

LA INFLUENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Constantino García Ramos, Universidad de León

RESUMEN

El gran logro de la humanidad en los próximos años será buscar el equilibrio entre las actividades humanas y la sostenibilidad del propio planeta. A nivel general, dentro del desarrollo sostenible se integrarían los objetivos económicos, junto con los sociales y ecológicos. A nivel de empresa, la sostenibilidad conllevaría el logro del crecimiento y desarrollo de la misma de forma equilibrada y mantenida en el tiempo, contribuyendo de forma notable a asegurar su propia supervivencia. En este sentido, el modelo de crecimiento financieramente sostenible se muestra como una útil herramienta de análisis que facilita tal situación. Además, de forma paralela, también resulta primordial la política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llevada a cabo por la empresa, que ofrece la posibilidad de convertirse en un instrumento de gran valor, permitiendo mantener el nivel de desarrollo y crecimiento deseado y ofreciendo simultáneamente cubrir las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa y legitimizar su actividad empresarial. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la RSC sobre el crecimiento empresarial. Para ello, se ha analizado el crecimiento experimentado por el Grupo Telefónica Móviles en los últimos años y la política de RSC puesta en práctica, con el fin de poder alcanzar unas conclusiones que arrojen luz sobre el éxito de la sostenibilidad de tales actuaciones.

PALABRAS CLAVE: Crecimiento financieramente sostenible, Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

ABSTRACT

The greatest development of mankind in the coming years will be the achievement of a balance between human activities and the very sustainability of the planet. In broad terms, the concept of sustainable development would include the economy goals, as well as social and ecological goals. As far as companies are concerned, sustainability would imply to fully achieve the targets of growth and development in a balanced way during and extensive period of time, so ensuring their own survival. In this sense, the sustainable financial growth model reveals itself as a handy analysis tool, facilitating that situation. Besides, it is also quite relevant the RSC policy deployed by the company which may become quite an important instrument to maintained the desired level of development, while simultaneously offering the chance not only to fulfil the necessities of all groups with which the company interacts, but also to legitimize the entrepreneurial activity. The goal of this work is to analyze the influence of RSC on entrepreneurial growth. In order to do so, the growth experienced in the last years by the “Telefonica Moviles” Group has been studied in detail, taking into account the RSC policy applied by the company, and aiming to reach a conclusion which may bring some light on the sustainability success of such performances.

KEY WORDS: Sustainable financial growth, Corporate Social Responsibility (CSR).

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de las empresas es uno de los grandes retos a los que se enfrenta continuamente el directivo del siglo XXI, no sólo por el llevado a cabo en el país de origen de las propias empresas, sino por la

expansión a otros mercados exteriores, sobre todo aquellos que ofrecen buenas oportunidades de negocio o que presentan unas elevadas tasas de crecimiento muy superiores a la media mundial, como puede ser el caso de China e India. Así, son muchas las empresas que se lanzan a la búsqueda y conquista de otros mercados, surgiendo una forma generalizada de crecimiento mediante la internacionalización de las empresas, dónde muchas de ellas pasan a competir de una forma local a otra global, resultando de interés su estudio (Martínez Bobillo, 1994).

Además, el dinamismo creciente de los mercados de los últimos años ha llevado a los directivos a buscar estrategias que permitan a sus empresas competir de forma eficiente y duradera en el tiempo y, en consecuencia, hacer posible su supervivencia. Para ello, las estrategias básicas que una empresa puede elegir para propiciar su desarrollo y crecimiento son la de expansión y diversificación (Ansoff, 1976). Por tanto, es de vital importancia la búsqueda de ventajas competitivas, entendidas estas como “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” (Bueno y Morcillo, 1994: 274). Aunque el origen de estas ventajas competitivas puede estar tanto en factores externos como internos a la empresa (Grant, 1996), son sin duda éstos últimos los que juegan un papel más importante a la hora de crear y mantener dichas ventajas (Navas y Guerras, 2002).

En este sentido, para garantizar que el crecimiento de la empresa se lleve a cabo con éxito, el directivo tendrá que considerar dos grandes aspectos muy relacionados con la sostenibilidad. Así, por un lado, ha de procurar la financiación necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa sin necesidad de una mayor dependencia del mercado financiero, llevando a cabo la retención de los excedentes financieros generados por la actividad. En este sentido, el Modelo de Crecimiento Financieramente Sostenible (Sallenave, 1984) se muestra como una útil herramienta de análisis que contribuye a conseguirlo.

Por otro lado, para lograr la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo de la empresa, resulta adicionalmente útil el diseño y la puesta en marcha de una adecuada política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con el fin de mantener unas buenas, sólidas y duraderas relaciones con los principales stakeholders con los que la empresa interactúa continuamente pues, como señala Freeman (1984), la sociedad tiene un marcado carácter plural, formada por múltiples grupos con objetivos muy dispares, siendo necesario que las empresas atiendan las exigencias de dichos grupos para lograr los objetivos empresariales con éxito. Dicha política de RSC influiría en la reputación corporativa (Weigelt y Camerer, 1988) y se derivaría de la agregación de las percepciones de cada stakeholder en relación con la adecuación de las respuestas de la empresa a sus expectativas (Caruana, 1997), estando estrechamente relacionada con la imagen e identidad corporativa (Gotsi y Wilson, 2001). En este sentido, la RSC ofrece a las empresas la posibilidad de convertirse en un instrumento de marketing de un gran valor (Maignan y Ferrell, 2001), ofreciendo de forma simultánea cubrir las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa y legitimizar su actividad empresarial (Murray y Montanari, 1986).

En este trabajo se realiza un análisis del crecimiento y desarrollo llevado a cabo en los últimos años por el Grupo Telefónica Móviles, como empresa multinacional, de alta tecnología y líder del sector de la telefonía móvil, tanto en España como en otros países en los que opera, con el fin de poder alcanzar unas conclusiones que arrojen luz sobre el éxito de tales actuaciones. Para ello, en el segundo apartado se ha aplicado del Modelo de Crecimiento Financieramente Sostenible de Sallenave (1984), identificando aquellos factores que han contribuido más a la sostenibilidad de su crecimiento. A continuación, en el apartado tercero, se han analizado las políticas y actuaciones que ha llevado a cabo en relación a la RSC relativa a cuatro stakeholders claves, esto es, accionistas,

clientes, empleados y la sociedad en general. El trabajo finaliza con un último apartado dónde se recogen las conclusiones más relevantes y destacadas de los dos análisis efectuados.

2. EL CRECIMIENTO FINANCIERAMENTE SOSTENIBLE.

2.1. MARCO TEÓRICO.

Los términos crecimiento o desarrollo empresarial hacen referencia, cómo señalan Navas y Guerras (2002: 326), a que en el seno de la empresa se han producido “aumentos de cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.”.

De especial importancia también estarían los aspectos relacionados con los factores financieros capaces de proporcionar una expansión equilibrada y sostenida, que asegure el éxito de dichas estrategias y la propia supervivencia de la empresa. En este sentido, el crecimiento financieramente sostenible sería un aspecto a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la expansión de la empresa. De esta forma, Hax y Majluf (1984: 139) señalan que dicho crecimiento “representa el crecimiento máximo que la empresa puede soportar mediante el uso de sus recursos internos así como de sus capacidades de endeudamiento”. Por su parte, Salas (1986: 187) indica que es “el máximo crecimiento en las ventas que puede sostener la empresa con las políticas financieras que tiene fijadas y con los resultados operativos que obtiene del negocio”. En un sentido similar, Marbella (1994: 243) señala que es “la tasa de aumento de la cifra de negocios y de los activos que puede soportar financieramente una empresa o sector”, señalando además, que es “un útil instrumento de análisis económico-financiero y estratégico en el marco de la Economía de la Empresa”.

Por otra parte, el crecimiento financieramente sostenible ha sido objeto de modelización y análisis por parte de diversos autores en un intento por realizar su medición de forma objetiva, siendo destacables entre otros, la llevada a cabo por Salas (1986), Cuervo (1994) y Brealey y Myers (1998). Sin embargo, destaca el modelo formulado por Sallenave (1984) por su capacidad de análisis, tanto cuantitativa, al proporcionar de forma precisa la tasa de crecimiento financieramente sostenible, como cualitativa, al ofrecer los principales factores que la determinan, siendo por ello el modelo elegido en este trabajo para lograr los objetivos que se persiguen en el mismo. En este sentido, este autor plantea la siguiente expresión matemática de la tasa de crecimiento financieramente sostenible:

Tasa crecimto. fin. sostenible = Tasa crecimto. extrínseco + Tasa crecimto. intrínseco

$$G = \frac{D}{E} (r\acute{a}-i) \cdot P + r\acute{a} \cdot P$$

dónde, G es la tasa de crecimiento financieramente sostenible, D es el importe de los fondos ajenos remunerados, E es el de los fondos propios, r \acute{a} es la rentabilidad económica, i es el coste de la financiación ajena y P es la tasa de retención de beneficios. Dado que quizás represente mejor el coste de los fondos ajenos remunerados por el efecto impositivo (Cuervo, 1994), se ha optado por utilizar el coste medio financiero efectivo (i') en lugar del coste medio financiero (i), resultando la siguiente expresión matemática del modelo:

$$G = \frac{D}{E} (r\acute{a}-i') \cdot P + r\acute{a} \cdot P$$

La mayoría de los trabajos empíricos relacionados con el crecimiento financieramente sostenible realizados en España, han sido llevados a cabo tanto a nivel macroeconómico como a nivel sectorial. Entre los primeros,

destaca el realizado por Maroto (1997), quien estudia las interrelaciones entre ahorro e inversión en el ámbito macroeconómico, analizando en particular la incidencia que tiene, entre otros factores, dicho crecimiento para las empresas pequeñas, medianas y grandes entre 1990 y 1995. Por su parte, Salas (1986) determina la tasa de crecimiento financieramente sostenible de la pequeña empresa española de principios de los ochenta, a partir de los datos contenidos en los análisis de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Entre los que se han centrado en un análisis a nivel sectorial, destaca el llevado a cabo por Gutiérrez Cillán (1988), quien analiza los factores determinantes de dicho crecimiento en la banca privada española en el período 1975-1985. En sentido similar, Marbella (1994) determina la tasa de crecimiento financieramente sostenible en el sector de vidrio hueco español entre 1987 y 1991. Este autor realiza un enfoque estratégico del modelo de Sallenave (1984), proponiendo adicionalmente una serie de estrategias de mejora de dicha tasa obtenida en su estudio.

El análisis realizado en este trabajo se centra básicamente, por el enfoque económico-financiero y estratégico que se pretende dar al modelo de crecimiento financieramente sostenible, en las aportaciones de Marbella (1994) aunque aplicado a nivel de empresa. Para ello, se ha elegido al Grupo Telefónica Móviles, por ser líder en la mayor parte de los mercados en los que está presente, por operar en negocios de alta tecnología y por el importante crecimiento experimentado en los últimos años y que previsiblemente continuará en el futuro.

2.2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.

El análisis realizado se ha centrado en todo el Grupo Telefónica Móviles al ser más exhaustivo, completo y resultar de mayor interés, así como por su homogeneización como unidad estratégica de negocio de telefonía móvil dentro del Grupo Telefónica.

Los datos del estudio han sido obtenidos de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Telefónica Móviles para un horizonte temporal de 5 años (2000-2004), considerándose un período de tiempo adecuado para el análisis que se pretende llevar a cabo, en base a otros estudios previos de referencia relacionados con el crecimiento financieramente sostenible (Maroto, 1997; Marbella, 1994). Hay que señalar que el 2000, como primer ejercicio considerado, fue el año en el que se constituyó como persona jurídica con objeto de agrupar todos negocios de comunicaciones móviles del Grupo Telefónica en el mundo, siendo además el año en el que empezó a cotizar en Bolsa.

En la Cuadro 1 vienen reflejadas las partidas extraídas de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Telefónica Móviles y que fueron utilizadas para el cálculo de la tasa de crecimiento financieramente sostenible. Además, para asegurar la representatividad de dichas partidas y de los diversos ratios empleados para su cálculo, se ha acudido a otros trabajos previos que sirven de sustento y dan consistencia a los datos utilizados. Este especial cuidado tiene su explicación en la enorme disparidad que existe entre los autores en relación a cómo utilizar la información contable y cómo emplearla en los diversos ratios económico-financieros para que los mismos resulten representativos (Esteo, 1998).

Cuadro 1. Partidas del Grupo Telefónica Móviles (2000-2004).

PARTIDAS (Miles de euros)	2000	2001	2002	2003	2004
Fondos ajenos remunerados ¹ (D)	5.532.566	8.914.527	9.375.988	7.870.730	10.318.422
Recursos propios ² (E)	4.826.289	8.249.933	5.988.253	3.705.582	4.469.071

¹ Solo se han incluido, tanto a largo como a corto plazo, las emisiones de obligaciones, bonos y otras deudas representadas en valores negociables; las deudas con entidades de crédito, sin incluir las deudas por intereses con las mismas, pues no conlleva el pago de intereses; y las deudas con empresas del Grupo Telefónica. Es decir, se han considerado aquellas partidas que suponen el pago de intereses y, por tanto, son consideradas como pasivos remunerados (Cuervo, 1994).

Activo Neto (AN)	10.358.855	17.164.460	15.364.241	11.576.312	14.787.493
Bº Antes de Intereses y Trib. ³ (BAIT)	205.890	1.856.899	(9.915.055)	2.855.341	2.864.075
Gastos Financieros Netos ⁴ (GFN)	80.548	362.434	415.363	642.205	593.772
Bº Antes de Tributos (BAT)	144.388	1.558.893	(10.225.649)	2.477.204	2.510.307
Impuestos ⁵ (T)	77.867	613.201	(2.131.899)	890.493	898.117
Resultado del Ejercicio (Rdo.)	66.521	945.692	(8.093.750)	1.586.711	1.612.190
Resultado Atribuido a Socios Ext.	9.499	47.065	(4.363.029)	21.127	21.720
Resultado Ejercicio Total (Rdo.Tot.)	76.020	992.757	(3.730.721)	1.607.838	1.633.910
Dividendos ⁶ (Div.)	-----	-----	757.846	795.955	835.796

Fuente: Telefónica Móviles (2001-2005) y elaboración propia.

Por otro lado, es preciso señalar que, dado que las aportaciones del Grupo Telefónica a Telefónica Móviles, S.A. no se hicieron efectivas hasta la segunda mitad del año 2000, las Cuentas Anuales de dicho ejercicio no son comparables con el resto. Por tanto, con el fin de informar de una evolución aproximada de las diversas partidas del Grupo durante el período de estudio considerado, con objeto de disponer de una información comparable, se van a emplear, cuando existan datos disponibles por el grado de desglose de los mismos, las Cuentas Anuales Combinadas Proforma del Grupo. En aquellos casos en que no se disponga de los mismos, se harán las salvedades oportunas. Además, en cuanto a los importes de Fondos Propios y Fondos Ajenos, ambos se corresponden con los valores medios de cada ejercicio, puesto que se van a comparar con los resultados o ingresos y con los gastos financieros o resultados, respectivamente, que son magnitudes flujo (Martínez García, 1996).

Para la aplicación del Modelo de Sallenave (1984) se han empleado los datos de la Cuadro 1 y calculado aquellos ratios que han de utilizarse para determinar así la tasa de crecimiento financieramente sostenible (G) del Grupo Telefónica Móviles para el período 2000-2004, tanto en su componente extrínseco, cómo en su componente intrínseco.

En este sentido, el coeficiente de endeudamiento (D/E) fue medido como la relación entre los fondos ajenos remunerados (D) y los fondos propios (E).

Por su parte, la rentabilidad económica (rá) fue determinada como el cociente entre el beneficio antes de intereses y tributos (BAIT) y el activo neto (AN). Es preciso señalar que, entre los múltiples procedimientos para su cálculo (Esteo, 1998), se ha optado por el empleado por un gran número de autores, tales como Amat (1994), Cuervo (1994), Martínez García (1996) y Rees (1990), entre otros.

² Se han tenido en cuenta las partidas del Pasivo del Balance Consolidado catalogadas como tales; la de socios externos, por representar las participaciones directas e indirectas de accionistas externos al Grupo en diversas sociedades del mismo y, en consecuencia, pudiendo ser considerados como unos accionistas más, con derecho a participar en los resultados de dichas sociedades; y la de ingresos a distribuir en varios ejercicios (Esteo, 1998).

³ Destacan las pérdidas sufridas por el Grupo en el ejercicio 2002, ocasionadas por la paralización de las operaciones comerciales de explotación de las licencias UMTS en Italia, Alemania, Suiza y Austria, que fueron reflejadas como gastos extraordinarios en dicho ejercicio.

⁴ No se han considerado las diferencias negativas de cambio, cuyo volumen es significativo, para eliminar los efectos derivados de las fluctuaciones de los tipos cambio en los mercados de divisas, dejando solamente las derivadas del coste de los fondos ajenos remunerados, ya que según Rivero (1990: 9), "... solamente se pueden tener en cuenta los llamados costes explícitos o expresos para el cálculo del coste de una fuente de financiación".

⁵ La conciliación entre el resultado contable y la base imponible del Impuesto sobre Sociedades, refleja que es debido fundamentalmente al reconocimiento del impuesto diferido en consolidación y al efecto impositivo de las deducciones temporales e ingresos a distribuir, y en menor medida, a las diferencias permanentes y temporales, y a los impuestos devengados en el extranjero y otros. Además, el porcentaje de gasto por Impuesto sobre Beneficios, que en el año 2000 pudiera parecer algo excesivo, es el resultante de agrupar los distintos gastos por Impuesto sobre beneficios o asimilables, registrados por aquellas sociedades en las que existe un beneficio fiscal, determinados con arreglo a las disposiciones fiscales vigentes en cada país.

⁶ Sólo se han tenido en cuenta los dividendos distribuidos con cargo a resultados. En este sentido, los relativos al ejercicio 2002 no se han considerado puesto que fueron distribuidos con cargo a la prima de emisión y, en consecuencia, no suponen un reparto de beneficios en sentido estricto, razón por la cual, no estuvieron sujetos a la oportuna retención fiscal.

El coste medio financiero (i) fue medido como la relación entre los gastos financieros netos (GFN) y los fondos ajenos remunerados (D), siguiendo las consideraciones aportadas por Esteo (1998). No obstante, si se considera el efecto impositivo sobre dicho coste, y puesto que quizás represente mejor el coste efectivo de los fondos ajenos remunerados (Cuervo, 1994), se ha calculado el coste medio financiero efectivo⁷ (i').

Por último, la tasa de retención de beneficios⁸ (P) fue establecida como el porcentaje del resultado total del ejercicio (Rdo. Tot.) que no fue objeto de reparto de dividendos por parte del Grupo (Div.).

2.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Con los datos anteriores, se determinó el crecimiento financieramente sostenible experimentado por el Grupo Telefónica Móviles entre los años 2000 y 2004, mediante la aplicación del modelo de Sallenave (1984), con el fin de analizar en profundidad los factores que han propiciado dicho crecimiento, y considerando tanto el efecto impositivo como sin el, tal y como se puede apreciar en la Cuadro 2.

Cuadro 2. Crecimiento financieramente sostenible del Grupo Telefónica Móviles (2000-2004).

	2000 (*)	2001	2002	2003	2004
SIN EFECTO IMPOSITIVO					
Crecimiento extrínseco	0,61%	7,29%	(108,27%)	17,71%	15,37%
Crecimiento intrínseco	1,99%	10,82%	(64,53%)	12,46%	9,47%
Crecimiento fin. sostenible (G)	2,60%	18,11%	(172,8%)	30,17%	24,84%
CON EFECTO IMPOSITIVO					
Crecimiento extrínseco	1,51%	9,02%	(106,82%)	20,85%	17,68%
Crecimiento intrínseco	1,99%	10,82%	(64,53%)	12,46%	9,47%
Crecimiento fin. sostenible (G)	3,50%	19,84%	(171,35%)	33,31%	27,15%

Fuente: Elaboración propia.

(*) No comparables con el resto de ejercicios por falta de desagregación de datos Combinados Proforma.

El modelo de Sallenave (1984) es de gran utilidad al permitir analizar el crecimiento financieramente sostenible tanto desde un punto de vista cuantitativo, al proporcionar de forma precisa el valor del mismo, como desde el punto de vista cualitativo, al permitir analizar todos y cada uno de los factores que han influido en el mismo, como ya se indicó anteriormente. En este sentido, dejando al margen el crecimiento financieramente sostenible experimentado por el Grupo Telefónica Móviles en el ejercicio 2000, debido a la falta de disponibilidad de todos los datos necesarios para su cálculo contenidos en las Cuentas Combinadas Proforma y, en consecuencia, al no resultar demasiado útil para su comparación con los sucesivos ejercicios, se puede observar en la Cuadro 2 que el crecimiento financieramente sostenible del Grupo Telefónica Móviles, es decir, la capacidad para financiar su propio crecimiento, no es demasiado elevado en el 2001 y resulta ser negativo en el 2002, debido a las elevadas pérdidas experimentadas por la paralización de la explotación comercial de las licencias UMTS en Italia, Austria, Suiza y Alemania. Sin embargo, en el 2003 experimentó un crecimiento espectacular, debido fundamentalmente a una elevada rentabilidad económica, y experimentando una disminución en el 2004, por la reducción de la misma y por la política de dividendos llevada a cabo por el Grupo.

En cuanto a su aspecto cualitativo, cabe señalar que durante el 2001 el crecimiento financieramente sostenible estaba determinado fundamentalmente por su componente intrínseco, es decir, básicamente por la ausencia del reparto de dividendos a sus accionistas y por una rentabilidad económica no demasiado elevada. Sin embargo,

⁷ De esta forma, $i' = i(1-t)$, dónde t, es el tipo medio impositivo, calculado como el cociente entre los impuestos sobre el beneficio de cada ejercicio (T) y el beneficio antes de tributos (BAT).

⁸ Se ha determinado como $P = 1 - Div/Rdo.Tot.$, dónde Div son los dividendos anuales repartidos por el Grupo y Rdo. Tot. sería el resultado total del ejercicio después de impuestos y de la atribución de resultados a socios externos.

en los siguientes años, es su componente extrínseco el que determinada, de una forma más clara, el crecimiento sostenible del Grupo, ocasionado principalmente por una mayor rentabilidad económica (a excepción del ejercicio 2002), lo que provoca grandes diferenciales positivos con el coste medio financiero efectivo y que, debido a la estructura financiera que eleva la financiación ajena sobre la propia, provoca importantes apalancamientos financieros.

Del análisis de sensibilidad, realizado con el fin de determinar ante cual o cuales de sus componentes es más sensible el crecimiento financieramente sostenible del Grupo Telefónica Móviles, se ha podido concluir que, a partir de los datos del último año disponible (ejercicio 2004), son la rentabilidad económica y la tasa de retención de beneficios, por este orden, los factores que mayores fluctuaciones provocan sobre dicho crecimiento, al igual que los resultados encontrados en otros trabajos previos (Marbella, 1994; Salas, 1986; Sallenave, 1984). Por tanto, es sobre dichos factores, sobre los que básicamente se debería actuar desde el punto de vista estratégico si se quiere asegurar un crecimiento y desarrollo equilibrados y sostenibles del Grupo en el futuro.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).

El gran logro de la humanidad en los próximos años será buscar el equilibrio entre las actividades humanas y la sostenibilidad del propio planeta. A nivel general, dentro del desarrollo sostenible se integrarían los objetivos económicos, junto con los sociales y ecológicos (Celma, 1999). A nivel de empresa, la sostenibilidad lograda desde el punto de vista financiero es importante, como ya se señaló en el apartado anterior, aunque también es primordial, de forma paralela, la política de RSC llevada a cabo, que ofrece a las empresas la posibilidad de convertirse en un instrumento de marketing de un gran valor (Maignan y Ferrell, 2001), ofreciendo simultáneamente cubrir las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa y legitimizar su actividad empresarial (Murray y Montanari, 1986).

De esta forma, la comercialización de productos y servicios ecológicos o la creación de una imagen de la empresa respetuosa con el medioambiente pueden contribuir a su diferenciación del resto de competidores en el mercado (Shrivastava, 1995a; Stead y Stead, 1995), con lo que consiguen obtener importantes ventajas competitivas (Roome, 1994), así como el reforzamiento de su legitimidad social (Meyer y Rowan, 1977). Asimismo, el diseño de la política de RSC influiría decisivamente en el mantenimiento y mejora tanto de la reputación corporativa como de su legitimidad y, en definitiva, en la propia supervivencia de la empresa.

Por una parte, la reputación corporativa es considerada por Weigelt y Camerer (1988) como el conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas. Estos atributos contribuyen a determinar, el estatus de la empresa en la industria o sector en el que opera (Fombrun y Shanley, 1990), siendo además un factor clave de liderazgo dentro del contexto competitivo (Villafañe, 2001). Asimismo, como señala Morley (2002), los elementos sobre los que descansa dicha reputación son las relaciones con empleados, comunidad, inversores y medios, así como los asuntos públicos, la esponsorización y la filantropía. Además, autores como Herbig et al. (1994) señalan que la reputación global de la empresa se deriva conjuntamente de reputaciones tales como la calidad, el marketing, la innovación, etc. Por su parte, Caruana (1997) añade que dicha reputación se derivaría de la agregación de percepciones de cada stakeholder en relación con la adecuación de las respuestas de la empresa a sus expectativas. Por último, la reputación estaría también muy relacionada con la imagen e identidad corporativa (Gotsi y Wilson, 2001).

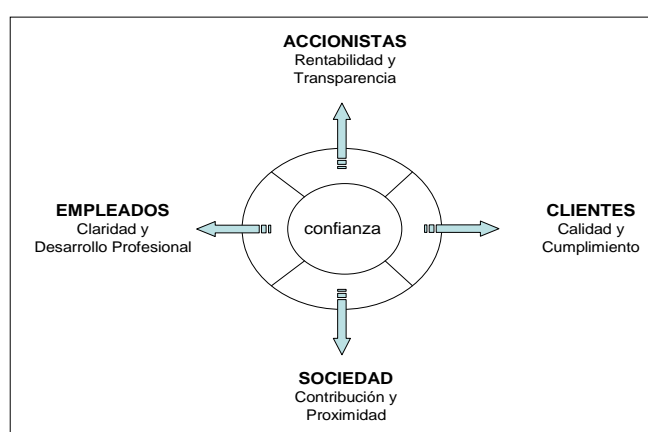
Por otra, la legitimidad ha sido definida por la literatura como la aceptación de la organización por parte del entorno y ha sido calificada como un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de la empresa (Meyer y Rowan, 1977). No obstante, hay que señalar que la legitimidad es una variable flujo, mientras que la reputación es una variable stock (Feldman y March, 1981), siendo esta última un activo de construcción social, creada y mantenida a través de la legitimación (Rao, 1994).

En la actualidad, como señala Valor (2005), la sociedad en general ya demanda una mayor responsabilidad a las empresas a través del mercado de capitales, mercado de productos y servicios y mercado de trabajo. Además, añade que aquellas empresas que adopten políticas de RSC conseguirán obtener ventajas competitivas que las permita competir de forma eficiente y duradera en el tiempo, al mismo tiempo que reducirán la presión de los consumidores y las demandas de accionistas y empleados.

En conclusión, otra forma de lograr la sostenibilidad de la empresa en el tiempo es a través de la RSC. En este sentido, Fernández Gago (2005), quien realiza un exhaustivo y completo análisis relacionado con la RSC, establece que su definición va desde la clásica de Davis (1960) hasta las más predominantes y recientes de Sethi (1979) y de Boatright (2003). No obstante, también es preciso señalar la definición dada por la European Commission (2001: 8) para quien la RSC “es un concepto a través del cual las compañías integran preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios y en su interacción con los stakeholders sobre una base voluntaria”.

Así, como señala Freeman (1984), la sociedad tiene un marcado carácter plural, formada por múltiples grupos con objetivos muy dispares, siendo necesario que las empresas atiendan las exigencias de dichos grupos para lograr unas relaciones sostenibles con dichos grupos y, en definitiva, alcanzar los objetivos empresariales con éxito. En este sentido, el Grupo Telefónica Móviles diseña, implanta y desarrolla su RSC a través de los valores que representan las exigencias de los principales grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona, es decir, clientes, accionistas e inversores, empleados y la sociedad en general (Telefónica Móviles, 2006), como se puede apreciar en la Figura 1.

Figura 1. Principales Ejes de la Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Telefónica Móviles.



Fuente: Telefónica Móviles (2006).

Además, la RSC del Grupo descansa sobre dos importantes pilares. Por un lado, el Código Ético de Telefónica Móviles, publicado en julio de 2004 y que sirve de guía de conducta para las personas que pertenecen al Grupo

en todo el mundo y de compromiso con la ética empresarial, buscando dar relevancia y cumplimiento al sistema de valores y principios éticos en las relaciones que mantiene con los distintos stakeholders.

Cuadro 3. Principales Acciones Institucionales de RSC en las que participa el Grupo Telefónica Móviles.

INICIATIVA	CONTENIDO
Pacto Mundial de Naciones Unidas	Hito importante de la RSC a nivel internacional bajo el auspicio de Naciones Unidas
Global Reporting Initiative	Desarrollo de directrices e indicadores para la publicación de informes de RSC y sostenibilidad
Global e-Sustainability Initiative (GeSI)	Promoción del desarrollo sostenible entre fabricantes y operadores de las tecnologías de la información
Reputation Institute	Tendencias empresariales de comunicación, ética, reputación, responsabilidad, identidad y gobierno corp
International Chamber of Commerce (ICC)	Lucha contra la corrupción y el crimen comercial, entre otros contenidos
European Telecommunication Network Operators' Association (ETNO)	Código de Sostenibilidad de la Organización Europea de Operadores de Telecomunicación (Publicado 2004)
Asociación de Empr. Hispanoamericanas de Telecomunicación (AHCJET)	Promoción de buenas prácticas en materia de RSC en el sector de las telecomunicaciones latinoamericanas
Foro de Reputación Corporativa	Intercambio de conocimiento y experiencias de gestión en materia de reputación corporativa
Club de Excelencia en Sostenibilidad	Promoción de la filantropía y de RSC en México (Decálogo de Empresa Socialmente Responsable)
Foro Mexicano para la Filantropía	Impulso y fomento del desarrollo sostenible desde el sector empresarial
CentraRSE	Incorporación de prácticas de RSC en la estrategia empresarial

Fuente: Telefónica Móviles (2006) y elaboración propia.

Por otro lado, la RSC del Grupo Telefónica Móviles también se apoya en la acción institucional, esto es, la participación en iniciativas de promoción de la RSC tanto públicas como privadas que sirven de intercambio de información y buenas prácticas entre empresas, mediante la aportación de experiencias con el fin último de compromiso de acciones empresariales éticas y responsables. En este sentido, las principales iniciativas en las que participa⁹ vienen reflejadas en la Cuadro 3.

3.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON LA SOCIEDAD.

La RSC del Grupo Telefónica Móviles con la sociedad se basaría en los valores de proximidad y compromiso, y se articularía básicamente a través de tres principios éticos. El primero, sería el principio de contribución al desarrollo social y económico de los países en los que opera el Grupo, y supondría la inversión constante en la renovación y el crecimiento de infraestructuras por la continua y rápida evolución de la tecnología, así como en la oferta de mejores servicios de más calidad y más competitivos. Además, conllevaría el desarrollo de aplicaciones encaminadas a dar servicio a ciertos colectivos, como los minusválidos, personas maltratadas o enfermos de Alzheimer, así como la mejora en general de los servicios de urgencias y emergencias. Además, también son relevantes los patrocinios culturales y los deportivos, por la gran proyección social que suponen.

El segundo principio ético, sería el respeto a los derechos humanos y libertades públicas, siendo un claro ejemplo el Programa Proniño, cuyo objetivo es dar a los niños trabajadores de Latinoamérica la posibilidad de

⁹ Esta participación se materializa de forma directa, aunque también de forma indirecta a través del Grupo Telefónica, Grupo matriz al que pertenece.

escolarización y brindarles un futuro mejor, intentando erradicar de manera gradual el trabajo infantil en la región. Se desarrolla a través de ONGs cuidadosamente seleccionadas por el Grupo. Otras Fundaciones y ONGs con las que trabaja dicho Grupo son, entre otras, las Granjas Autosostenibles en Panamá, el proyecto Abriguemos el Sur en Perú y el Hogar de los Niños Huérfanos de Guatemala. Hay que señalar que, en los últimos años, las ONGs han aumentado el contacto con las empresas con el propósito de favorecer cambios en las actuaciones empresariales (Bendell, 2004).

Por último, el tercer principio ético consistiría en la protección del medio ambiente, ya que en los últimos años se ha ido generalizando la preocupación social por su conservación (Hart, 1995; Shrivastava, 1995a; Banerjee, 2001), considerándose como un elemento importante para la competitividad de las empresas (Hart, 1995). Así, reduciendo el impacto de la actividad empresarial sobre el medioambiente se consigue mejorar, al mismo tiempo, su posición competitiva en el mercado (Grove et al., 1996). En este sentido, el marketing ecológico se ha convertido en una importante ventaja competitiva sostenible para las empresas (Shrivastava, 1995b; Florida, 1996). De esta forma, si la empresa invierte en actuaciones respetuosas con el medioambiente la sociedad le recompensará a través de beneficios positivos (Carlson et al., 1993). Por su parte, diversos trabajos como el de Gildea (1995) concluyen que los consumidores e inversores prefieren a aquellas empresas que cuidan del entorno y se comportan como “buenos ciudadanos corporativos”.

Así, el Grupo Telefónica Móviles considera que el desarrollo de las telecomunicaciones, a través de nuevos productos y servicios, puede lograr tal protección buscando mejorar la eficiencia de las empresas, ahorrar tiempo a los ciudadanos en su relación con la Administración, con el consiguiente ahorro de costes y, en definitiva, la protección del medio ambiente. Además, también está comprometida con la recogida selectiva de residuos, tanto de terminales y baterías fuera de uso, como de equipos y repuestos de las empresas con las que tienen contratos de servicios de instalación y mantenimiento, para su reciclaje, destrucción conveniente o su recomposición para mercados de segundo uso, evitando así la contaminación del entorno. Asimismo, también fomenta la utilización responsable de los recursos que requiere para desarrollar eficientemente sus actividades, a través del uso racional de energía, combustibles, agua y papel. Respecto al uso de papel, se introducen continuamente actuaciones que reducen sustancialmente su consumo, como por ejemplo su reutilización, recogida para su reciclaje, elaboración de facturas a doble cara u ofreciendo al cliente la posibilidad de facturas online.

Muchos trabajos empíricos han identificado las presiones regulatorias como el factor más influyente en presionar a las empresas para desarrollar una conducta más ecológica (Dasgupta, Hettige y Wheeler, 2000; Buysse y Verbeke, 2003). Así, en los últimos 30 años las regulaciones medioambientales que afectan a la actividad empresarial han aumentado de forma importante (Hart, 1995; Rugman y Verbeke, 2002). Además, en el caso de sanciones medioambientales, la legitimidad de las empresas (Meyer y Rowan, 1977) podría reducirse de forma considerable, dada la sensibilidad actual hacia el medio ambiente.

3.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON CLIENTES.

En cuanto a la RSC del Grupo Telefónica Móviles con clientes, descansaría básicamente sobre los principios éticos de privacidad y protección de datos, así como el de publicidad y promociones no engañosas, y sobre los valores de calidad y cumplimiento. Respecto a la calidad, para el Grupo es un objetivo prioritario, con el ánimo de buscar continuamente la máxima calidad en los productos y servicios puestos a disposición del cliente, con la que diferenciarse de resto de operadores, suponiendo una importante ventaja competitiva. Para ello, cuenta con dos herramientas. Por un lado, las certificaciones de calidad logradas en muchos de los países en los que opera,

como por ejemplo la ISO 9001/2000. Por otro, estarían los estudios y encuestas de satisfacción del cliente con los que puede conocer tanto su valoración y opinión en relación al servicio prestado, como sus expectativas y percepciones, muy accesibles gracias a la comunicación online a través de Internet, teléfono o incluso SMS. Así, son múltiples los estudios empíricos que confirman la relación directa que existe entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la empresa (Fornell, 1992; Rust y Zahorik, 1993; Taylor y Baker, 1994).

En cuanto al segundo de los valores básicos, esto es, el cumplimiento, el Grupo Telefónica Móviles está firmemente comprometido con poder identificar la evolución de las necesidades de los clientes con el fin de desarrollar productos y servicios que puedan satisfacerlas. En este sentido, destacan dos grandes iniciativas (Telefónica Móviles, 2006):

- Movilforum, desarrollada para la colaboración, formación y soporte técnico a empresas que desarrollan nuevas aplicaciones a medida tanto para sectores empresariales, como la banca, los seguros o el transporte, como para la propia Administración Pública, como los servicios sanitarios o de emergencia.
- Ciudad Móvil, que es una cartera de servicios a través del teléfono móvil con el fin de agilizar y modernizar las relaciones entre la Administración y los ciudadanos.

Aparte de todo lo anterior, no hay que olvidar que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio superior por aquellos bienes y servicios que proceden de una empresa socialmente responsable, por ejemplo comprometida con el medio ambiente o la ética (Loureiro et al., 2002). Así, en relación al medio ambiente, hay que señalar que el comportamiento ecológico de los consumidores se traduce en una actitud activa y positiva hacia el reciclaje y hacia el pago de un sobreprecio por los productos ecológicos (Kaiser y Wilson, 2000; Kotchen y Reiling, 2000), así como hacia la compra de productos menos contaminantes (Chan, 2001). En cuanto a la ética, como señalan De Pelsmacker et al. (2005), en su trabajo sobre el comercio justo y los artículos éticos, a la hora de realizar sus compras, los consumidores no suelen considerar la responsabilidad social como único y predominante criterio, sino que el precio, la calidad y el valor de los productos y la comodidad al comprar, suelen ser también tenidos en cuenta en su decisión de compra¹⁰.

3.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON EMPLEADOS.

Por lo que se refiere a la RSC del Grupo Telefónica Móviles con empleados, básicamente se basaría en los principios éticos de igualdad de oportunidades y de garantía de seguridad y salud para sus trabajadores, así como en los valores de claridad y desarrollo profesional. La claridad radica en tener bien definida la misión, los valores y objetivos del Grupo y en ser capaz de lograr la implicación de todas las personas que trabajan en el mismo. Para ello, el Grupo cuenta con útiles herramientas como la potenciación y conservación del talento individual, de la profesionalidad, la iniciativa y la creatividad.

Para lograr todo ello, es clave el clima organizativo cuya base teórica surgió a raíz de las aportaciones de Lewin et al. (1939) y que ha sido objeto de estudio de forma importante en la literatura organizativa (Ashkanasy y Jackson, 2001)¹¹. En este sentido, el Grupo Telefónica Móviles lleva a cabo periódicamente estudios de clima laboral para detectar las necesidades de sus empleados y establecer los planes de acción para satisfacerlas. Prueba de ello es la encuesta común a todo el Grupo que se llevó a cabo en mayo de 2005 y en el que participaron voluntariamente más de 16.000 empleados de 13 países en los que opera.

¹⁰ Estos autores señalan el trabajo de Ulrich y Sarasin (1995) y el de Boulstridge y Carrigan (2000), en los que se concluyen las razones que mueve al consumidor ante los artículos éticos y de comercio justo.

¹¹ Para una revisión de los distintos enfoques conceptuales del clima organizativo ver el trabajo de Moran y Volkwein (1992).

Asimismo, a través de la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (UN Global Compact) todas las empresas pertenecientes al Grupo Telefónica Móviles se comprometen a apoyar y respetar, dentro de su ámbito de influencia, la protección de los derechos humanos fundamentales, la libertad de afiliación, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de prácticas de discriminación en el empleo, eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, etc.

Respecto al segundo valor de la RSC con empleados, el desarrollo profesional de los mismos se realiza a través de iniciativas tales como (Telefónica Móviles, 2006):

- Programa de Jóvenes de Alto Potencial (JAP)
- Programa de Mandos Intermedios
- Programa de Desarrollo Directivo
- Programa de Gestión de Movilidad

3.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON ACCIONISTAS E INVERSORES.

Como ya se apuntó anteriormente, accionistas e inversores también demandan una mayor responsabilidad a las empresas a través del mercado de capitales (Valor, 2005). Además, como señalan Papasolomou y Demetriou (2005), entre los beneficios que puede obtener una empresa por su buena reputación corporativa, estaría la mejora del valor de los títulos para los accionistas e inversores por la confianza que les inspira la propia empresa, señalando que el trabajo de Morley (2002) viene a confirmar lo anterior.

Así, entre los principios éticos que establece el Grupo Telefónica Móviles figuran el de creación de valor y el de información para sus accionistas e inversores, apoyándose en los valores de rentabilidad y transparencia.

4. CONCLUSIONES.

En este trabajo se ha realizado un análisis del crecimiento sostenible experimentado en los últimos años por el Grupo Telefónica Móviles desde dos enfoques. Por un lado, se ha aplicado el Modelo de Crecimiento Financieramente Sostenible de Sallenave (1984). Los resultados muestran que aunque ha experimentado un crecimiento negativo en el ejercicio 2002, provocado por la paralización de la explotación comercial de las licencias UMTS en Italia, Austria, Suiza y Alemania, ha experimentado un crecimiento financieramente sostenible moderado que oscila entre el 19,84% del año 2001 y el 27,15% del 2004. De forma más detallada, su componente intrínseco es el que más peso tiene en el ejercicio 2001, provocado en gran parte por la ausencia de reparto de dividendos. Sin embargo, es su componente extrínseco el principal factor que favorece dicho crecimiento en los ejercicios 2003 y 2004, a causa de una elevada rentabilidad económica, unida a un mayor apalancamiento financiero. Además, el análisis de sensibilidad realizado ha mostrado que la rentabilidad económica es el factor que incide de forma más significativa en dicho crecimiento.

Por otro lado, desde el enfoque de marketing, se han analizado las políticas y actuaciones que ha llevado a cabo el Grupo Telefónica Móviles en relación a la RSC relativa a cuatro stakeholders claves, esto es, accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general. El motivo de realizar este análisis reside en que la RSC contribuye a mantener unas sólidas y duraderas relaciones con los principales stakeholders con los que la empresa interactúa continuamente, ofreciendo la posibilidad de convertirse en un instrumento de marketing de gran valor, cubriendo de forma simultánea satisfacer las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa y legitimando su actividad empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- AMAT, O. (1994): *Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- ANSOFF, H.I. (1976): *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- ASHKANASY, N.M. y JACKSON, C.R.A. (2001): *Organizational Culture and Climate*. En Anderson, N.; ONES, D.S.; SINANGIL, H.K. y VISWESVARAN, C. (eds.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. London: Sage, pp. 398-415.
- BANERJEE, S.B. (2001): *Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations*. *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 4, pp. 489-513.
- BENDELL, J. (2004): *Barricades and Boardrooms. A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement*. Technology, Business and Society, Programme Paper, nº 13. Geneva: UNRISD.
- BOATRIGHT, J.R. (2003): *Ethics and the Conduct of Business*. 4ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- BOULSTRIDGE, E. y CARRIGAN, M. (2000): *Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap*. *Journal of Communication Management*, vol. 4, nº 4, pp. 355-368.
- BREALEY, R. y MYERS, S. (1998): *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.
- BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. (1994): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid: McGraw-Hill.
- BUYSSE, K. y VERBEKE, A. (2003): *Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective*. *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 5, pp. 453-470.
- CARLSON, L.; GROVE, S.J. y KANGUN, N. (1993): *A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach*. *Journal of Advertising*, vol. 22, nº 3, pp. 27-39.
- CARUANA, A. (1997): *Corporate Reputation: Concept and Measurement*. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 6, nº 2, pp. 109-118.
- CELMA CELMA, J. (1999): *Pautas para la Sostenibilidad en las Ciudades*. *Gestión Ambiental*, nº 3, marzo, pp. 19-27.
- CHAN, R.Y.K. (2001): *Determinants of Chinese Consumers' Green Purchase Behavior*. *Psychology and Marketing*, vol. 18, nº 4, pp. 389-413.
- CUERVO GARCÍA, A. (1994): *Análisis y Planificación Financiera de la Empresa*. Madrid: Cívitas.
- DASGUPTA, S.; HETTIGE, H. y WHEELER, D. (2000): *What Improves Environmental Compliance? Evidence from Mexican Industry*. *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 39, nº 1, pp. 39-66.
- DAVIS, K. (1960): *Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?* *California Management Review*, vol. 2, nº 3, pp. 70-76.
- DE PELSMACKER, P.; JANSSENS, W. y MIELANTS, C. (2005): *Consumer Values and Fair-Trade Beliefs, Attitudes and Buying Behaviour*. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, vol. 2, nº 2, pp. 50-69.
- ESTEO SÁNCHEZ, F. (1998): *Análisis Contable de la Rentabilidad Empresarial*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- EUROPEAN COMMISSION (2001): *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Employment & Social Affairs. Disponible en [http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf] (consultada a fecha 10/2006).
- FELDMAN, M.S. y MARCH, J.G. (1981): *Information in Organizations as Signal and Symbol*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, nº 2, pp. 171-186.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson
- FINEMAN, S. y CLARKE, K. (1996): *Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response*. *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 6, pp. 715-730.
- FLORIDA, R. (1996): *Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious Manufacturing*. *California Management Review*, vol. 39, nº 1, pp. 80-105.
- FOMBRUN, C.J. y SHANLEY, M. (1990): *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*. *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 2, pp. 233-258.
- FORNELL, C. (1992): *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*. *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 1, pp. 6-21.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. (1987): *Formulación de Estrategias en la Empresa*. Las Palmas: CIES.
- GILDEA, R.L. (1995): *Consumer Survey Confirms Corporate Social Action Affects Buying Decisions*. *Public Relations Quarterly*, vol. 39, nº 4, pp. 20-21.
- GOTSI, M. y WILSON, A.M. (2001): *Corporate Reputation: Seeking a Definition*. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, nº 1, pp. 24-30.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

- GROVE, S.J.; FISK, R.P.; PICKETT, G.M. y KANGUN, N. (1996): Going Green in the Service Sector. Social Responsibility Issues, Implications and Implementation. *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 5, pp. 56-66.
- GUTIÉRREZ CILLÁN, J. (1988): Los Factores Determinantes del Crecimiento Sostenible: Un Análisis Agregado para los Bancos Privados Españoles. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, nº 3, pp. 283-308.
- HART, S.L. (1995): A Natural-Resource-Based- View of the Firm. *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 986-1014.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HERBIG, P.; MILEWICZ, J. y GOLDEN, J. (1994): A Model of Reputation Building and Destruction. *Journal of Business Research*, vol. 31, nº 1, pp. 23-31.
- KAISER, F.G. y WILSON, M. (2000): Assessing People's General Ecological Behavior: A Cross-Cultural Measure. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 30, nº 5, pp. 952-978.
- KOTCHEN, M.J. y REILING, S.D. (2000): Environmental Attitudes, Motivations, and Contingent Valuation of Nonuse Values: A Case of Study Involving Endangered Species. *Ecological Economics*, vol. 32, nº 1, pp. 93-107.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R., y WHITE, R.K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-299.
- LOUREIRO, L.M.; MCCLUSKEY, J.J. y MITTELHAMMER, R.C. (2002): Will Consumers Pay a Premium for Eco-Labeled Appeals? *Journal of Consumer Affairs*, vol. 36, nº 2, pp. 203-219.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C. (2001): Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research Directions. *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3-4, pp. 457-484.
- MARBELLA SÁNCHEZ, F. (1994): El Crecimiento Sostenible en el Sector del Envase de Vidrio Español. *ESIC Market*, Abril-Junio, pp. 63-82.
- MAROTO ACÍN, J.A. (1997): Ahorro Empresarial e Inversión. *Papeles de Economía Española*, nº 70, pp. 84-99.
- MARTÍNEZ BOBILLO, A. (1994): Decisiones Financieras en las Empresas Multinacionales y Empresas Españolas: Un Análisis Comparativo Basado en Variables Financieras y Relaciones de Agencia. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 49, nº 152, pp. 335-360.
- MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (1996): *Análisis de Estados Contables. Comentarios y Ejercicios*. Madrid: Pirámide.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº 2, pp. 340-363.
- MORAN, E.T. y VOLKWEIN, J.F. (1992): The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, vol. 45, nº 1, pp. 19-47.
- MORLEY, M. (2002): *How to Manage your Global Reputation: A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- MURRAY, K.B. y MONTANARI, J.R. (1986): Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, pp. 815-827.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 3ª ed. Madrid: Cívitas.
- PAPASOLOMOU, I. y DEMETRIOU, M. (2005): Cause-Related Marketing (CRM): Branding Financial Service Organisations in Cyprus by Aligning CSR with Business Motivations. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, vol. 2, nº 2, pp. 70-86.
- RAO, H. (1994): The Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimation and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 29-44.
- REES, B. (1990): *Financial Analysis*. London: Prentice Hall.
- RIVERO ROMERO, J. (1990): Un Ensayo sobre la Metodología para la Docencia del Análisis de Cuentas Anuales. Seminario de Análisis de Estados Económico-Financieros. Mayo. Málaga.
- ROOME, N. (1994): Business Strategy, R&D Management and Environmental Imperatives. *R&D Management*, vol. 24, nº 1, pp. 65-82.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2002): Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 8, pp. 769-780.
- RUST, R.T. y ZAHORIK, A. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, vol. 69, nº 2, pp. 145-156.
- SALAS FUMAS, V. (1986): ¿Conoce el Crecimiento Sostenible por su Empresa? *Alta Dirección*, nº. 127, pp. 185-193.
- SALLENAVE, J.P. (1984): *Dirección Générale et Stratégie d'Entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- SETHI, S.P. (1979): A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 1, pp. 63-74.

- SHRIVASTAVA, P. (1995a): The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 936-960.
- SHRIVASTAVA, P. (1995b): Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 16, Special Issue, pp. 183-200.
- STEAD, W.E. y STEAD, J.G. (1995): An Empirical Investigation of Sustainability Strategy Implementation in Industrial Organizations. En Collins, D. y Starik, M. (eds.): *Research in Corporate Social Performance and Policy. Supplement*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-66.
- TAYLOR, S. y BAKER, T. (1994): An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, vol. 70, nº 2, pp. 163-178.
- TELEFÓNICA MÓVILES, S.A. (2001-2005): *Informes Anuales (2000-2004)*. Madrid: Telefónica Móviles.
- TELEFÓNICA MÓVILES, S.A. (2006): *Informe Anual de Responsabilidad Social 2005*. Disponible en [<http://www.telefonicamoviles.com/esp/conocenos/responsacorp/memoria/memoria.html>] (consultada a fecha 10/2006).
- ULRICH, P. y SARASIN, C. (1995): *Facing Public Interest: The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*. London: Kluwer Academic Publications.
- VALOR, C. (2005): Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, vol. 110, nº 2, pp. 191-212.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 5, pp. 443-454.
- VILLAFANE, J. (2001): La Reputación Corporativa como Factor de Liderazgo. *Área Abierta*, nº 1.