy. *James E. Post (ed.), 12, Greenwich, CT: JAI Press*, 385–401.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Caves, R. E., y Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-434.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 91-109.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cochran, P. L., y Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. J. V., y Roper, S. (2002). Corporate reputation and competitiveness. *London, Routledge*.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- De la Cuesta, M., y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico del ICE*, 2755, 7.
- De la Fuente, J. M., De Quevedo, E. (2003). Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate reputation review*, 6(2), 161-177.
- De Quevedo, E., De La Fuente, J. M., y Delgado, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(2), 81-97.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35 (12), 1504-1513.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión gerencial*, 7(1), 83-95.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., y Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic management journal*, 21(12), 1193-1214.
- Fernández, J. L., y Luna, L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal Business Ethics*, 76, 335-346.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- Fombrun, C., y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
- Fombrun, C., y Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 6-13.
- Forética (2006). Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España. *Madrid: e-Forética*
- Forética (2015). Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles. *Madrid: e-Forética*.
- Forética (2018). Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista. *Madrid: e-Forética*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Marshfield, MA: Pitman*.
- García Echevarría, S. (2006). Responsabilidad social corporativa: La responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial. *Alcalá de Henares*, 0-33.

González, F. J. C., y Marín, G. J. (2010). Identidad, responsabilidad y corporate branding en la industria textil española: el caso Zara. *En las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, 143-163.

Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Cambridge, MA: Blackwell.

Gregory, J. (1998). Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence. *Corporate Reputation Review*, 1 (3), 288-290.

Groenland, E. A. (2002). Qualitative research to validate RQ-dimensions. *Corporate reputation review*, 4(4), 308-315.

Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46, 60-72.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13, 135-144.

Hart, S. L. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20, 986-1014.

Hillenbrand, C., y Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate reputation review*, 10, 261-277.

Hillman, A. J., y Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-140.

Informe anual Carrefour, (2018). Recuperado de: https://hola.carrefour.es/documents/62475512/0/Memoria+Carrefour+2018+V9_compressed.pdf/6d37c65e-f288-1717-a92d-c9c9d4eb5234

Informe anual económico y financiero de Amazon, (2018). Recuperado de: <http://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc> 2018 Annual report Amazon.pdf.

Informe anual Ikea, (2018). Recuperado de: https://annualreport.ingka.com/wp-content/uploads/2019/02/Ingka_AR18_190206_2_3.pdf

Informe de sostenibilidad de Leroy Merlin, (2018). Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/Informe%20Sostenibilidad%20Leroy%20Merlin%202018.pdf>

Informe no financiero Decathlon, (2018). Recuperado de: https://medioambiente.decathlon.es/Doc-financiero-A5_3.pdf

Informe no financiero El Corte Inglés, (2018). Recuperado de: <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/08/22/informe-no-financiero-eci-2018.pdf>

Jawahar, I. M., y McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.

Jones, G. H., Jones, B. H., y Little, P. (2000). Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate reputation review*, 3, 21-29.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20, 404-437.

Klein, B., y Lefler, K. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of political economy*, 89, 615-641.

Comisión Europea (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas*.

Lundeen, H.K., Harmon, L.C., y McKenna-Harmon, K.M. (1995). Service recovery in commercial real estate management. *J Prop Manage*, 60(3), 30-32.

Marcas con Valores (2018). II Estudio de marcas con valores. <http://marcasconvalores.com/2o-estudio/>

Martín, G., y Navas, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenible. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3), 38, 29-39.

Martínez, I., y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill

Mcmillan, G. S., y Joshi, M. P. (1997). How do reputations affect corporate performance? Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources. *Corporate reputation review*, 1(1), 0-5.

Memoria anual Eroski, (2018). Recuperado de: https://corporativo.eroski.es/wp-content/uploads/2019/06/memoria_anual_castellano_completa.pdf

Memoria anual Inditex, (2018). Recuperado de: <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Memoria+anual+Inditex+2018.pdf/a00e0265-83b3-eee7-64f7-542bc8f1a344>

Memoria anual medioambiente Mercadona, (2018). Recuperado de: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>

Memoria de sostenibilidad Mango, (2018). Recuperado de: https://ak.p2.mango.com/mangoapp/images/CATSHE102018SITEEMPRESA/MNG_mem_es_2019.pdf

MERCO (2018) Metodología e informe de verificación merco empresas en España. [metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2018.pdf](#)

Milgrom, P., y Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice Hall.

Milgrom, P., y Roberts, J. (1986). Relying on the information of interested parties. *Rand journal of economics*, 17(1), 18-32.

Moskowitz, M. R. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and society review*, 1, 71-75.

Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic management journal*, 11(7), 513-519.

Neville, B. A., Bell, S. J., y Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance: Financial performance relationship. *European journal of marketing*, 39(9/10), 1184-1198.

Observatorio RSC (2014). Las políticas públicas en torno a la responsabilidad social corporativa. https://observatoriorsc.org/wpcontent/uploads/2014/08/Ebook_Policas_Publicas_modificado-06.06.14_OK.pdf

Paul, M., Hennig-Thurau, T., Gremler, D.D., Gwinner, K.P. y Wiertz, C. (2009). Toward a theory of repeat purchase drivers for consumer services. *Journal of the academy of marketing science*, 37(2), 215-37.

Pucheta, M. C. (2010). Información y Comunicación de la RSC. *Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Universidad Jaume I: Netbiblio. España.*

Roberts, P. W., y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23, 1077–1093.

Rodríguez, J. M. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, 357, 117-129.

Rose, C., y Thomsen, S. (2004). The Impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European management journal*, 22(2), 201-210.

Ruiz, B., Gutiérrez, S., y Esteban, A. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & management review*, 3(1), 24.

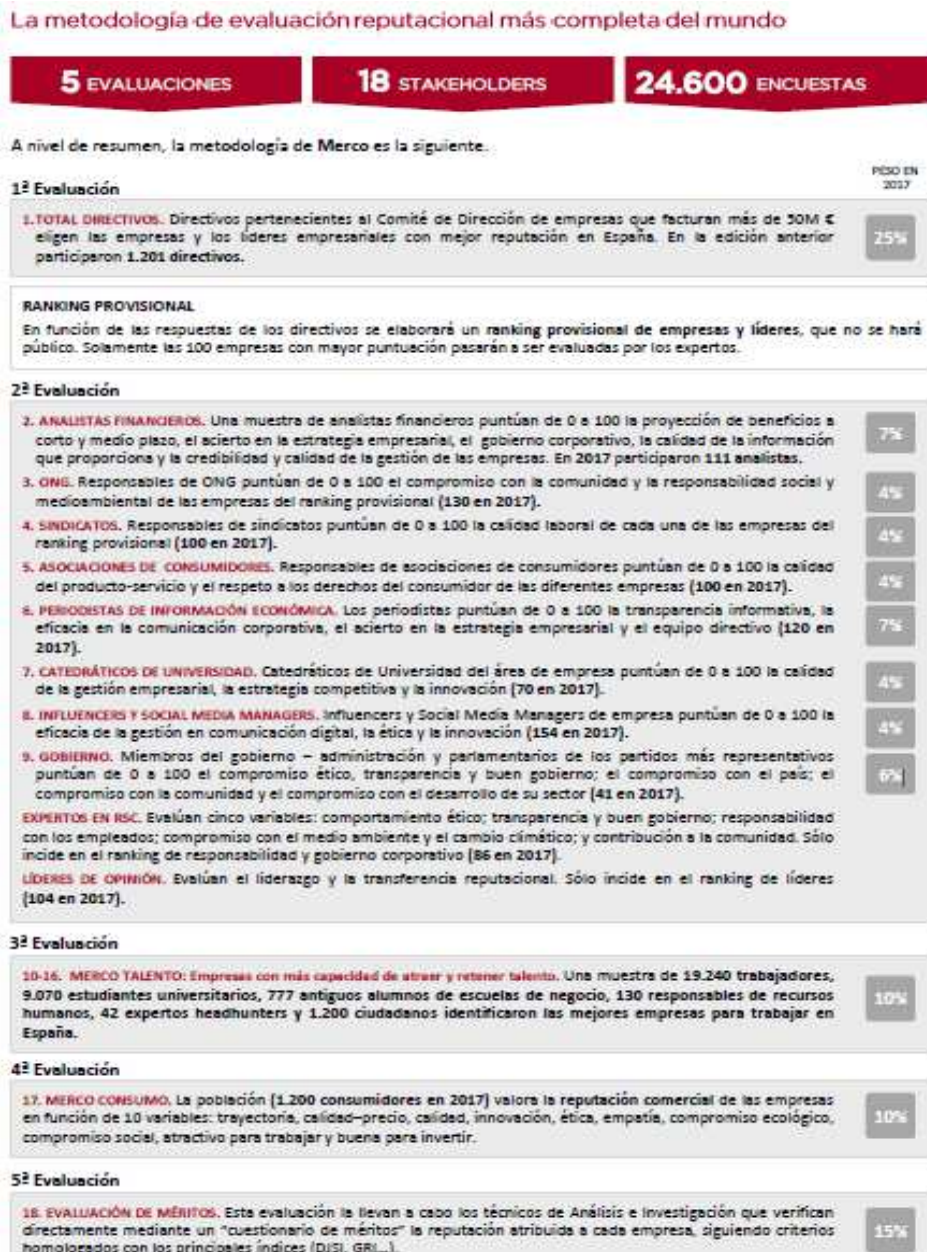
- Sankar, S., y Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing research*, 38, 225-243.
- Shrivastava, P., y Siomkos, G. (1989). Disaster containment strategies. *Journal of Business Strategy*, 10(5), 26-30.
- Srivastava, R.K., McInish, T.H., Wood, R.A., y Capraro, A.J. (1997). The value of corporate reputation: Evaluation from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 62-68.
- Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. *Journal of political economy*, 70, 94-104.
- Sundaram, D. S., Kaushik, M., y Webster C. (1998). Word-of-mouth communications: A motivational analysis. *Advances in consumer research*, 25, 527-531.
- Turban, D. B., y Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Turban, D. B., y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40, 658-672.
- Vergin, R. C., y Qoronfleh, M. W. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, 41(1), 19-26.
- Vigaray, M. D. (2005). Comercialización y Retailing. *Madrid: Pearson Prentice Hall*.
- Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis. *Telos*, 79, 75-82.
- Waddock, S. A., y Graves, S. B. (1997). The corporate social performance financial performance link. *Strategic management journal*, 18, 303-319.

- Walsh, G., Dinnie, K., y Wiedmann, K. P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of services marketing*, 20(6), 412-420.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P.R., y Beatty, S.E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British journal of management*, 20, 187-203.
- Walsh, G., y Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 32.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategy management journal*, 9(5), 443-454.
- Weiss, A. M., Anderson, E., y MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of marketing*, 63 (4), 74-99.
- Wernerfelt, B. (1988). Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond. *RAND Journal of economics*, 19, 458-466.
- Wessels, C. (2003). Reputation defined. *CSR Magazine*, 2(3).
- Wilson, R. (1985). Game-theoretic models of bargaining. *Nueva York, Cambridge university press*.
- Wood, D. J., y Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International journal of organizational analysis*, 3, 229–267.
- Yoon, E.H., Guffey, J., y Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of business research*, 27(3), 215–228.
- Zeithaml V.A., Berry, L., y Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of services. *J Acad Mark Sci.*, 21, 1-12.

10. Anexos

Anexo 1 Figuras

Figura 1: Metodología Merco 2018



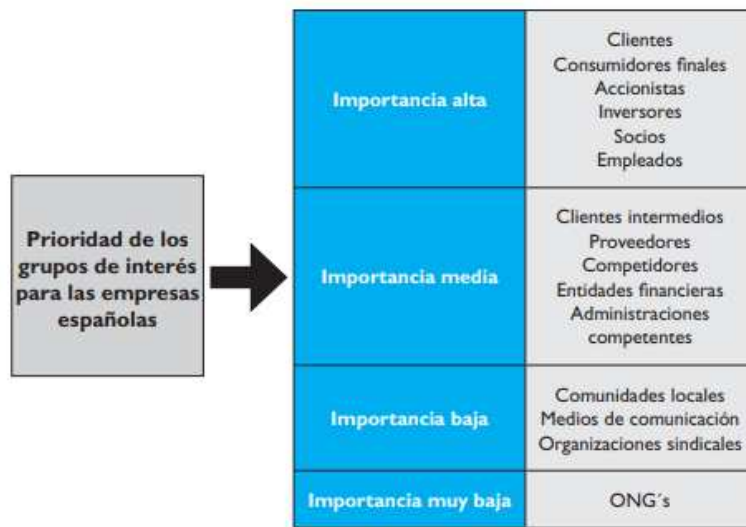
Fuente: Metodología e informe de verificación Merco Empresas 2018

Figura 2: Segmentación de grupos de interés, responsabilidades y ventajas de la relación

	GRUPOS DE INTERÉS	
NOMBRE	RESPONSABILIDADES	VENTAJAS DE RELACIÓN
ACCIONISTAS	Buena gestión/ Retorno económico/ Comunicación/ Transparencia	No conflictos ni interferencias
INVERSORES	Comunicación/ Transparencia/ Inversión ética	Aumento de inversiones (calidad)
COLABORADORES	Comunicación/ Transparencia	Aumento de colaboraciones (calidad)
EMPLEADOS	Respeto DDHH fundamentales y laborales/ Comunicación/ Integración/ Formación	Orgullo de pertenencia/ Retención talento/ Mejora productividad
PROVEEDORES	No abuso de poder/ Comunicación/ Integración/ Formación	Poder de elección/ Mejora productividad/ Mejora servicio
CLIENTES	Cumplir expectativas/ Integración/ Comunicación/ Transparencia	No campañas en contra, denuncias, demandas
COMPETIDORES	Comunicación/ Integración/ Colaboración	Mejora de relaciones/ Intercambio
COMUNIDAD LOCAL	Comunicación/ Transparencia/ Favorecer desarrollo local/ Respeto Medioambiente	Identificación emocional Empresa-ciudadano
COMUNIDAD GLOBAL	Comunicación/ Transparencia/ Favorecer desarrollo nacional/ Respeto Medioambiente	Identificación emocional Empresa-ciudadano
ONG (ONL)	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones

Fuente: Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. Madrid: Forética.

Figura 3: Priorización de grupos de interés por parte de las empresas españolas



Fuente: "Entorno 2006. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española". Fundación Entorno – BCSD España. Madrid. 2006. Extraído de Forética.

Anexo 2 Tablas

Tabla 1: Segmentación de grupos de interés, variables, e indicadores a evaluar

DIMENSIÓN	STAKEHOLDER	VARIABLES	INDICADORES
INTERNA	ACCIONISTAS	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • RO positivo comparado con año anterior,
		Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de información financiera en memorias anualmente • Verificación de información de forma independiente • Uso de metodología GRI
		Buen gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de crisis y escándalos • Código de conducta y buen gobierno definido y en aplicación,
	INVERSORES	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • RO positivo comparado con año anterior,
		Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de información financiera en memorias anualmente • Verificación de información de forma independiente • Uso de metodología GRI
		Buen gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de crisis y escándalos • Código de conducta y buen gobierno definido y en aplicación,
		Minimización de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenible • Ausencia de sanciones • Son cotizadas o pertenecen a algún índice
	EMPLEADOS	Calidad del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca avances en políticas de conciliación

Fuente: Elaboración propia a partir de Azuero (2009) y El libro verde de la Comunidad Europea (2001)

Tabla 1 (continuación): Segmentación de grupos de interés, variables, e indicadores a evaluar

			<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva y promueve la promoción interna • Alto porcentaje de puestos fijos frente a temporales
		Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución equitativa en contrataciones entre hombres y mujeres. • Contratación de minorías en riesgo de exclusión
		Participación de los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Reparto de beneficios anual en función de resultados de empresa
		Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Posee certificaciones de Seguridad y Salud • Datos de absentismo bajos
EXTERNA	COLABORADORES	Inversiones capital riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Invierte en el desarrollo de otras empresas
		Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza formación a otras empresas colaboradoras
		Desarrollo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras empresas en acciones de valor
	PROVEEDORES	Colaboración justa	<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de proveedores locales empleados
		Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta común definido y aplicado • Consideraciones medioambientales comunes
		Grado participación conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración conjunta para desarrollo de valor
	CLIENTES	Calidad en productos y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Posee certificaciones de calidad y productos sostenibles • Ausencia de crisis y/o escándalos sobre la calidad y los productos
		Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de adaptación de sus centros a personas con discapacidad
		Oferta productos sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de oferta específica de productos sostenibles
	COMPETIDORES	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran para generar valor mutuo
		Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Comparten el saber que atesoran
		Mantener reglas de competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de competencia desleal

Fuente: Elaboración propia a partir de Azuero (2009) y El libro verde de la Comunidad Europea (2001)

Tabla 1 (continuación): Segmentación de grupos de interés, variables, e indicadores a evaluar

	COMUNIDAD LOCAL	Acciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Crean empleo en su zona de influencia local • Participan en actividades sociales y culturales locales • Ofrece empleo de calidad a las comunidades locales
		Acciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Genera riqueza en la comunidad invirtiendo y/o donando • Favorece el desarrollo de negocios locales
		Acciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a preservar espacios protegidos o de alto valor para la comunidad local • Gestiona de forma eficiente sus residuos (reciclaje efectivo) • Minimiza su impacto en la zona (reduce consumos de agua, electricidad, emisiones, y otros)
	COMUNIDAD GLOBAL	Acciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Crean empleo a nivel global en el país • Participan en actividades sociales y culturales de índole nacional • Ofrece empleo de calidad en todo el territorio español
		Acciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Genera riqueza en el país invirtiendo y/o donando • Favorece el desarrollo de las empresas en España • Cumple con sus obligaciones fiscales y paga impuestos en nuestro país
		Acciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a preservar espacios protegidos o de alto valor para el mundo • Gestiona de forma eficiente sus residuos (reciclaje efectivo) • Minimiza su impacto en el mundo (reduce consumos de agua, electricidad, emisiones, y otros)
	ONG	Colaboración social	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con varias ONG de índole social. • Los acuerdos y colaboraciones son de alto impacto y generan valor
		Colaboración medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con varias ONG de índole social. • Los acuerdos y colaboraciones son de alto impacto y generan valor

Fuente: Elaboración propia a partir de Azuero (2009) y El libro verde de la Comunidad Europea (2001)

Tabla 1 (continuación): Segmentación de grupos de interés, variables, e indicadores a evaluar

		Donaciones	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo donaciones a ONG de distinta índole
INSTITUCIONES PÚBLICAS		Cumplimiento normativa	<ul style="list-style-type: none"> No tiene sanciones por incumplimiento de normativa, colaboración PIP en el impacto de productos en su ciclo de vida Cumplimiento de los derechos humanos.
		Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Colabora con ellos en evaluar el impacto de productos en su ciclo de vida (PIP)
		Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de información financiera en memorias anualmente Verificación de información de forma independiente Uso de metodología GRI Identifica los asuntos materiales de los grupos de interés en general
MEDIOS DE COMUNICACIÓN		Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de información financiera en memorias anualmente Verificación de información de forma independiente Uso de metodología GRI

Fuente: Elaboración propia a partir de Azuero (2009) y El libro verde de la Comunidad Europea (2001)

Tabla 2: Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

Empresa	INDITEX	MERCADONA	IKEA	LEROY MERLIN	EL CORTE INGLÉS	AMAZON	DECATHLON	CARREFOUR	EROSKI	MANGO
Publica memoria RSC anual	Si, independiente de la económica	Si, independiente de la económica sólo parte medioambiental	Si, básica en contenido pero independiente de la económica a nivel grupo no su filial española	Si, independiente de la económica	Si, como informe no financiero	Si, presenta un <i>annual report</i> económico y en la web informa sobre sostenibilidad pero no publica memoria RSC	Si, independiente de la económica	Si, independiente de la económica	Si, independiente de la económica	Si, independiente de la económica
Audita y mantiene la independencia	Si, consultora independiente certificada	No audita externamente	Si, la memoria internacional por consultora independiente	Si, consultora independiente certificada	Si, consultora independiente certificada	No, consultora independiente certificada de las cuentas económicas no de RSC	Si, consultora independiente certificada	No se observa en sus memorias	Si, consultora independiente certificada	Si, consultora independiente certificada
Identifica los stakeholders y los asuntos materiales (con matriz de materialidad)	Si, al detalle y con matriz de materialidad	No se observa en sus memorias	No se observa en sus memorias	Si, al detalle	Si, al detalle	No se observa en sus memorias	No se observa en sus memorias ya que no lo hace de acuerdo a la matriz de materialidad, es información muy sucinta	No se observa en sus memorias	Si, al detalle y con matriz de materialidad	Si, al detalle y con matriz de materialidad
Segue las directrices GRI	Si	No, aunque hace mención al modelo GRI	No se observa en su memoria	Si	Si	No	Si	No	Si	Si
Dispone de productos sostenibles en su	Si, productos con fibra de algodón orgánico. Sello	Si, Productos con finalidad sostenible.	Si, certificados FSC. Más de 500 productos en la	Si, opciones más de 50000 referencias y otras	Si, 6000 referencias, ecolabel y	No se observa en sus memorias	Si, productos ecodiseñados y reaprovechados	Si, más de 2200 productos BIO	Si, productos con mejores valores	Si, con el 45% de fibra de origen natural

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

gama específica	Join Life, 136 millones de artículos	eliminación de microplásticos en gama de cosméticos, envases de marca propia reciclables	categoría de productos de vida sostenible en casa.	certificaciones como FSC, FSC, PEFC, Madera Justa, Ecolabel y Made In Green	certificaciones FSC. Crea sello responsablemente.		del reciclaje		nutricionales y se informa con ecoetiquetado nutri-score. Proyecto Naia-venta de ensaladas 100% naturales 1100 productos ecológicos y con distintas certificaciones MSC, ISSF	colección committed 4 millones de prendas con características sostenibles.
Ejemplos compromiso medioambiental local y nacional	-Colaboración para la mejora animal y forestal -Compromiso de vertido 0 -1364 evaluaciones ambientales en 2018. -Recogida de ropa usada y reciclaje continuo economía circular -Programas de ahorro de energía, agua y combustible (tiendas eficientes,	-Reducción de uso de envases y bolsas plásticas (ecoiseño). -Mayor volumen de reciclaje (madera, plástico, cartón) y reutilización de materiales reciclables (ej. Cubos de limpieza) -Compromiso de pesca sostenible, reducción de uso de antibióticos en carne, bienestar animal	-Ajuste por energías renovables con 441 turbinas en propiedad que generan el 81% de sus necesidades para la actividad. -Desarrollo y apoyo a negocios con alta capacidad de reciclaje -Desarrolla y promueve el uso de placas solares y pretende aplicarlo a todos los mercados en los que opera	-Programa de concienciación y formación <i>Hazlo verde</i> y movimiento <i>somos la raíz</i> . -7 iniciativas de reforestación y 2 de limpieza de espacios naturales -77% de recuperación de residuos por reciclaje y logística inversa -Certificación ISO 14001 y EMAS de la tienda de Gijón.	-Reducción emisiones CO2 desde 2012 -Reducción de consumo eléctrico por m2 comercial desde 2012 -Ecoencuentros con grupos de interés. Algunos edificios sostenibles certificados. Campañas de concienciación mes de la sostenibilidad, campaña de reciclaje de	-50 Techos solares construidos -Nuevo proyecto de granja solar y de construcción de turbinas eólicas en Irlanda. -proyecto de cero emisiones en cualquier entrega de producto (al 50%) para 2030	-Recogida de 32000 kilos de residuos y plantación de 5500 árboles en jornada de voluntariado ambiental -Proyecto segunda vida, donación y reciclado -Recuperan el material de pelotas de tenis y otros deportes para hacer chancas.	-Creación del HUB urbano en Alicante que permite reducir considerablemente las emisiones de gases. -Recogida de 92 toneladas de ropapara reutilizar. -Reducción de consumos, y recogida de pilas, aceites, bombillas y aparatos eléctricos. -79% de residuos valorizados -Embalajes	-Reducción de un 4% en el consumo de energía. Cuantificación de impactos y reducción de las emisiones de gases con respecto a 2017. Aseguran calidad y sostenibilidad en origen de sus productos con certificaciones MSC Y GlobalGAP. Línea de cosmética	Reciclado de prendas a través del proyecto <i>second chances</i> Proyecto <i>DETOX</i> para analizar los químicos en la fabricación de prendas. Uso de tejidos y fibras sostenibles en sus colecciones con certificaciones GOTS, OCS, GRS, RCS.

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

	fábricas y vehículos de bajo consumo...etc.)	todos los proveedores adheridos -Test con camiones propulsados a gas y eléctricos para reducir emisiones.			ropa...etc.			sostenibles y reducción de uso de plásticos.	natural certificada por ECOCERT. Bolsas más respetuosas	
Ejemplos compromiso social local y nacional	-Proyecto Lean para mejora de salario digno -Programas de igualdad de género -Participación en actividades culturales y deportivas a nivel local y nacional	-Proyecto de mesa de participación como diálogo y participación con los consumidores. -Gestión proactiva de los impactos a sus vecinos para asegurar su bienestar. -Integración en mercados municipales para su recuperación.	-Colabora con más de 58 negocios fundamentados en la sostenibilidad, destacando Concordia Bakery -Desarrollo de acciones para asegurar el aprendizaje y el juego adecuado de los niños a través de su fundación.	-Reserva de energía solidaria a más de 64 hogares españoles. -Colaboración con souEM, vendiendo artículos artesanos sostenibles (pantales de lámpara) para ayudar a mujeres que han sobrevivido a situaciones extremas.	-Colaboración con 55 centros de empleo especiales. -Programa de reducción del desperdicio alimentario 2030. -Negocios más accesibles para discapacitados con certificación. -Desarrollo de acciones sociales, culturales y deportivas de diversa índole -Colaboración con ONG,s e instituciones públicas.	-Desarrollo de colaboraciones y patrocinios para discapacitados. -Distintos programas de inclusión social para la comunidad de color, indígenas, LGBT, o mujeres en situación de exclusión o vulnerabilidad.	-Colaboración con Koopera para la inserción social -Programas sociales a través del deporte con la fundación decathlon	-Caravana de la salud. -Colaboración con la vuelta ciclista para dar a conocer la importancia del deporte en una vida saludable. -89 talleres de nutrición. -Escuela de fortalecimiento para formar e insertar personas en riesgo de exclusión. -Carrefour life para empleados y familiares	-Servicios de información nutricional a más de 25000 personas. -Colaboración con FACE y FEDE para elaborar productos aptos para celacos y diabéticos. -Desarrollo de escuela de alimentación e información nutricional a través de revista y web consumer	Inclusión de mujeres con riesgo en la India a través de un programa de elaboración textil. Proyecto de alimentación de 100 familias en Bombay Creación de base de donantes de médula ósea y beca de investigación contra el cáncer

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

Ejemplos compromiso económico sostenible local y nacional	-Genera 152000 puestos de trabajo a nivel mundial, 48000 de ellos en España. -Pago de impuestos en España y el resto de países en los que opera. -Promueve el salario digno, especialmente en países como Bangladés.	-Promulga el empleo de calidad con salarios dignos por encima de la media y del sector retail en general. -Pago de impuestos en España 1575 millones de euros este año.	-Favorece la inclusión de personas sin formación formándolas y acogiéndolas en sus sedes. -Paga impuestos en cada país que opera generando más de 150000 puestos de trabajo	-Genera más de 11000 puestos de trabajo en España. -Pago de impuestos íntegramente en España de 275, 6 millones de euros. -Descuentos y condiciones ventajosas para empleados y familiares en la compra de cualquier producto de su gama.	-Resultados económicos con crecimiento. Pago de impuestos y generación de valor en España -Apuesta por proveedores nacionales o de mayor proximidad.	-Promueve las ventas de pequeñas y grandes empresas a través de sus sistema, favoreciendo a personas con riesgo de exclusión, creando más de 900000 trabajos	-Paga impuestos en España por valor de 35481812 euros -Genera más de 11000 puestos de trabajo en España.	-Life privé para ahorrar en las compras a sus empleados. -Creación de más de 54000 puestos de trabajo.	-Pago de 191 millones de euros en impuestos en España -10% de sus beneficios se canalizan a través de su fundación en desarrollos sostenibles -Venta de productos inclusivos	Creación de cerca de 15970 empleos. 413 millones en pago de salarios e impuestos de seguridad social
Es cotizada o pertenece a algún índice de referencia	Si IBEX35, FTSEGOOD, EUROSTOXX 50, DJSI	No	No	No	No	Si NASDAQ	No	Si, CAC 40	No	No
Ausencia de escándalos o crisis reputacionales	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	NO, aparecen distintos procesos judiciales de alto impacto	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias	Si, no se observa nada en las memorias
RO positivo con respecto al año anterior	Si 3448 millones frente a 3372 millones en 2017	Si, 593 millones en 2018 frente a 322 millones en 2017	NO, a nivel grupo generó neto 2,5 billones en 2017 frente a 1,5 billones en 2018	NO, en datos de EBIT en 2017 generó 117,86 millones y en 2018 sólo ha generado 106,71 millones de euros	Si, creció un 27% más con respecto a 2017 situándose en 258,2 millones en 2018	Si 10073 millones de dólares en 2018 frente a 3033 millones en 2017	NO se observan datos en la memoria que lo corroboren	No se observan datos en su memoria.	No, viene de generar un resultado de 33213 millones en 2017 y en 2018 ha obtenido sólo 1586 millones de	No, 33166000 en 2017 frente a 60940000 en 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

									euros.	
Tiene código de conducta y buen gobierno definido y en acción	Si, aprobado por la junta directiva y en aplicación	NO se observa en su memoria	Si tiene código de conducta IWAY pero no se especifica código de buen gobierno específicamente	Si, aprobado y gestionado por el comité ético y de cumplimiento.	Si, aprobado por la junta directiva en 2017	Si, código de conducta y ética en los negocios detallado en la web	Si, aprobado por el consejo de administración en 2016 y reglas de comportamiento con proveedores	NO se observa en su memoria	Si, aprobado por la junta directiva y el comité de cumplimiento	Si, aprobado por la junta directiva Corporate compliance
Ausencia de sanciones por incumplimiento	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan	No se tiene información de que existan
Ausencia de indicios de competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal	No se observa competencia desleal
Inversiones sostenibles destacadas	Si, para mejora de la cadena de valor, 46,2 millones en programas sociales	Si, en total 54 camiones propulsados a gas y utilizan nuevo gas refrigerante. Inversión en tiendas eficientes energéticamente	Si, inversión en energías renovables y en reforestación (posee 182000 hectáreas de bosque)	Si, proyecto por un hábitat mejor donde seleccionan e invierten con premios en los 2 proyectos ganadores	Si, en la renovación de sus sedes para adquirir certificación LEED gold	Si inversión en 4 parques eólicos y un parque solar	No se tiene información de que existan	Si, en la renovación de sus plataformas logísticas. El HUB de Alicante es un ejemplo.	Si, renovación de su flota de camiones eliminando euro III e incorporando propulsión a gas. Renovación para mejor eficiencia de las plataformas logísticas. Compra de energía verde	Si, en contenedores para recogida y reciclaje de ropa. Se prevén 100 más este año
Desarrolla políticas de conciliación	Si, incorpora programa de desconexión	Si, ampliación permiso paternidad a 7	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	Si, modelos de distribución de jornada adaptados al trabajo, training	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	Si, amplia permiso por fallecimiento de familiar, y por	Si, flexibilidad horaria, suspensiones temporales por

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

	tecnológica	semanas			de reincorporación tras maternidad.				intervención quirúrgica. -Reducciones de jornada sin causa manifiesta.	motivos personales, reincorporación del 100% de la baja
Incentiva y promueve la promoción interna	Si, programa Indtlex in talent, a Indtlex go.	Si 860 promociones internas	NO se observa en su memoria	Si 100% directores vienen de promoción interna.	Si, a los 3 años pasan de base a profesional partiendo de cero. En 2018 se ha promocionado a 1227 personas en este sentido.	NO se observa en su memoria	Si, todos sus directivos provienen de promoción interna	Si, 86% de los gerentes provienen de promoción interna.	Si, 260 personas han sido promocionadas dentro de la plantilla	Si, la mayoría de sus directivos y responsables provienen de promoción interna
Alto % de puestos fijos frente a puestos temporales	Si, 73% indefinido frente a 27% temporal	Si, 85800 puestos fijos.	NO se observa en su memoria	Si, 75,06% de puestos fijos. 8736 puestos indefinidos y 2902 temporales	Si, 69% de empleados indefinidos	NO se observa en su memoria	Si, 7671 frente a 3902 temporales, 66,28%	Si, 83% contratos indefinidos	Si, 76% de indefinidos	Si, 65% en España y 70% en el resto
Equidad de sexos en las contrataciones	Mayor porcentaje de mujeres 75% del total y el 79% en puestos directivos. Certificación GEEIS	Si, el 64% de la plantilla son mujeres y el 47% del total ocupan puestos directivos.	Si, 54 % del total son mujeres. El 49% de los puestos directivos son ocupados por mujeres	Si, 5692 hombres y 5946 mujeres.	Si, 62% mujeres y 38% hombres.	Si, 56,3% hombres 41,7 % mujeres	Si, 5938 hombres y 5635 mujeres	Si, 68% mujeres y 32% hombres	Si, está más desequilibrado que otras empresas 78% mujeres, 22% hombres.	Si, está más desequilibrado que otras empresas 80% mujeres y 20% hombres.
Favorece la incorporación de minorías como fuerza laboral	Si, Colabora con ENAR, proyecto SALTA, incorporación de víctimas de género. Emplea a 1438	Si especialmente destacado el proyecto con Pamesa cerámica sobre los murales	Si, favorece la inclusión de refugiados que provienen de 11 países diferentes.	Si colaboración con fundación INTRAS para la inserción de discapacitados al mercado laboral. También destaca el proyecto ecomallas	Si, 1171 empleados con discapacidad y 5000 empleados de origen no español.	Si, distintos programas para la inclusión de discapacitados y personas con riesgo de exclusión	NO se observa en su memoria, se creó comisión de igualdad pero no dan datos explícitos de la	Si, personas con discapacidad y en riesgo de exclusión, a través de fundación Integra y CEAR	Si, a través de la venta de productos inclusivos. -2 de sus supermercados	Si, colaboración con CARES y se incorporaron 236 personas a trabajar en sus instalaciones con algún tipo

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

	discapitados programa for and form.	trencadis		para ayudar a los mismos colectivos con discapacidad. 281 personas discapacitadas en plantilla.		latinos@amazon, glamazon...etc.	contratación de personas en riesgo de exclusión		son gestionado íntegramente por personas con discapacidad.	de discapacidad.
Reparto de beneficios a los trabajadores	Si, 10 % del incremento del beneficio a partir de os años de permanencia en la empresa	Si, más de 325 millones de prima entre el 98% de los empleados	Si, a través del programa TACK repartió más de 103 millones de euros en el mundo a sus trabajadores	Si, 25,7 millones de euros repartidos entre colaboradores	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria
Posee certificaciones de seguridad y salud	Si, OHSAS 18001:2007	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	Si, OHSAS 18001:2007	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria
Siniestralidad y Absentismo bajo	Si, se proporcionan datos precisos	NO, sólo dan datos de incidencia por cada 1000 trabajadores y el porcentaje es alto 19,20%	NO, sólo dan datos sobre accidentes graves por millón de horas y está en un 6,2% incrementándose con respecto a 2017	Si, siniestralidad 2,3% por debajo de 2017 y absentismo 5,48% ligeramente por encima de 2017.	Si, datos de absentismo están en el 4,226% para el Corte Inglés con 5135000 horas de absentismo por enfermedad común y accidente no laboral y 281000 horas por baja laboral	NO se observa en su memoria	NO, solo dan datos de 3,75% accidentes con baja	No se observan en su memoria	Si, 6,2% de absentismo y 1,3 % enfermedades laborales por cada millón de horas trabajadas.	Si, 5,11% en puntos de venta en España y 0,012 accidentes por número de empleados
Inversiones capital riesgo para desarrollar otras empresas	No se observan en su memoria	Si, granja Vencoba, 3,5 millones de euros para modernizar las instalaciones	Si, Matmart, Homewings, XL	Si a través del proyecto un hábitat mejor a 2 empresas de desarrollo sostenible se les premia con 2000 euros a fondo	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	-Premios PYME Carrefour, a través de los cuales ayuda a desarrollar los negocios más sostenibles e	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

				perdido.				innovadores		
Formación a otras empresas	Si, proyecto SCORE OIT para mejorar la productividad de las empresas medianas y pequeñas en determinados países	Si, colabora con EDEM en la formación de otras empresas y empresarios	NO se observa en su memoria	Si, en el proyecto un hábitat mejor forman a 10 empresas con proyectos sostenibles (La granja de Laura, Entrevecinos...etc.)	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	No se observa en su memoria	No se observa en su memoria	Si, formación en la sede a los nuevos proveedores en materias de fabricación y RSC.
Colaboraciones destacadas con otras empresas	Si, proyecto VIEWS con escuelas de moda	Si, con sus proveedores totaler desarrollando proyectos e innovando. También con 12000 pescadores, 8000 agricultores y 5500 ganaderos. Premios al emprendedor.	Si, desarrollo de sinergium apace en Jerez como lugar de desarrollo de start ups -Colabora en acciones sociales con Unilever y fundación Lego	Si, Líderes del Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad - Forética Clúster Cambio Climático-Forética	Si, con Altaba group y con Karstadt para vender productos de marca propia de El Corte Inglés.	NO se observa en su memoria	NO se observa en su memoria	Si, pequeños productores y otras start up con mayor visibilidad en la web de Carrefour. ESNE, IED en el desarrollo de la marca textil TEX.	Si, AGECORE para efectuar compras e informar a los consumidores Promoción de productos locales con sus correspondientes fabricantes	Si, proyectos de investigación de la huella hídrica con la universidad Pompeu Fabra Colaboración contra incendios en Bangladesh
Alto % de proveedores nacionales	NO, Es una empresa internacional y trabaja más con proveedores asiáticos pese a tener la sede en España	Si, 85% volumen total de compras a proveedores españoles	Si lo comparamos a nivel grupo no, si lo comparamos a nivel España si que se opta por el proveedor nacional en un alto %	Si, 82,79% del total de proveedores, son nacionales.	Si, el 69% de proveedores son Españoles	No se menciona en su memoria	No se menciona en su memoria de sostenibilidad.	Si, 445 proveedores nacionales	Si, 11029 proveedores españoles frente a un total de 11405 proveedores.	No, trabaja con más proveedores extranjeros, en su mayoría de países Asiáticos
Código de conducta común con proveedores y consideraciones	Si responsabilidad compartida en la cadena de valor.	No se detalla específicamente. Si que se menciona que	Si, incluye un código de conducta común a empleados proveedores y	Si, código de conducta de compras	Si, código de conducta de proveedores de marca propia	Si, código de conducta establecido con	Reglas de Comportamiento de relación con Proveedores y	No se observa información en su memoria.	Si, en nuestros Estatutos Sociales, el Reglamento de	Si, El Código de Conducta social, laboral y ambiental para

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

medioambientales comunes	2546 auditorías de trazabilidad	está adherida al código de buenas prácticas mercantiles y a The supply chain initiative.	colaboradores (WAY	responsables	aprobado desde 2008. Auditorías de controla todas las fábricas para verificar cumplimiento	los proveedores	la Administración Pública y en la Política de Negociación con Proveedores de Decathlon España. Así como el código ético aprobado en 2016	Régimen Interno Cooperativo y el Manual de Gestión Ética.	fabricantes de prendas y complementos para el Grupo MANGO	
Colaboraciones con proveedores más destacadas	Si, colaboración en 12 clústeres para asegurar entorno sostenible, suponen 96% producción	Si, creación de empleo y desarrollo de varios proveedores totaler como <i>Europastry</i> , <i>Incube</i> o <i>schreiber foods</i>	No se detallan en su memoria	Internacionalización de algunos proveedores nacionales al grupo ADEO.	Si, colaboración para desarrollar la guía de producto sostenible para compradores	No se detallan en su memoria	No se detallan en su memoria	Si, premios innovación Carrefour para elegir los productos más innovadores que han salido al mercado	Si, plan de reducción de antibióticos y de eliminación de fungicidas pos-cosecha. Recogida en origen, criterios de vida útil, parrillas de refrigerado.	Si, formación en la sede a los nuevos proveedores en materias de fabricación y RSC.
Certificaciones de calidad	Si, Clear to wear y Safe to wear	Si, sobre seguridad alimentaria IFS y BRC en proveedoras totaler	No se observan en su memoria	Si, ISO:9001 en sus proveedores, herramienta QMS.	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	Si, calidad y origen Carrefour, eliminando aditivos controvertidos de sus marcas con esta denominación	Si, certificados <i>International food standard</i> , Certificaciones <i>global GAP</i> .	No se observan en su memoria
Adaptación del negocio a personas con minusvalía	Si, todos sus centros adaptados	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	Si, en colaboración con ILUNION que pertenece a ONCE	Si, adaptación de sus tiendas al acceso para personas de movilidad reducida	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

Colaboración y formación con empresas rivales	Si, iniciativa ACT.	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria
Indicios de competencia desleal	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria
Colaboran con ONG de índole social	Si, con más de 400	Si, 170 comedores sociales, 60 bancos de alimentos, 33 fundaciones y centros ocupacionales. Fundación Roig Alfonso, Fundación Síndrome de Down, Fundaempleo Azahar y Fundación Espuma; los Centros Especiales de Empleo Purglass, Ivàs... etc.	Si, colabora con Stonewall, que mejora los espacios vitales de personas con riesgo de exclusión.	Colaboración con fundación INTRAS y Ecoceramic para ayudar a personas discapacitadas. Realización de 74 proyectos de índole social, mercadillos solidarios y reacondicionamiento de hogares y centros. Destacan ONG como AVAPACE, Atades, Cáritas, entre otras muchas. Proyecto confianza con la fundación ONCE, y programa incorpora con la obra social de la Caixa.	Cáritas proyecto ModARE, UNICEF y Cruz Roja, Fundación ONCE, ACNUR	NO se especifican en su memoria	NO se especifican en su memoria, solo comparten la labor de su fundación	Si COCEMFE a través de su fundación Carrefour Cruz roja con la ayuda de alimentos	Si, UNICEF, Cruz Roja, Asociación Zabaltzen, sartu, Fundación Ilundain, o Koopera.	Si, Fundación Vicente Ferrer, Fundación ARED, Médicos sin fronteras, Fundación FERRO, entre otros...
Colaboran con ONG de índole medioambiental	Si, a destacar Greenpeace	Si, ONG SEO Birdlife y ECODES entre otras.	Si, Ellen MacArthur foundation y EV100.	ECODES, WWF.	WWF, BCI, ANDA,	WWF, ACORE, BSR, CEF	NO se especifican en su memoria, sólo hablan de sus acciones de voluntariado y reforestación	Si, FSC en la repoblación de bosques.	Si WWF	Si, FAADA, ECODES, KOOPERA

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 2 (continuación): Información de las memorias de las empresas de la muestra y validación de indicadores

Realizan donaciones	Si, incluso impulsan las de sus empleados con el programa TEAMING. 72.970 euros a dos iniciativas sociales: el Proyecto Cuida'm del Hospital Sant Joan de Déu y el Programa Viaje hacia la vida, de la Fundación Tierra de Hombre	Si, 8300 toneladas de alimentos donadas.	Si, donan más de 11 millones para proyectos de reacondicionamiento de hogares	Si, más de 600000 euros destinados a acometer los proyectos sociales que se plantearon en 2018	Si, 1000 toneladas de alimentos donados. Más de 3 millones de euros de aportaciones a fundaciones y ONG.	Si, donación de alimentos a través de exceso de comida cedido a ONG	No se observan en su memoria	Si, 5,8 millones de euros donados a los bancos de alimentos -180000 euros a 6 programas sociales -300168 a COCEMFE para ayudar a asegurar la movilidad de personas con movilidad reducida	Si, 30000 euros a los damnificados por el tsunami en Indonesia -169200 euros para compra de calzado, ropa y materiales para niños; -63000 euros a través de estrella solidaria	Si, programa TEAMING con sus equipos, donaciones de leche y papillas a niños en Barcelona, recogida de alimentos y donaciones de ropa no comercializable.
Cumplen con los derechos humanos	Si, política definida y aprobada en 2016 por el consejo de dirección	Si, a través de ods y pacto mundial	Si, cumpliendo con las directrices marcadas por las naciones unidas	Si, cumpliendo con el pacto de las naciones unidas.	Si, alianzas para proteger los derechos humanos sobre todo en países no desarrollados y con su código de conducta para proveedores en los centros de fabricación.	Si, con su código ético y de conducta.	Si, en base a su código ético.	Si, se adhieren y cumplen los objetivos del pacto mundial.	Si, adherido al pacto mundial	Si, adscritos al pacto mundial.
Evalúan el impacto de sus productos a lo largo de su ciclo de vida	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	No se observan en su memoria	Si, con CREAMFUTUR y 13 entidades públicas y privadas

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 1 y las memorias de las empresas de la muestra 2017 y/o 2018

Tabla 3: Resumen del cumplimiento de cada indicador por parte de las empresas sujetas a estudio

STAKEHOLDER	VARIABLES	INDICADORES	EMPRESAS Y VALIDACIÓN										
			INDITEX	MERCADONA	IKEA	LEROY MERLIN	EL CORTE INGLÉS	AMAZON	DECATHLON	CARREFOUR	EROSKI	MANGO	
ACCIONISTAS	Rentabilidad	• RO positivo comparado con año anterior,	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
	Transparencia	• Publicación de información financiera en memorias anuales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		• Verificación de información de forma independiente	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
		• Uso de metodología GRI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
	Buen gobierno	• Ausencia de crisis y escándalos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		• Código de conducta y buen gobierno definido y en aplicación,	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
INVERSORES	Rentabilidad	• RO positivo comparado con año anterior,	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	
	Transparencia	• Publicación de información financiera en memorias anuales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		• Verificación de información de forma independiente	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
		• Uso de metodología GRI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
	Buen gobierno	• Ausencia de crisis y escándalos	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
		• Código de conducta y buen gobierno definido y en aplicación,	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Minimización de	• Inversión sostenible	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 1 y 2

Tabla 3(continuación): Resumen del cumplimiento de cada indicador por parte de las empresas sujetas a estudio

	riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de sanciones 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
		<ul style="list-style-type: none"> Son cotizadas o pertenecen a algún índice 	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	
EMPLEADOS	Calidad del empleo	<ul style="list-style-type: none"> Destaca avances en políticas de conciliación 	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	
		<ul style="list-style-type: none"> Promueve la promoción interna 	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	
		<ul style="list-style-type: none"> Alto porcentaje de puestos fijos frente a temporales 	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	
	Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> Distribución equitativa en contrataciones entre hombres y mujeres. 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> Contratación de minorías en riesgo de exclusión 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
	Participación de los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Reparto de beneficios anual en función de resultados de empresa 	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Posee certificaciones de Seguridad y Salud 	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
		<ul style="list-style-type: none"> Datos de absentismo bajos 	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
COLABORADOR ES	Inversiones capital riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Invierte en el desarrollo de otras empresas 	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> Realiza formación a otras empresas colaboradoras 	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
	Desarrollo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> Colabora con otras empresas en acciones de valor 	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	
PROVEEDORES	Colaboración justa	<ul style="list-style-type: none"> Alto porcentaje de proveedores locales empleados 	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	
	Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> Código de conducta común definido y aplicado 	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	
		<ul style="list-style-type: none"> Consideraciones medioambientales comunes 	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 1 y 2

Tabla 3(continuación): Resumen del cumplimiento de cada indicador por parte de las empresas sujetas a estudio

	Grado participación conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración conjunta para desarrollo de valor: 	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
CLIENTES	Calidad en productos y servicio	<ul style="list-style-type: none"> Posee certificaciones de calidad y productos sostenibles 	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
		<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de crisis y/o escándalos sobre la calidad y los productos 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Alto grado de adaptación de sus centros a personas con discapacidad 	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
	Oferta productos sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> Dispone de oferta específica de productos sostenibles 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
COMPETIDORES	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Colaboran para generar valor mutuo 	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> Comparten el saber que atesoran 	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Mantener reglas de competencia	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de competencia desleal 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
COMUNIDAD LOCAL	Acciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> Crean empleo en su zona de influencia local 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> Participan en actividades sociales y culturales locales 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> Ofrece empleo de calidad a las comunidades locales 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Acciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> Genera riqueza en la comunidad invirtiendo y/o donando 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> Favorece el desarrollo de negocios locales 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Acciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a preservar espacios protegidos o de alto valor para la comunidad local 	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI
<ul style="list-style-type: none"> Gestiona de forma eficiente 		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 1 y 2

Tabla 3(continuación): Resumen del cumplimiento de cada indicador por parte de las empresas sujetas a estudio

		<ul style="list-style-type: none"> • sus residuos (reciclaje) 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
COMUNIDAD GLOBAL	Acciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Crean empleo a nivel global en el país 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> • Participan en actividades sociales y culturales de índole nacional 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece empleo de calidad en todo el territorio español 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Acciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Genera riqueza en el país invirtiendo y/o donando 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> • Favorece el desarrollo de las empresas en España 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones fiscales y paga impuestos en nuestro país 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Acciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a preservar espacios protegidos o de alto valor para el mundo 	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona de forma eficiente sus residuos (reciclaje efectivo) 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> • Minimiza su impacto en el mundo (reduce consumos de agua, electricidad, emisiones, y otros) 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ONG	Colaboración social	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con varias ONG de índole social. 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
		<ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos y colaboraciones son de alto impacto y generan valor 	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
	Colaboración medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con varias ONG de 	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 1 y 2

Tabla 3(continuación): Resumen del cumplimiento de cada indicador por parte de las empresas sujetas a estudio

		Indole social.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
	Donaciones	• Llevan a cabo donaciones a ONG de distinta indole	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Cumplimiento normativa	• No tiene sanciones por incumplimiento de normativa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
		• Cumplimiento de los derechos humanos.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Colaboración	• Colabora con ellos en evaluar el impacto de productos en su ciclo de vida (PIP)	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
	Transparencia	• Publicación de información financiera en memorias anuales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		• Verificación de información de forma independiente	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
		• Uso de metodología GRI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
		• Identifica los asuntos materiales de los grupos de interés en general	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Transparencia	• Publicación de información financiera en memorias anuales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
		• Verificación de información de forma independiente	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	
		• Uso de metodología GRI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 1 y 2

Tabla 4: Grado de cumplimiento y orden jerárquico de las empresas sujetas a estudio

69 indicadores	VALORACIÓN DUMMY (SI=1; NO=0)									
	INDITEX	MERCADONA	IKEA	LEROY MERLIN	EL CÔRTE INGLÉS	AMAZON	DECATHLON	CARREFOUR	EROSKI	MANGO
Total SI/	66	53	42	62	58	35	38	46	59	57
% DE CUMPLIMIENTO	95,6%	76,8%	60,9%	89,8%	84,1%	50,7%	55,1%	66,7%	85,5%	82,6%
CLASIFICACION POR CUMPLIMIENTO	1	6	8	2	4	10	9	7	3	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 3

Tabla 5: Evolución ROE y ROA, y ranking RSC y RC según Merco, entre 2014 y 2018, de las empresas sujetas a estudio

Empresa	2014				2015				2016				2017				2018			
	Rk RC	Rk RSC	ROE	ROA	Rk RC	Rk RSC	ROE	ROA	Rk RC	Rk RSC	ROE	ROA	Rk RC	Rk RSC	ROE	ROA	Rk RC	Rk RSC	ROE	ROA
Inditex	1	1	24,00	16,30	1	3	25,20	16,60	1	4	24,74	16,10	1	3	24,96	16,70	1	3	23,50	15,90
Mercadona	2	2	15,00	7,69	2	2	13,90	7,98	2	2	13,00	7,80	2	2	6,30	3,80	2	2	10,60	6,50
Ikea	11	11	25,60	4,50	16	9	33,20	7,30	22	13	34,40	11,20	23	9	21,60	8,40	12	10	-	7,14
Leroy Merlin	36	74	23,70	8,70	35	54	22,70	9,10	27	26	19,20	8,10	20	19	15,60	7,20	21	15	-	13,36
El Corte Inglés	32	62	3,20	1,30	20	66	2,60	1,20	18	29	2,20	1,00	17	25	4,30	1,80	17	22	-	-
Amazon	73	94	-2,24	-0,58	53	70	4,45	1,07	28	42	12,29	3,43	19	34	10,95	3,04	25	73	23,13	7,21
Decathlon	70	97	48,10	20,40	63	35	45,70	17,80	59	45	44,60	18,00	34	36	40,30	16,90	44	42	-	-
Carrefour	88	88	20,60	11,90	85	71	14,10	8,70	74	49	18,40	15,20	58	45	10,30	8,50	53	55	-	-
Eroski	86	48	-7,30	-0,70	74	40	-9,90	-1,20	70	27	0,80	0,10	62	29	1,80	0,20	67	41	-	-
Mango	75	72	11,40	2,30	77	74	4,50	1,00	73	77	-3,90	-0,80	71	77	-9,30	-1,80	78	85	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Merco y memorias de cada empresa

Tabla 6: Grado de cumplimiento para cada grupo de interés de forma individual.

<i>STAKEHOLDERS</i>	<i>NÚMERO DE NO CUMPLIMIENTOS</i>	<i>CLASIFICACIÓN POR NO CUMPLIMIENTO</i>
ACCIONISTAS	12	8
INVERSORES	24	2
EMPLEADOS	29	1
COLABORADORES	15	5
PROVEEDORES	12	7
CLIENTES	13	6
COMPETIDORES	18	4
COMUNIDAD LOCAL	6	12
COMUNIDAD GLOBAL	9	9
ONG	7	10
INSTITUCIONES PÚBLICAS	22	3
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	7	11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Estructura de la encuesta

TEST- <u>Ámbito de influencia de la RSC y la RC en las decisiones de compra y la discriminación hacia una marca en el sector retail</u>						
Segmento de estudio	Pregunta	Respuesta en escala de frecuencia				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
Conocimiento de las variables RSC y RC en el ámbito del retail	¿Te resulta sencillo entender la responsabilidad social corporativa en empresas del sector <i>retail</i> (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?					
	¿Es fácil de interpretar la reputación corporativa de una empresa en el comercio minorista (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?					
Influencia de la RSC y la RC en las decisiones de compra	¿Influye en tu decisión de compra el saber que una empresa es responsable socialmente y posee una buena reputación, atendiendo a marcas del <i>retail</i> (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?					
	¿A igual precio comprarías a una marca del sector <i>retail</i> con mejor reputación en cuanto a criterios sostenibles se refiere?					
	¿Si un producto dentro del sector <i>retail</i> es más caro pero más sostenible y con mejor reputación, priorizarías su compra por encima de otro más barato pero con carácter menos responsable?					
Influencia de la RSC y la RC en la discriminación positiva y negativa sobre una marca	¿Comprarías más a una marca que sabes que demuestra ser responsable socialmente en el comercio minorista (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?					
	¿Dejarías de comprar y/o boicotearías una marca que no respeta ni sigue criterios de sostenibilidad en el ámbito del <i>retail</i> (Leroy Merlin, Ikea, El corte inglés...etc.)?					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Resultados de la encuesta

Resultados Encuesta										
Pregunta	Respuesta en escala de frecuencia									
	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frecuentemente		Muy frecuentemente	
	Total respuestas	% sobre total	Total respuestas	% sobre total	Total respuestas	% sobre total	Total respuestas	% sobre total	Total respuestas	% sobre total
1	4	13%	8	27%	10	33%	6	20%	2	7%
2	2	7%	6	20%	8	27%	12	40%	2	7%
3	2	7%	2	7%	8	27%	12	40%	6	20%
4	0	0%	0	0%	3	10%	8	27%	19	63%
5	4	13%	5	17%	12	40%	8	27%	1	3%
6	0	0%	0	0%	0	0%	9	30%	21	70%
7	0	0%	0	0%	2	7%	10	33%	18	60%

Fuente: Elaboración propia sobre un tamaño de muestra de 30 encuestados.