

**LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL BALANCED
SCORECARD.**

Dr. Alfonso López Viñegla

Dr. Fernando Llena Macarulla

*Profesores Titulares de la Universidad de Zaragoza
Dpto. de Contabilidad y Finanzas (Facultad de CC. EE. y EE.)*

Gran Vía, 2

50005 Zaragoza

976 762491

alopez@unizar.es

fllena@unizar.es

LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL BALANCED SCORECARD.

1. Antecedentes y planteamiento inicial

Hasta la fecha se ha escrito extenso sobre los principales componentes que han destacado en el seno de la metodología-filosofía del Balanced Scorecard (BSC): mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, relaciones de causalidad, etc., pero quizá lo que debemos subrayar en esta ocasión es cómo está el estado de la cuestión, tanto académica como profesionalmente. Académicamente, se relaciona el BSC con otros modelos como EFQM, VBM, modelos de Innovación, con sistemas productivos (García Cebrián y López Viñegla, 2002), y también con los modelos de RSC (Epstein y Wisner, 2001). Desde el plano empresarial¹, tanto a través de foros de discusión como a través de algunas experiencias en el marco de nuestra actuación profesional, además de certificar el interés que existe por esta herramienta, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas en las que la ejecución de la Planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados.

Cuando hablamos de Estrategia y lo hacemos apuntando hacia las distintas metodologías existentes para su diseño y puesta en práctica, surge claramente el concepto de Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) (Kaplan y Norton, 1996). En sus inicios –y sobre todo entre los más escépticos- podía pensarse que se trataba de una moda pasajera, pero nada más lejos de la realidad, ya más del 70% de las empresas que componen el Fortune 500 lo están empleando de forma exitosa, y en España se está convirtiendo cada vez en modelo consolidado entre las grandes empresas, comenzándose a sumergir en el mundo de la Pyme –a modo de ejemplo apuntamos al esfuerzo que desde el Gobierno de Aragón se hace en este sentido a través del denominado *Programa Empresa*²-. El BSC es sin duda uno de los modelos más acreditados de los últimos años, ayuda a las empresas e Instituciones a transformar la Estrategia en Objetivos operativos, siendo sin duda una excelente guía de gestión para obtener los resultados del negocio y conseguir el adecuado alineamiento de las personas clave.

Sobre el BSC existen diferentes enfoques dependiendo de las necesidades de gestión en la organización: un enfoque de **medición** (Cuadro de mando – “*Tableau de bord*”): su fin es ser complemento de los instrumentos financieros ya existentes en la empresa, obteniendo indicadores de otras áreas diferentes...; un enfoque orientado a la **gestión estratégica** (*Strategic Enterprise Management*): cuyo cometido esencial es la correcta "Implantación de la Estrategia"; y un enfoque de **gestión del Cambio** (*Strategy Focused Organization*): en donde se requieren cambios de actitudes de las personas, compromisos firmes... requiere la adaptación rápida de la organización ante cualquier cambio. La clave está en alinear a las personas que resultan ser piezas clave en todo este juego. Se requiere reenfocar totalmente la Estrategia, adaptarse a la misma.

Por otra parte, en las últimas décadas la Responsabilidad Social Corporativa ha representado una apuesta de la empresa por asumir unos compromisos de actuación correcta con respecto a su entorno social y medioambiental que con anterioridad han sido obviados por las entidades e incluso por la sociedad en general. En este sentido,

¹ Recomendamos el acceso al *site*: <http://cuadrodemandando.unizar.es>, donde se podrán consultar numerosos casos de empresas que han diseñado e implantado BSC.

² Programa Empresa <http://www.programaempresa.com>

la implantación de la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha ido convirtiendo cada vez más en una necesidad para las empresas como consecuencia de las crecientes presiones que sufren por parte del entorno social. Esta disciplina, como parte de la gestión global de la empresa, también debe ser considerada desde el punto de vista estratégico.

De este modo, se han desarrollado algunas iniciativas y propuestas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así, por un lado, las Naciones Unidas promueven la consideración de esta responsabilidad a través del Pacto Mundial (Global Compact) que recoge una serie de principios de actuación en relación a los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente. Por otro, existen propuestas de normas para la integración de la RSC en la gestión de la empresa, que incluso puede ser certificadas (SA8000 de la *Social Accountability Internacional*; la serie AA1000 del *Institute of social and ethical Accountability*; la serie ISO 14000 de gestión medioambiental, etc.). También la Unión Europea promueve la gestión de la RSC mediante la emisión del libro verde sobre la responsabilidad social de las empresas o el Sistema comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).

Además, para presentar información derivada de la gestión de la RSC asumida por las entidades las memorias de sostenibilidad son el principal instrumento. La principal propuesta es la de la *Global Reporting Initiative* (GRI), en la que se presenta información sobre la gestión de la RSC en la empresa e indicadores de los tres pilares de la sostenibilidad (económicos, sociales y medioambientales). Por último, en el ámbito español, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas ha desarrollado un marco conceptual de la responsabilidad social corporativa en el que se recogen los elementos básicos de la misma (AECA, 2004).

Algunos estudios han intentado implantar la variable medioambiental o la más amplia de sostenibilidad en la gestión estratégica. Por ello, es interesante ver la aportación que el BSC puede hacer en la implantación de la gestión de la RSC a nivel estratégico, posibilitando un desarrollo integrado de las mismas y evitando duplicidad de tareas. Vamos a proponer alternativas para involucrar la RSC en la gestión integral de la organización, yendo desde un simple objetivo estratégico, hasta el análisis de una línea estratégica (visión vertical del mapa estratégico), o hasta el análisis de una perspectiva estratégica (visión horizontal).

2. El Balanced Scorecard en la planificación estratégica actual y su carácter polivalente.

Hemos apuntado el hecho de que hay empresas que desarrollan su Planificación Estratégica de forma acertada, y por ello una de las preguntas que pueden plantearse es por qué incorporar a dicha Planificación el BSC. Personalmente, nos gusta recurrir de forma inicial a una frase de la Revista Fortune de diciembre de 1997, “*menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito*”, proposición que se desprende de un estudio realizado a un nutrido grupo de empresas relevantes del entramado empresarial norteamericano. Analizando dicha afirmación, no nos cabe duda de que una de las principales razones es nuestra habitual gestión cortoplacista, generalmente en numerosas empresas no existe un nexo de unión entre su planificación estratégica –si la hay- y su gestión operativa habitual, carente en muchos sentidos de un rumbo claro. Por otra parte, la preocupación en la gestión ordinaria ya no está centrada en la información financiera, sino que el interés comienza a enfocarse hacia áreas internas en la organización, en la gestión de los procesos, en la excelencia y los procesos de calidad, en las capacidades, en la aplicación de la tecnología, en la gestión por valores, etc., e incluso en áreas como las que este trabajo pretende abordar, la Responsabilidad Social Corporativa.

Utilizar una herramienta como el Balanced Scorecard facilita y mejora la planificación estratégica que conocemos; en nuestra opinión, entre algunos de los aspectos que podemos destacar apuntamos los siguientes:

- Facilita la alineación de objetivos y de comportamiento del capital humano de la organización, mejorando la comunicación y comprensión de la Estrategia.
- Nos permite reformular la Estrategia en función de los Resultados definidos a priori.
- Estamos ante una metodología que facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto plazo³.
- Como una de las funcionalidades del BSC es la gestión del valor, dicha herramienta favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio, mejorando la capacidad de análisis en la organización.

De lo que se trata verdaderamente es de transformar la Estrategia en Resultados, y ello pasa necesariamente por una adecuada gestión estratégica de las personas, de una gestión óptima de sus capacidades. Debemos conocer perfectamente qué es lo que esperamos de nuestro personal, y debemos explicitar la fórmula de desarrollo personal y profesional del mismo. Es así como debemos comenzar a afrontar un verdadero cambio, desde las personas. Debemos diseñar la estrategia propia de nuestros recursos humanos (Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Freedman, 2003), definir las pautas de desarrollo de las competencias estratégicas del mismo y, evidentemente, rediseñar la evaluación del desempeño a través de la compensación de las habilidades y comportamientos estratégicos llegando al alineamiento de los objetivos individuales con los grandes objetivos de la organización.

Entre las dificultades que se producen durante la conceptualización y establecimiento efectivo del Balanced Scorecard, podemos destacar el hecho de que la Dirección General no se involucre lo suficiente e incluso que sean pocos los identificados con este proyecto, el pensar que se trata de un cometido de los mandos intermedios, el hecho de considerar que estamos antes un EIS (Executive Information System)... debemos recordar que estamos ante una herramienta de aprendizaje organizacional y continuo, el plantearse que es simplemente una herramienta de medición y no de comunicación, no se trata tampoco de una herramienta que deba implantar un asesor o un consultor, no debe esperarse a que esté perfectamente construido conceptualmente para su implantación efectiva y, por supuesto, se trata de un proceso dinámico, de un proceso participativo.

Esencialmente, de lo que se trata es de tener un modelo de gestión simple y que priorice lo relevante, que todos tengamos en común un mismo lenguaje, un involucramiento fundamental por parte del máximo estamento en la empresa como elemento dinamizador (son los que deben “tirar del carro” como usualmente se apunta), una comunicación ágil entre los distintos componentes de la organización favoreciendo la participación de todos, un liderazgo comprometido y participativo y, sobre todo, de lo que se trata es de iniciar una gestión del cambio –eliminando las trabas culturales- nada dolorosa y comprometida con la Estrategia de la empresa.

3. La Responsabilidad Social Corporativa desde un enfoque estratégico.

Los diversos desastres ecológicos ocurridos en las últimas décadas junto a los importantes impactos que las actividades empresariales tienen en la sociedad en la que operan y en su entorno natural, han generado la necesidad de que dichas

³ Recomendamos la lectura de Epstein y Manzoni (1997) y López Viñegla (2003); en ambos trabajos se incide en la diferencia que hay entre Balanced Scorecard (formulación y diseño de la Estrategia) y el Cuadro de mando (seguimiento de la misma a través de indicadores, gráficos, informes, etc.).

entidades deban asumir la responsabilidad social que les corresponden incorporándola en sus sistemas informativos y de gestión.

Desafortunadamente, las empresas que ponen en práctica un sistema de gestión medioambiental por motivos corporativos internos y dentro del círculo de la mejora continua son un pequeño número, mientras que entre las razones que se barajan para implantar un sistema de estas características son la presión de los consumidores y grupos de interés, la legislación, la competencia local e internacional, el ahorro en costes, etc.

No obstante, muchas de ellas se han limitado a actuar motivadas exclusivamente por la necesidad de legitimarse ante la sociedad y ofrecer una imagen corporativa positiva (Llena et al., 2006). Por tanto, la integración de la responsabilidad social corporativa en los sistemas de gestión ha sido más superficial que efectiva, limitándose a hacer prácticamente lo que les es demandado por las presiones externas para poder legitimarse informando (o desinformando) sobre las excelencias de sus actividades (Deegan, 2002).

Así, aunque muchas compañías están implementando sistemas de gestión medioambiental, es escaso el número de ellas que integran en dicha gestión los distintos aspectos que recoge la responsabilidad social. Por ello, pocas han visto la oportunidad que dicha variable les brinda para conseguir ventajas competitivas con respecto a sus rivales. De este modo, en pocas ocasiones se han decidido a incorporar la responsabilidad social en sus sistemas de gestión, y mucho menos en los de gestión estratégica.

Desde nuestra apreciación, dicha ausencia podría explicarse por distintos motivos:

- Por un lado, el objetivo de la maximización del beneficio sigue siendo de tal relevancia para muchas entidades que en ocasiones oculta otros objetivos que propiciarían su consecución como puede ser las buenas prácticas sociales y medioambientales. En este caso, las organizaciones no consideran que la variable social y medioambiental tenga carácter estratégico.
- Por la escasa conciencia social y medioambiental desarrollada por ciertas entidades se deriva en la no consideración de tales aspectos o su consideración como algo superfluo.
- Y en otros casos no se ha incorporado por no saber cómo hacerlo o por la falta de herramientas y técnicas que apoyen su implementación.

Todo ello, está llevando a que las organizaciones consideren cada vez de mayor relevancia los aspectos relacionados con la responsabilidad social en el ámbito de la gestión interna y de la comunicación con el exterior. Por este motivo, es preciso desarrollar técnicas y herramientas de gestión y análisis de estas cuestiones que faciliten, tanto el establecimiento de líneas estratégicas a seguir, como de objetivos operativos e informes a presentar a la gerencia de la entidad y a terceras partes interesadas.

En este sentido, el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que se adapta bastante a estas necesidades. Por ello, realizamos una propuesta de incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en el desarrollo del Balanced Scorecard como una variable estratégica a gestionar y analizar por la entidad.

4. Posibilidades de incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión estratégica a través del BSC.

Una de las herramientas más difundidas y abordadas actualmente en la gestión estratégica es el Balanced Scorecard. En este sentido, los trabajos de investigación sobre la implementación de estrategias sociales y medioambientales en el BSC han sido escasos (Johnson, 1998; Epstein y Wisner, 2001). Un aspecto que queremos

acentuar y que a nuestro juicio es relevante, es el hecho de que la herramienta del BSC –entre muchas de sus aportaciones- destaca su sencillez a la hora de gestionar los intangibles en la empresa, es por ello que consideramos que manejar la gestión de RSC y/o medioambiental puede llevarse a cabo con la misma; incluso, por qué no, diseñando un BSC individualizado sólo para dicha gestión.

Así, Johnson (1998) realiza una propuesta de identificación y selección de indicadores del comportamiento medioambiental a través del BSC. Mediante dicha metodología analiza –de forma genérica– cuatro perspectivas para las que fija distintos objetivos estratégicos. En todas ellas podrían incorporarse objetivos que integran alguna componente de ámbito social o medioambiental, por lo que la implementación de la responsabilidad social en la gestión estratégica se podría realizar incluyendo –en cada una de las perspectivas– distintos objetivos en función de las “intenciones” estratégicas de la organización. De esta forma podríamos estar hablando de la inclusión de una Línea estratégica denominada de “Responsabilidad Social” o “Medioambiental”.

En este sentido, Johnson (1998) incorpora dicha línea social y medioambiental a través de la perspectiva del Cliente, para la cual propone una ampliación pasándose a denominar “Clientes y stakeholders externos” para recoger las relaciones con los reguladores, administraciones, organizaciones ambientalistas, vecindario, etc.

El hecho de incorporar una línea estratégica, tiene una ventaja importante, como es la consideración de forma equilibrada y causal de distintos objetivos (Figura 1), tanto de carácter interno como externo, que tienen una estrecha relación con la RSC.

A nuestro juicio, esta postura quizá tendría como principal inconveniente el enfocar dicho elemento de forma primordial en la perspectiva externa del Cliente, puesto que ello corrobora más nuestra sospecha de que haya organizaciones que tomen cartas en el asunto sólo por imagen.

En el Balanced Scorecard, ya sea por la naturaleza del negocio, por el tipo de liderazgo desarrollado, por el uso de la herramienta, etc., y por la flexibilidad que permite dicha herramienta, pueden proponerse nuevas perspectivas estratégicas además de las habitualmente manejadas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), o darles la denominación justificada en cada ocasión (Dinámica organizacional, Recursos, Infraestructura, Capital Intelectual, Desarrollo Sostenible, Tecnología y Personas, Comunidad, etc.). Así, por ejemplo, la Visión y la Misión es propuesta como una perspectiva más en algunas organizaciones (Kaplan y Norton, 2004), o como en empresas como VAT Vending en donde se desarrolla la perspectiva del proveedor como clave dentro del proceso de la cadena de valor de la organización (López Viñegla, 2002).

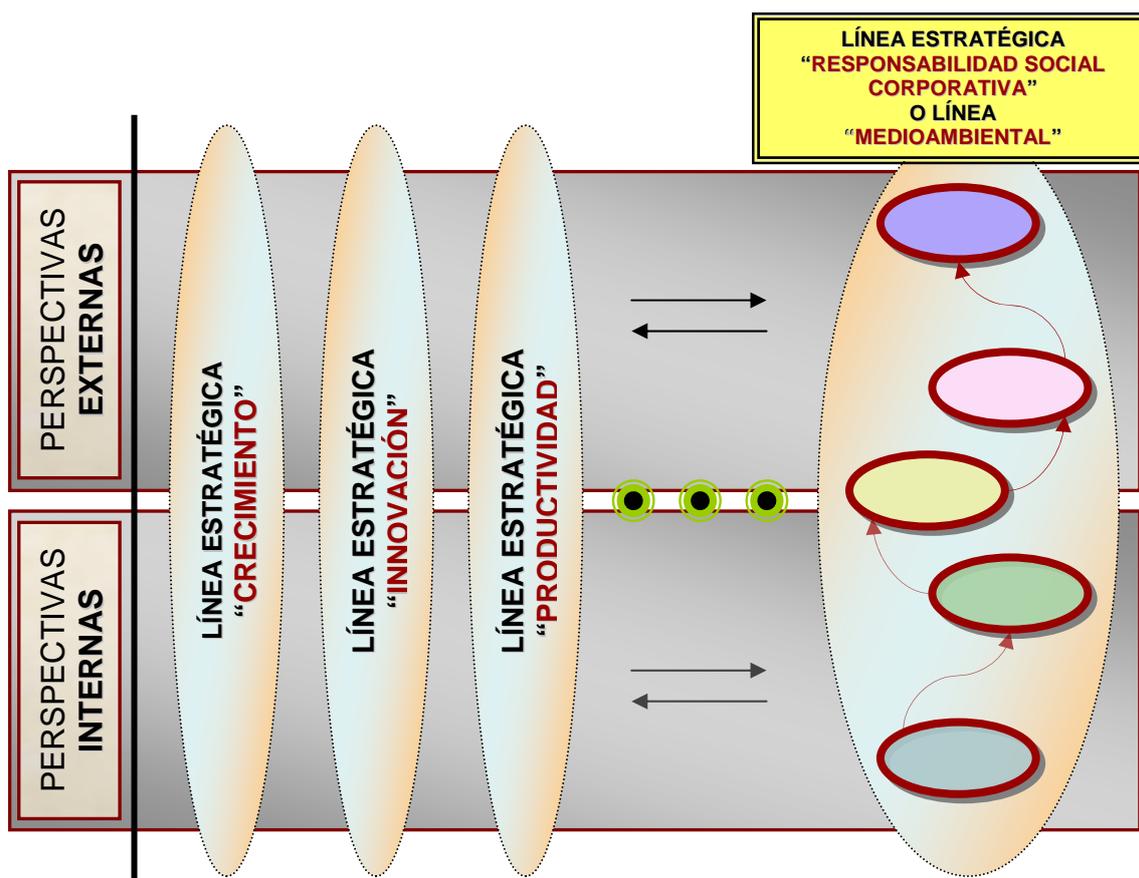


Fig. 1: Incorporación de una línea estratégica de RSC en el Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración propia

A propósito, para compañías que realizan determinados tipos de actividades el área social y medioambiental puede ser de importancia estratégica vital para su supervivencia, por lo que y podría estar justificada la inclusión de una quinta perspectiva específica de análisis en el BSC para incluir otros *stakeholders* distintos a los clientes, accionistas o empleados; como son los gobiernos, autoridades locales, ONG's, asociaciones de consumidores, etc. (Kaplan y Norton, 2001). Estaríamos haciendo referencia a una perspectiva social y/o medioambiental (Figura 2).

No obstante, deberíamos plantearnos dónde cabe su incorporación dentro del Esquema de perspectivas del BSC. Así, desde la reflexión de que la Gestión de la RSC es un proceso interno en la empresa –amén de la relevancia que tenga o no en la misma- deberíamos considerar que esta perspectiva tiene una naturaleza de carácter marcadamente intrínseco, es decir, estaría a caballo entre la perspectiva de procesos internos y la de Aprendizaje y Crecimiento, puesto que necesitamos la definición de una serie de estándares de actuación en este ámbito, y por otra parte, el desarrollo y puesta en práctica del propio sistema de gestión medioambiental. En cualquier caso, descartamos la posibilidad de que se convierta en una perspectiva con gran peso en el ámbito Cliente puesto que eso sería hacer las cosas no por convicción sino por imagen. Pensar por ejemplo que una organización hiciera las cosas sin ética pero cumpliendo la legalidad, tampoco encajaría en nuestro esquema mental, estaríamos entrando en el terreno de la amoralidad. La verdadera gestión medioambiental y/o de RSC debe entrar en los terrenos de la ética, legalidad y del buen hacer.

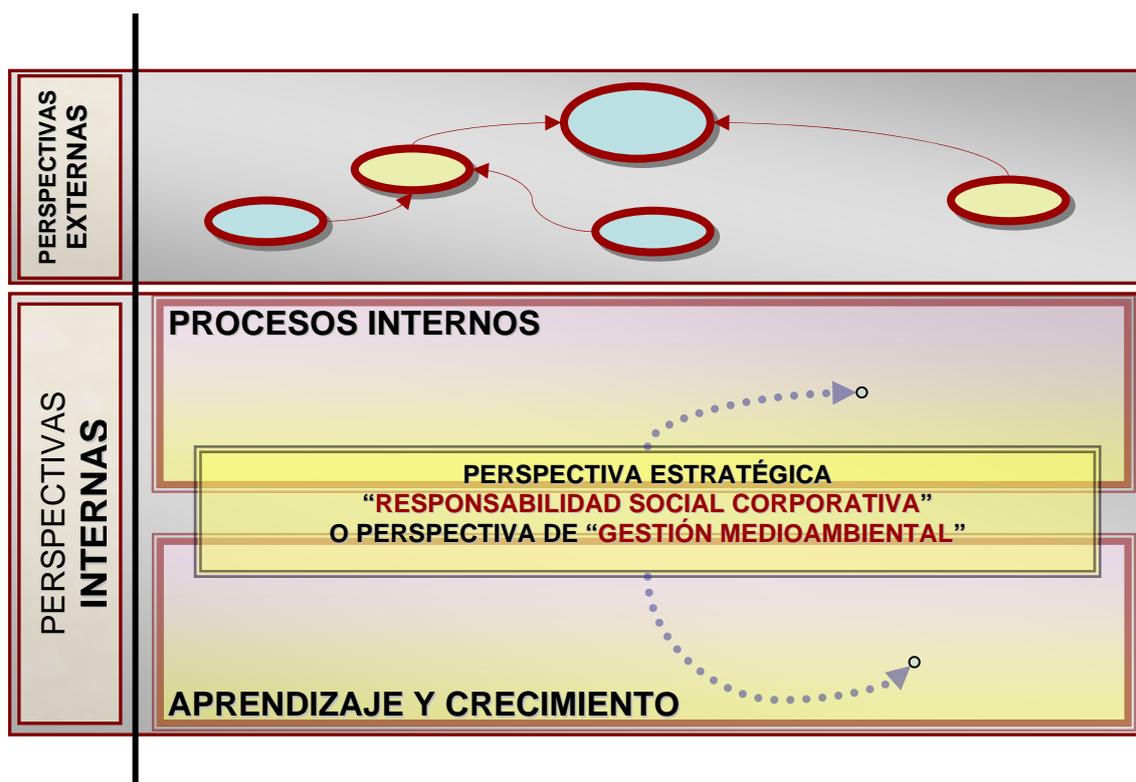


Fig. 2: Incorporación de una perspectiva de RSC en el Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración propia

De este modo, podemos pensar en la forma de hacer las cosas en las empresas, ya que aquellas que sólo buscan ser limpias y eficientes en el uso de sus recursos, a nuestro juicio, precisamente lo que no requieren es un BSC, ya que esta circunstancia no implica tener una Estrategia asociada; sin embargo, si con la gestión medioambiental, se pretende la innovación y el desarrollo sostenible en la organización, entonces sí que creemos útil el uso del BSC, por no decir necesario.

La selección y elección de indicadores que mejor puedan ayudar al seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es una labor en la que debe participar la Dirección de cada compañía junto con aquellos responsables que están involucrados en el proceso de diseño e implantación de BSC. En este sentido, las propuestas realizadas desde diversos ámbitos (OCDE, GRI) pueden ayudar en la orientación a la hora de seleccionar algunos de ellos.

De este modo, mediante la propuesta de estos tipos de indicadores podemos ofrecer soluciones a la elaboración de un BSC en su fase de diseño de indicadores (cuadro de mando), que integre la responsabilidad social corporativa tanto como línea estratégica, como una quinta perspectiva o simplemente a través de la definición de algún objetivo de especial relevancia a considerar en cualquiera de las perspectivas tradicionalmente manejada.

5. Resumen y conclusiones

Con el BSC, estamos ante una de las herramientas que facilitan la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización. El Balanced Scorecard ayuda a las empresas e Instituciones a transformar la Estrategia en Objetivos operativos, siendo sin duda una excelente guía de gestión para obtener los resultados del negocio y conseguir el adecuado alineamiento de las personas clave.

En este sentido, se convierte en una herramienta adecuada en la integración de la RSC en la gestión estratégica de las organizaciones ya que supone un cambio importante en las organización y, entre otros cometidos:

- facilita la alineación de objetivos y de comportamiento del capital humano,
- nos permite reformular la estrategia,
- ayuda en la transformación del largo plazo en corto plazo,
- favorece en el presente la creación de valor futuro,
- contribuye a la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio,

y todos ellos juegan un papel importante en la consideración y gestión de la RSC en la práctica empresarial.

Así, aunque muchas compañías están implementando sistemas de gestión medioambiental, es escaso el número de ellas que integran en dicha gestión los distintos aspectos que recoge la responsabilidad social. Por ello, pocas han visto la oportunidad que dicha variable les brinda para conseguir ventajas competitivas con respecto a sus rivales. De este modo, en pocas ocasiones se han decidido a incorporar la responsabilidad social en sus sistemas de gestión, y mucho menos en los de gestión estratégica.

Por tanto, podemos considerar incluir la RSC dentro del modelo del BSC como una línea estratégica, como una perspectiva, o como simples objetivos en las perspectivas estratégicas convencionales. Así, el hecho de incorporar una línea estratégica dentro del BSC, tiene a nuestro juicio una importante ventaja, como es la consideración de forma equilibrada y causal de distintos objetivos, tanto de carácter interno como externo, que tienen una estrecha relación con la RSC. Por otra parte, podemos considerar su inclusión como una perspectiva estratégica, por la flexibilidad que permite la propia herramienta, pero siempre dentro del entorno de las perspectivas de naturaleza interna.

La solución a la elaboración de un BSC en su fase de diseño de indicadores puede obtenerse mediante el apoyo en distintas propuestas de indicadores de RSC como las de la GRI o la OCDE; determinando cuáles son los más adecuados en cada caso y en función del mando que tenga su responsabilidad, aunque deben ser las propias organizaciones las que definan y seleccionen aquéllos que consideren más relevantes para su gestión estratégica y operativa.

Referencias

- AECA (2004): *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Doc. nº 1 sobre Responsabilidad Social Corporativa, AECA, Madrid.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001): *HR Scorecard: Linking people, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press; 1st edition (March).
- Deegan C, (2002), "The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 (3), pp. 281-311.
- Epstein, M. y Wisner, P. (2001): "Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC", incluido en *Balanced Scorecard Report*. May/June 2001, Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Epstein, M. J. y Manzoni, J. F. (1997): "The Balanced Scorecard and Tableau de bord: translating strategy into action", *Management Accounting*, vol. 79 (2), pp. 28-36.
- Freedman, A. (2003), "Dissatisfaction Down the line", *Human Resource Executive*, October 2, pp. 41-44.
- García Cebrián, L. y López Viñegla, A. (2002): "The use of the Scorecard in the management of production operations", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 102 (1), pp. 39-46.
- Johnson, S. D. (1998), Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach, *Corporate Environmental Strategy*, vol. 5 (4), 35-41.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. y Norton D. (2001): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004): *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en Resultados Tangibles*, Gestión 2000, Barcelona.
- López Viñegla, A. (2002): "Diseñando e Implantando el Balanced Scorecard en una empresa del sector del Vending: VAT, S.A.", *Boletín AECA*, enero-abril. Nº 58.
- López Viñegla, A. (2003): *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*, AECA, Madrid.
- Llena, F.; Moneva, J.M. y Hernández, B. (2006): "Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish annual reports", *Business Strategy and the Environment*, (próxima publicación).