



TRABAJO FIN DE MÁSTER

Máster en Dirección y Economía de la Empresa

**Influencia de las actividades de RSC en las ventas
de las principales marcas mundiales del sector del
automóvil**

Autora: Encarnación Rodríguez García

Tutor: José Antonio Plaza Úbeda

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Curso Académico: 2016/2017

Almería, Septiembre de 2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. METODOLOGÍA.....	8
3. RSC INDUSTRIA DE LA AUTOMOCION	10
3.1. Descripción de actividades.....	10
3.1.1. TOYOTA.....	14
3.1.2. VOLKSWAGEN.....	17
3.1.3. FORD	21
3.1.4. NISSAN	22
3.1.5. HYUNDAI.....	24
3.1.6. HONDA.....	27
3.1.7. CHEVROLET	29
3.1.8. KIA.....	31
3.1.9. RENAULT	33
3.1.10. MERCEDES-BENZ.	36
3.1.11. PEUGEOT	39
3.1.12. BMW	43
3.1.13. AUDI.....	46
3.1.14. MAZDA.....	48
3.1.15. FIAT	52
3.2. Evaluación de actividades	55
3.3. Ránking	65
4. LISTA DE BUENAS PRÁCTICAS	72
5. CONCLUSIÓN	74
6. BIBLIOGRAFÍA.....	78

Índice de Tablas

Tabla 1. Actividades de RSC comunes para las 15 marcas de automóviles	12
Tabla 2. Certificaciones ISO y EMAS	13
Tabla 3. Actividades de RSC de Toyota	16
Tabla 4. Actividades de RSC de Volkswagen	19
Tabla 5. Actividades de RSC de Ford	21
Tabla 6. Actividades de RSC de Nissan	23
Tabla 7. Actividades de RSC de Hyundai	25
Tabla 8. Actividades de RSC de Honda	28
Tabla 9. Actividades de RSC de Chevrolet	30
Tabla 10. Actividades de RSC de KIA	32
Tabla 11. Actividades de RSC de Renault	34
Tabla 12. Actividades de RSC de Mercedes-Benz	37
Tabla 13. Actividades de RSC de Peugeot	40
Tabla 14. Actividades de RSC de BMW	44
Tabla 15. Actividades de RSC de Audi	47
Tabla 16. Actividades de RSC de Mazda	49
Tabla 17. Actividades de RSC de Fiat	53
Tabla 18. Escala de valoración de indicadores	56
Tabla 19. Grupo automovilístico al que pertenecen las marcas	56
Tabla 20. Tipo de documento según marcas	57
Tabla 21. Grados de calidad de información	58
Tabla 22. Indicadores por categoría de RSC	60
Tabla 23. Evaluación total y por dimensión de RSC de las actividades desarrolladas por cada marca de automóvil	62
Tabla 24. Ránking de ventas año 2016 por marca	65
Tabla 25. Ránking de Responsabilidad Social Corporativa	66
Tabla 26. Ránkings de dimensiones de Responsabilidad Social Corporativa	67
Tabla 27. Ránking final de dimensiones de RSC	71
Tabla 28. Listado de prácticas con menor desviación típica	72
Tabla 29. Listado de prácticas con mayor desviación típica	73

Índice de Imágenes

Imagen 1. Códigos y principios corporativos Volkswagen a nivel mundial	18
Imagen 2. Valores principales de gestión Hyundai	25
Imagen 3. Principales valores corporativos Daimler	36
Imagen 4. Cimientos básicos de las decisiones de RSC del Grupo PSA	40
Imagen 5. Objetivos de desarrollo sostenible prioritarios en el Grupo BMW	43
Imagen 6. Responsabilidades en materia de RSC de Mazda	49
Imagen 7. Valores fundamentales del Grupo FCA	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Posición de las marcas en la dimensión sociedad	68
Gráfico 2. Posición de las marcas en la dimensión empleados	69
Gráfico 3. Posición de las marcas en la dimensión grupos de interés	69
Gráfico 4. Posición de las marcas en la dimensión medio ambiente	70
Gráfico 5. Posición de las marcas en la dimensión actividades de contribución social	70
Gráfico 6. Posición de las marcas en la dimensión gobierno corporativo	71

RESUMEN

Uno de los principales objetivos que persiguen las empresas a nivel mundial es la mejora de su reputación en los mercados, lo que influye de manera positiva en el volumen de facturación, transparencia y desempeño financiero y operativo de las mismas.

A lo largo de este documento se realiza la identificación y evaluación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desarrolladas por las 15 primeras marcas a nivel mundial del sector de la automoción atendiendo a su facturación con el objetivo de identificar un conjunto de buenas prácticas recomendables al sector. El trabajo también explora la relación de estas prácticas de RSC con la disponibilidad de recursos de las empresas utilizando la variable ventas para analizar su correspondencia. Este trabajo constituye un primer paso en la identificación y fomento de buenas prácticas en el sector de la automoción.

1. INTRODUCCIÓN.

Las prácticas de RSC aparecen en las empresas como una necesidad para satisfacer las necesidades de responder de sus acciones ante la sociedad. Se trata de un concepto que ha tenido especial importancia en los últimos años en la dirección de empresas (Madorran y García, 2016). Supone el reconocimiento e integración en las operaciones empresariales, de las preocupaciones tanto sociales como medioambientales, que se traduce en la satisfacción de las preocupaciones que le relaciones con sus stakeholders o grupos de interés (Post, et al. 2002)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), según la definición propuesta por la Comisión Europea es *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*. Es, en definitiva, un *“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”* (Valor y De la Cuesta, 2003).

Este trabajo tiene como objetivo principal identificar las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que desarrollan las quince primeras marcas de automóviles a nivel mundial y si estas acciones afectan a las ventas de estas marcas.

El trabajo se desarrolla en el sector del automóvil a nivel mundial. La elección del sector se justifica en la conexión de esta industria con el impacto potencial que en la actualidad tiene en el ámbito medioambiental, económico y social, y la relación de estos impactos con la gestión adecuada de acciones actuales y futuras de las empresas del sector y las relaciones con sus distintos stakeholders o grupos de interés.

Si nos centramos en la **influencia medioambiental** de este sector, no cabe duda de ser más que considerable. Existe un impacto en el medio ambiente que va desde el proceso de fabricación, pasando por la vida útil del vehículo y hasta su desaparición.

Todo ello ha hecho que se desarrollen determinadas leyes que ayuden a controlar el desempeño medioambiental de los automóviles (Viñoles Cebolla, et al. 2003).

Además de las reglamentación y leyes impuestas, muchas empresas del sector se han preocupado por emplear grandes esfuerzos e inversiones para diseñar y llevar a cabo iniciativas de manera voluntaria, como la búsqueda de alternativas a los combustibles o sistemas de reducción de emisiones, que ayuden a mejorar y a reducir el impacto de la industria en el medio ambiente.

La **influencia económica**, según datos publicados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo sobre el sector de la automoción en 2016 y por Anfac (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones), se trata del tercer sector de actividad que más personas emplea en España (10% en 2015). En una publicación realizada en Invest In Spain en 2017, se muestra que España es, además, el segundo mayor fabricante de automóviles a nivel europeo y el octavo a nivel mundial, representando el sector el 10% del PIB español y el 19% del total de las exportaciones españolas.

Para finalizar, la **influencia social** tiene importancia relevante ya que en la actualidad nos encontramos en una sociedad en la que, debido a las nuevas tecnologías e internet, las empresas se encuentran más expuestas, y tienen que cuidar aspectos como la equidad, la transparencia y la responsabilidad. Aspectos como el aumento de la globalización y presión en lo referente a precios, afecta también a la sociedad, dado que ha hecho que muchas de las empresas hayan tenido que deslocalizar sus plantas de producción a países con unos menores costes. Esto ha generado que la deslocalización a países como China, Turquía o Egipto, entre otros, considerados como países de riesgo por vulnerar derechos humanos haya generado problemas que han afectado en cierta medida a la imagen de estas empresas tanto en las nuevas ubicaciones como en las de origen. Todo ello ha hecho que aspectos como la gestión de la diversidad, la salud o la seguridad en el puesto de trabajo tengan especial relevancia (García de Madariaga, J. y Rodríguez de Rivera, F. 2011).

En tema social, adquieren especial importancia cuestiones relacionadas con la seguridad y la gestión de relaciones con los clientes, debido al aumento del número

de automóviles por cada mil habitantes respecto a años anteriores (en la UE 765 vehículos por cada 1.000 habitantes).

Una vez identificados los aspectos que afectan al sector de la automoción y la posible influencia de las estrategias de RSC, voy a definir la estructura que va a seguir el trabajo.

En primer lugar, se va a analizar la situación actual de RSC en la industria del automóvil, identificando tanto las actividades de RSC comunes como específicas que desarrollan las quince primeras marcas del sector automovilístico mundial.

En segundo lugar, se van a evaluar cada una de las actividades identificadas, siguiendo una serie de escalas e indicadores propuestos por el Observatorio de Responsabilidad Corporativa, para concluir con una clasificación a nivel global y por dimensión de RSC que ayudará a determinar la existencia o no de relación directa entre estas prácticas de RSC y las ventas por marca.

En tercer lugar, mediante un análisis de las diferencias entre las desviaciones típicas de cada práctica, se identificarán aquellas acciones de RSC y marcas que por la puntuación obtenida se consideran mejor valoradas.

Para finalizar, se expondrá una conclusión donde se mostrarán aquellas prácticas que son consideradas más relevantes, y se mostrará si realmente llevar a cabo este tipo de acciones tiene implicaciones en los resultados de ventas de las diferentes marcas analizadas.

2. METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo y el análisis y estudio que se incluyen se ha utilizado información principalmente de:

- Informes de sostenibilidad y webs corporativas de cada una de las quince marcas de automóviles analizadas,
- Observatorio de Responsabilidad social corporativa, y
- Página web Focus2move.

En primer lugar, decir que la información que se ha analizado corresponde a la disponible en los Informes de sostenibilidad publicados en las páginas web de las distintas empresas evaluadas, por lo que se trata de documentos públicos. Se han tomado como base principal del estudio las Memorias de sostenibilidad elaboradas por las quince primeras marcas de la industria del automóvil siguiendo el criterio de ventas de 2016. Estos documentos analizados son los últimos publicados por las distintas marcas y/o grupos automovilísticos, y oscilan entre los años 2014-2016.

En segundo lugar, se ha tomado como guía el modelo de valoración propuesto en el documento *“La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35 (2014)”* del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa para ayudar a identificar la escala y el método de valoración, así como para identificar los indicadores a evaluar.

Por último, la información de Focus2Move ha sido necesaria para poder obtener el ránking de ventas en el sector del automóvil en el año 2016 y poder compararlo con los resultados obtenidos de la valoración de las prácticas de responsabilidad social corporativa.

A continuación, explicar que la revisión de las memorias de sostenibilidad se ha realizado de manera muy exhaustiva. Para ello, se ha procedido a la lectura minuciosa de cada uno de los informes, con el objetivo de extraer y clasificar la información y actuaciones y prácticas relativas a los diferentes aspectos que se van a evaluar (sociedad, empleados, grupos de interés, medio ambiente, actividades de contribución social y gobierno corporativo).

Esta revisión ha ayudado a elaborar una tabla general en la que se muestran las prácticas comunes a todas las marcas analizadas, así como una tabla individual por marca en la que se incluyen todas aquellas prácticas de carácter específico.

El objetivo que se pretende conseguir con la extracción de esta información, es diseñar un método de evaluación basado en una serie de indicadores que permitan evaluar la calidad de la información publicada y el grado de compromiso que estas marcas asumen en el desarrollo de su actividad empresarial en materia de responsabilidad social corporativa. Para ello, se ha seguido el método por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, introduciendo algunas variaciones, adaptadas al sector de estudio y al objetivo que se pretende conseguir.

Una vez identificados los indicadores a evaluar, la valoración y evaluación de cada una de las prácticas se ha realizado de manera totalmente subjetiva, ya que a pesar de haber seguido el modelo de RSC anteriormente mencionado, los criterios a seguir han sido propios.

Los resultados obtenidos de esta evaluación sirven para elaborar un ránking de RSC, que al compararlo con el ránking de ventas elaborado por Focus2Move, va a permitir conocer el tipo de relación existente entre los conceptos RSC y ventas. Además, se realiza un ránking por dimensión analizada, tomando como base el ránking general de RSC, para conocer cuál es la dimensión de RSC en la que mayores esfuerzos se aplican y cuáles son las empresas más involucradas.

Para finalizar, se ha elaborado una Lista de Buenas Prácticas. La identificación de estas prácticas se ha realizado por medio de un análisis estadístico de comparación de desviaciones típicas y, por tanto, se trata de una evaluación totalmente objetiva.

3. RSC INDUSTRIA DE LA AUTOMOCION

Desde hace unos años, existe un debate acerca de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Autores neoclásicos defienden la posición de que existe incompatibilidad entre la RSC y el objetivo de maximizar los beneficios, por el contrario, los defensores de la RSC apoyan que la idea de que una empresa gestionada sólo con el pensamiento de satisfacer las necesidades de los accionistas no es sostenible, mucho menos en una sociedad globalizada y tecnológica.

La industria del automóvil está muy concentrada, ya que el 80% del mercado global está repartido en 14 empresas, todas ellas con tamaño similar y con importantes inversiones de dinero anuales en proyectos relacionado con la Innovación y Desarrollo (I+D) y el marketing.

En este documento se va a evaluar el desempeño corporativo en RSC de las quince primeras marcas de automóviles como son: Toyota, Volkswagen, Ford, Nissan, Hyundai, Honda, Chevrolet, Kia, Renault, Mercedes-Benz, Peugeot, BMW, Audi, Mazda y Fiat.

3.1. Descripción de actividades

Cada vez cobra mayor importancia a nivel tanto social como empresarial las acciones relacionadas con la RSC. Para las empresas las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social ocupan (o al menos deberían hacerlo) un papel importante en la estrategia, mostrando interés en las actividades de evaluación, gestión e información acerca de estas cuestiones.

Para analizar el posible impacto de las acciones de RSC de las empresas de la industria del automóvil en otros aspectos como las ventas o reputación corporativa, se han analizado varios Informes anuales, más concretamente los **Informes de sostenibilidad**, relacionados con las áreas Medioambiental, Sostenibilidad, Gobierno Corporativo, Derechos Humanos, Códigos de conducta, Principios éticos y Relaciones con los grupos de interés.

Los informes o memorias anuales de sostenibilidad interna y externa son una pieza clave en el desarrollo estratégico de las empresas, debido a que facilitan la coordinación, creando transparencia interna y puesta en común y en conocimiento

de los problemas a través de la misma empresa. Estas memorias de sostenibilidad ayudan también a crear una relación más cercana de comunicación y confianza con los distintos grupos de interés externos a la empresa.

Las acciones que se van a evaluar son las que afectan principalmente a las siguientes cuatro grandes áreas: estrategia, economía, personas y medio ambiente.

En el área de **Estrategia** se van la misión, visión y objetivos de la empresa, además de la propuesta de estrategia futura.

En **Economía** se dará valor a la información acerca de la estabilidad y rentabilidad; satisfacción de los consumidores; calidad y cantidad de seguridad; cumplimiento, gestión de riesgos y gobierno; y relaciones con los proveedores.

En **Personas**, información relativa a la salud; diversidad e igualdad de oportunidades; formación; atractivo de los empleados; responsabilidad social; y participación.

Y, por último, en **Medio Ambiente**, información sobre la conservación de recursos a través del ciclo de vida; productos respetuosos con el medio ambiente; movilidad inteligente y networking; y protección climática y medioambiental.

Estas cuatro áreas se van a ir definiendo describiendo, en primer lugar, los principios corporativos generales de cada marca de automóvil, y siguiendo por la estructura del Informe de Sostenibilidad, donde se van a describir las acciones y actividades desarrolladas para cada uno de los siguientes conceptos de RSC:

- Sociedad.
- Empleados.
- Grupos de interés.
- Medio Ambiente.
- Actividades de contribución social.
- Gobierno (Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos).

Para introducir la descripción de actividades, en la Tabla 1 se reflejan todas las acciones comunes que llevan a cabo las diferentes empresas analizadas.

Tabla 1. Actividades de RSC comunes para las 15 marcas de automóviles

SOCIEDAD
Respeto por los Derechos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Abolición del trabajo infantil y del trabajo forzoso - No discriminación - Igualdad de oportunidades
Mejora de la seguridad
Protección de datos e información
Ciberseguridad
Compromiso con el bienestar social (Seguridad en vehículos y tráfico, satisfacción, comodidad, salud, eficiencia...)
EMPLEADOS
Formación
Ambiente de trabajo seguro, saludable, diverso e inclusivo
Remuneraciones/compensaciones establecidas legalmente, basadas en criterios equitativos y justos
Libertad de asociación y negociación colectiva
GRUPOS DE INTERÉS
Promover el diálogo y comunicación directa
Participación en el objetivo empresarial
Comparten valores
MEDIO AMBIENTE
Reducción de emisiones de CO ₂ , huella de carbono, consumo de combustible, óxido de nitrógeno, gases efectos invernadero y sustancias químicas y peligrosas
Protección, reducción del consumo de recursos (materiales, agua, energía...)
Protección de la biodiversidad
Reciclaje y conservación de recursos
Alternativas a los vehículos de combustible (eléctricos, flexifuel, híbridos...)
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Voluntariado corporativo
Apoyo y ayuda a economías locales

GOBIERNO CORPORATIVO
Estrategia y visión de la sostenibilidad
Participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible (Volkswagen y Audi excluidas por el escándalo de las emisiones)
Prácticas comerciales éticas
Composición órgano de gobierno
Normas y certificaciones voluntarias
Cumplimiento normativo
Prevención de la corrupción

Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, en la Tabla 2 se va a hacer referencia a las certificaciones ISO y EMAS que cumple cada marca analizada.

Tabla 2. Certificaciones ISO y EMAS

CERTIFICACIÓN	MARCAS
EMAS de Gestión Ambiental	Volkswagen, Honda, Renault, Mercedes-Benz, BMW
ISO 9001 de Gestión Ambiental	TODAS
ISO 14001 de Medio Ambiente	TODAS
ISO 14020 y 14021 de Etiquetas Ecológicas y declaraciones ambientales	Mercedes-Benz
ISO 14031 de Gestión Ambiental (Evaluación del desempeño ambiental)	Renault
ISO 14040 y 14044 de Gestión Ambiental (Análisis del ciclo de vida. Requisitos y Directrices y Principios y marco de referencia)	Volkswagen, Nissan, Hyundai (14040), Honda (14040), KIA (14040), Mercedes-Benz, Peugeot (14040), BMW, Audi (14040), Mazda, Fiat
ISO 14062 de Gestión Ambiental (Integración de los aspectos ambientales en el diseño y desarrollo de productos)	KIA, Mercedes-Benz
ISO 14064 de Sistemas de Gestión de Gases Efecto Invernadero	Chevrolet, KIA, Peugeot

ISO/TS 16949 para proveedores de requisitos para aplicar ISO 9001 para producción en serie y piezas de recambio	Honda, Peugeot, Fiat
ISO 22301 de Gestión de Riesgos Generales	Hyundai
ISO 22628 de Reciclabilidad y valorización de vehículos de carretera	Nissan, Honda, Peugeot
ISO 26000 de Responsabilidad Social	Toyota, Hyundai, KIA, Mazda
ISO/IEC 27001 de Gestión de la Seguridad de la información	BMW, Fiat
ISO 50001 de Sistemas de Gestión Energética	TODAS, excepto Mazda

Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí, en los siguientes apartados se va a realizar una tabla por marca en la que se mostrarán aquellas actividades y certificaciones concretas para cada una de ellas.

3.1.1. TOYOTA

Toyota se esfuerza por ser un buen ciudadano corporativo de confianza para todos los grupos de interés y para contribuir a la creación de una sociedad abundante a través de todas sus operaciones comerciales.

A continuación, se van a mostrar los **Principios Corporativos** que forman la base de sus iniciativas, valores y mentalidad:

1. Honrar el lenguaje y espíritu de la ley de cada país y llevar a cabo actividades empresariales abiertas y justas para ser un buen ciudadano corporativo en el mundo.
2. Respetar la cultura y costumbres de cada país, contribuyendo al desarrollo económico y social mediante actividades empresariales en sus respectivas comunidades.
3. Dedicar el negocio a proveer productos limpios y seguros y a mejorar la calidad de vida en todas partes por medio de sus actividades.

4. Crear y desarrollar tecnologías avanzadas y proporcionar productos y servicios excepcionales que satisfagan las necesidades de los clientes en todo el mundo.
5. Promover una cultura corporativa que mejore tanto la creatividad individual como el valor del trabajo en equipo, fomentando la confianza mutua y el respeto entre trabajo y gestión.
6. Seguir creciendo en consonancia con la comunidad mundial mediante una gestión innovadora.
7. Trabajar con socios comerciales en la investigación y fabricación para conseguir un crecimiento estable, a largo plazo y obtener beneficios mutuos, sin renunciar a nuevos socios.

Los Cinco Principios Principales de Toyota han estado en el corazón de la gestión de Toyota desde su inicio hasta la actualidad, y son los siguientes:

- Ser fiel a tus deberes, contribuyendo a las acciones de la empresa y al bien general.
- Ser trabajador y creativo, esforzándote por mantenerte delante de los acontecimientos.
- Ser efectivo y evitar la frivolidad e intrascendencia.
- Tratar de construir una atmósfera familiar en el trabajo, cálida y acogedora.
- Tener siempre respeto por los asuntos espirituales y recordar ser y estar agradecido en todo momento.

La **visión** de Toyota es liderar el camino hacia el futuro de la movilidad, enriqueciendo las vidas en el mundo con las formas más segura y responsable. Mediante su compromiso con la calidad, constante innovación y respeto por el planeta, tienen como objetivo superar las expectativas de la gente y ser recompensados con una sonrisa. Pretende alcanzar metas desafiantes mediante la participación del talento y pasión de la gente, que cree que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

Toyota tiene como objetivo convertirse en una empresa admirada y de confianza para la sociedad, garantizando que todos los empleados reconozcan y actúen sobre su política de RSC. Toyota y sus filiales tienen la iniciativa de contribuir al desarrollo armonioso y sostenible de la sociedad y el medio ambiente. Cumplen con las leyes y reglamentos locales, nacionales e internacionales, además del espíritu del mismo, llevando a cabo las operaciones comerciales con honestidad e integridad.

Consideran que, con el fin de contribuir a un desarrollo sostenible, la interacción con los stakeholders mediante una comunicación abierta es muy importante, ya que ello ayuda a construir y mantener relaciones sólidas, para conseguir que los socios comerciales apoyen estas iniciativas y actúen también siguiéndolas.

En la siguiente Tabla 3 se observan las principales actividades de RSC que Toyota lleva a cabo:

Tabla 3. Actividades de RSC de Toyota.

SOCIEDAD
“ Mobility Teammate Concept Driving ”
EMPLEADOS
Estructura que promueve el saber y mejora constante y voluntaria
Desarrollo exhaustivo de recursos humanos
Fortalecer el trabajo en equipo
Programa “ Trabajando en casa ”
GRUPOS DE INTERÉS
Plan J-ReBORN – Colaboración con socios comerciales
Tajimi Service Center: El cliente y las medidas de calidad primero
MEDIO AMBIENTE
Premio del Ministerio de Economía, Comercio e Industria en los XII Premios de Eco-Productos para el vehículo de pila de combustible MIRAI
Construir una sociedad basada en el hidrógeno
Primer premio al mejor objetivo a largo plazo en la categoría corporativa en el Low-Carbon Cup 2016 por el “ Reto Medioambiental 2050 Toyota ”
Desafío para construir una sociedad futura en armonía con la naturaleza

Reto de desarrollar un nuevo vehículo con Cero Emisiones de CO ₂
Revisión de las Normas de compras verdes en temas de gestión medioambiental
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Ayuda a la recuperación del terremoto del Este de Japón
Creación de una sociedad abundante, estableciendo una comunidad de robots de apoyo humano (Human Support Robots – HSR):
Premio Sociedad verde por los esfuerzos en reforestación con “El Bosque de Toyota”
Entrenamiento de personas para crear instructores del programa de conducción segura “Dream Class” en educación
Fundación de Movilidad Toyota
Apoyo en las Olimpiadas especiales en Estados Unidos y Japón
GOBIERNO CORPORATIVO
Crecimiento estable y sostenido
Comunicar e informar rápida y eficazmente, reduciendo la Junta de Directivos, para promover una rápida toma de decisiones
Mejorar la supervisión de los negocios
Nuevos modelos de gestión
Situar a la persona correcta en el puesto correcto

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Toyota 2016

3.1.2. VOLKSWAGEN

Volkswagen define la sostenibilidad como la consecución de objetivos económicos, sociales y ecológicos, creando valores sostenibles en el tiempo, buenas condiciones laborales y protegiendo el medio ambiente y sus recursos. Se encuentra en la actualidad en el mayor proceso de alcance del cambio. Su objetivo es lograr ser un ejemplo de empresa moderna, exitosa, transparente, donde la integridad forma un aspecto clave (Imagen 1).

Imagen 1. Códigos y principios corporativos Volkswagen, nivel a nivel



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad Volkswagen 2015

La integridad tiene como objetivo alinear unos valores claros y convincentes que propicien una cultura cooperativa, de colaboración y sostenible a largo plazo, a través de los valores de marca como la confianza, compromiso, responsabilidad, esfuerzo y valentía, y entusiasmo.

La **visión** de Volkswagen es ser el proveedor líder a nivel mundial de movilidad sostenible, con el propósito de conseguir un crecimiento sostenible a través de una rentabilidad competitiva, de excelentes empleadores, clientes entusiasmados, y un modelo para el medio ambiente, seguridad e integridad.

La finalidad es actuar orientada al éxito comercial, pero sin olvidar la protección del medio ambiente y el beneficio para la sociedad.

Las metas centrales de la marca para conseguir los objetivos son las siguientes:

- Actuar de una manera responsable en beneficios de los clientes, accionistas y empleados.
- Cumplimiento de los convenios internacionales, normas y leyes internas.
- Aceptar la responsabilidad de las acciones.
- El pilar de la cooperación es la confianza mutua.
- Trabajar como iguales, ser auténticos unos con otros y no tener prejuicios.
- Trabajar de manera correcta y fiable.
- Conexión en términos de negocio y amistad, permaneciendo unidos.

Las actividades y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial se deciden siguiendo los siguientes principios fundamentales:

- Acciones relacionadas con los principios fundamentales de Volkswagen y con el problema local o región concreta.
- Comunicación cercana con los grupos de interés y jugadores locales.
- Diversidad en la empresa y en el entorno.
- Gestión de proyectos a nivel local con supervisión local.

Hace un año Volkswagen tuvo un problema con el tema de las emisiones, contradiciéndose en sus valores. En la actualidad está reformando su concepto de sostenibilidad, luchando por volver a conseguir los estándares de calidad a los que se había comprometido y por recuperar la confianza pública. Principalmente quiere conseguir el objetivo de asegurar que se identifiquen de forma y eficaz las oportunidades y riesgos relacionados con las actividades ambientales, sociales y de gobernabilidad en todo el proceso de creación de valor.

Con el lanzamiento de JUNTOS – Estrategia 2015, se plantea el objetivo de jugar un papel clave en la formación de la movilidad en la actualidad y en el futuro, haciendo que Volkswagen sea más eficiente, enfocada, innovadora y sostenible, cercana a los clientes y permitiendo un crecimiento rentable.

Algunas de las acciones de RSC llevadas a cabo por Volkswagen se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Actividades de RSC de Volkswagen

EMPLEADOS
Flexibilidad
Reconocimiento del rendimiento y los beneficios compartidos
MEDIO AMBIENTE
Electrificación / Productos que respeten el medio ambiente
Protección climática y medioambiental

Think Blue Factory – Disminución del impacto medioambiental en la producción
Fomento del desarrollo y difusión de tecnología ecológica - Modelos eléctricos (E-Golf y E-Up!) y vehículos híbridos enchufables (Golf GTE y Passat GTE).
Movilidad inteligente y networking
Plant for the Planet – Reducción de los niveles de CO ₂ con la plantación de árboles
Diesel Gate – Incumplimiento de leyes ambientales
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Participación en 200 proyectos en todo el mundo para mejorar las estructuras económicas, educativas y sociales: <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con la Fundación Prevent. - Protección civil - Parque Polo – Centro de educación de tráfico al aire libre - Participación en los Juegos Interempresas, olimpiada solidaria empresarial que recauda fondos para proyectos solidarios. - Colaboración con la ONG Aldeas Infantiles. - Colaboración con Apunts en la campaña solidaria Ros@lidaria. - Colaboración con la Fundación Servei Solidari con #ReciclaCultura. - Etc.
Rápida asistencia de emergencia a víctimas de desastres naturales
Apoyo a refugiados
Fundación Los Empleados de Volkswagen
GOBIERNO CORPORATIVO
Reducción de la remuneración máxima
Sistema de remuneración orientado al mercado de capitales (futuro)
Modificación de los contratos actuales
Nuevas áreas (movilidad, digitalización, servicios de movilidad...)
Delegación de la autoridad en asuntos económicos, ambientales y sociales
Procesos de consulta entre stakeholders y el órgano de gobierno

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Volkswagen

2015

3.1.3. FORD

Para Ford, la cooperación para lograr un mundo mejor se ha tratado siempre de un punto clave, y su compromiso con la sostenibilidad forma parte del ADN de la empresa.

La **visión** de Ford es mejorar la vida de las personas cambiando la forma en que el mundo se mueve, al igual que hizo Henry Ford hace más de un siglo, para lograr ser una empresa líder en productos y soluciones de automoción.

En los últimos años, se encuentra en una situación de cambio estratégico muy importante, con la expansión del modelo de negocio, orientado a conseguir ser una empresa de automóviles y una de movilidad.

La sostenibilidad juega un papel muy importante en la estrategia, manteniendo un equipo comprometido y fomentando la innovación en la totalidad de las áreas, incrementando el desempeño ambiental. El compromiso por llevar a cabo una actividad responsable, se traduce en respeto a los clientes, empleados, comunidades y al mundo.

Los objetivos relacionados con la sostenibilidad en Ford son los siguientes:

- Establecer una mejor comunicación y compromiso total con la sostenibilidad en la empresa,
- Conseguir alinear, en la Visión de Sostenibilidad Integrada de Ford, las unidades de negocio y equipos de habilidades funcionales, consiguiendo mejores prácticas, mayor eficiencia, y desarrollando nuevas iniciativas sostenibles,
- Implantar un sistema operativo global integrado de sostenibilidad.

En la Tabla 5 se muestran algunas de las actividades relacionadas con la RSC que desarrolla la empresa Ford.

Tabla 5. Actividades de RSC de Ford

SOCIEDAD
Ford Smart Mobility

EMPLEADOS
Promueve el bienestar material de los empleados, dando compensaciones y beneficios competitivos
GRUPOS DE INTERÉS
Gestión de la cadena de suministro, evaluación, capacitación y rendimiento
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías
MEDIO AMBIENTE
Desarrollo y aplicación de materiales sostenibles con un impacto medioambiental
Enfoque preventivo para los desafíos medioambientales
Fomento del desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Plan Azul de Acción (Blue Plan of Action)
Promover actividades 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar
Grado "A" por los esfuerzos en conservación del agua
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Ford Volunteers Corps , para propiciar nuevos líderes filantrópicos y dotar con fondos a nuevos proyectos comunitarios
Apoyo a refugiados
Apoyo a las víctimas del terremoto de Nepal
Concienciación del cáncer de mama
Mes del cuidado global Ford
GOBIERNO CORPORATIVO
Divulgación y transparencia
Junta independiente, el 79% de los directores nominados son independientes, así como los diferentes comités
Evaluación anual del desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Ford 2015/2016

3.1.4. NISSAN

En primer lugar, Nissan tiene como **visión** corporativa enriquecer la vida de las personas, y con ello el objetivo de generar un desarrollo sostenible de la sociedad y

aportar valor con sus productos y servicios. En lo que respecta a la visión de RSC, busca participar en el desarrollo sostenible de la sociedad mediante sus actividades globales.

Se trata de una empresa comprometida con sus stakeholders, proporcionando una movilidad atractiva, de valor y sostenible.

Nissan lidera el camino dirigido a conseguir una movilidad sostenible, empleando sus conocimientos y experiencia en tecnología e ingeniería. Su RSC se denomina “Ciudadanía Azul (Blue Citizenship)”, con la que se ha planteado ser reconocida por vivir las expectativas de la sociedad. Con la información que comparte consigue aumentar la transparencia, originando oportunidades, además de conseguir el feedback de los stakeholders.

Los principales objetivos que se plantea son:

- Lograr ser una de las empresas más sostenibles a nivel mundial.
- Alcanzar un crecimiento a largo plazo basado en la innovación, integridad y transparencia.

En la Tabla 6 se reúnen las acciones llevadas a cabo por Nissan en materia de responsabilidad social.

Tabla 6. Actividades de RSC de Nissan

SOCIEDAD
Nissan Intelligent Safety Shield
Autonomous Drive technologies , contribuyendo a la creación de una sociedad virtualmente sin accidentes de tráfico
Desarrollo de tecnologías de seguridad en los vehículos
EMPLEADOS
Motivación, compromiso y desafíos continuos
Ofrece oportunidades de aprendizaje y desarrollo de la carrera
Fortalecimiento de la comunicación interna
GRUPOS DE INTERÉS
Reuniones, retroalimentación y comunicación con los grupos de interés por diferentes vías

MEDIO AMBIENTE
Promoción de la gestión ambiental
Nissan Green Program 2016
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible
Apoyo a los afectados por terremotos, inundaciones...
Ayuda educativa para niños necesitados
Llevar sonrisas a los niños en Tohoku (Japón)
Nissan Fundación Global
GOBIERNO CORPORATIVO
Transparencia
Unidad de auditoría interna global

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Nissan 2016

3.1.5. HYUNDAI

Hyundai intenta contribuir en la sociedad de forma positiva, centrándose en conseguir los retos propuestos por la misma, estando orientada en torno a los siguientes valores:

- Sentido de la responsabilidad y perfeccionamiento ilimitados,
- Invertir en nuevas áreas, emprendiendo fuera de los límites de la zona de confort y asumiendo situaciones arriesgadas, y
- Respeto por la mejora de las condiciones de vida de la sociedad global

La **visión** de la empresa es convertirse en un socio de confianza de por vida en automóviles, destacando la movilidad óptima que hace la vida de las personas más agradable y confortable, incorporando, además, tecnologías inteligentes para obtener vehículos seguros y versátiles, y combatiendo los problemas medioambientales.

En tema de RSC, Hyundai está comprometido en crear valor y crecimiento compartido con los grupos de interés, acercándose a cuestiones sociales y esforzándose por compartir su éxito.

Los valores que forman el cometido principal de Hyundai se muestran en la Imagen 2, y la clave del éxito de la empresa se ha debido a la interiorización de los mismos por parte de los empleados y el conjunto de Hyundai.

Imagen 2. Valores principales de gestión Hyundai



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad Hyundai 2016

Como se declara en el Informe de sostenibilidad, el desarrollo de actividades de responsabilidad social se lleva a cabo, además de para fortalecer la imagen de marca, para atraer talentos e incrementar la satisfacción del personal de la empresa.

A continuación, se clasifican las acciones de RSC de Hyundai en las diferentes áreas analizadas (Tabla 7).

Tabla 7. Actividades de RSC de Hyundai

SOCIEDAD
Contribución a disminuir el desempleo de jóvenes
EMPLEADOS
Fomento del talento
Ofrece oportunidades y recompensas justas
Desarrollo y mejora de la competitividad
Programa para desarrollar el liderazgo
GRUPOS DE INTERÉS

Comunicación por diferentes vías
Escuchar opiniones y responder a preguntas
Programas educativos para empleados y proveedores en temas de calidad, tecnología, desarrollo y protección del medio ambiente
Crecimiento conjunto
MEDIO AMBIENTE
Mejora de la eficiencia del tren motriz
Certificación ecológica
Reducción del impacto ambiental
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Easy Move – Safe Move – Green Move – Happy Move (Voluntariado corporativo) – Dream Move – Next Move
Apoyo al arte, cultura y a los comienzos de pequeñas start-ups
Robots que ayudan a personas mayores y a personas que han sufrido accidentes a recuperar y mejorar su movilidad
Cha-car-cha-car Playground , donde niños con discapacidad visual pueden experimentar la conducción
Proyecto de atención sanitaria para taxistas
Programa Hope on Wheels de apoyo a la investigación y tratamiento de tumores infantiles
Empleo de la robótica para ayudar a andar
‘H-Social Creator’ – Proyecto para solucionar problemas sociales colaborando con estudiantes universitarios
“Hyundai KOICA Dream Center” para resolver el desequilibrio educativo y fomentar el empleo en países en desarrollo
GOBIERNO CORPORATIVO
Divulgación rápida y transparente de información
Protección de los derechos de accionistas e inversores

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Hyundai 2016

3.1.6. HONDA

Con el objetivo de conseguir una sociedad sostenible en la que las personas pueden conseguir sus sueños, en Honda se crean y ofrecen nuevos valores de una forma única y a través de la innovación.

La visión en materia de sostenibilidad que propone Honda es ser consciente del placer y libertad de la movilidad y de una sociedad sostenible donde la gente puede disfrutar de la vida, con el propósito de llevar a cabo acciones para llegar a ser una “empresa que la gente quiere que exista”.

La filosofía de Honda está formada principalmente por las creencias fundamentales, el principio de la empresa y las políticas de gestión.

Las **creencias fundamentales** son las siguientes:

- Respeto por el individuo, centrándose principalmente en los valores de iniciativa, igualdad y confianza.
- Las tres alegrías: de comprar, de vender y de crear.

El **principio empresarial** a nivel mundial, es proveer a los clientes productos de excelente calidad a un precio razonables, contribuyendo a la satisfacción.

Las **políticas de gestión** están basadas en;

- Actuar siempre con ambición,
- Crear nuevas ideas y hacer un uso eficaz del tiempo,
- Disfrutar del trabajo y fomentar la comunicación,
- Trabajar para alcanza un flujo de trabajo en armonía, y
- Ser consciente del valor de la investigación y el esfuerzo.

Los puntos clave en los que se basa Honda para conseguir una sociedad sostenible son el medio ambiente, la seguridad, la calidad y la sociedad. Las actividades relacionadas con la RSC se resumen en la siguiente tabla (Tabla 8).

Tabla 8. Actividades de RSC de Honda

SOCIEDAD
Desarrollo Honda Smart Home System (HSHS) – Tecnologías que diversifiquen la energía doméstica
Safety Education - Promoción de actividades para la educación en seguridad
EMPLEADOS
Competencia libre y justa
Enfoque global de gestión de RRHH
Formación en el trabajo - Programas de formación adaptados a cada región y formación de líderes y Formación fuera del trabajo para adquirir nuevas habilidades, capacidades, y mejorar el desarrollo
Programa de compensación e incentivos
Escuela Ejecutiva de Desarrollo Avanzado Honda (HEADS)
Global Job Grade System
GRUPOS DE INTERÉS
Programa oficial de resolución de quejas
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías
Servicios de atención y consultas para clientes y proveedores
Formación para socios y proveedores – QC Basic Course, QC Junior y QC Foreman
MEDIO AMBIENTE
Clarity Fuel Cell
Uso del hidrógeno como fuente de energía
Conservación y reciclaje de energía y recursos en todas las etapas del ciclo de vida
Ningún incumplimiento de leyes y/o reglamentos ambientales desde hace 4 años
Uso de energías renovables y gestión de energía.
Triple Zero (Reducción a cero): <ul style="list-style-type: none"> - Emisiones de CO₂ con el empleo de energías renovables (Cero cambio climático), - Riesgos energéticos (Cero problemas energéticos), y - Utilización inefectiva e ineficiente de los recursos (Cero riesgo de eliminación de recursos).
Promover actividades 3R – Reducir, Reutilizar y Reciclar

Actividades de conservación “ Forest Watersheds ” y de limpieza de playas
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Centros de promoción de seguridad en la conducción
Actividades de seguridad vial
Ayatorii Hiyoko – Programas educativos de seguridad para niños
Honda Sensing / Acura Watch – Sistema de apoyo seguro de conducción en los vehículos y reducción de la colisión con peatones
Centro de calidad para prevenir y resolver problemas
Apoyo a víctima de catástrofes naturales – Clase Especial ASIMO y Programa de intercambio cultural TOMODACHI
Concurso de ideas para niños
Variedad de actividades regionales
GOBIERNO CORPORATIVO
Impulso toma de decisiones de riesgo

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Honda 2016

3.1.7. CHEVROLET

A nivel mundial, los cambios sociales y tecnológicos están afectando a la movilidad. En General Motors ven estos cambios como una oportunidad para crear vehículos más ecológicos, inteligentes y seguros. Tiene el compromiso de convertirse el líder mundial en seguridad tanto en vehículos como en el lugar de trabajo.

Los valores corporativos fundamentales de General Motors se centran en:

- Clientes, ya que son el centro de todas las acciones,
- Relaciones con los grupos de interés internos y externos a la empresa, y
- Excelencia caracterizada por el talento, innovación, integridad y responsabilidad.

La **visión** empresarial relacionada con la responsabilidad social corporativa se basa en la creación de una sociedad segura, más tecnológica y conectada, y respetuosa con el

medio ambiente para lograr sostenibilidad. El propósito como empresa se muestra a través de los siguientes conceptos relacionados con la propia visión:

- Obtener clientes para toda la vida,
- Inspirar pasión y fidelidad,
- Crear vehículos y experiencias a partir de la tecnología actual,
- Colaborar con la sociedad a nivel mundial, y
- Lograr ser la empresa de automóviles máspreciada a nivel mundial.

En la Tabla 9 se resumen algunas de las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por Chevrolet.

Tabla 9. Actividades de RSC de Chevrolet

SOCIEDAD
Chevrolet Complete Care
“Driving a better tomorrow” – Educar a la sociedad en cuestiones relativas a la conservación del medio ambiente
EMPLEADOS
Intercambio global de RRHH – Política de expatriados
Premios Transformers – Reconocimiento por la implicación y participación en temas de calidad, mejora continua, seguridad...
Encuestas de clima laboral
FARO – Programa de Orientación Familiar
Cultura que promueve la prevención, detección y resolución de malas conductas – Informes para informar sobre estas situaciones por diversas vías
GRUPOS DE INTERÉS
Promover objetivos sociales y medioambientales
Relaciones sólidas, transparentes, excelentes y de confianza
MEDIO AMBIENTE
Gran usuario de energía renovable
Comunicación del desempeño ambiental en todos los niveles de forma regular

Auto evaluación ambiental (SE) y seguimiento de los Planes de Acción Correctiva (CAPs)
Promover actividades 3R – Reducir, Reutilizar y Reciclar
Restauración y preservación del medio ambiente
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Iniciativa educativa Save Kids Lives
Apoyo a víctimas de catástrofes naturales
Proyecto One World Play
Apoyo a un mundo más saludable – Patrocinio Manchester United
Campañas de apoyo AECC, donación de sangre, de recogida de alimentos, de tapones...
Coaching Day

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad de General Motors
2015

3.1.8. KIA

En Kia, en los últimos años se han preocupado por actuar como un ciudadano corporativo responsable, basándose en una cultura de respeto y confianza mutua, en temas de iniciativas relacionadas con la creación de empleo y de competencia de sus proveedores y, en general, con todos los stakeholders.

Las acciones y proyectos que ha llevado a cabo, han ayudado a alcanzar a resolver cuestiones sociales de manera urgente, trabajando en todo momento con la intención de reducir el impacto medioambiental de los vehículos y la producción.

Las metas de Kia con sus acciones de RSC son claras:

- Mejorar la vida con los vehículos, y
- Hacer del mundo un lugar mejor,

Todo ello, aplicando esfuerzos para seguir creciendo de una forma sostenible.

La **visión** de RSC se centra en conservar una perspectiva equilibrada para tratar la variedad de intereses de los stakeholders, haciendo hincapié en la elevada prioridad de la sostenibilidad del planeta, actuando, de esta forma, como un ciudadano corporativo mundial responsable.

En la Tabla 10 que se muestra a continuación, se encuentran las principales actividades de RSC desarrolladas por Kia.

Tabla 10. Actividades de RSC de KIA

SOCIEDAD
Desarrollo de nuevas tecnologías para dar seguridad y proteger a conductores y peatones
Avanzado sistema de asistencia al conductor (ADAS)
EMPLEADOS
33 horas de formación al año por empleado
Equilibrio entre trabajo y vida personal
Cultura corporativa abierta
GRUPOS DE INTERÉS
Apartado de preguntas y respuestas a través de la web para la comunicación con accionistas y empleados
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías online (web y redes sociales) y offline
Relación directa y estrecha
Planificación de comunicación interactiva entre las actividades de RSE y los stakeholders
Acuerdos ganar-ganar con los proveedores
Campaña K-Bean de ayuda a grupos de interés externos
MEDIO AMBIENTE
Firma en 2015 del Acuerdo en París sobre la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
Hoja de ruta de eficiencia del combustible
Alianzas para reducir el cambio climático
Asegurar tecnologías verdes – Sistema de producción verde
Construcción marco de circulación de recursos
Repoblación forestal y creación de áreas verdes
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL

“Moving the world together” – Colaboración con la Fundación Rafael Nadal, Fundación José Manuel Calderón, Federación Española de Enfermedades Raras (FEDER) y Fundación Adecco.
Promoción del deporte y la cultura
Green Tour – Donación de vehículos para personas con movilidad reducida
Green Light Project – Iniciativa para promover el crecimiento de individuos e impulsar la autosuficiencia de la comunidad
Programas de apoyo para estudiantes universitarios
Proyecto Kia-Net
Programa donación K-Nanum Together para tratar problemas sociales en comunidades cercanas a Corea
Mejora de la educación local y asistencia médica a niños con enfermedades (México)

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad de KIA 2016

3.1.9. RENAULT

En Renault, el compromiso con la responsabilidad social está orientado a conseguir disminuir el impacto en el medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales. Además, presta atención a la salud y seguridad de los usuarios en la carretera, de los empleados y de la sociedad.

Su política se define como un movimiento “glocal” (global y local al mismo tiempo).

Para Renault, una empresa responsable es la que responde a las preguntas y expectativas de una sociedad cambiante, generando beneficios económicos que aseguren el futuro de la empresa.

Para asegurar el cumplimiento del compromiso social con los clientes y el entorno, se centra en fijar objetivos a corto y medio plazo, con base en la transparencia y dialogo con los grupos de interés, para comprender tanto las aspiraciones como demandas de los mismos.

Los principales objetivos de RSC son:

- Cumplir las normas éticas en todos los niveles y las prácticas justas.

- Mantener unas condiciones de trabajo respetuosas con los derechos humanos y el bienestar de los empleados, promoviendo la diversidad e igualdad de oportunidades.
- Garantizar la empleabilidad a través del desarrollo de habilidades.
- Reducir la huella ambiental en todo el ciclo de vida del vehículo.
- Incorporación de los principios de la economía circular en procesos, productos y servicios.
- Ayudar a cumplir objetivos de salud pública, reduciendo el número de muertes en carretera y proteger la salud de los empleados, clientes y sociedad.
- Crear soluciones de movilidad innovadores y accesibles a más personas.
- Estimular el desarrollo económico y social.

La **visión** del grupo relacionada con la RSC, tiene como referencia la sostenibilidad para el desarrollo económico y la creación de lazos sociales. El reto que se plantea como fabricante responsable es conseguir ser pionero en movilidad sostenible, mejorando la creación de soluciones que sean accesibles a un mayor público, con diseños de tecnologías innovadoras que ayuden a hacer un uso eficiente de la energía y las materias primas, creando así valor añadido para los stakeholders.

Algunas de las acciones de RSC que Renault presenta en sus 380 programas en todo el mundo se ven reflejadas en la Tabla 11.

Tabla 11. Actividades de RSC de Renault

SOCIEDAD
Construcción de una sociedad más inclusiva, justa y segura.
Miembro de la Asociación Mundial para la seguridad vial – Cursos sobre seguridad vial con el objetivo de informar, prevenir, corregir, proteger y asistir / Programa “Seguridad y movilidad para todos”
EMPLEADOS
Horarios de trabajo flexibles y teletrabajo

Desarrollo de habilidades y talentos para proporcionar oportunidades de carrera
Renault Management Way (RMW)
Desarrollo redes sociales Women@Renault y Handi@Renault
Talent@Renault para evaluar a los empleados
360º Feedback para conocer como es percibido el comportamiento de los directivos por los empleados
MEDIO AMBIENTE
Primer fabricante en hacer público el compromiso medioambiental de eliminar su huella global de carbono – Reducción en un 3% (tasa dos veces superior a la media de la industria)
Análisis del ciclo de vida
Líder europeo en vehículos eléctricos - Vehículos 100% eléctricos (ECO ₂)
Uso energías renovables en un 20%
Proyecto Innovative Car Recycling 95% (ICARRE 95%)
Instituto de movilidad sostenible junto con Nissan (Alianza de socios COP21) – Iniciativas a favor de los vehículos eléctricos y lucha contra el cambio climático
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
" Renault Mobiliz Solidaire ", fondo de inversión socialmente responsable, donde los empleados, con sus ahorros, pueden colaborar en iniciativas de emprendimiento social y financiación de proyectos
Plan Estratégico " Drive the change " - Conseguir una movilidad sostenible asequible
Fundación Renault / Instituto de Movilidad Sostenible – Becas para estudiantes, acuerdos con universidades, Premios al mejor proyecto fin de carrera sobre movilidad sostenible...
Charlas en universidades...
Socio de la Fundación Ellen MacArthur, impulsando modelos de economía circular. Iniciativas de mentalidad social para personas vulnerables, con discapacidad o en situaciones precarias
Talleres socialmente responsables, con reparación de vehículos a precio de coste
Trabajo junto a bomberos franceses
Socio oficial del equipo paralímpico francés
Patrocinio
Fomento consumo colaborativo

Campaña “Hay salida a la violencia de género”

Promover el empleo de jóvenes (50% contrataciones son menores de 30 años) – Programas trabajo-estudio

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Renault 2015

- **CERTIFICACIONES.**

- Certificado en conciliación e igualdad – Empresa familiarmente responsable

3.1.10. MERCEDES-BENZ.

Mercedes-Benz forma parte del grupo automovilístico Daimler, que en su Informe de sostenibilidad publicado en 2016 declara que trabajar de conformidad a los principios de sostenibilidad se traduce en esforzarse en conseguir un éxito comercial viable a largo plazo. Por ello, las actividades del grupo deben estar relacionadas con la sociedad y el medio ambiente.

La intención del grupo es llegar a convertirse en uno de los principales fabricantes de automóviles en el futuro.

Los valores corporativos que definen las actividades de responsabilidad corporativa de Daimler son los que se muestran en la Imagen 3.

Imagen 3. Principales valores corporativos Daimler



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad Daimler 2016

Estos valores se ven reflejados en los principios que componen la filosofía de Mercedes-Benz:

- 1) El cliente es lo primero.
- 2) Hacer que las cosas sucedan.
- 3) Todo el mundo cuenta. Hay que trabajar en un ambiente de confianza y respeto mutuo, para compartir conocimientos y crecer unidos.
- 4) Pensar por delante. Trabajo centrado en la innovación y mejora continua, asumiendo riesgos y aprendiendo de los resultados.
- 5) Cruzar fronteras, creando una marca global, con mezcla de culturas, perspectivas y opiniones.
- 6) Hacerlo juntos, diferenciándose en el compromiso, capacidad y contribución.

La **visión** de la empresa es conseguir que su estrategia de sostenibilidad sea la mejor de la industria, contribuyendo al bien común, implementando para ello el Target Program, con el objetivo final de asegurar la movilidad para las generaciones futuras.

Parte de las acciones que lleva a cabo Mercedes-Benz en materia de RSC se ven agrupadas en la Tabla 12.

Tabla 12. Actividades de RSC de Mercedes-Benz

SOCIEDAD
Elevados estándares de seguridad en vehículos (activa y pasiva) – Desarrollo de sistemas de asistencia para prevenir accidentes (DRIVE PILOT, Piloto de distancia DISTRONIC, de límite de velocidad...)
Eco-Formación – Consejos sobre cómo conservar el combustible
Reducción del ruido
Intelligent Drive – Reducción del estrés, mayor seguridad, innovación y comodidad
EMPLEADOS
Cuadro de mando de recursos humanos
Condiciones de trabajo seguras y remuneración justas y atractivas

Horario de trabajo flexible, en casa o en carretera, facilitando la conciliación de la vida laboral y privada
Reclutamiento y desarrollo de nuevos talentos – Sistema de educación dual Daimler, Programa FacTS
“La fábrica de aprendizaje”
Diálogo continuo y abierto
Encuestas de satisfacción, medición del Índice de Compromiso de los Empleados (ICE)
Infopoint Integrity – Centro de contacto y asesoramiento
Política interna del grupo accesible a todos los empleados
Promoción y participación en los beneficios
Evaluación del desempeño y liderazgo (LEAD para gerentes y NAVY para empleados)
Planes de pensiones
GRUPOS DE INTERÉS
Formación
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías
Nuevas formas flexibles de colaboración
Retroalimentación
Conversaciones con grupos de interés individuales – Diálogo de Sostenibilidad Daimler, intercambio de ideas en talleres temáticos...
Encuestas, para priorizar zonas de acción
MEDIO AMBIENTE
Movilidad eléctrica para principiantes
Inversión en producción ecológica y tecnología basada en el sistema operativo de gestión ambiental
Uso energías renovables y materiales reciclables y renovables
Sistema de eliminación de residuos MeRSy (Mercedes-Benz Recycling System)
Infraestructura de hidrógeno – H2 MOBILITY
Conservación de energía en todas las etapas del ciclo de vida
Certificado de energía verde y electricidad verde
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Promoción del arte y la cultura (Socio de la Filarmónica de Berlín...)

Apoyo a refugiados
Diálogos locales con comunidades y vecinos
Fomento del consumo colaborativo: <ul style="list-style-type: none"> - Car2go: Servicio de alquiler de coches - Croove: Plataforma para compartir vehículo
Asociación de estudiantes Daimler y programa de becas CAReer
Blackline – Portal de servicios profesionales de chófer a precios fijos
Mercedes-Benz Ex - factory Driving Aids – Programa dirigido a personas con discapacidades físicas
Iniciativa educativa sobre nuevas tecnologías en el automóvil " Genius - Daimler's Young Knowledge Community "
MobileKids – Formación en seguridad vial
Proyectos con Caritas Internacional para promover el uso sostenible de recursos hídricos
Apoyo a víctimas de catástrofes naturales
GOBIERNO CORPORATIVO
Política de denuncias

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad del grupo Daimler
2016

- **CERTIFICACIONES.**

- Sello de calidad ECARF, Centro Europeo para la Fundación de Investigación de la Alergia, que acredita que todos los productos tienen propiedades antialérgicas demostradas.

3.1.11. PEUGEOT

La identidad del Grupo PSA está construida en base a los valores de cuatro marcas fuertes como son Peugeot, Citroën, DS y Free2Move. Tiene uno de los mejores desempeños en RSC del mundo. Ocupa la segunda posición en la división de fabricantes de automóviles con mayor rendimiento según el ranking elaborado por Dow Jones Sustainability Index, además de poseer otras distinciones relacionadas con

la sostenibilidad empresarial (Low Carbon Europe 100 Index, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe, STOXX Global ESG Leaders Index...).

El compromiso con la estrategia de RSC está orientado al largo plazo. Las responsabilidades y decisiones de RSC que toma el grupo se fundamentan en los tres cimientos básicos que se muestran en la Imagen 4.

Imagen 4. Cimientos básicos de las decisiones de RSC del Grupo PSA



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del Grupo PSA 2016

La estrategia de la marca Peugeot tiene marcado un sólido compromiso con los clientes, ofreciendo una experiencia emocionante.

Con su firma “Motion & Emotion” refleja sus valores principales: estilo, disciplina y pasión.

La **visión** de RSC es la creación de un modelo de negocio sostenible que cree valor para todas las partes interesadas y sea prolongado en el tiempo.

En la Tabla 13 aparecen la mayoría de actividades de RSC llevadas a cabo por Peugeot.

Tabla 13. Actividades de RSC de Peugeot

SOCIEDAD
Calidad, salud y altos estándares seguridad en los vehículos Hands-on y Minds-off (Asistencia de mantenimiento en carril, detección de falta de atención del conductor, vigilancia del punto ciego, sistema de visión nocturna...)
Participación en el Programa SCOOP@F
Movilidad fácil, segura, compartida e inteligente
Vehículos conectados (tecnología)
EMPLEADOS
Transformación digital

Diálogo social y participación
Planes de desarrollo personal, profesional, de competencias y formación
Mantener y motivar a empleados mayores y promover el empleo de jóvenes
Apoyo convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)
Gestión del talento
Trabajo colaborativo, en casa...
Encuestas anuales de satisfacción
Certificado sello de calidad francés "Diversity"
Atraer, desarrollar y retener talentos
Participación en los beneficios
Compensación justa basada en la competitividad y en el desempeño
Planes de ahorro, de pensiones...
GRUPOS DE INTERÉS
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías
Plan estratégico Push to Pass
Diálogo transparente y continuo
Suministra información útil y oportuna
Innovación participativa
Evaluación del rendimiento de los proveedores, cuestionarios de autoevaluación...
Formación de compradores y proveedores
MEDIO AMBIENTE
Desarrollo de un nuevo protocolo para medir las emisiones de CO ₂ junto a las ONGs Transport and Environmental y France Nature Environment
Líder en emisiones - De momento es el único fabricante de automóviles que difunde de manera pública todas sus emisiones de CO ₂
Reducción contaminación acústica
Desarrollo de un protocolo para valorar las emisiones de óxido de nitrógeno y reducir las (Reducción catalítica selectiva – SCR)
Uso energías renovables y combustibles alternativos
Calidad del aire
Micro-hibridación – Tecnología Stop & Start y e-HDi

I+D en tecnologías limpias
Reciclaje, reutilización y recuperación de materiales y componentes (Eco-diseño, 95% de vehículos recuperables) en todas las etapas del ciclo de vida del producto
Reforestación y restauración de la biodiversidad
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Plataformas de movilidad socialmente responsables (servicios de evaluación, asesoramiento, alquiler...)
Mouv'Up! – Ayuda para poner proyecto en marcha con la colaboración de la Federación de Asociaciones de Carreteras para la educación
Apoyo a regiones más desfavorecidas a través de su Fundación, dando acceso a educación
Programas de trabajo – estudio para jóvenes
Talleres solidarios
Fundación “Un mundo en movimiento”
Fondo de Patrimonio Industrial Peugeot
Marketing responsable
Business Lab – Apoyo a nuevas empresas
Colaboración con la Oficina Forestal Nacional de Francia
Open Innovation – Asociaciones de I+D con empresas, universidades (Red StelLab) e instituciones
Brand Genius
Aplicación MYPEUGEOT
Peugeot Rent, Koolicar
Colaboración con la Oficina Nacional Forestal (ONF)
Proyectos para mejorar el acceso a la cultura
GOBIERNO CORPORATIVO
Código de Gobierno Corporativo AFEP-MEDEF
Política de denuncias
Transparencia e integridad
Transparencia fiscal
Distribución del valor añadido

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad del Grupo PSA 2016

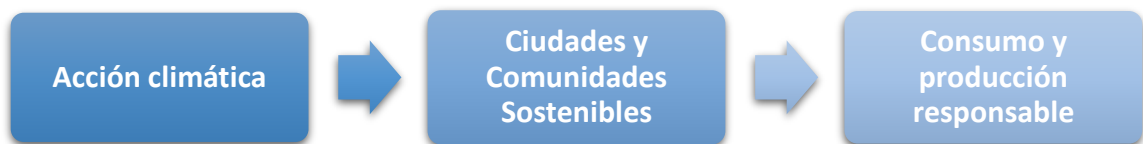
3.1.12. BMW

La estrategia de sostenibilidad del Grupo BMW es consistente con la estrategia corporativa. Por ello, la sostenibilidad forma parte de la filosofía empresarial, y es considerada un requisito para la movilidad individual y la aceptación social, teniéndose en cuenta a lo largo de toda la cadena de valor, percibiéndose como una oportunidad para orientarse al futuro y desarrollar productos y servicios innovadores.

Los valores que caracterizan a BMW son confianza, sinceridad, reconocimiento, responsabilidad y transparencia, y están en consonancia con el enfoque sostenible.

Tomando como referencia los objetivos de desarrollo sostenible, en BMW tienen especial prioridad en su acción los que se muestran en la Imagen 5.

Imagen 5. Objetivos de desarrollo sostenible prioritarios en el Grupo BMW



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad del Grupo BMW 2016

La **visión** del grupo es conseguir éxito con su modelo de negocio, llegando a ser el proveedor premium de movilidad individual más exitoso y sostenible

BMW ocupa la primera posición en la división de fabricantes de automóviles con mayor rendimiento según el ranking elaborado por **Dow Jones Sustainability Index**.

Se trata de una de las dos únicas compañías en el mundo que han obtenido la calificación "A" (por séptimo año consecutivo) en medidas de protección climática, otorgada por **CDP Driving Sustainable Economies**, volviendo además a cotizar en **FTSE4Good**.

Las acciones que desarrolla el Grupo BMW en materia de responsabilidad social se reflejan en la Tabla 14.

Tabla 14. Actividades de RSC de BMW

SOCIEDAD
BMW iNEXT – Movilidad conectada y conducción automática
Seguridad activa y pasiva
Connected Drive – Redes digitales
BMW Connected – Asistente de movilidad digital
Planificación y desarrollo de nuevos servicios de movilidad
EMPLEADOS
Apoyo Convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)
Desarrollo del potencial a largo plazo
Oportunidades desarrollo carrera profesional
Conseguir jóvenes talentos
Asegurar la empleabilidad
Fomentar la responsabilidad individual
Programa Health Management 2020 – De prevención y rehabilitación (cursos, formación, actividades...)
Baja tasa de desgaste, mayor satisfacción y mayor productividad
Cultura de innovación ágil, que promueve la innovación y creación de ideas – Innovationswerk
Promueve la creación de equipos para crear nuevas empresas
SERA (Evaluación de riesgos de seguridad y ergonomía)
Programa “Today for tomorrow”
Remuneración superior a la media
Premio de Excelencia en Recursos Humanos
Equilibrio entre vida laboral y familiar – Horarios de trabajo flexibles, trabajo móvil...
Creación de habilidades digitales
Programa de Liderazgo Corporativo y programa de Desarrollo de líderes globales – Desarrollo de habilidades de liderazgo
Encuesta de satisfacción
Talleres “Conocimiento compartido” y “Mentor inverso”
GRUPOS DE INTERÉS

Formación
Promover la transparencia y eficiencia
Encuestas de evaluación y cuestionarios
Normas de sostenibilidad para proveedores, logística verde
Aportaciones para los nuevos desafíos de la industria
Auditorías externas
MEDIO AMBIENTE
Vehículos con tecnología Efficient Dynamics (híbridos, eléctricos, pilas de hidrógeno...) – BMW i
Infraestructura de hidrógeno – H2 MOBILITY
Uso eficiente de los recursos
Líder en el uso de energía renovable (Producción propia de energía renovable)
Electromovilidad – Estrategia NUMBER ONE > NEXT
Mejora de la calidad del aire
Ingeniería del ciclo de vida
Diseño respetuoso con el medio ambiente, que facilita el reciclaje
Red de recuperación y reciclaje – Design for Recycling
Reducción de la contaminación acústica
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
BMW Group Connected Culture Club
Trabajo junto a la Asociación Alemana de la Industria Automotriz (VDA) y ciudades alemanas para iniciar proyectos que proporcionen calidad de vida
DriveNow y ReachNow – Servicios para compartir automóviles
Servicios de asistencia a la movilidad
Acelerador URBAN-X para empresas jóvenes en grandes ciudades
Días de Movilidad Futura en Pekín, Londres, California...
ParkNow – Servicio de aparcamiento digital
ChargeNow – Red de carga para vehículos eléctricos
Real Time Traffic Information (RTTI) – Servicio para evitar atascos de tráfico
BMW i Ventures – Inversión en empresas de nueva creación relacionadas con servicios de movilidad, movilidad eléctrica, tecnologías avanzadas...

Fundación BMW Herbert Quandt - Fomento sociedad más pacífica e inclusiva
Promueve la comprensión intercultural y la inclusión social
Iniciativa “WORK HERE!” de integración de refugiados
Ayuda a planificar la educación y carreras de los jóvenes
Trabajo junto a universidades
Actividades con bomberos y fuerzas de rescate y salvamento
SpeakUP Line – Plataforma para notificar posibles violaciones de derechos humanos
GOBIERNO CORPORATIVO
Sistemas de Gestión de Cumplimiento de requisitos legales
Gestión, prevención y control de los riesgos

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad del Grupo BMW

2016

- **CERTIFICACIONES.**

- Norma Superior Energy Performance® del Departamento de Energía EEUU.

3.1.13. AUDI

Audi lucha por conseguir unos objetivos claros:

- Garantizar su competitividad a largo plazo
- Satisfacer las necesidades de los stakeholders.

Para Audi, tras el escándalo del Diesel-Gate de Volkswagen, consideran como fundamental escuchar las críticas de los stakeholders. Alega que sólo a través de un diálogo honesto y abierto será posible actuar de forma sostenible con pasión, determinación y entusiasmo.

La misión de Audi se muestra resumida en un programa llamado **“Vorsprung”**, que se fundamenta en tres características relevantes en la actualidad como son:

- **Digitalización** de procesos y desarrollo de servicios digitales, integrados y conectados de alta calidad.

- **Sostenibilidad** de vehículos y servicios a lo largo de toda la cadena de valor, traducida en viabilidad futura.
- **Urbanización**, asegurando el acceso a movilidad individual en todas las ciudades del mundo.

La **visión** de Audi es que sus vehículos premium sean referentes, e inspirar por medio de una movilidad individual y sostenible a los clientes en todo el mundo.

Las actividades de RSC de Audi se muestran la Tabla X. Además, al formar parte de grupo automovilístico Volkswagen, parte de sus acciones se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15. Actividades de RSC de Audi

SOCIEDAD
Innovación en tecnología – Automatización y conectividad
EMPLEADOS
Formación, capacitación y promoción (Programas internos y externos)
Entrenar y formar en nuevas tecnologías
Equilibrio entre vida privada y profesional
Nuevos programas de aprendizaje
Apoyo convenios de la OIT
Participación activa en el desarrollo de la empresa
GRUPOS DE INTERÉS
Audi Stakeholders Forums – Comunicación por diferentes vías (diálogo, encuestas. Sondeos de opinión, entrevistas, conferencias, debates, talleres, correo electrónico...)
Unificación de las expectativas y opiniones de los stakeholders en la estrategia
MEDIO AMBIENTE
Economía circular en la cadena de valor
Uso energías renovables
Disminución de la contaminación acústica
Mejora de la calidad del aire
Incremento e-combustibles – e-power (e-diesel y e-etanol), combustibles líquidos sintéticos...

ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Voluntarios Audi
Plataforma para notificar posibles violaciones de derechos humanos y otras leyes
Plataforma myAudi
Audi Urban Solutions
MINT - Apoyo a niños en escuelas en matemáticas, TIC's, ciencias naturales y tecnología
Cooperación con Universidades a nivel internacional
Becas de empleo
Apoyo al cuidado de familiares de empleados
Promover el arte y la cultura
Promover deportes, ejercicios y salud
Servicios Car-to-X
Fomento del consumo colaborativo
GOBIERNO CORPORATIVO
Transparencia (mejorar)
Sistema de gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad de Audi 2015

3.1.14. MAZDA

La **visión** corporativa de Mazda es imaginar en un futuro coches existentes sostenibles con el medio ambiente y la sociedad, continuando con nuevos desafíos e ideas creativas. La finalidad básica es conseguir que los clientes que adquieran un vehículo sientan placer en la conducción y seguridad.

Esta visión fue revisada en 2015 con el objetivo de conseguir reconocimiento en la empresa y ganar confianza por parte de los grupos de interés, y está estrechamente vinculada a las actividades comerciales habituales de la empresa.

El crecimiento del grupo Mazda en materia de responsabilidad social se ha centrado en los conceptos de co-creación, cambio e innovación. Estos conceptos están relacionados con los objetivos que se propone el grupo y que se muestran en la Imagen 6.

Imagen 6. Responsabilidades en materia de RSC de Mazda



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad de Mazda 2016

Al igual que en BMW, la empresa Mazda aparece en el ranking **CDP Driving Sustainable Economies**, cotiza en **FTSE4Good** y, además, forma parte de ranking como **Ethibel**.

Parte de las acciones que ha desarrollado Mazda en materia de RSC se ven agrupadas en la Tabla 16 que se muestra a continuación.

Tabla 16. Actividades de RSC de Mazda

SOCIEDAD
Jinba-Ittai – Unidad entre coche y conductor
i-ACTIVSENSE – Tecnología avanzada de seguridad (Drive Attention Alert, Traffic Sign Recognition System, i-stop...)
Seguridad en vehículos (prevención de accidentes, reducción del riesgo de sufrir un accidente, minimizar lesiones...), personas (Safety Education) e infraestructuras
Tecnología de conducción autónoma
Ingeniería de vehículos – Contribución a la reducción de accidentes de tráfico
EMPLEADOS
Formación y capacitación basada en los principios de Mazda Way
Apoyo Convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)

Sistema de Recursos Humanos Tobiuo
Encuesta Mundial de Participación de los Empleados
Equilibrio entre vida privada y profesional
Intercambio global de personal
Sistema de trabajo Super-Flexitime – Horas de trabajo reducidas, trabajo en casa...
Formación líderes
Participación en competiciones WorldSkills
Sistema de evaluación de competencias
OJT Coach System – Sistema de entrenamiento en el trabajo
Reclutamiento interno y externo
Colegio Técnico Mazda
Sistemas de Re-empleo
Eventos para los empleados y su familia
Mazda Mutual Aid Union
Medios e iniciativas para notificar y eliminar posibles violaciones de derechos humanos
GRUPOS DE INTERÉS
Comunicación por diferentes vías (encuestas, entrevistas, conferencias, reuniones, web, informes...)
Brand Value Management
Mazda Brand Space – Conexión emocional con los clientes
Diálogo para la co-creación
Red Tsunagari – Servicio de redes sociales para compartir evaluaciones y promover el intercambio de opiniones
Auditorías externas
Foro sostenible “Zoom Zoom” para comunicar las iniciativas de RSC y conocer opiniones
Proyecto de Restauración One Mazda para ayudar a comprender la marca Mazda
Promover compras verdes
MEDIO AMBIENTE
Plan Verde Mazda 2020
Mazda Global Environmental Charter
Reducción del impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del vehículo

Promover actividades 3R – Reducir, Reutilizar y Reciclar
Creación de tecnologías limpias
Uso energías renovables, combustibles alternativos (gas natural comprimido)
Control de la calidad del aire y agua
i-ELOOP – Sistema de regeneración de energía de frenos
Primero en desarrollar un nanocatalizador, para que las emisiones sean más limpias
Uso biomateriales
Educación ambiental
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Comité de contribución social – Premio de contribución social Mazda
Investigación continua en I+D – Colaboración con universidades, institutos de investigación...
Encuestas e investigaciones en el mundo académico
Colaboración y cooperación con comunidades locales – Actividades de sensibilización ambiental, seminarios de conducción segura...
Apoyo a víctimas de catástrofes en las regiones en las que opera
Fundación Mazda
Museo Mazda y visita a las plantas
Promoción: <ul style="list-style-type: none"> - Eventos de clases de conducción - Deportes y cultura
Kids'Quiz on Traffic Safety
Mazda Driving Academy
Campaña Drive for Good
Proyecto Luz Amarilla (EEUU) – Educación en conducción segura
Proyecto Seguridad en la escuela (Tailandia)
GOBIERNO CORPORATIVO
Mejora de la transparencia y equidad
Auditorías contables externas
Gestión, prevención y control de los riesgos (Evaluación de riesgos)

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad de Mazda 2016

3.1.15. FIAT

Para el Grupo FCA, el objetivo es conseguir resultados económicos sostenibles, un crecimiento y expansión rentable a nivel mundial, sin olvidar que las acciones que realiza tienen repercusión en la sociedad, por lo que dicho objetivo debe ir ligado a la contribución social y medioambiental.

Tanto el enfoque de los negocios como el desarrollo sostenible se fundamentan en los valores que se muestran en la Imagen 7.

Imagen 7. Valores fundamentales del Grupo FCA



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad del Grupo FCA
2016

El modelo de funcionamiento responsable de FCA está compuesto por una fuerte estrategia con numerosos stakeholders, inversión en procesos premium y tecnología, y la integración del principio de economía circular a lo largo de toda la cadena de valor.

La **visión** definida por el grupo es crear una organización que innove de manera constante, haciendo frente a las situaciones cambiantes y concentrándose en crear un futuro mejor para todos los stakeholders, tanto dentro como fuera de la empresa.

FCA tiene presencia en el ránking **Dow Jones Sustainability Index** de fabricantes de automóviles con mayor rendimiento, recibiendo por **CDP Driving Sustainable Economies** la calificación “A” relacionada con el liderazgo de rendimiento climático.

En la Tabla 17 se han agrupado parte de las actividades de RSC llevadas a cabo por el grupo automovilístico FCA.

Tabla 17. Actividades de RSC de Fiat

SOCIEDAD
Seguridad y prevención activa y pasiva en vehículos y gestión del tráfico (Proyecto RobustSENSE , Control Crucero Activo, Advertencia de Colisión Avanzada, Mitigación de Roll Over, Alerta de puntos ciegos...)
Conectividad
Investigación continua en I+D, calidad, seguridad, rendimiento y eco-movilidad
EMPLEADOS
Formación, desarrollo y capacitación – Programas Executive MBA
Evaluación a través del proceso de Gestión del Liderazgo de Rendimiento
Compromiso
Programa de Promoción de la Salud que promueva: <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de vida saludable, Cultura preventiva y Ambiente de trabajo seguro
Apoyo convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)
Equilibrio entre trabajo y vida personal
Horarios flexibles, teletrabajo...
Gestión del talento – Adquisición, retención y desarrollo de talentos
Encuestas de satisfacción y sugerencias
Programas de intercambio
Programas de bienestar y promoción de la salud
Planes de pensiones y de salud
Meritocracia – Gestión del rendimiento y liderazgo
GRUPOS DE INTERÉS
Comunicación con los grupos de interés por diferentes vías
Encuestas de autoevaluación y de sostenibilidad en línea
Contact Centers, eSupplier Connect
Unetversity y FCA Performance Institute – Formación y capacitación de stakeholders
Realidad virtual en concesionarios
MEDIO AMBIENTE
Combustibles alternativos (gas natural, biocombustibles, metanol...)
Líder en vehículos de gas natural

Disminución del impacto ambiental de los productos
Uso de energía renovable
Promover actividades 3R – Reducir, Reutilizar y Reciclar (Proyectos Circ-Pack, Plasti-Circle, Ecobulk...)
Proyecto BRIGIT – Proyecto europeo sostenible para producir compuestos materiales biológicos
Proyecto eCAIMAN de desarrollo de baterías de iones de litio
Economía circular que maximice el valor y el uso de materiales, productos y reduzca los residuos/desechos a lo largo de toda la cadena de valor
Biomobility Day
Eco:Drive
Reducción del impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del producto
Colaboración en proyectos EU Horizon LIBRE 2020 y EU Horizon PLATIRUS 2020
ACTIVIDADES DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
Donaciones y contribuciones económicas
Proyecto TechPro2, programa FIRST, Winning Futures... - Fomentar la educación y formación de jóvenes, principalmente en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas
Colaboración con universidades, escuelas secundarias y centros de investigación para tratar temas de sostenibilidad
Escuelas y campamentos de verano
Apoyo al emprendimiento
Promueve programas para compartir vehículos (Fiat 500e)
Apoyo en situaciones de emergencia y a víctimas de catástrofes
Relaciones con organizaciones sin fines de lucro
Programas de autonomía y automovilidad para personas con discapacidad
GOBIERNO CORPORATIVO
Prevención y gestión del riesgo
Procesos de denuncia de conductas
En algunos casos mejora las políticas locales
Auditorías internas y externas

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad del Grupo FCA 2016

3.2. Evaluación de actividades

A continuación, una vez definidas las actividades para cada una de las principales marcas automovilísticas, se va a hacer una evaluación en función de la calidad de la información reflejada en los diferentes Informes de sostenibilidad analizados.

A través de este análisis, se quieren transformar las diferentes valoraciones y conclusiones cualitativas en cuantitativas, para conseguir resultados objetivos y poder compararlos.

Se pretende básicamente conseguir **dos objetivos**:

- Integrar al máximo los aspectos referidos a las RSC, teniendo en cuenta todas las relaciones de este tipo de actividades con las operaciones de las grandes marcas de la industria del automóvil,
- Garantizar la credibilidad de los instrumentos que tienen relación con la RSC.

Las acciones que se van a evaluar con este criterio son las referidas a las categorías anteriormente descritas:

- Sociedad (Respeto por los derechos humanos, Colaboración con socios comerciales, Empleados y Compromiso con los grupos de interés).
- Medio Ambiente.
- Actividades de contribución social.
- Gobierno (Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos).

Los criterios generales de valoración que se van a utilizar en los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos se evalúan siguiendo las escalas que se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18. Escala de valoración de indicadores

ESCALA DE VALORACIÓN	
INDICADORES	CUALITATIVOS
	Cumple con el criterio o no cumple
	CUANTITATIVOS
	No hay documentos donde se informe
	Existe compromiso público (convenios, acuerdos, tratados, políticas y códigos de la empresa)
	Identifican responsables, procedimientos operativos y gestión, sistemas, normas internas
	Describen el grado de implantación y/o plan de implantación
	Describen sistemas y resultados de seguimiento, verificación, evaluación y mejora del cumplimiento de las normas

Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de Responsabilidad Corporativa

En el caso de los datos obtenidos de esta industria se van a utilizar como:

- **Criterios cualitativos:**
 - Pertenencia a un grupo automovilístico o no (SI= 1 / NO=0) (Tabla 19).
 - Memoria/Informe propio (por marca) o por grupo (PROPIO=1 / GRUPO=0) (Tabla 20).

Tabla 19. Grupo automovilístico al que pertenecen las marcas

MARCAS	PERTENENCIA A ALGÚN GRUPO AUTOMOVILÍSTICO	
	SI	NO
TOYOTA	Toyota Motor Corporation	
VOLKSWAGEN AUDI	Grupo Volkswagen	
FORD	Ford Motor Company	
NISSAN	Nissan Motor	
HYUNDAI KIA	Hyundai Motor Company	
HONDA	Honda Motor Co.	

CHEVROLET	General Motors	
RENAULT	Renault	
MERCEDES-BENZ	Daimler	
PEUGEOT	PSA Group	
BMW	Grupo BMW	
MAZDA		
FIAT	FCA	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Tipo de documento según marcas

MARCAS	DOCUMENTOS	
	PROPIOS	DEL GRUPO
TOYOTA	X	
VOLKSWAGEN	X	X
FORD	X	
NISSAN	X	
HYUNDAI	X	
HONDA	X	
CHEVROLET		X
KIA	X	
RENAULT	X	
MERCEDES-BENZ		X
PEUGEOT		X
BMW	X	X
AUDI	X	
MAZDA	X	
FIAT		X

Fuente: Elaboración propia

- **Criterios cuantitativos:**

En base a estos criterios cuantitativos, se van a responder por marca automovilística a una serie de preguntas relacionadas con las cinco dimensiones que se van a evaluar (Sociedad, Medio Ambiente, Actividades de contribución social y Gobierno), asignando a cada pregunta una puntuación entre 0 y 4, siguiendo el criterio de grado de calidad de la información que se observa en la Tabla 21.

Tabla 21. Grados de calidad de la información

PUNTUACIÓN	INFORMACIÓN		GRADO DE CALIDAD
0	Inexistente		Casi no existe o no se ha encontrado información sobre los aspectos analizados.
0-1	Anecdótica		Se ha encontrado información asociada como mínimo con un 25% de los aspectos analizados, pero en general es anecdótica y poco relevante.
1-2	Escasa		Se ha encontrado información asociada como mínimo con un 50% de los aspectos analizados, pero es demasiado limitada, y/o no es significativa.
2-3	Incompleta		Se ha encontrado información asociada como mínimo con el 75% de los aspectos analizados, pero aún no se puede considerar completa y/o no cubre por completo todo el alcance de actividades, productos y geográfico.
3-4	Completa		Se ha encontrado información relevante y descriptiva relacionada con el 100% de los aspectos analizados, cubriendo todos los alcances de la organización.
4	Exhaustiva		Se ha encontrado información relevante, descriptiva y detallada, relacionada con todos los aspectos analizados, cubriendo todos los alcances de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

Para conseguir que los datos se interpreten de una manera sencilla, las valoraciones se van a mostrar en una tabla general, donde se asignará una puntuación por marca para cada concepto de categoría de RSC analizado y una puntuación general final que será la media de la suma de los conceptos evaluados.

En la Tabla 22 se incluyen los indicadores de cada uno de las dimensiones de RSC en la que hemos dividido el análisis, y que van a ser evaluadas.

Y en la Tabla 22 se muestran las puntuaciones obtenida por cada marca en función de la dimensión de RSC evaluada siguiendo los criterios de evaluación mencionados en la Tabla 21.

Tabla 22. Indicadores por categoría de RSC

DIMENSIONES	INDICADOR
SOCIEDAD	S
Respetar los derechos humanos en el país de origen y en el país donde realiza sus actividades, cumpliendo las normas de comercio justo	S1
Tiene políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento del compromiso en temas de derechos humanos	S2
Informa sobre los riesgos en materia de derechos humanos en sus actividades o relaciones comerciales	S3
Se posiciona en contra del trabajo infantil y forzoso	S4
Ofrece un producto innovador y conectado que favorece la seguridad y comodidad	S5
EMPLEADOS	E
Separa al conjunto de trabajadores por país/región, tipo de contrato...	E1
Gastos salariales por país	E2
Admite el derecho a la libertad de asociación de los trabajadores	E3
Admite el derecho a la negociación colectiva	E4
Ofrece a los trabajadores condiciones que mejoran las establecidas internacionalmente	E5
Asegura que ningún empleado sea objeto de discriminación, maltrato o acoso (sexual, psicológico, verbal...)	E6
Hace referencia al porcentaje de ocupación por género	E7
Especifica la comparación entre el salario hombre-mujer	E8
Ofrece un entorno laboral seguro y saludable que promueve la diversidad e inclusión	E9
GRUPOS DE INTERÉS	GI
Integra los objetivos empresariales a las expectativas y necesidades de los stakeholders	GI1
Suministra información para poder solucionar reclamaciones y compensaciones a los clientes	GI2
Posee un Código de conducta o de Buenas prácticas comerciales	GI3
Identifica las formas de comunicación con cada uno de los grupos de interés	GI4
Los grupos de interés comparten las políticas y valores establecidos por la marca	GI5
MEDIO AMBIENTE	MA
Respetar y cumplir las normativas y leyes internacionales y nacionales	MA1

Tiene política medioambiental (informe medioambiental)	MA2
Identifica objetivos claros y avances conseguido en tema medioambiental	MA3
Conoce los principales riesgos en materia medioambiental	MA4
Ofrece alternativas de combustibles menos perjudiciales para el medioambiente	MA5
Tiene integrado un sistema de ingeniería del ciclo de vida	MA6
Hace referencia a la posesión de certificados ISO	MA7
Hace referencia a la posesión del certificado EMAS de Gestión Ambiental	MA8
Ha cometido actos que han ido en detrimento de la protección del medio ambiente	MA9
ACTIVIDADES CONTRIBUCIÓN SOCIAL	CS
Invierte en proyectos locales	CS1
Actividades de voluntariado corporativo	CS2
Desempeño de actividades que promueven la educación	CS3
Desempeño de actividades que promueven la innovación	CS4
Apoya a organismos públicos	CS5
Promueve programas de consumo colaborativo	CS6
GOBIERNO CORPORATIVO	GC
Participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible	GC1
Se muestra la estructura del órgano de gobierno	GC2
Frecuencia de reuniones	GC3
Remuneración del personal que compone el órgano de gobierno	GC4
Revisión de los impactos y riesgos económicos, sociales y medioambientales	GC5
Medidas preventivas para evitar/reducir impactos negativos producidos por los riesgos derivados de la actividad empresarial	GC6
Valores organizativos y principios	GC7
Existencia de mecanismos (internos y externos) de denuncia por la violación de derechos humanos y conductas no éticas o ilegales	GC8
Incluye principios o compromisos que la empresa asume voluntariamente	GC9

Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

Tras definir los diferentes indicadores a evaluar según la dimensión de RSC a analizar, en la Tabla 23 se muestra la evaluación y puntuación obtenida por cada marca de automóvil analizada.

Tabla 23. Evaluación total y por dimensión de RSC de las actividades desarrolladas por cada marca de automóvil

INDICADOR	MARCAS														
	TOYOTA	VW	FORD	NISSAN	HYUNDAI	HONDA	CHEVROLET	KIA	RENAULT	MERCEDES	PEUGEOT	BMW	AUDI	MAZDA	FIAT
S	1,9	2	2,7	2,4	2,4	1,6	1,9	1,9	1,2	2,62	2,4	2,52	1,72	2	2,6
S1	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	3,5
S2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
S3	1	1	3	2	3	1	1	0	0	3	3	3	0	3	3
S4	0	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1
S5	2,5	2	2,5	3	2	0	2,5	2,5	0	3	3	3,5	2,5	0	3
E	1,333	1,333	1,889	1,500	1,722	1,889	1,611	1,611	1,222	2,056	2,056	2,056	1,556	1,667	2,056
E1	1	1	3	2,5	2,5	3	1,5	2,5	1	3,5	3,5	3	1,5	3	2,5
E2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
E4	1	1,5	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
E5	1	1	1	0	1	2	1	0	0	2	2	4	1	2	2
E6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
E7	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	3
E8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E9	3,5	3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4	3	3,5	3,5
GI	1,9	2,2	2,2	1,9	2,5	2,4	2	2,4	1,6	2,5	2,5	2,5	2,2	2,9	2,9
GI1	2	3	2,5	2	3	3	3	3	2	3	3,5	3,5	2	4	3,5
GI2	2	1	1	1	2,5	2,5	1,5	2	1	2,5	2	2,5	2	2,5	3

GI3	2	1,5	2	1	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
GI4	1,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	1,5	3	1	3	3	2,5	3	3	3
GI5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
MA	1,944	1,278	1,833	1,722	1,333	2,833	1,889	1,611	2,000	2,222	2,333	3,111	1,278	1,611	2,056
MA1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
MA2	4	2	1	2,5	0	4	1,5	0	2	0	3,5	2	0	1,5	2
MA3	2	2	2,5	3,5	1,5	4	3,5	3	0,5	3	3,5	3,5	3	2	1,5
MA4	1,5	0,5	1,5	1	1,5	1	2	1	0,5	0	2	1,5	1	0	1
MA5	3	2	2	1	1	2	2	2,5	2	3	2,5	4	2,5	3	3,5
MA6	0	0	2,5	0	0,5	2,5	1	0,5	1	1	1,5	4	0	1	1,5
MA7	2	2	2	2,5	2,5	3	2	2,5	3	4	3	4	2	2	4
MA8	0	0	0	0	0	4	0	0	4	4	0	4	0	0	0
MA9	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
CS	0,917	1,500	1,417	1,000	1,667	0,917	1,417	1,167	1,167	1,583	1,083	2,333	0,917	1,667	1,583
CS1	2	2,5	2,5	2,5	2	2	2	2	2	2,5	2	3	0,5	3	2
CS2	0,5	2,5	3,5	1	2,5	1	2,5	2	0,5	2,5	1	2,5	0,5	3	2
CS3	2	2	1,5	2	2,5	2	1,5	1,5	2	1	2	2,5	2,5	2	2,5
CS4	1	0,5	0	0,5	3	0,5	0,5	1	0,5	1	1	3	0,5	1	1
CS5	0	1,5	1	0	0	0	1,5	0,5	1,5	1,5	0	2	1	1	1
CS6	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0	1
GC	1,444	1,111	1,500	1,389	1,611	1,389	1,444	1,167	0,611	1,667	2,000	1,167	0,278	2,111	2,222
GC1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
GC2	3	1,5	3	1,5	1,5	3	1,5	3	1,5	1,5	3	1,5	1,5	1,5	1,5
GC3	2	0	0,5	3,5	3	2	0,5	2,5	0	1	3	0,5	0	3,5	3,5
GC4	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0
GC5	1,5	0,5	2,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0	0	2,5	2,5	0,5	0	2,5	3
GC6	3	0,5	2	2	2	1	3	0,5	0	2,5	3	0,5	0	2,5	2

GC7	2,5	3	0,5	0,5	1	1,5	3	0,5	0	1,5	1	2	0	3	3,5
GC8	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	2	1	0,5	0	0	1,5
GC9	0	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	1,5	1
	9,439	9,422	11,539	9,911	11,233	11,028	10,261	9,856	7,800	12,648	12,372	13,687	7,948	11,956	13,417
	TOTAL TOYOTA	TOTAL VW	TOTAL FORD	TOTAL NISSAN	TOTAL HYUNDAI	TOTAL HONDA	TOTAL CHEVROLET	TOTAL KIA	TOTAL RENAULT	TOTAL MERCEDES-BENZ	TOTAL PEUGEOT	TOTAL BMW	TOTAL AUDI	TOTAL MAZDA	TOTAL FIAT
POSICIÓN	12	13	6	10	7	8	9	11	15	3	4	1	14	5	2

Fuente: Elaboración propia

La anterior evaluación realizada para cada marca (Tabla 23) nos va a servir como base y referencia para elaborar los diferentes rankings en función de las diferentes dimensiones de RSC, así como la clasificación a nivel global de RSC y clasificación en función del nivel de ventas.

3.3. Ránking

Como se ha comentado al final del apartado anterior, la finalidad que se pretende conseguir a través de la información obtenida y evaluada es llegar a la conclusión de si en realidad existe o no una relación directa entre las ventas de las diferentes marcas de automóvil y la actuación llevada a cabo en materia de RSC por cada una de ellas.

En primer lugar, en la Tabla 24 se muestra el ránking de ventas y cuota de mercado por marca para el año 2016.

Tabla 24. Ránking de ventas año 2016 por marca

RÁNKING 2016	MARCA	VENTAS 2016 (en unidades)	CUOTA 2016
1	TOYOTA	8.476.885	9,2%
2	VOLKSWAGEN	6.535.093	7,1%
3	FORD	6.234.726	6,8%
4	NISSAN	4.954.002	5,4%
5	HYUNDAI	4.864.222	5,3%
6	HONDA	4.774.696	5,2%
7	CHEVROLET	4.168.961	4,5%
8	KIA	3.314.716	3,6%
9	RENAULT	2.412.720	2,6%
10	MERCEDES-BENZ	2.327.799	2,5%
11	PEUGEOT	2.024.006	2,2%
12	BMW	1.985.219	2,2%
13	AUDI	1.885.207	2,0%
14	MAZDA	1.540.582	1,7%
15	FIAT	1.523.355	1,7%

Fuente: Elaboración propia a partir del Ránking de ventas de marcas mundial de Focus2move (2016)

A continuación, Para averiguar y visualizar de una manera más clara y sencilla la existencia o no de relación entre ventas y actividades de RSC, se han elaborado una serie de ránking de RSC y de ventas (Tabla 25) y uno por cada dimensión de RSC analizada (Tabla 26).

Tabla 25. Ránkings de Responsabilidad Social Corporativa

RÁNKING	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	RÁNKING	VENTAS AÑO 2016 POR MARCA
1	BMW	1	TOYOTA
2	FIAT	2	VOLKSWAGEN
3	MERCEDES-BENZ	3	FORD
4	PEUGEOT	4	NISSAN
5	MAZDA	5	HYUNDAI
6	FORD	6	HONDA
7	HYUNDAI	7	CHEVROLET
8	HONDA	8	KIA
9	CHEVROLET	9	RENAULT
10	NISSAN	10	MERCEDES-BENZ
11	KIA	11	PEUGEOT
12	TOYOTA	12	BMW
13	VOLKSWAGEN	13	AUDI
14	AUDI	14	MAZDA
15	RENAULT	15	FIAT

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se puede sacar una conclusión a primera vista, y es que, por lo que se muestra, parece no existir una relación directa entre las ventas de las diferentes marcas y sus actuaciones en materia de responsabilidad social corporativa. Es más, en casos como el de Volkswagen, Toyota, BMW y Fiat podríamos decir que la relación entre ventas y RSC es totalmente indirecta.

En la Tabla 26 se muestra el ranking que clasifica a cada marca función de la puntuación obtenida para cada una de las dimensiones de RSC analizadas.

Tabla 26. Rankings de dimensiones de Responsabilidad Social Corporativa

DIMENSIÓN												
POSICIÓN (P)	SOCIEDAD	P	EMPLEADOS	P	GRUPOS DE INTERÉS	P	MEDIO AMBIENTE	P	ACTIVIDADES CONTRIBUCIÓN SOCIAL	P	GOBIERNO CORPORATIVO	
1	FORD	1	BMW	1	FIAT	1	BMW	1	BMW	1	FIAT	
2	MERCEDES-BENZ		FIAT		MAZDA	2	HONDA	2	MAZDA	2	MAZDA	
3	FIAT		MERCEDES-BENZ		BMW	3	PEUGEOT	2	HYUNDAI	3	PEUGEOT	
4	BMW	2	PEUGEOT	2	MERCEDES-BENZ	4	MERCEDES-BENZ	3	FIAT	4	BMW	
5	PEUGEOT		FORD		PEUGEOT	5	FIAT		MERCEDES-BENZ			
	HYUNDAI		HONDA		HYUNDAI	6	RENAULT	VOLKSWAGEN	5	HYUNDAI		
6	MAZDA	4	MAZDA	3	HONDA	7	TOYOTA	5	FORD	6	FORD	
	VOLKSWAGEN		KIA		8	CHEVROLET	CHEVROLET		7		CHEVROLET	
7	CHEVROLET	5	CHEVROLET	4	FORD	9	FORD	6	KIA	7	TOYOTA	
	KIA		KIA		VOLKSWAGEN	10	NISSAN		RENAULT		8	HONDA
	TOYOTA		AUDI		AUDI	11	MAZDA		PEUGEOT		8	NISSAN
8	AUDI	8	TOYOTA	5	CHEVROLET	10	HYUNDAI	9	HONDA	10	VOLKSWAGEN	
9	HONDA		VOLKSWAGEN		6	NISSAN	TOYOTA		11		AUDI	9
10	RENAULT	9	RENAULT	7	RENAULT	13	VOLKSWAGEN		AUDI	12	AUDI	

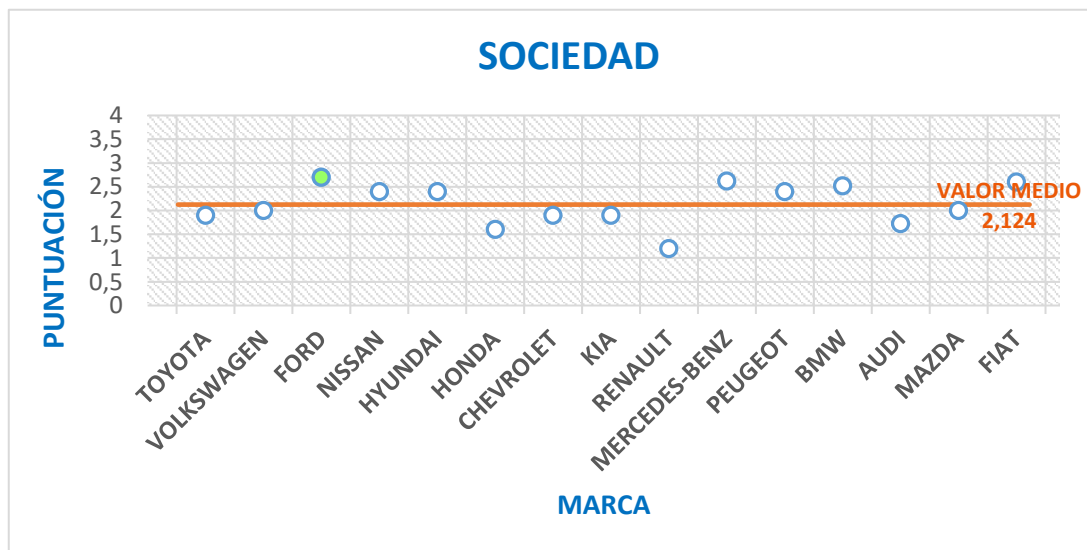
Fuente: Elaboración propia

En los rankings relacionados con las diferentes dimensiones, para aquellas marcas que ocupan una misma posición se ha establecido su orden de colocación teniendo en cuenta la posición que ocupan en el ranking general de RSC.

De estos últimos rankings, sacamos la clara conclusión de que existen principalmente cuatro marcas de automóvil que destacan sobre el resto. Estas marcas son BMW, Mercedes-Benz, Fiat y Peugeot, y ocupan el top 3 del ranking en cuatro (BMW, Mercedes-Benz y Peugeot) y hasta cinco (Fiat) dimensiones de las seis evaluadas.

Para verlo de una manera más sencilla y visual, en los Gráficos 1-6 se muestra, mediante gráficos de dispersión, la posición que cada marca ocupa en cada una de las dimensiones. Además, se ha calculado el valor medio total, representado por una línea de color naranja, así como el valor máximo obtenido y la marca a la que se corresponde en color verde.

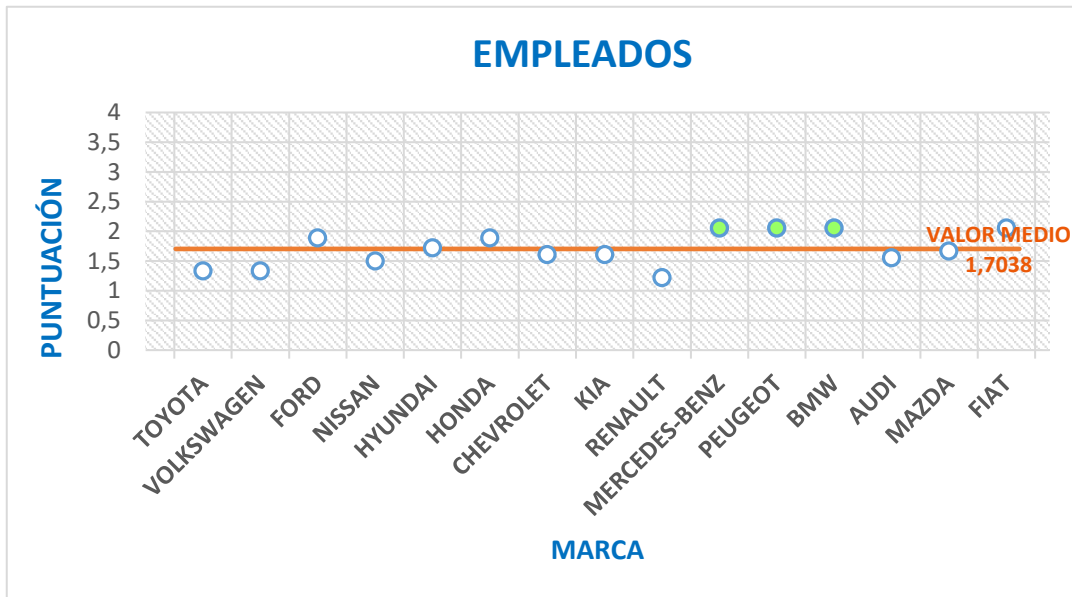
Gráfico 1. Posición de las marcas en la dimensión sociedad



Fuente: Elaboración propia

En las actividades relacionadas con el tema social, hay que decir si tomamos como referencia el valor medio, ocupa la segunda posición dentro de las seis dimensiones evaluadas. En este caso, existen siete marcas que se posicionan con un valor superior al medio, destacando Fiat en el primer puesto.

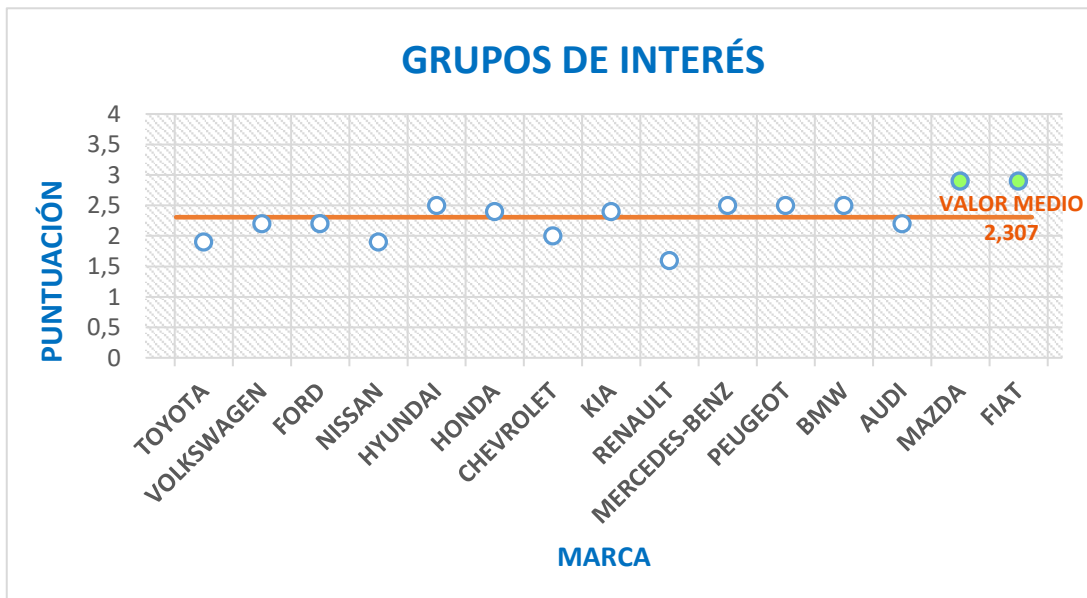
Gráfico 2. Posición de las marcas en la dimensión empleados



Fuente: Elaboración propia.

La dimensión empleados ocupa la cuarta posición y, en este caso, son seis de las quince marcas evaluadas las que obtienen una puntuación por encima de la media de la dimensión. Destacando y compartiendo primera posición BMW, Mercedes-Benz y Peugeot.

Gráfico 3. Posición de las marcas en la dimensión grupos de interés

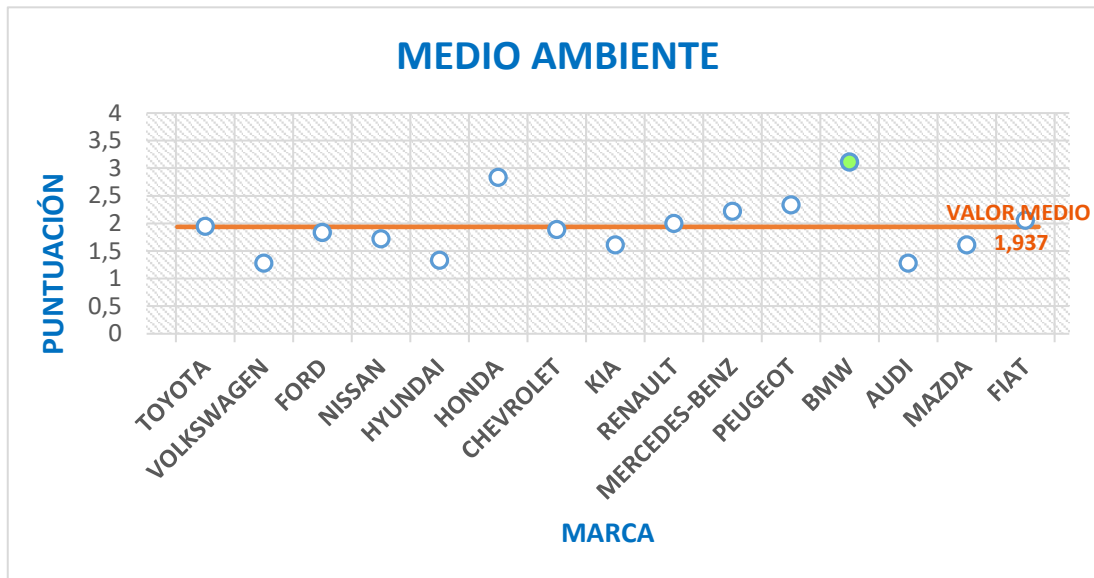


Fuente: Elaboración propia

Las acciones referidas a los grupos de interés son las que ocupan la primera posición, debido a que la puntuación media obtenida en la evaluación es la más alta. En este

caso, son siete las marcas que se sitúan por encima de la media, destacando Mazda y Fiat en primera posición.

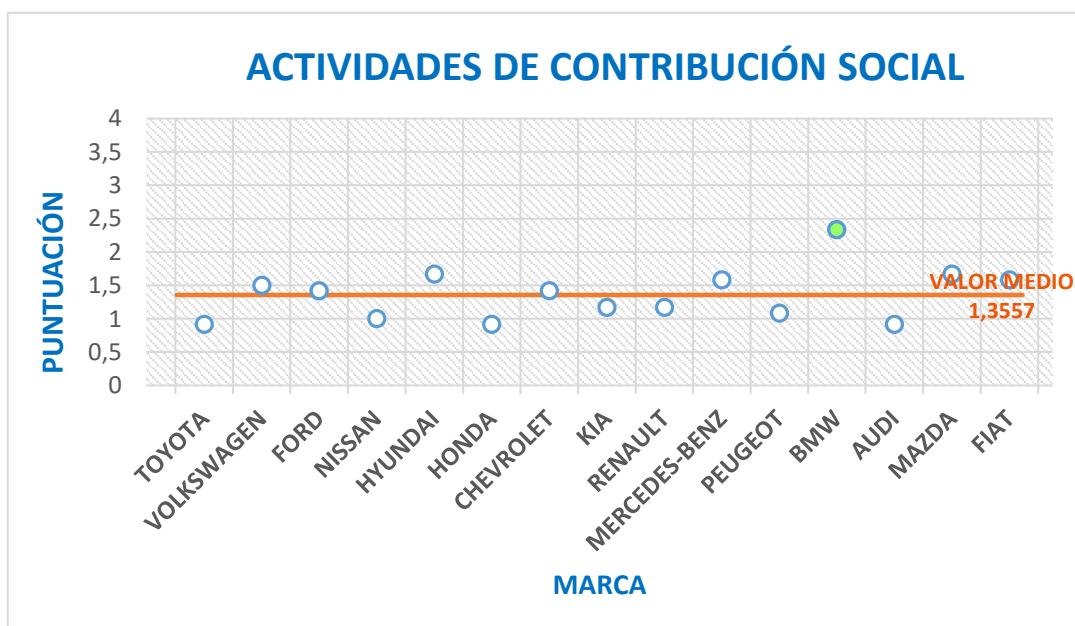
Gráfico 4. Posición de las marcas en la dimensión medio ambiente



Fuente: Elaboración propia

Las actividades de medio ambiente se sitúan en tercera posición, superando el valor medio calculado cinco de las quince marcas. Aquella marca que ha obtenido la puntuación más alta, con más de un punto por encima de la media, es BMW.

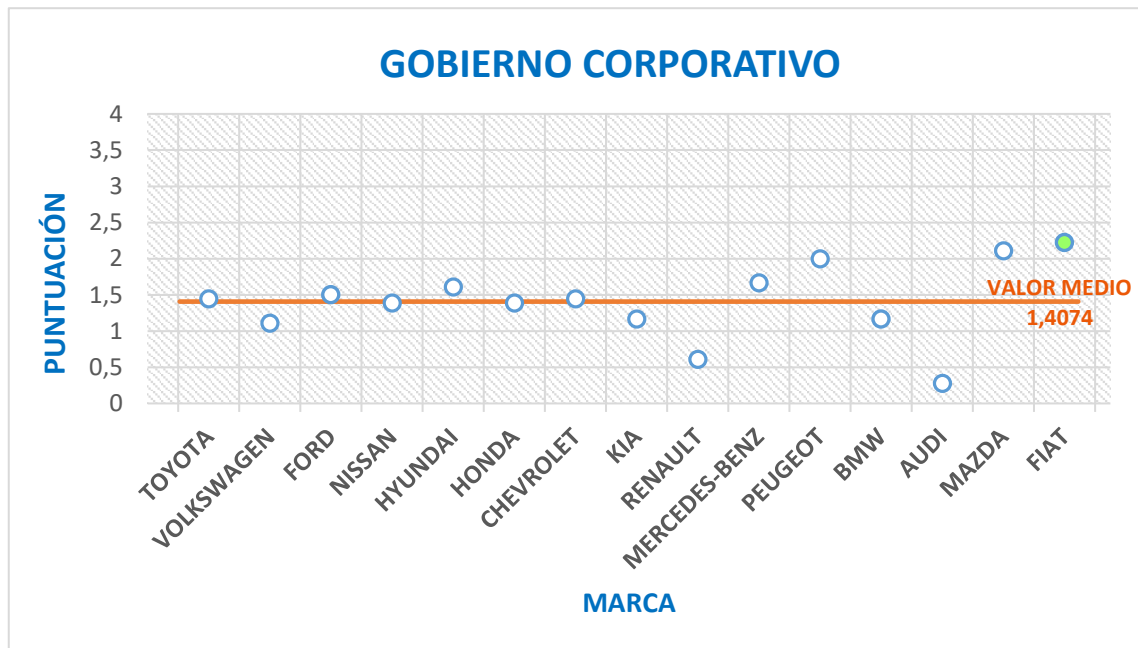
Gráfico 5. Posición de las marcas en la dimensión actividades de contribución social



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referida a las actividades de contribución social, ocupa la última posición en base al valor medio. En este caso, a pesar de ser la valorada con una puntuación más baja, es en la que más clara se ve la diferencia entre la marca que ocupa la primera posición (BMW) y la que ocupa la segunda (Mazda y Hyundai), ya que entre ellas existe una diferencia cercana a un punto.

Gráfico 6. Posición de las marcas en la dimensión gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, las actividades de gobierno corporativo y gestión de riesgos ocupan la penúltima posición, con seis marcas por encima del valor medio, y destacando en primera posición Fiat.

A modo de resumen, en la Tabla 27 se presenta el ránking final de dimensiones y el valor medio correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 27. Ránking final de dimensiones de RSC

POSICIÓN	DIMENSIÓN	VALOR MEDIO
1	Grupos de interés	2,307
2	Sociedad	2,124
3	Medio Ambiente	1,937
4	Empleados	1,7038
5	Gobierno Corporativo	1,4074
6	Actividades de Contribución Social	1,3557

Fuente: Elaboración propia

4. LISTA DE BUENAS PRÁCTICAS

Una vez obtenido el ránking general de dimensiones, en este punto se va a profundizar un poco más, con el objetivo de identificar dentro de estas dimensiones cuáles son las actividades que mayor impacto e importancia tienen en el ámbito de la responsabilidad social empresarial en la industria del automóvil.

Para ello, se va a realizar un análisis de cada una de las actividades que se han evaluado a lo largo de todo el trabajo, y cuyas puntuaciones aparecían en la Tabla 23.

Este análisis se va a centrar en la comparación entre las desviaciones típicas de cada práctica. El valor de la desviación típica mide el grado de dispersión de los datos respecto al valor medio, por lo que nos va a ayudar de esta manera a determinar aquellas prácticas en las que las empresas del sector están verdaderamente interesadas (menor desviación típica) y en las que sólo algunas dedican parte de sus esfuerzos para desarrollarlas (mayor desviación típica).

En primer lugar, en la Tabla 28 se van a mostrar las diez prácticas con menor desviación típica (entre 0 y 0,35 aproximadamente), es decir, aquellas prácticas que son comunes a todas las marcas de automóvil analizadas.

Tabla 28. Listado de prácticas con menor desviación típica

PRÁCTICA	DIMENSIÓN
Respetar los derechos humanos en el país de origen y en el país donde realiza sus actividades, cumpliendo las normas de comercio justo	Sociedad
Tienen políticas y procedimiento que aseguran el cumplimiento del compromiso en temas de derechos humanos	Sociedad
Gastos salariales por país	Empleados
Asegura que ningún empleado sea objeto de discriminación, maltrato o acoso (sexual, psicológico, verbal...)	Empleados
Especifica la comparación entre el salario hombre-mujer	Empleados
Ofrece un entorno laboral seguro y saludable que promueve la diversidad e inclusión	Empleados
Los grupos de interés comparten las políticas y valores establecidos por la marca	Grupos de interés
Respetar y cumplir las normativas y leyes internacionales y nacionales	Medio Ambiente
Ha cometido actos que van en detrimento de la protección del medio ambiente	Medio Ambiente
Remuneración del personal que compone el órgano de gobierno	Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración propia

Podría decirse que estas prácticas son en las que, por lo general, la mayoría de las empresas evaluadas asumen mayores esfuerzos. No se trata de prácticas diferenciadoras ya que, como se ha visto, todas las empresas las llevan o no a cabo (en mayor o menor medida) con el mismo grado de implicación, pero son estándares necesarios para tener una posición que les permita competir en los primeros puestos de la industria.

Por último, en la Tabla 29 se detallan las diez prácticas con mayor desviación típica (entre 1,05 y 1,8 aproximadamente). Estas prácticas son aquellas que se encuentran más alejadas de la media y que, por tanto, son menos las empresas que asumen verdaderos esfuerzos en desarrollarlas.

Tabla 29. Listado de prácticas con mayor desviación típica

PRÁCTICA	DIMENSIÓN
Informa sobre los riesgos en materia de derechos humanos en sus actividades o relaciones comerciales	Sociedad
Ofrece un producto innovador y conectado que favorece la seguridad y comodidad	Sociedad
Ofrece a los trabajadores condiciones que mejoran las establecidas internacionalmente	Empleados
Tiene política medioambiental (Informe medioambiental)	Medio Ambiente
Tiene integrado un sistema de ingeniería del ciclo de vida	Medio Ambiente
Hace referencia a la posesión del certificado EMAS de Gestión Ambiental	Medio Ambiente
Frecuencia de reuniones	Gobierno Corporativo
Revisión de los impactos y riesgos económicos, sociales y medioambientales	Gobierno Corporativo
Medidas preventivas para evitar/reducir impactos negativos producidos por los riesgos derivados de la actividad empresarial	Gobierno Corporativo
Valores organizativos y principios	Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración propia

Estas prácticas podrían definirse realmente como diferenciadoras o buenas prácticas, ya que sólo son unas pocas empresas las que se atreven a invertir parte de sus recursos en la mejora y puesta de conocimiento de esta información para los grupos de interés y la sociedad en general. Por tanto, aquellas empresas que desarrollan estas actividades podrían realmente destacar como empresas socialmente responsables.

5. CONCLUSIÓN

Una vez analizada la relación entre la RSC y las ventas en el sector del automóvil, se pueden sacar conclusiones relacionadas con varios aspectos.

Es más que obvio que la posesión de una política de responsabilidad bien diseñada puede otorgar beneficios empresariales tanto a nivel interno como externo.

Si nos referimos a los beneficios internos, permite a la empresa tener una visión estratégica sostenible, mejorar sus procesos, identificar sus fortalezas y debilidades en temas de sostenibilidad y atraer, motivar y retener a empleados, entre otros.

En lo que respecta a los beneficios externos, esta exposición pública de información de responsabilidad social puede otorgar también a las empresas una ventaja competitiva en la industria, ya que permite involucrar y hacer partícipes a los stakeholders en las estrategias y visión corporativa. Todo lo anterior ayuda a que muchas de las empresas obtengan mejoras en sus reputación y confianza con los grupos de interés.

Los resultados del análisis llevado a cabo en el sector del automóvil respecto a la influencia de la RSC en otros aspectos empresariales, marcan la existencia de un “vacío” entre lo que las compañías hacen y los que los grupos de interés perciben. Parte de este vacío es principalmente provocado por el desarrollo y evolución de Internet y las nuevas tecnologías y, principalmente, redes sociales.

En la sociedad actual, los stakeholders tienen acceso y conocimiento de los acontecimientos tanto buenos como malos que se dan en las empresas. La información no se puede controlar, y esto hace que la comunicación efectiva por parte de las empresas sea más difícil, sobre todo cuando quieren compartir un mensaje ético, responsable y positivo que se pone en duda por determinada información vertida en las redes y medios de comunicación.

Dado lo anterior, es obvio que la RSC en la sociedad puede tratarse como un modelo de gestión que posee un alto componente moral, dejando en un segundo plano el componente económico.

Aunque, dejando de lado la teoría de lo que debería ser la actuación sostenible de una empresa, tras analizar las prácticas por dimensión de responsabilidad social, se ha observado que muchas de las afirmaciones anteriores, como lo del componente meramente moral y no económico, no son del todo ciertas. Esta contradicción se ve claramente en acciones poco morales llevadas a cabo por empresa que ocupan las primeras posiciones en el ránking de ventas, como puede ser Volkswagen, que como ya se conoce, vertió datos falsos en sus informes de sostenibilidad hace algunos años.

La doble finalidad que se buscaba y que, finalmente, se ha conseguido con este trabajo era:

- Conocer si las ventas de una marca estaban directamente relacionadas con su actuación en responsabilidad social corporativa,
- Identificar un listado de buenas prácticas o prácticas diferenciadoras.

En cuanto a la relación entre ventas y RSC, ha quedado más que claro que esta relación no puede considerarse como directa, es más, se acerca más a tratarse de una relación totalmente inversa. Esto puede tratarse quizá, porque el concepto de responsabilidad social concebido y percibido por la sociedad no se acerca ni mucho menos al concepto real, o que se dejan guiar por la información meramente positiva que se muestra en base a las actividades desarrolladas por las diferentes empresas.

Observando los resultados obtenidos en el análisis de las desviaciones típicas, se ha llegado a la clara conclusión de que las diferencias son verdaderamente importantes para identificar aquellas empresas más proactivas en cuanto a actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa. Se observa que ninguna de las acciones que diferencian a las empresas (mayor desviación típica) están relacionadas con los grupos de interés ni con las actividades de contribución social, lo que muestra que aquellas empresas motivadas en crear mejoras destinadas a la sociedad no ven incrementadas, en un principio, sus cifras de ventas al desempeñar acciones novedosas por el mero hecho de no estar destinadas exclusivamente a los grupos de interés más críticos.

A modo general, podría decirse que los informes de sostenibilidad muestran información con la finalidad de quedar bien ante los stakeholders más influyentes,

compartiendo propuestas y acciones que contenten a los mismos, a pesar de tratarse de prácticas comunes que cumplen con estándares normativos básicos. La mayoría de las empresas de la industria del automóvil se basan en estándares, simplemente para contentar a determinados grupos de interés, intentando dar una imagen de empresa socialmente responsable que no se corresponde con la realidad. Las empresas tienen como objetivo conseguir adeptos que permitan a éstas implantar sus prácticas y filosofías con la única finalidad de mejorar su posición en el mercado.

Por otra parte, también hemos podido ver que no todas las empresas actúan de igual manera. Empresas como BMW, Fiat, Mercedes-Benz y Peugeot, han mejorado su posición en ventas en los últimos años, y destacan respecto al resto por su implicación en temas y prácticas sociales que el resto de empresas de la industria aún no se han atrevido a abordar porque, a priori, no les reporta beneficios. Creo que son estas empresas las que realmente aplican mayores esfuerzos por mejorar la sociedad.

Para finalizar, diría que la misión de las empresas de esta industria no debería limitarse únicamente a ofrecer la cara positiva de la sociedad. Responsabilidad no solamente supone ser responsable durante el desarrollo y desempeño de una actividad, sino ser capaz de adelantarse y proponer nuevas soluciones o prácticas alternativas que mejoren las condiciones sociales existentes.

Está demostrado que muchas personas, grupos de interés y sociedad en general valoran más que se les informe acerca de la realidad, así como de los riesgos sociales que pueden llevar consigo la actividad empresarial. La sociedad actual reconoce, sobre todo, el esfuerzo que realizan algunas empresas, preocupadas por desarrollar acciones destinadas a anticiparse a las posibles necesidades que pueden crearse en la sociedad, poniendo empeño en crear una sociedad segura, concienciada, formada e innovadora, con afán de proponer y mejorar los estándares normativos, legales y sociales establecidos, con la finalidad de superar las expectativas de la sociedad.

A modo de recomendación final, las empresas no deberían olvidar que para que las acciones de RSC tengan impacto en el mercado y en los grupos de interés, deben ser conscientes de la necesidad de cumplir con una serie de premisas:

- Las áreas con las que se quieren ver la relación con la RSC deben estar relacionadas con la competencia esencial de la empresa.
- Las iniciativas deben estar relacionadas con los stakeholders más críticos.
- Las iniciativas deben ser conocidas previamente por parte de los stakeholders.
- Las habilidades corporativas deben ocupar un papel fundamental a la hora de relacionar RSC y valor para el mercado.

6. BIBLIOGRAFÍA

ANFAC – Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

www.anfac.com

AUDI (2015): “Corporate Responsibility Interim Report 2015”. Disponible en

<http://www.audi.com>

AUDI (2015): “CR Program and Key Figures Report 2015”. Disponible en

<http://www.audi.com>

BMW GROUP (2005): “Join Declaration on Human Rights and Working Conditions in the BMW Group”. Disponible en www.bmwgroup.com

BMW GROUP (2011): “Corporate Governance Code”. Disponible en

www.bmwgroup.com

BMW GROUP (2013): “Stakeholder Engagement Policy of the BMW Group”.

Disponible en www.bmwgroup.com

BMW GROUP (2015): “BMW Group Cultural Engagement”. Disponible en

www.bmwgroup.com

BMW GROUP (2016): “Legal Compliance Code”. Disponible en www.bmwgroup.com

BMW GROUP (2016): “Sustainable Value Report 2016”. Disponible en

www.bmwgroup.com

DAIMLER (2012): “Integrity Code”. Disponible en www.daimler.com

DAIMLER: “Environmental and Energy Guidelines”. Disponible en www.daimler.com

DAIMLER (2016): “Mercedes Benz 365 - Magazine for Sustainability”. Disponible en

www.daimler.com

DAIMLER (2016): “Sustainability Report 2016”. Disponible en www.daimler.com

DAIMLER (2017): “Corporate Profile 2017”. Disponible en www.daimler.com

DEEPHOUSE, D.L. Y JASKIEWICZ, P. (2013). “Do family firms have higher reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories”. *Journal of Management Studies*. 50 (3), 337-360.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). “*Asset stock accumulation and Sustainable competitive advantage*”. Management Science, Vol.35, Nº12, pp. 1504-1511.

Dow Jones Sustainability Index. <http://www.sustainability-indices.com/>

FCA - FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (2016): “Sustainability Report 2016”. Disponible en www.fcagroup.com

FCA - FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (2017): “Sustainability Brochure 2017”. Disponible en www.fcagroup.com

FOCUS2MOVE. <http://focus2move.com/>

FOMBRUN, C.J. (1996). “*Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*” Harvard Business School Press.

FOMBRUN, C.J. (2005). “Building Corporate Reputation through CSR initiatives: Envolving standards” *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-11.

FOMBRUM, C.J., GARDBERG, N.A. y SEVER, J. (2002). “*The Reputation quotient: A multistakeholder measure of Corporate Reputation*” *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

FOMBRUM, C.J. y SHANLEY, M. (1990). “*What’s in a name? Reputation-building and Corporate strategy*” *Academy Management Journal*, 30, 33-50.

FORD MOTOR COMPANY (2004): “Code of Business Conduct and Ethics for Members of the Board Directors”. Disponible en www.ford.com

FORD MOTOR COMPANY (2007): “Code of Conduct Handbook”. Disponible en www.ford.com

FORD MOTOR COMPANY (2012): “Policy Letter Nº 24 - Code of Human Rights, Basic Working Conditions, and Corporate Responsibility”. Disponible en www.ford.com

FORD MOTOR COMPANY (2016): “2017 Trends”. Disponible en www.ford.com

FORD MOTOR COMPANY (2016): “Sustainability Report Summary 2015/16”. Disponible en www.sustainability.ford.com

FRIEDMAN, M. (1970, 13th September). *“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”*. The New York Times Magazine.

GARCÍA DE MADARIAGA, J. y RODRÍGUEZ DE RIVERA, F. (2011): *“Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo: Impacto Sobre la Reputación de las Compañías del Sector Automovilístico y la Satisfacción del Cliente”*, Revista de Responsabilidad Social de la Empresa Luis Vives, Nº7, pp. 47-104.

GENERAL MOTORS (2014): *“Sustainability Report 2014”*. Disponible en www.gm.com

HONDA MOTOR CO. (2016): *“European Environmental Report 2016”* Disponible en <http://world.honda.com>

HONDA MOTOR CO. (2016): *“Sustainability Report 2016”* Disponible en <http://world.honda.com>

HYUNDAI MOTOR COMPANY (2013): *“2012 Hyundai Motors: Global Social Contribution Activities White Paper”*. Disponible en <https://csr.hyundai.com>

HYUNDAI MOTOR COMPANY (2016): *“Sustainability Report 2016”*. Disponible en <https://csr.hyundai.com>

Invest in Spain (2017): *“Industria de Automoción en España – Datos básicos”*. Disponible en <http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/automocion/descripcion/index.html> [Accedido el 8/05/2017]

KIA MOTORS (2015). *“Sustainability Magazine 2016”*. Disponible en <http://www.kia.com>

MADORRAN, C. y GARCÍA, T. (2016). *“Corporate social responsibility and financial performance: The Spanish case”* Revista de Administração de Empresas, 56 (1), 20-28.

MAZDA (2016): *“Sustainability Report 2016”*. Disponible en www.mazda.com

Ministerio de Industria, Energía y Turismo: *“Presentaciones Sectoriales – Sector Automoción (Abril 2016)”*. Disponible en <http://www.minetad.gob.es/es->

<ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Automoci%C3%B3n.pdf>

[Accedido el 8/05/2017]

NISSAN MOTORS (2016): "Sustainability Report 2016". Disponible en www.nissan-global.com

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: "La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35 (2014)". Disponible en http://observatoriorsc.org/Informe_memoriasRSC_ibex_2014_completo_def.pdf

[Accedido el 24/04/2017]

OPEL (2015): "Memoria RSC 2015". Disponible en www.opel.es

OPEL (2016): "Declaración Ambiental GM España 2016". Disponible en www.opel.es

PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2006). "Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate social responsibility" Harvard Business Review, 78-92.

POST, JAMES E., PRESTON, LEE E. y SACHS, SYBILLE (2002): "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth".

PSA GROUPE (2016): "2016 CSR Report". Disponible en www.groupe-psa.com

PSA GROUPE (2016): "Registration Document 2016". Disponible en www.groupe-psa.com

RENAULT: "Code of Good Conduct". Disponible en <https://group.renault.com/>

RENAULT (2012): "Code of Ethics". Disponible en <https://group.renault.com/>

RENAULT (2015): "2015 CSR Report". Disponible en <https://group.renault.com/>

RENAULT (2015): "Registration Document 2015". Disponible en <https://group.renault.com/>

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2006): "Toyota Code of Conduct". Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2015): "Toyota's Social Contribution Activities". Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2016): “All Toyota Green Wave Project 2016”. Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2016): “Corporate Governance Report 2016”. Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2016): “Environmental Report 2016”. Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2016): “Sustainable Data Book 2016”. Disponible en www.toyota-global.com

TOYOTA MOTOR CORPORATION (2016): “Sustainable Management Report 2016”. Disponible en www.toyota-global.com

VALOR, C. y DE LA CUESTA, M. (2003). “*Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, Medición y Desarrollo en España*”. Boletín Económico ICE, Nº 2755, pp. 7-20.

VIÑALES CEBOLLA, R., BASTANTE CECA, M.J., LÓPEZ GARCÍA, R., VIVANCOS BONO, J.L. y CAPUZ RIZO, S. (2003). “*Análisis del Impacto Medioambiental de un automóvil, a lo largo de su ciclo de vida*”. 7th International Congress on Project Engineering, At Pamplona (Spain).

VOLKSWAGEN (2002): “Declaration on Social Rights and Industrial Relationships at Volkswagen”. Disponible en <http://volkswagenag.com>

VOLKSWAGEN (2010): “The Volkswagen Group Code of Conduct”. Disponible en http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/fileadmin/15_NB/pdf_en/The_Volkswagen_Group_Code_of_Conduct.pdf

VOLKSWAGEN (2015): “Environmental and Sustainability Report 2015”. Disponible en <http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/home.html>

VOLKSWAGEN (2015): “CSR – Projects Worldwide Audi and Volkswagen”. Disponible en <http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/csr-projects.html#0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10/0/1,11>