

La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico

Joaquín Longinos Marín Rives • Alicia Rubio Bañón
Universidad de Murcia

RECIBIDO: 26 de enero de 2007

ACEPTADO: 19 de enero de 2008

Resumen: En los últimos años estamos presenciando cómo empresas e instituciones dedican importantes esfuerzos a desarrollar políticas corporativas de RSC, basando su decisión en la mejora que obtiene la imagen de la empresa ante sus accionistas, clientes, trabajadores y resto de grupos de interés. Si bien la literatura en organización de empresas ha analizado los beneficios que la RSC genera a la empresa en términos de resultados financieros, apenas hay trabajos que consideren qué efectos estratégicos y de largo plazo puede reportar una adecuada política de RSC. Tomando como referencia la Teoría de Recursos y Capacidades, en el presente artículo se examina el efecto de la RSC sobre el éxito competitivo de la empresa, analizando de forma específica el carácter multidimensional de ambos constructos. Los resultados obtenidos en el contraste del modelo planteado sobre una muestra de 144 empresas sugieren que la RSC puede aprovecharse como un recurso más de la empresa en tanto que mejora la competitividad de la misma, estando este efecto moderado por el grado de rivalidad competitiva del sector en el que opera.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa (RSC) / Éxito competitivo / Comportamiento organizacional.

Corporate Social Responsibility as a Determinant of Competitive Success: An Empirical Test

Abstract: The past few years have witnessed how companies and institutions dedicate important efforts in developing CSR practices, supposing the benefits that it generates in the perception of their customers, employees and, in general, stakeholders. Although the literature in corporate citizenship has analyzed the consequences of CSR on financial performance, the literature has hardly considered the strategic effects and the benefits of long term that an appropriate politics of CSR can report. Based on Resources and Capabilities Theory, this paper examines the effect of CSR on competitive success of the company, analyzing in a specific way the multidimensional character of both constructs. The results obtained in the contrast of the model on a sample of 144 companies suggest that CSR can take advantage as a resource more than the company as long as it improves the competitiveness of the same one, this effect moderated by the degree of competitive rivalry of the sector in which operates being.

Key Words: Corporate social responsibility (CSR) / Competitive success / Corporate citizenship.

“Voluntary business initiatives, in the form of CSR practices, can play a key role in contributing to sustainable development while enhancing Europe’s innovative potential and competitiveness”.

European Commission.
Working Together for Growth and Jobs.
February 2005.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se puede observar en medios de comunicación y memorias corporativas cómo las empresas integran su filosofía y políticas sobre RSC a nivel estratégico. En España, el 100% de las empresas del IBEX exponen su memoria sobre RSC en su página de presentación (www.ibex.es). El reciente estudio “Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España” elaborado por Forética (2006) afirma que esta tendencia es creciente, de tal

forma que un 69% de las empresas creen que la importancia de la RSC será mayor en los próximos años, frente a un 21,5% que considera que permanecerá estable, y sólo un 3,6% estima que su importancia será menor

A través de su comportamiento y sus acciones, la RSC tiene como objetivo satisfacer las demandas de los principales grupos de interés (Mitchel *et al.*, 1997), lo que diversos autores han demostrado en trabajos científicos para el caso de clientes (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001), trabajadores (Turban y Greening, 1997), directivos (Lerner y Fryxell, 1994) o accionistas (Clarkson, 1995). Esta política determina resultados favorables para la empresa, como una mejora de la reputación (Fombrun y Shanley, 1990) un mayor valor percibido por los clientes (Luo y Bhattacharya, 2006) o una mejora de los resultados financieros (Griffin y Mahon, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003).

Derivado de estos razonamientos, es lógico pensar que la RSC no sólo debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros, sino también tenga un impacto positivo sobre la posición competitiva de la empresa, una variable con importantes connotaciones estratégicas de largo plazo (Galán, 2006). De hecho, la Comisión Europea trata la RSC como un instrumento de competitividad, afirmando en su Libro Verde de 2001 que “*un comportamiento responsable genera éxitos comerciales duraderos*” (<http://europa.eu.int/comm/enterprise/RSC/forum.htm>) teniendo como objetivo último conseguir que Europa sea la *economía más competitiva del mundo* en 2010, marcado en la cumbre de Lisboa del año 2000. A nivel más global, un reciente Informe del Banco Mundial (2006) afirma que “una correcta evaluación estratégica de la RSC beneficia su eficiencia empresarial” (<http://site-resources.worldbank.org>), lo que confirma la apuesta a nivel institucional por la mejora de los niveles competitivos que puede otorgar a la empresa la aplicación de iniciativas de RSC. No obstante, a pesar de la importancia como variable estratégica de la competitividad, y de la gestión de la RSC como ventaja competitiva, ningún trabajo ha relacionado hasta ahora en la literatura científica de forma expresa y con contraste empírico ambas variables.

La tesis central de este trabajo, por tanto, se fundamenta en analizar las consecuencias de la aplicación de distintas dimensiones propias de la RSC sobre el éxito competitivo, una variable con un significado más holístico y estratégico que la utilizada hasta ahora. Además, en tanto que la RSC puede constituir una ventaja competitiva, se propone que su efecto sobre la competitividad dependerá en grado de rivalidad competitiva que exista en su sector, planteando en consecuencia un efecto moderador para dicha variable.

Después de analizar las teorías que soportan esta idea, y definir el carácter multidimensional de los conceptos de RSC y EC, se propone un modelo de relación y se procede a un contraste empírico sobre una muestra de 144 empresas. El artículo concluye con una discusión de los resultados del estudio, y las conclusiones que se pueden obtener en lo referente a sus implicaciones teóricas y prácticas para los directivos de empresas.

LA RSC COMO RECURSO COMPETITIVO

Según la Comisión Europea (2001), la RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. La AECA (2004) otorga a la RSC un carácter más estratégico al definirla como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.

Desde la perspectiva del comportamiento corporativo en materia de RSC, en este trabajo se acepta la definición de RSC como “la forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de los intereses de todos sus grupos de interés” (Maignan *et al.*, 1999, p. 215). La justificación para adoptar esta definición es que la RSC tiene, desde el punto de vista del comportamiento, un componente multidimensional (García *et al.*, 2005; Quazi y O’Brien, 2000; Maignan y Ferrell, 2000) determinado por lo que Carroll (1979) considera las grandes áreas de la RSC en términos de responsabilidades: 1) económicas, en su adecuada y eficiente provisión de bienes y servicios para la sociedad; 2) legales, en el sentido de obedecer y cumplir las leyes; 3) éticas, comportarse y realizar actividades que sean esperadas bajo los principios generalmente aceptados por la sociedad; y 4) filantrópicas, iniciativas voluntarias para contribuir al bienestar de la sociedad y la comunidad.

La literatura en marketing y organización de empresas ha demostrado cómo la RSC contribuye de forma favorable a incrementar la lealtad de los clientes (García *et al.*, 2005; Bigné *et al.*, 2005), la satisfacción de los trabajadores (Albiner y Freeman, 2000), la reputación de la empresa en la sociedad (Fombrun y Shanley, 1990), las decisiones de los inversores (Hockerts y Moir, 2004), o la satisfacción de los ejecutivos de la empresa (Mahoney y Thorne, 2005).

La consideración de forma conjunta de estos estudios posibilita el desarrollo de marcos teóricos complementarios para explicar de forma más

global las implicaciones estratégicas para las empresas de la implantación de políticas de RSC. A nivel estratégico, diferentes investigaciones han puesto de manifiesto la inexorable conjunción que debe existir entre estrategia y RSC para una empresa con perspectivas de largo plazo (Porter y Kramer, 2006). La literatura ha considerado, además, la RSC como un recurso más a utilizar por las empresas para conseguir ventajas sostenibles en el largo plazo (Bansal, 2005), bien contemplándolo a través de su contribución a la reputación corporativa o contemplándolo como recurso en sí mismo (Branco y Rodrigues, 2006).

Una forma indirecta de mostrar la RSC como recurso competitivo es la relación con los resultados financieros. Algunos trabajos muestran una influencia positiva (Johnson y Greening, 1999; Waddock y Graves, 1994), otros demuestran una influencia negativa (Bromiley y Marcus, 1989; Davidson y Worrell, 1988), incluso hay trabajos que no logran demostrar el sentido ni el signo de la relación (Marcus y Goodman, 1991). Esta divergencia puede deberse a la falta de consenso en la definición y medida de los constructos relacionados (Griffin y Mahon, 1997). Aunque algunos autores plantean dudas sobre cual es el correcto sentido de la relación causal entre RSC y EC (Vogel, 2005; Griffin y Mahón, 1997), la propuesta del presente trabajo es demostrar que es la RSC la que ejerce una influencia positiva sobre el EC. Este planteamiento se basa en la consistencia que sobre esta idea han mantenido la mayoría de los trabajos que la literatura ofrece en este área (Cochran y Wood, 1984; Waddock y Graves, 1997; Preston y O'Bannon, 1997; Marrom, 2006).

Los resultados financieros tienen, por definición, un carácter de corto plazo (un año), por lo que en políticas corporativas de carácter estratégico resulta más adecuado utilizar otras medidas del desempeño corporativo. Además, los resultados financieros se pueden medir con diferentes componentes que introducen un sesgo de subjetividad en su cálculo. El hecho de que sean numerosas las variables que puedan utilizarse tanto en el numerador (beneficios) como en el denominador (inversión o ventas) hace disminuir considerablemente la fiabilidad del cálculo. A esto hay que añadir que las cifras finales de be-

neficios se ven alteradas tanto por la normativa contable como por las propias decisiones directivas (Camisón, 1999). En definitiva, los resultados financieros pueden ser un indicador orientativo del desempeño corporativo, pero para realizar comparaciones entre empresas es necesario someter la información a determinados ajustes para hacer las cifras homogéneas, congruentes y significativas (Urías, 1995). Estos argumentos justifican la necesidad de trabajos que relacionen la RSC con indicadores de desempeño corporativo más estables y con carácter de largo plazo, como el éxito competitivo (Camisón, 1999).

ESTRATEGIA Y ÉXITO COMPETITIVO (EC)

La mayor parte de las acepciones que sobre EC se han propuesto en la literatura (Porter, 1980; Álvarez y García, 1996; Camisón, 1997) coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, producir bienes y servicios y crear como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas, ventajas competitivas. En línea con esta concepción, este trabajo entendemos EC de una empresa la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Desde esta perspectiva conceptual, y tomando como referencia la investigación iniciada por Quinn y Rohrbaugh (1983), existe cierto consenso a la hora de aceptar el carácter multidimensional del éxito competitivo (Camisón, 2001; Paig y Littrell, 2002). En la literatura se cree más idónea la utilización de un constructo multidimensional de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa (Kotey y Meredith, 1997), debido a que la capacidad para competir es un concepto amplio, que se construye a partir de diferentes dimensiones de naturaleza tangible e intangible. Siguiendo la propuesta de Quinn y Rohrbaugh (1983), y sobre la base de los trabajos de referencia en desempeño corporativo se proponen cuatro dimensiones para el EC: 1) habilidad en la adaptación de los productos a los cambios (innovación), 2) satisfacción de clientes, 3) satisfac-

ción de empleados y 4) aumento de cuota de mercado (Camisón, 2001; Krugman, 1994; para una revisión ver Porter y Kramer, 2006).

Algunos trabajos sitúan el origen de las diferencias en los niveles de éxito alcanzado por las organizaciones en el seno de la propia empresa, analizando el rol que desempeñan los recursos y las capacidades en la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Gautam *et al.*, 2004). La tesis central de la teoría de recursos y capacidades reside en dos conceptos (Barney, 1991; López y Calvo, 2004; Fernández y Suárez, 1996). Por un lado, en la heterogeneidad entre las empresas, cada empresa es diferente en función de su dotación de recursos y capacidades, y sobre estos se sustentan las ventajas competitivas. Por otro lado, en la sostenibilidad de las rentas, ya que la heterogeneidad puede o no persistir en el tiempo y, por lo tanto, las empresas pueden obtener rentas superiores en el largo plazo. Los recursos y capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas son aquellos que son *valiosos y escasos* (Barney, 1991) y que *duran en el tiempo* (Amit y Schoemaker, 1993). Por último, diversos autores demuestran cómo los resultados de las empresas en términos de competitividad dependen, en gran medida, del potencial de sus recursos (López y Calvo, 2004; Rodríguez, 2004), capacidades (García y Ruiz, 2006) y la relación que deben guardar con la estrategia corporativa (Roca *et al.*, 2004; López y Veciana, 2004).

Según este concepto de RSC y de EC, basado en los recursos y capacidades, podemos afirmar que en la literatura se ha demostrado que la RSC contribuye a mejorar los recursos y capacidades tanto internos como externos (Maignan *et al.*, 1999; Porter y Kramer, 2006), entendidos en sus diferentes concepciones de empleados, clientes, reputación o innovación. En definitiva, la RSC se concibe como una fuente de ventaja competitiva, que denota la habilidad de una compañía en el desempeño de su actividad superior al resto de competidores (Porter y Kramer, 2002). Otra forma de analizar el desempeño superior con respecto a los competidores, basado en la teoría de recursos y capacidades, es la posesión de recursos valiosos, escasos inimitables y no sustituibles (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Podemos, por tanto, plantear la relación entre RSC y

EC tomando como referencia las conclusiones que la literatura ha evidenciado, por un lado, en la relación entre RSC y resultados financieros y por otro en la importancia estratégica de la RSC como recurso competitivo. En esencia, el EC depende en gran parte, de la adecuada gestión y satisfacción de los grupos de interés, que es justamente el principal objetivo que persiguen las iniciativas de RSC, es decir, satisfacer y atender las demandas que le plantean los mismos (Sen *et al.*, 2006). Derivado del conjunto de razonamientos anteriores proponemos la hipótesis H_1 :

- H_1 : La RSC influye de forma directa y positiva sobre el EC.

EL GRADO DE RIVALIDAD COMPETITIVA (GRC) COMO VARIABLE MODERADORA

El GRC en un mercado depende del papel ejercido por la rivalidad actual entre competidores, la amenaza de productos sustitutivos, la entrada de competidores y el poder de negociación tanto de clientes como de competidores (Porter, 1980). Desde una perspectiva más actual, la noción de competencia debe incluir el grupo de oferentes que operan en la misma industria, pero también aquellos que comercializan productos sustitutivos (Porter y Kramer, 2006; Gutiérrez *et al.*, 2005).

En mercados con un alto GRC, las empresas deben obtener ventajas competitivas gracias al desarrollo de sus recursos y capacidades (Grant, 1991). Se han considerado en la literatura el bajo coste y la diferenciación como estrategias fundamentales para la obtención de una ventaja competitiva (Porter, 1980). No obstante, tal y como afirma Sen *et al.* (2006, p. 164) “en una época caracterizada por la globalización y la competitividad mundial, la diferenciación entre las marcas es cada vez menor y la confusión mayor, las empresas deben gestionar y dirigir con herramientas que vayan más allá del marketing tradicional, incorporando a nivel corporativo o de empresa aquellos valores intangibles como su identidad, su reputación y el valor del buen gobierno corporativo, ya que gracias a estos valores se pueden generar ventajas competitivas”.

Por tanto, en entornos poco competitivos, podrán funcionar más fácilmente elementos diferenciadores como la innovación en nuevos productos, las marcas o la gestión del conocimiento, pero en entornos muy competitivos, será más difícil obtener ventajas competitivas a nivel de producto, y se alcanzarán a nivel corporativo, que es básicamente al nivel que opera la RSC (Sen y Bhattacharya, 2001). Son circunstancias que configuran lo que Peters y Waterman (1982) denominan “diferenciación generalizada”, donde el entorno es de máxima rivalidad competitiva debido a la saturación de los mercados y a la dificultad cada vez mayor para lograr cualquier tipo de ventaja competitiva a nivel de producto. Justamente en ese escenario adquiere protagonismo la RSC como recurso competitivo diferenciador de unas empresas de otras.

La literatura, de hecho, ha demostrado que determinados recursos claves para la empresa, como los comerciales, tienen una mayor en entornos más competitivos que en caso contrario (Covin y Slevin, 1989). Si consideramos la RSC como un recurso competitivo más, y teniendo en cuenta que tiene efectos directos sobre la evaluación de la empresa (Brown y Dacin, 1997), su reputación (Fombrun y Shanley, 1990) y en general sobre todos sus grupos de interés (Sen *et al.*, 2006), la RSC tendrá efectos positivos sobre el EC en cualquier entorno, pero será una herramienta más efectiva si el grado de rivalidad competitiva es elevada. Esto supone considerar un factor moderador para el GRC en el efecto de la RSC sobre el EC. Derivado del anterior razonamiento, por tanto, proponemos H₂:

- H₂: El GRC modera el efecto de la RSC sobre el EC. Este efecto será mayor si el GRC es alto, y será menor si el GRC es bajo.

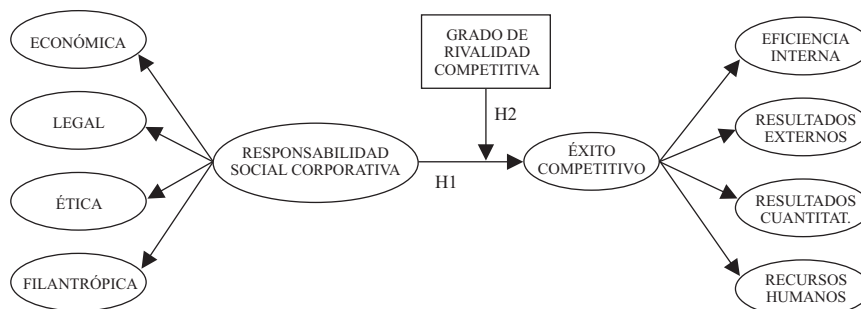
El carácter multidimensional propuesto para la RSC y para el EC, unido a las dos hipótesis propuestas, queda representado en la figura 1.

METODOLOGIA

MUESTRA

Los datos exigidos para probar la validez del modelo propuesto proceden de una encuesta a través de e-mail realizada a los gerentes de las empresas. La muestra inicial consistía en 500 gerentes procedentes del directorio de miembros de una organización empresarial que representa compañías de varios sectores de la Región de Murcia. La composición de la muestra por sectores y otros indicadores se muestran en la tabla 1. La técnica de recogida de información se ha efectuado a través de un cuestionario interactivo al que se accedía mediante un enlace proporcionado en un e-mail inicialmente dirigido al gerente de la empresa. La recompensa que se ofrece como contraprestación a rellenar el cuestionario fue la entrega de un informe que recoge las conclusiones más relevantes del estudio una vez finalizado. La justificación de elegir al gerente es porque tiene una posición cercana al conjunto de ejecutivos y directivos de la empresa, además de manejar la información más importante de su empresa y del sector, una condición necesaria para los objetivos de este trabajo. También, el

Figura 1.- Modelo propuesto de influencia de RSC sobre EC



FUENTE: Elaboración propia.

gerente es normalmente uno de los responsables de colaborar en la ejecución de los planes estratégicos de la empresa.

Tabla 1.- Descripción de la muestra por sectores

SECTORES	INDUSTRIAL N=31	COMERCIAL N=38	SERVICIOS N=51
Número de empleados			
Menos de 10	31,8%	27,6%	66,7
De 10 a 49	52,6%	53,6%	25,2
Más de 50	15,6%	18,8%	8,1
Media	24,1%	32,41%	11,18
Desv. típica	118,83	88,36	48,35
Facturación (Mill.Euros)			
Menos de 1	86,1%	88,6%	95,2%
De 2 a 7	12,6%	8,7%	4,8%
Más de 7	1,3%	2,7%	0%
Media	0,8	0,9	0,6
Desv. típica	12,790	13,423	7,11
Años de antigüedad			
Menos de 10	26,9%	20,7%	36,9%
De 10 a 20	38,0%	46,1%	36,0%
De 20 a 30	20,0%	21,2%	12,0%
Más de 30	13,1	12%	15,1%
Media	15,61	14,9	12,61
Desv. típica	17,65	16,12	17,65

FUENTE: Elaboración propia

A pesar de la falta de consenso en la literatura con respecto a la fuente de información bajo la que se deben analizar las variables de comportamiento corporativo (internas o externas, objetivas o subjetivas, únicas o múltiples) en el presente trabajo se han utilizado fuentes subjetivas internas, en este caso la opinión de los gerentes sobre las distintas variables incluidas en el cuestionario. Entre otras razones, esto es debido al hecho que las características de la información objetiva, por ejemplo la contable, conlleva confusión al utilizar diferentes criterios y principios a la hora de de computar, por motivos fiscales o de otro tipo, que llevan a reflejar de forma uniforme los estados financieros de la compañías (Varadajan y Ramanujan, 1990). Por otro lado, las empresas son reacias a proporcionar este tipo de datos (Covin *et al.*, 1990) y los datos de las fuentes de registro no siempre son fiables. Un último motivo procede del hecho de que muchas de las variables que se miden suponen conocer sensaciones y experiencias de los directivos, lo que imposibilita obtenerla por cualquier otro procedimiento. En definitiva, esta forma de medir, utilizando escalas multidimensional con variables cuantitativas y cualitativas y el uso de

fuentes subjetivas permite una medida más precisa del EC (Dentchev, 2004).

Se excluyeron de la selección inicial de la muestra las instituciones públicas y las entidades sin ánimo de lucro, ya que la naturaleza y los intereses de sus grupos de interés difieren significativamente de aquellos de las empresas con ánimo de lucro. Se contó con la colaboración de los representantes de la organización empresarial con el fin de avalar y dar fiabilidad y garantía del tratamiento de los datos, además de impulsar y animar a colaborar en el mismo a las empresas de la muestra. De los 500 e-mails remitidos, se completaron 159, y se devolvieron 15 incompletos, lo que resulta en una muestra definitiva de 144 cuestionarios. Usando una prueba de diferencia de chi-cuadrado, se determinó que para un grupo de variables (número de empleados, volumen de las ventas, y beneficios), no había ninguna diferencia sistemática entre los que respondieron antes de dos días (86%) y los que los hicieron entre el tercer y el sexto día (14% restante).

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Para medir los conceptos utilizados en el artículo se han utilizado escalas procedentes de la literatura en organización de empresas y suficientemente testadas en el ámbito científico, todas ellas tipo Likert de 5 puntos, indicadas en la Tabla 2. La RSC se ha medido utilizando la escala de Maignan y Ferrell (2000), ya que es un trabajo de referencia en comportamiento corporativo y RSC, cuya escala se ha utilizado en otros trabajos de características similares (Maignan *et al.*, 1999; Gardberg y Fombrun, 2006). Presenta, además, la ventaja de utilizar las dimensiones de RSC económica, legal, ética y discrecional utilizadas en el modelo. El EC se ha medido utilizando la escala multidimensional propuesta en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), incluyendo variables cuantitativas y cualitativas, así como el uso de fuentes subjetivas. El GRC se ha medido siguiendo el procedimiento utilizado por Garrigós y Camisón (2001), gracias a la utilización de una variable discreta en la que se pregunta al gerente que califique bajo una de las posibilidades las características sobre su sector (to-

Tabla 2.- Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

	$\lambda^2_{c.e.}$	valor <i>t</i>	α	SCR	AVE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)					
RSC1.- Responsabilidad Económica			0,92	0,89	0,69
1 Este año hemos conseguido los objetivos de beneficios previstos.	0,81	- ^a			
2 La dirección de la empresa establece las estrategias de negocio a largo plazo.	0,57	4,86			
3 Nos esforzamos por bajar los costes de producción.	0,84	6,08			
4 Supervisamos con detalle la productividad de nuestros empleados.	0,54	4,31			
RSC2.- Responsabilidad Legal			0,88	0,89	0,67
1 La dirección de la empresa intenta siempre cumplir con la ley	0,53	- ^a			
2 La empresa cumple con la ley en lo referente a los beneficios y derechos de los empleados	0,45	7,15			
3 Las políticas internas contemplan la no discriminación en el empleo a la hora de promocionar o remunerar	0,78	9,51			
4 Tenemos programas que favorecen la diversidad en el empleo	0,82	8,92			
RSC3.- Responsabilidad Ética			0,87	0,88	0,59
1 En nuestra empresa hay un código de conducta claro que deben cumplir los empleados	0,65	- ^a			
2 Nosotros somos una empresa digna de confianza para todo el mundo	0,57	6,22			
3 La transparencia y limpieza en el trato con el compañero de trabajo es una parte del proceso de la evaluación del empleado	0,91	8,70			
4 Se pide a los vendedores y empleados que den siempre la información exacta y cierta a los clientes.	0,64	7,48			
5 Los directivos supervisan los posibles efectos negativos de nuestra actividad en nuestro entorno más cercano	0,60	6,51			
RSC4.- Responsabilidad Discrecional			0,93	0,91	0,68
1 Nuestra empresa apoya financieramente que los empleados reciban formación.	0,99	- ^a			
2 La política de horarios es flexible para que se compatibilice el trabajo y la vida personal.	0,71	6,46			
3 Nuestra empresa hace donaciones para ayudar a los más desfavorecidos.	0,79	6,63			
4 Apoyamos actividades culturales y deportivas	0,79	6,89			
ÉXITO COMPETITIVO (EC)					
EC1.- Eficiencia en procesos internos			0,95	0,93	0,81
1 Mejora en la calidad del producto	0,67	- ^a			
2 Mejora en la coordinación de procesos internos	0,60	7,99			
3 Mejor organización de las tareas del personal	0,68	8,13			
EC2.- Resultados externos			0,96	0,94	0,85
1 Aumento de la satisfacción de los clientes	0,62	- ^a			
2 Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los mercados	0,45	6,13			
3 Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	0,53	6,60			
EC3.- Resultados cuantitativos			0,89	0,85	0,66
1 Incremento de la cuota de mercado	0,72	- ^a			
2 Incremento de la rentabilidad	0,72	7,99			
3 Incremento de la productividad	0,73	8,35			
EC4.- Recursos Humanos			0,88	0,85	0,66
1 Aumento de la motivación de los trabajadores	0,84	- ^a			
2 Reducción del abandono voluntario de los trabajadores	0,88	8,66			
3 Reducción del absentismo laboral	0,80	7,51			
BONDAD DEL AJUSTE DEL CFA $\chi^2(396)=1130$ ($p=0.00$); GFI=0.73; CFI=0.87; TLI(NNFI)=0.86 SRMR=0.076; RMSEA=0.085					
- ^a Parámetros fijados.					

davía existen nichos de mercado sin explotar, hay mucha diversidad empresarial en términos de de calidad del producto, servicio al cliente y técnicas de marketing, hay muchas empresas bien posicionadas durante años, el sector está empezando a entrar en una fase de alto crecimiento, hay muchos competidores con posiciones competitivas similares, hay muy pocas dife-

rencias entre los productos y servicios que ofrecen las empresas del sector).

Para no desvirtuar el análisis de los datos y evitar posibles problemas de interpretación de los resultados, se han introducido las dos variables de control que según la literatura revisada (Acar, 1993; Santos y González, 2000; Reid *et al.*, 2000) pueden tener mayores efectos en el EC

de la empresa, y que son antigüedad de la empresa (años transcurridos desde su constitución) y sector de actividad.

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS UTILIZADAS

Para describir el proceso de evaluación de las escalas utilizadas a través de la fiabilidad y validez de los conceptos introducidos en el modelo se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA), utilizando los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988) de varianza extraída (AVE) y fiabilidad compuesta (ρ_c) respectivamente.

Para la realización del CFA optamos por el método de estimación de Máxima Verosimilitud Robusto (MVR), ya que es un método más adecuado cuando no se da la normalidad de los datos (West *et al.*, 1995; Hair *et al.*, 1999), como es el caso. En este caso, el método de MVR ofrece indicadores de ajuste con mejores propiedades estadísticas que el resto de métodos (Bentler, 1990), utilizando la distribución Chi Cuadrado del estadístico de Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1991), tal y como sugiere la literatura (Hair *et al.*, 1999; West *et al.*, 1995).

La calidad del ajuste es la correspondencia existente entre la matriz de varianzas-covarianzas observada y la matriz estimada (de medida). Gracias al CFA podemos evaluar de forma simultánea la multidimensionalidad y la fiabilidad de la medida de cada constructo y dimensión. Las medidas de ajuste están dentro de los parámetros recomendados por la literatura, excepto el RMSEA, que da un resultado de 0,085 cuando el límite aceptado es de 0,08, pero entendido en el conjunto del ajuste es un exceso que puede aceptarse sin perjudicar la bondad general del ajuste (Bagozzi y Yi, 1988).

Si nos detenemos en el análisis de los indicadores individuales para cada ítem, todos presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 99% ($p < 0,01$). Sobre la base de los resultados obtenidos podemos concluir que el modelo es adecuado para medir los constructos especificados.

Para demostrar la multidimensionalidad de los constructos según el modelo planteado se ha efectuado un análisis factorial de segundo-orden

(tabla 3), utilizando LISREL 8.5. Los resultados demuestran que la RSC tiene las cuatro dimensiones propuestas, económica, legal, ética y discrecional, así como las cuatro dimensiones de EC.

Tabla 3.- Estructura de los constructos de 2º orden

CONSTRUCTO 2º ORDEN	DIMENSIÓN	VALOR GAMMA	VALOR t
RSC	RSC1	0,77	5,25
	RSC2	0,80	6,79
	RSC3	0,96	7,87
	RSC4	0,83	8,06
EC	EC1	0,87	7,03
	EC2	0,99	9,30
	EC3	0,81	6,83
	EC4	0,77	6,56

Con indicadores reflectivos, tal y como se proponen en el actual trabajo para la RSC y el EC, la bondad del modelo de medida se hace evaluando la fiabilidad de los ítems individuales, la consistencia interna ente los ítems que miden el mismo constructo, la validez convergente y la discriminante (Hair *et al.*, 1999). En cuando a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala podemos apreciar que todas las escalas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_c), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), al ser superiores todos a 0,8 (recomendable mayor de 0,6). Por lo que respecta a la varianza extraída (AVE), todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5. Los resultados se presentan en la tabla 2. También los indicadores α de Crombach confirman la alta fiabilidad de las escalas.

Para comprobar la existencia de validez convergente utilizamos el método de Anderson y Gerbing (1988), consistente en la estimación de los coeficientes estandarizados de cada indicador para observar su significatividad, lo que comprobamos directamente en la tabla 2 con las ponderaciones de las variables estadísticamente significativas ($t > 1,96$). Podemos, en definitiva, afirmar la existencia de validez convergente de los ítems que miden las variables del modelo.

En lo referente al contraste de validez discriminante, se han utilizado dos métodos. El primero es el propuesto por Anderson y Gerbing (1988), y consiste en que ninguno de los interva-

los de confianza (+/- 2 veces el error estándar) de las correlaciones estimadas incluye la unidad. Los datos están recogidos en la tabla 4, donde se recogen las correlaciones entre los constructos (PHI) y su error standard. Como se puede comprobar esos intervalos de confianza en ningún caso incluyen el uno.

RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Una vez evaluada la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, así como la calidad del modelo de medida, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), estimamos el modelo estructural básico formado por 2 variables latentes, cada una compuesta por 4 dimensiones y 29 indicadores. Para contrastar la hipótesis 1 relativa a la influencia directa de la RSC sobre el EC se ha aplicado el análisis de ecuaciones estructurales, empleando la matriz de varianzas-covarianzas asintótica y el método de máxima verosimilitud robusta, por las razones expuestas en el análisis aplicado al modelo de medida. Los resultados del modelo estructural también confirman la influencia directa, positiva y significativa, de la RSC sobre el EC ($b=0.49$; $t=4,98$), lo que nos permite dar validez a H_1 . No obstante, al igual que ocurre en el modelo de medida, los indicadores de bondad del ajuste del modelo estructural ($\chi^2(396)=1168$ ($p=0,00$); $GFI=0,78$; $CFI=0,88$; $TLI(NNFI)=0,90$ $SRMR=0,079$; $RMSEA=0,081$) son bajos, lo que se puede justificar en un doble sentido. De un lado, el modelo planteado en el artículo explica la variable dependiente sólo con una variable independiente, y es habitual que esta tipología de modelo no ofrezca unos buenos resultados de ajuste global (Hair *et al.*, 1999). La segunda razón es de par-

simonia, ya que se podría haber completado y enriquecido el modelo con otras variables que contribuyeran a explicar mejor la realidad. Tal y como afirman Bagozzi y Baumgartner (1994), un inconveniente de los indicadores globales de ajuste (χ^2 , CFI, RMSEA, GFI) es que no reflejan la relativa parsimonia de un modelo, y en nuestro caso se podría conseguir un modelo con mejor ajuste pero menos parsimonioso y claro para los objetivos perseguidos.

La siguiente hipótesis a contrastar consiste en el efecto moderador que tiene el GRC en la influencia de la RSC sobre el EC, representado en la figura 1. Al introducir la variable no como relación principal, sino como moderadora, se ha procedido a dividir la muestra en dos grupos, pertenecientes a sectores con un alto y bajo GRC, según la selección que el gerente ha hecho de las seis posibilidades ofrecidas en la medida de la variable, un procedimiento utilizado en diversos trabajos de marketing y comportamiento corporativo (Oliver y Bearden, 1985; Mantel y Kardes, 1999) y que da como resultado dos grupos de 68 y de 76 empresas. A continuación se impone en el modelo una condición de igualdad para las dos relaciones de moderación, y se compara los resultados de bondad del ajuste con los resultados procedentes del modelo original en el que se deja libre la estimación de los parámetros de moderación. El contraste de la chi-cuadrado (tabla 5) revela que existe una significativa mejora de los resultados que ofrece el modelo con la existencia de dos grupos distintos de consumidores con respecto al modelo que los trata de forma conjunta ($\Delta\chi^2 = 8,35$, $\Delta g.l.= 1$, $p < 0,01$). Este resultado ofrece una inicial evidencia que confirma la existencia de un efecto moderador del GRC del sector en la influencia de RSC

Tabla 4.- Matriz de correlaciones

CONSTRUCTO	MATRIZ DE CORRELACIONES (ERROR ESTÁNDAR)							
	RSC1	RSC2	RSC3	RSC4	EC1	EC2	EC3	EC4
RSC1	1							
RSC2	0,47 (0,06)	1						
RSC3	0,60 (0,07)	0,71 (0,02)	1					
RSC4	0,40 (0,04)	0,55 (0,08)	0,69 (0,07)	1				
EC1	0,17 (0,05)	0,22 (0,06)	0,28 (0,06)	0,19 (0,04)	1			
EC2	0,16 (0,04)	0,22 (0,05)	0,28 (0,05)	0,19 (0,05)	0,43 (0,05)	1		
EC3	0,22 (0,06)	0,29 (0,03)	0,37 (0,03)	0,25 (0,06)	0,57 (0,06)	0,57 (0,05)	1	
EC4	0,18 (0,04)	0,25 (0,05)	0,25 (0,04)	0,21 (0,06)	0,56 (0,08)	0,56 (0,05)	0,62 (0,06)	1

Entre paréntesis los errores estandarizados.

sobre el EC, teniendo en cuenta que la influencia sigue siendo significativa en ambos casos.

Tabla 5.- Estimaciones de parámetros. Análisis multigrupo

Relación	Bajo GRC (N = 68)	Alto GRC (N = 76)	$\Delta\chi^2$ ($\Delta DF=1$)
RSC-EC	0,41***	0,59***	6,43***
*** $p < 0,01$.			

Los resultados indican que el efecto de la RSC sobre el EC es mayor en aquellos sectores con alta competitividad, en los que la RSC supone una ventaja competitiva, mientras que es menor en sectores poco competitivos, y por tanto, las empresas siguen diferenciándose ofreciendo ventajas tradicionales de marca, precio, calidad, distribución, etc.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El presente trabajo da soporte empírico a la relación existente entre las políticas de RSC que desarrollan las empresas y su éxito competitivo. La RSC puede constituir un importante recurso a utilizar por la empresa, lo que supone una importante explicación a la razonable duda mantenida en foros científicos y medios de comunicación sobre si la RSC tiene un carácter de moda temporal y pasajera o, por el contrario, supone un recurso útil para las empresas en la generación de ventajas competitivas.

En línea con la Teoría de Recursos y Capacidades, utilizada como soporte teórico, la RSC puede ser considerada como un recurso más que contribuye al éxito, bien de forma directa, como se ha demostrado en este trabajo, bien indirectamente a través de la reputación corporativa (Fombrun y Shanley, 1990), la satisfacción de los trabajadores (Albinger y Freeman, 2000) o la mejora de las relaciones con cualquiera de los grupos de interés (Sen *et al.*, 2006). Se da confirmación a las recientes propuestas formuladas por la literatura que proponen la RSC como un recurso clave desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades (Branco y Rodrigues, 2006; Porter y Kramer, 2006; Dentchev, 2004).

Los resultados del contraste de H_2 afirman, de forma adicional, que la RSC como recurso com-

petitivo tiene más impacto sobre el EC en aquellos sectores que ya tienen un alto grado de rivalidad competitiva, ya que es justamente en ese caso, cuando es más difícil obtener ventajas. No obstante, cuando la rivalidad competitiva es baja, las empresas que operan en el mercado explotarán otras ventajas derivadas de sus marcas, su tecnología o sus costes, entre otros, pasando en este caso la RSC a tener un efecto menor, aunque siga siendo un efecto significativo. La percepción de que una empresa es socialmente responsable por parte de los consumidores, trabajadores o accionistas tendrá sentido hasta el punto en que todas las empresas deseen posicionarse como tales, en cuyo caso aparecerá una “ventaja generalizada” (Peters y Waterman (1982) y dejará de tener sentido como tal.

Partiendo de que la RSC influye sobre la actitud y la conducta de todos los grupos de interés (Mitchell *et al.*, 1998; Sen *et al.*, 2006), sin duda la literatura ha otorgado una importancia mayor al caso de los consumidores y los trabajadores, como grupos de interés más relevantes para la empresa (Mitchell *et al.*, 1997). La imagen que tienen los empleados de sí mismos depende de la imagen y la reputación de su empresa (Dutton *et al.*, 1994), y ésta, a su vez, del conocimiento que tiene el trabajador del compromiso social que percibe de la empresa a través de sus acciones de RSC (Greening y Turban, 2000; Luce *et al.*, 2001). En contextos de consumo también pueden aplicarse estos razonamientos, los consumidores están más dispuestos a identificarse con las empresas que les muestran una identidad social positiva y consistente, llena de significado (Bhattacharya y Sen, 2003) y para conseguirlo la empresa puede utilizar la RSC como una alternativa consistente que potencia la identificación del consumidor (Mohr y Webb, 2005; Liechtenstein *et al.*, 2004) lo que le puede servir para aumentar su autoestima, al relacionarse con una empresa que “hace el bien” (Sen y Bhattacharya, 2001). Una parte importante de la investigación científica en marketing y comportamiento del consumidor se ha ocupado de estudiar las consecuencias de las acciones de RSC sobre las actitudes del consumidor (Mohr y Webb, 2005; Bigné *et al.*, 2005) y sobre su comportamiento (Creyer y Ross, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001).

En el marco de la RSC, la literatura en marketing más reciente ha demostrado la importancia del grado de sinceridad con que los individuos perciben las acciones de RSC de la empresa, ya que en ocasiones se ha abusado de forma deshonesto o cínica de estas acciones en las acciones de comunicación (Sen *et al.*, 2006; Klein y Dawar, 2004). El denominador común de estos trabajos, centrados en consumidores, es que las atribuciones (sensación de sinceridad y honestidad en RSC) moderan los efectos que la RSC tiene sobre las actitudes y los comportamientos.

En definitiva, la RSC puede ser utilizada por la empresa como un recurso competitivo, ya que conlleva respuestas favorables de consumidores y trabajadores, así como del resto de grupos de interés, lo que ha llevado a la literatura a analizar su impacto sobre los resultados financieros (Orlitzky *et al.*, 2003), concluyendo en el presente estudio que estas repercusiones tienen un también un carácter estratégico, al generar mayor competitividad para la empresa. Buen ejemplo de la aplicación de estas prácticas en pymes pueden ser las política de recursos humanos, la transparencia en la información a clientes (bien sean consumidores individuales o clientes corporativos), la implicación con los problemas de la comunidad donde tiene la actividad comercial y productiva o las acciones de tipo medioambiental, especialmente reconocidas por los clientes más sensibilizados. Un ejemplo reciente es el hecho de que la administración pública, como cliente, se plantea la posibilidad de puntuar de forma positiva los certificados que la empresa tenga en materia de RSC a la hora de calificar las ofertas en las concesiones y licitaciones públicas de obras o servicios. Es una de las propuestas formuladas por la Subcomisión de RSC del Congreso de los Diputados, cuyo Libro Blanco recogerá el conjunto de medidas adoptadas a nivel público (incluso con rango de ley). Es una muestra significativa del reconocimiento que un importante grupo de interés, como la administración pública, puede hacer en beneficio de las empresas que demuestran un adecuado comportamiento en materia de RSC, y que sin duda le puede ayudar a ganar posiciones competitivas.

Otra lectura que pueden hacer los directivos de las empresas es la importancia de desarrollar

formas alternativas a las utilizadas hasta ahora para el fortalecimiento de los vínculos que unen a su empresa con el consumidor (o cualquier grupo de interés) Los últimos trabajos en marketing demuestran cómo la utilización de las iniciativas de RSC contribuye a incrementar la conexión existente entre los rasgos y valores de la empresa con los de los consumidores, que tiene efectos muy positivos a la hora de conseguir un mayor atractivo de la empresa, una mayor identificación con la misma y, por tanto, una mayor lealtad (García *et al.*, 2005; Sen *et al.*, 2006). Es importante que los diferentes elementos de comunicación que utiliza la empresa para transmitir los aspectos de su identidad busquen la conexión con el consumidor, teniendo en cuenta las ventajas que a este respecto ofrecen las iniciativas de RSC.

Como líneas futuras de investigación derivadas de las anteriores del trabajo, se puede plantear desde el aspecto metodológico, obtener información sobre la RSC de la empresa procedente de otros grupos de interés de la empresa, como clientes, accionistas o trabajadores. Sería interesante contrastar por un lado si la percepción de RSC es similar o no para todos ellos y, por otro, si acaso más relevante, comprobar el impacto según esa fuente de información, de la RSC sobre los indicadores de EC. En esta línea se podría plantear un nuevo modelo de relaciones causales entre RSC y EC que contemple variables adicionales y, así explicar de forma más global el EC, lo que redundaría en unos mejores indicadores de ajuste. Una segunda línea de investigación puede ir orientada a analizar el posicionamiento concreto de la empresa en materia de RSC, y cómo según el dominio o ámbito concreto de actuación (clientes, trabajadores, accionistas, etc.) repercute en su competitividad. Una aplicación complementaria puede consistir en analizar la influencia de la relación existente entre la actividad principal de la empresa, sus particulares características (Déniz *et al.*, 2005) y las causas sociales que apoya (Becker-Olsen *et al.*, 2006). Por último, sería interesante profundizar en el análisis de las relaciones causales que vinculan RSC y EC, ya que con un estudio de tipo longitudinal se podría aportar soluciones al debate todavía abierto sobre el signo de la relación

entre RSC y resultados financieros (Marom, 2006).

BIBLIOGRAFÍA

- ACAR, A. (1993): "The Impact of Key Internal Factors on Firms Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 4, pp. 86-92.
- AECA (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. (Documentos AECA). Madrid.
- ALBINGER, H.S.; FREEMAN S.J. (2000): "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, vol. 28, núm. 3, pp. 243-253.
- ÁLVAREZ, J.C.; GARCÍA E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 149-161.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDERSON, J.C.; GERBING D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, núm. 3, pp. 411-421.
- BAGOZZI, R.P.; BAUMGARTNER, H. (1994): "The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing", en: *Principles of Marketing Research*, cap. 10, pp. 386-419. Blackwell.
- BAGOZZI, R.; YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, núm. 1, pp. 74-94.
- BANCO MUNDIAL (2006): *Improving Lives: World Bank Group Progress on Renewable Energy and Energy Efficiency in 2006*. (Disponible en <http://siteresources.worldbank.org>).
- BANSAL, P. (2005): "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 197-218.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BECKER-OLSEN, K.L.; CUDMORE, B.A.; HILL R.P. (2006): "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behaviour", *Journal of Business Research*, vol. 59, núm. 1, pp. 46-53.
- BENTLER, P.M. (1990): "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, vol. 107, núm. 2, pp. 238-251.
- BHATTACHARYA, C.B.; SEN, S. (2003): "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, vol. 67, núm. 2, pp. 76-88.
- BIGNÉ, E.; CHUMPITAZ, R.; ANDREU, L.; SWAEN, V. (2005): "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, vol. 5; núm. 1, pp. 14-27.
- BRANCO, M.C.; RODRIGUES, L.L. (2006): "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, núm. 69, pp. 111-132.
- BROMILEY, P.; MARKUS, A. (1989): "The Deterrent to Dubious Corporate Behavior: Profitability, Probability and Safety Recalls", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 3, pp. 233-250.
- BROWN T.J.; DACIN P.A. (1997): "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. 1, pp. 68-84.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Cívitas.
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-1996", *Revista de Contabilidad y Tributación, Centro de Estudios Financieros*, núm. 199, pp. 201-264.
- CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- CLARKSON, M.B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 1, pp. 92-117.
- COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 1, pp. 42-56.
- COVIN, J.G.; PRESCOTT, J.E.; SLEVIN, D.P. (1990): "The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance", *The Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 485-510.
- COVIN, J.G.; SLEVIN D.P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, núm. 10, pp. 75-87.
- CREYER, E.H.; ROSS W.T. (1997): "The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Con-

- mers Really Care About Business Ethics?”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14; núm. 6, pp. 421-432.
- DAVIDSON, W.; WORRELL, D.L. (1988): “The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 1, pp. 195-200.
- DÉNIZ, M.C; SANTANA, D.J.; CABRERA M.K. (2005): “Responsabilidad social corporativa y empresa familiar”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 4, pp. 43-58.
- DENTCHEV, N. (2004): “Corporate Social Performance as a Business Strategy”, *Journal of Business Ethics*, núm. 55, pp. 397-412.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH J.M.; HARQUAIL C.V. (1994): “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm. 2, pp. 239-263.
- EUROPEAN COMMISSION (2001): *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. (Disponible en http://europa.eu.int/comm/employment_social).
- EUROPEAN COMMISSION (2006): *Implementing the Partnership for Growth And Jobs: Making Europe a Pole of Excellence On Corporate Social Responsibility*. (Disponible en <http://eur-lex.europa.eu>).
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 73-92.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, pp. 233-258.
- FORÉTICA (2006). *Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. (Disponible en www.foretica.es).
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. (1981): “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 1, pp. 39-50.
- GALÁN, J. I. (2006): “Corporate Social Responsibility and Strategic Management”, *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 7, pp. 1629-1641.
- GARCIA, M.M.; CRESPO, A.H.; DEL BOSQUE, I.R. (2005): “Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services”, *Journal of Business Ethics*, núm. 61, pp. 369-385.
- GARCÍA, P.M.; RUIZ, M.J. (2006): “Influencia del momento de entrada, las capacidades y las técnicas competitivas en los resultados de las empresas en sectores competitivos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm. 4, pp. 71-92.
- GARDBERG, N.; FOMBRUN, C.J. (2006): “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments”, *Academy of Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 329-346.
- GARRIGÓS, F.; CAMISÓN, C. (2001): “El determinismo del entorno competitivo sobre el desempeño empresarial y el efecto moderador de la percepción directiva. Estudio exploratorio a partir de la confrontación directivos-expertos”, *Revista de Economía y Empresa*, núm. 41, pp. 53-73.
- GAUTAM, R.; BARNEY, J.B.; MUHANNA, W. (2004): “Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, núm. 25, pp. 23-37.
- GRANT, R.M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
- GRIFFIN, J.J.; MAHON, J.F. (1997): “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate”, *Business and Society*, vol. 36, núm. 1, pp. 5-31.
- GUTIÉRREZ, A.M; RODRÍGUEZ, A.I.; MARTÍN, N. (2005): “La estructura de la industria y las decisiones de producto: el caso de la industria farmacéutica española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1; pp. 61-76.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice-Hall.
- HOCKERTS, K.; MOIR, L. (2004): “Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function”, *Journal of Business Ethics*, vol. 52, núm. 1, pp. 85-98.
- JOHNSON, R.A.; GREENING, D.W. (1999): “The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, pp. 564-576.
- KLEIN, J.; DAWAR, N. (2004): “Corporate Social Responsibility and Consumers Attributions and Brand Evaluations in a Product Harm Crisis”, *International Journal of Research in Marketing*, núm. 21, pp. 203-217.
- KOTEY, M.; MEREDITH, G.G. (1997): “Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance”, *Journal of Small Business Management*, vol. 35, núm. 2, pp. 37-61.
- KRUMANG, P. (1994): “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, *Foreign Affairs*, vol. 73, núm. 2, pp. 28-44.

- LERNER, L.D.; FRYXELL, G.E. (1994): "CEO Stakeholder Attitudes and Corporate Social Activity in the Fortune 500", *Business and Society*, vol. 33, núm. 1, pp. 58-81.
- LICHTENSTEIN, D.R.; DRUMWRIGHT, M.E.; BRAIG, B.M. (2004): "The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 16-32.
- LÓPEZ, F.; VECIANA, J.M. (2004): "Enfoque estructural vs recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viajes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 25-44.
- LÓPEZ, V.A.; CALVO, A.R. (2004): "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 49-64.
- LUCE, R.A.; BARBER, A.E.; HILLMAN A.J. (2001): "Good Deeds and Misdeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness", *Business and Society*, vol. 40, núm. 4, pp. 397-415.
- LUO, W. ; BHATTACHARYA, C.B. (2006): "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, vol. 70, núm. 4, pp. 1-14.
- MAHONEY, L.S.; THORNE, L. (2005): "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, vol. 57, núm. 3, pp. 241-253.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. (2000): "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, núm. 23, pp. 283-297.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; HULT, G.T. (1999): "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 4, pp. 455-469.
- MANTEL, S.P.; KARDES, F.R. (1999): "The Role of Direction of Comparison, Attribute-Based Processing, and Attitude-Based Processing in Consumer Preference", *Journal of Consumer Research*, vol. 25, núm. 4, pp. 335-352.
- MARCUS, A.A.; GOODMAN, R.S. (1991): "Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 2, pp. 285-298.
- MAROM, I.Y. (2006): "Toward a Unified Theory of the CSP-CFP Link", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, núm. 1, pp. 191-200.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.
- MOHR, L.A.; WEBB, D.J. (2005): "The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses", *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, núm. 1; pp. 121-147.
- OLIVER R.L.; BEARDEN, W.O. (1985): "Crossover Effects in the Theory of Reasoned Action: A Moderating Influence Attempt", *Journal of Consumer Research*, vol. 12, núm. 3, pp. 324- 340.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, vol. 24, núm. 3, pp. 403-441.
- PAIG, R.C.; LITRELL, M.A. (2002): "Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 4, pp. 314-331.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1996): "What Is a Strategy?" *Harvard Business Review*, vol. 9, (November), pp. 61-78.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 12, pp. 56-69.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Online*, (December).
- PRESTON, L.E.; O'BANNON, D.P. (1997): "The Corporate Social-Financial Performance Relationship", *Business and Society*, vol. 36, núm. 4, pp. 419-429.
- QUAZI, A.M.; O'BRIEN, D. (2000): "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 25, pp. 33-51.
- QUINN, R.; ROHRBAUGH, J. (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis", *Management Science*, vol. 29, núm. 3, pp. 363-385.
- REID, R.; MORROW, T.; NELLY, B.; ADAMS, J. (2000): "Human Resource Management Practices In SME'S: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business", *Journal of Irish Academy of Management*, vol. 21, núm. 2, pp. 157-171.
- ROCA, V.; BOU, J.C.; CAMISÓN, C. (2004): "Enlace estrategias genéricas-resultados: efectos de interacción derivados del concepto de «congruencia estratégica»", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 7-26.
- RODRÍGUEZ, J.M. (2004): "El desarrollo interno de los recursos humanos como fuente de ventaja

- competitiva para la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 2, pp. 119-136.
- SANTOS, L.; GONZALEZ, O. (2000): “Economic Success Factors In Spanish Small Retail Businesses”, *Small Business Economics*, vol. 15, pp. 209-222.
- SATORRA, A.; BENTLER, P.M. (1991): “A Scaled Difference Chi-Square Test Statistic for Moment Structure Analysis”, *Psychometrika*, vol. 66, pp. 507-514.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. (2001): “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 2, pp. 225-243.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B.; KORSCHUN, D. (2006): “The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, núm. 2, pp. 158-166.
- TURBAN, D.B.; GREENING, D.W. (1997): “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 658-672.
- URIAS, J. (1995): *Análisis de estados financieros*. Madrid: McGraw Hill.
- VARADAJAN, P.R.; RAMANUJAM, V. (1990): “The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension”, *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 463-483.
- VOGEL, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- WADDOCK, S.A.; GRAVES, S.B. (1997): “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 303-319.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WEST, S.C.; FINCH, J.F.; CURRAN, P. (1995): “Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies”, en R.H. Hoyle [ed.]: *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, pp. 56-75. Thousand Oaks, CA: Sage.