

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PARTE DE LA IDENTIDAD DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS

ANDREA PÉREZ RUIZ

IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE

perezran@unican.es; rbosquei@unican.es

Universidad de Cantabria

RESUMEN

La estrecha relación propuesta entre identidad e imagen corporativa hace que una definición atractiva de la primera se haya convertido en un objetivo de vital importancia para las empresas. A este fin, la responsabilidad social corporativa es uno de los últimos conceptos que las empresas están tratando de incorporar a sus estrategias. Sin embargo, diversos aspectos de la gestión de esta herramienta suscitan dudas sobre su verdadero grado de incorporación a la identidad corporativa. Este trabajo tiene por objetivo conocer, en el ámbito del sector financiero español, el papel que juega la responsabilidad social en la definición de la identidad corporativa así como identificar las características más relevantes de su gestión, comunicación y resultados en la imagen pública de las entidades. Para ello se ha diseñado una investigación cualitativa a través de un estudio de casos con seis entidades financieras de fuerte implantación en España.

Palabras clave:

Identidad, responsabilidad social corporativa, comunicación, imagen

1. Introducción

El estudio de la imagen corporativa ha sido siempre un importante campo de investigación en el ámbito del marketing, especialmente por su demostrada capacidad para influir en la valoración, actitud y comportamiento posterior de los individuos en su relación con la empresa (Lai, Griffin y Babin, 2009; Wang, 2010). En este sentido, por tanto, no es extraño ver el cuidado interés que las organizaciones prestan a la definición de su identidad corporativa, como principal herramienta para tratar de influir en la imagen pública (Van Riel, 1995; García de los Salmones, 2001). Así, múltiples trabajos demuestran que la proyección de una identidad corporativa atractiva influye en la imagen percibida por los distintos públicos de la empresa y, en última instancia, condiciona las relaciones que se establecen entre ambas partes (Dutton y Dukerich, 1991; Bromley, 1993; Dowling, 1994; Van Riel, 1995).

En los últimos años, la responsabilidad social corporativa se ha presentado como una de las facetas de la identidad más efectivas con la que cuentan las empresas para mejorar su imagen (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001; Maignan y Ferrell, 2004), haciendo que la inversión en acciones sociales se haya convertido en una actividad cada vez más frecuente entre las empresas de todo el mundo. Sin embargo, la creciente presión social a la que están expuestas las organizaciones para incorporar actividades de responsabilidad social corporativa en sus agendas (Ogrizek, 2002; Decker, 2004) así como el exponencial crecimiento de su comunicación (Esrock y Leichty, 1998) son aspectos que suscitan dudas sobre los motivos que llevan a las empresas a implementar estas políticas y sobre la verdadera incorporación de la RSC a la identidad corporativa. En este sentido, en los últimos años ha surgido una fuerte corriente de opinión que apunta al uso utilitarista de la RSC, que puede estar siendo aplicada con un enfoque cortoplacista y una orientación al incremento de las ventas y a la resolución puntual de problemas de imagen corporativa (Whitehouse, 2006; Villagra, 2008).

Más allá, en el sector financiero, es evidente que la última crisis de los mercados internacionales ha dañado de manera importante la imagen pública de las entidades, que cada vez gozan de menor credibilidad y han empezado a perder la confianza de la sociedad en ellas (KPMG, 2008). Tomando como referencia la estrecha relación entre identidad e imagen, por tanto, estas circunstancias ponen en entredicho la definición actual de la identidad corporativa de las entidades financieras al tiempo que apuntan a posibles fallos en la transmisión de la misma hacia los grupos de interés. El estudio detallado de estos aspectos supone así una valiosa contribución al mejor conocimiento del sector financiero, con implicaciones directas para la gestión de las entidades.

De esta forma, el presente trabajo tiene como principal objetivo conocer el papel que juega la responsabilidad social corporativa en la definición de la identidad de las entidades financieras españolas, así como identificar las características más destacables de su gestión, comunicación y resultados en la imagen corporativa. Para ello se lleva a cabo una investigación cualitativa a través de un estudio múltiple de casos comparando información recabada de seis de las principales entidades financieras en España.

2. Revisión de la literatura

Según la perspectiva de la personalidad de la compañía (García de los Salmones, 2001) la identidad corporativa se entiende como el carácter central, distintivo y duradero de la organización, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros. Esencialmente, Hooghiernstra (2000) hace referencia a la identidad corporativa como la forma en que la organización se presenta ante sus grupos de interés, tratando de influir en la percepción que los mismos tienen de la empresa (Birkigt y Stadler, 1986; Van Riel, 1997; García de los Salmones, 2001). De esta forma, el objetivo principal de la gestión de la identidad corporativa es la construcción de una imagen clara y distintiva de la organización (Cheney y Christensen, 2001) que permita alcanzar la credibilidad y legitimidad de la empresa en los mercados en los que opera (David, Kline y Dai, 2005).

Una de las facetas de dicha identidad, la responsabilidad social corporativa, se ha convertido en los últimos años en un elemento fundamental en las estrategias de marketing de las empresas (Klein y Dawar, 2004; Marín y Ruiz, 2007), dada la capacidad que se le atribuye para mejorar la imagen corporativa y de marca (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2004; Poolthong y Mandhachitara, 2009). De esta manera, cada vez más a menudo las empresas se presentan como agentes sociales cuya misión principal es la de contribuir al desarrollo sostenible de su entorno a través del compromiso con las necesidades básicas de la sociedad en la que operan.

Sin embargo, la realización de determinadas actividades de responsabilidad social corporativa por parte de las organizaciones ha suscitado numerosas críticas que señalan el carácter oportunista de estas estrategias (Villagra, 2008), que en contadas ocasiones se diseñan en función de un objetivo de largo plazo para mejorar el valor de marca (Poolthong y Mandhachitara, 2009). En esta línea, Campbell, Moore y Metzger (2002) perciben una falta de estrategias claras en los programas sociales de las empresas mientras que Whitehouse (2006) apunta a la importancia de la gestión estratégica de la RSC frente a la tendencia actual de las empresas por la realización de acciones ad hoc.

En el ámbito de este estudio, si bien es cierto que el sector financiero es uno de los mayores inversores en materia de responsabilidad social corporativa a nivel mundial (Marín y Ruiz, 2007; Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009), existe una carencia importante de investigaciones que hayan tratado de analizar el carácter de dichas inversiones o el tipo de gestión de la RSC por parte de las entidades financieras. Más allá, los trabajos realizados hasta la fecha se centran en el análisis de mercados extranjeros (p. ej. Whitehouse, 2006; Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009) siendo muy pocos los acercamientos al estudio de este tema en España (ver Truñó i Gual y Rialp, 2008). A fin de salvar esta carencia, se plantea la primera cuestión de investigación de este trabajo:

CI1: ¿Qué papel juega la RSC a la hora de diseñar la identidad corporativa de las entidades financieras?

Por otro lado, a la hora de diseñar las estrategias corporativas, algunos trabajos han identificado diversos factores con especial incidencia en la definición de la política de responsabilidad social (Pava y Krausz, 1997; Whitehouse, 2006). En este sentido, se considera que el principal condicionante de la RSC son los grupos de interés de la empresa. A través de ellos las entidades pueden conocer sus responsabilidades y las principales actividades de interés que permiten cubrir las expectativas de los *stakeholders* (Pava y Krausz, 1997). De esta forma, diversos autores han propuesto que, a la hora de diseñar e implementar su responsabilidad social, las empresas han de buscar un equilibrio entre las distintas nociones de RSC empleadas por los grupos de interés clave de la organización, al mismo tiempo que identifican las prácticas sociales más relevantes y apropiadas para la empresa (Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009).

Un segundo factor importante hace referencia a la consistencia de la política y las acciones sociales con las principales características de la empresa y su actividad (Whitehouse, 2006). En este caso, generalmente se considera que para que la política de responsabilidad social de una empresa sea creíble es necesario que exista un cierto nivel de coherencia entre la inversión social y la propia actividad económica de la organización (Rifon, Choi, Trimble y Li, 2004; Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006). La existencia de ese *fit* (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Nan y Heo, 2007) se asocia con beneficios directos para la empresa como el aumento de la credibilidad corporativa, la mejora de la imagen o, en última instancia, una mayor lealtad hacia la entidad (Rifon, Choi, Trimble y Li, 2004; Gupta y Pirsch, 2006).

Por este motivo, resulta necesario identificar los posibles grupos de interés de las entidades financieras, así como las obligaciones que éstas se atribuyen para cada uno de los distintos grupos. Con este propósito se plantea la segunda cuestión de investigación de este estudio:

CI2: ¿En qué grupos de interés y actividades se fundamenta la identidad social de las entidades financieras?

La proyección de la identidad corporativa, por su parte, es un aspecto que ha preocupado especialmente a las empresas en cuanto es un elemento esencial para la formación de la imagen de una organización (Deegan, Rankin y Voght, 1999). En este sentido, la comunicación corporativa sirve de complemento al comportamiento de la organización a la hora de que los individuos se formen una imagen de la organización (Birkigt y Stadler, 1986) y es la herramienta más utilizada por las empresas para tratar de transmitir su identidad, posiblemente debido a la facilidad que ofrece para controlar el mensaje. Dicho mensaje se centra básicamente en la personalidad corporativa y sus componentes, y la gestión del modelo comunicativo suele planificarse a partir de la estrategia y cultura empresarial (Bravo, Montaner y Pina, 2009).

Sin embargo, algunas de las principales críticas recibidas por las empresas se deben precisamente a su comunicación y, más específicamente, a la comunicación de su estrategia de responsabilidad social corporativa (Villagra, 2008). Según este autor las causas podrían encontrarse en la percepción de un uso utilitarista de la RSC y su comunicación por parte de las empresas y a una generación de expectativas excesivamente altas que las organizaciones son finalmente incapaces de cubrir. Ante esta circunstancia es comprensible que las empresas consideren que la involucración en programas sociales pueda ser perjudicial para la imagen corporativa y que, por tanto, eviten la comunicación excesiva de su RSC. La falta actual de comunicación, sin embargo, es uno de los principales impedimentos para que las empresas maximicen los beneficios obtenidos con la responsabilidad social corporativa, siendo necesario el diseño de estrategias de comunicación más efectivas (Du, Bhattacharya y Sen, 2010).

El estudio de la gestión de la comunicación así como de los mecanismos utilizados en el sector financiero para transmitir la identidad social corporativa se plantea en una tercera cuestión de investigación:

CI3: ¿Cómo comunican las entidades financieras su identidad social?

Por último, el debate actual sobre la relevancia de la responsabilidad social corporativa se centra en determinar qué tipo de beneficios aporta cuando se incluye en la gestión y dirección empresarial (Truñó i Gual, 2006). En este sentido, la investigación más reciente postula que la efectividad de la responsabilidad social corporativa debe medirse en función de la mejora de la imagen y de la actitud hacia la marca/organización (Smith, 2003; Whitehouse, 2006; Poolthong y Mandhachitara, 2009). Por ello, la empresa debe también establecer sistemas de comunicación ascendentes que le faciliten un continuo análisis sobre su imagen, analizando las diferencias entre la imagen percibida por el individuo y la planteada en los objetivos de comunicación (Bravo, Montaner y Pina, 2009). Dicha comparativa determinará asimismo el diseño de la estrategia y cultura empresarial futura.

En este sentido, en este trabajo ya se ha hecho referencia a la creencia generalizada de que la RSC tiene un impacto positivo sobre la imagen corporativa. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que la RSC no se encuentra entre los aspectos más relevantes para un individuo a la hora de emitir un juicio de valor sobre una organización ni es un criterio importante en sus decisiones de compra (Boulstridge y Carrigan, 2000; Carrigan y Attalla, 2001; Bigné, Farhangmehr, Andreu y Jalali, 2005). En esta línea, Whitehouse (2006) en su estudio cualitativo sobre el estado actual de la responsabilidad social corporativa llega a la conclusión de que, a pesar del creciente interés de las empresas por la RSC, el contexto en el que ésta se ha desarrollado dificulta el potencial de la misma y el valor de la información que la empresa transmite a sus grupos de interés.

Más allá, el contexto actual del sector financiero español ha planteado importantes dudas sobre la credibilidad de las entidades y la confianza depositada por la sociedad en las mismas, lo que puede afectar a los resultados de la RSC. En esta línea, por tanto, se plantea una última cuestión de investigación orientada a conocer la percepción que tiene la alta dirección de las entidades financieras sobre la imagen de los usuarios en materia de RSC:

CI4: ¿Qué imagen creen las entidades financieras que tiene el usuario del servicio sobre su identidad social?

3. Metodología

Para dar respuesta a estas cuestiones de investigación se lleva a cabo una investigación cualitativa de carácter exploratorio y explicativo (Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005) en el sector financiero español. Concretamente, se realiza un estudio de casos múltiple (Berg, 2004; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005), técnica que ha sido aplicada al análisis de la responsabilidad social corporativa en diversas ocasiones (Whitehouse, 2006; Truñó i Gual y Rialp, 2008; Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009). En total se estudian seis entidades financieras que, a fin de representar el mayor espectro posible de casos (Voss, Tsikriktsis y Frohlich, 2002), fueron seleccionadas siguiendo un muestreo no probabilístico por juicios o discrecional (Bello, Vázquez y Trespalacios, 1996) en función del tamaño de las entidades, su implantación geográfica, su forma jurídica y sus modelos de gestión. Las entidades finalmente seleccionadas fueron Banco Santander, Banco Bilbao-Vizcaya, La Caixa, Caja Madrid, Caja Navarra y Caja Cantabria. La recogida de la información se realizó entre los meses de octubre de 2009 y febrero de 2010 a través de entrevistas personales con los directivos de responsabilidad social corporativa de las entidades financieras y del análisis documental de la información disponible sobre sus empresas (memorias de RSC, informes anuales e información interna facilitada por las entidades). Finalmente, la información se procesa a través del análisis de contenidos de la documentación recabada (Berg, 2004).

4. Resultados previos

Antes de proceder al estudio de los resultados se llevó a cabo el análisis de la validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin, 1994; Riege, 2003). La validez del modelo se alcanza a través del desarrollo de medidas operativas que evitan los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de los datos (Cepeda, 2006). En esta investigación se aseguró con la utilización de múltiples fuentes de información (entrevistas, documentación interna, memorias de RSC e informes anuales) respondiendo al concepto de triangulación de los datos (Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005). Así mismo, la triangulación de la información junto con el estudio múltiple de seis de las principales entidades financieras de España permiten dotar de una alta objetividad a la investigación, asegurándose la validez interna (Cepeda, 2006). La validez externa, por su parte, hace referencia a la capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de los casos (Cepeda, 2006), lo cual se consiguió a través del diseño del procedimiento de muestreo siguiendo el criterio de ‘muestra heterogénea’. Finalmente, para asegurar la fiabilidad de la investigación se siguió un protocolo de recogida de información para todos los casos estudiados y se creó una base de datos con las transcripciones de las entrevistas personales y la documentación recabada. En la actualidad se lleva a cabo el análisis de contenidos de esta información.

5. Conclusiones

Con este trabajo se pretende contribuir al vacío existente en la literatura académica acerca de la gestión empresarial de la responsabilidad social corporativa así como de la integración de este concepto en la identidad corporativa de las entidades financieras españolas. Concretamente, se pretende aclarar las dudas que la gestión de la RSC ha suscitado en los últimos años tratando de comprobar el grado de implantación de esta herramienta en las entidades del sector. Se espera que los resultados permitan determinar si la RSC se ha instaurado verdaderamente en la identidad corporativa de las empresas o si, por el contrario, y como algunos autores consideran, se está utilizando como una estrategia utilitarista orientada exclusivamente a la consecución de objetivos de corto plazo. Los resultados tendrán implicaciones importantes para los directivos de las entidades financieras que les ayudarán a conseguir una mejor gestión de la responsabilidad social corporativa en sus organizaciones.

Referencias bibliográficas

BECKER-OLSEN, K.L.; CUDMORE, B.A. Y HILL, R.P. (2006). “The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behaviour”. *Journal of Business Research*, Vol. 59, pgs. 46-53.

- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J.A. (1996). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*, 2ª edición, Editorial Cívitas, Madrid.
- BERG, B.L. (2004). *Qualitative Research Methods For the Social Science*, 5ª Edición, Pearson.
- BIGNÉ, J.E.; FARHANGMEHR, M.; ANDREU, L. Y JALALI, M.S. (2005). "Valores de los jóvenes y responsabilidad social corporativa en las decisiones de compra: un estudio empírico en España y Portugal". XV Spanish Portuguese Meeting of Scientific Management, Sevilla, 2 a 4 Febrero.
- BIRKIGT, K. Y STADLER, M.M. (1986). *Corporate Identity*, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- BOULSTRIDGE, E. Y CARRIGAN, M. (2000). "Do Consumer Really Care About Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap". *Journal of Communication Management*, Vol. 4, nº 4, pgs. 355-368.
- BRAVO, R.; MONTANER, T. Y PINA, J.M. (2009). "La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores". *Universia Business Review*, primer trimestre, pgs. 66-83.
- BROMLEY, D.B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- BROWN, T.J. Y DACIN, P.A. (1997). "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 1, pgs. 68-84.
- CAMPBELL, D.; MOORE, G. Y METZGER, M. (2002). "Corporate Philanthropy in the UK 1985-2000: Some Empirical Findings". *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, pgs. 29-41.
- CARRIGAN, M. Y ATTALLA, A. (2001). "The Myth of the Ethical Consumer - Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, nº 6, pgs. 421-432.
- CEPEDA, G. (2006).: "La calidad de los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pgs. 57-82.
- CHENEY, G. Y CHRISTENSEN, L.T. (2001). "Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication". En Jablin, F.M. y Putnam, L.L. (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage, Londres.
- DAVID, P.; KLINE, S. Y DAI, Y. (2005). "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model". *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17, nº 3, pgs. 291-.
- DECKER, O.S. (2004). "Corporate Social Responsibility and Structural Change in Financial Services". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, nº 6, pgs. 712-728.
- DEEGAN, C.; RANKIN, M. Y VOGHT, P. (1999). "Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence". *22nd European Accounting Association Congress*, Burdeos.
- DOWLING, G.R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*, Koran Page, Londres.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C.B. Y SEN, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR) : The Role of CSR Communication". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, nº 1, pgs. 8-19.
- DUTTON, J. Y DUKERICH, J. (1991). "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, nº 3, pgs. 517-554.
- ESROCK, S.L. Y LEICHTY, G.B. (1998). "Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?". *Public Relations Review*, Vol. 24, nº 3, pg. 305.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M. (2001).: "La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles". *Tesis Doctoral*, Universidad de Cantabria.
- GUPTA, S. Y PIRSCH, J. (2006).: "The Company-Cause-Customer Fit Decision in Cause-Related Marketing". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, nº 6, pgs. 314-326.
- KLEIN, J. Y DAWAR, N. (2004). "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pgs. 203-217.
- KPMG (2008). "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008". Disponible online en URL: <http://www.kpmg.es>.
- LAI, F.; GRIFFIN, M. Y BABIN, B.J. (2009). "How Quality, Value, Image and Satisfaction Create Loyalty at a Chinese Telecom". *Journal of Business Research*, Vol. 62, pgs. 980-986.
- MAIGNAN, I. (2001). "Consumers Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison". *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, nº 1, pgs. 57-72.
- MAIGNAN, I. Y FERRELL, O.C. (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, nº 1, pgs. 3-19.

- MARÍN, L. Y RUIZ, S. (2007). "I Need You Too! Corporate Identity Attractiveness for Consumers and the Role of Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, pgs. 245-260.
- NAN, X. Y HEO, K. (2007). "Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-Related Marketing". *Journal of Advertising*, Vol. 36, nº 2, pgs. 63-74.
- OGRIZEK, M. (2002). "The Effect of Corporate Social Responsibility on the Branding of Financial Services". *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6, nº 3, pgs. 215-228.
- PAVA, M.L. Y KRAUSZ, J. (1997): "Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, nº 3, pgs. 337-347.
- POOLTHONG, Y. Y MANDHACHITARA, R. (2009). "Customer Expectations of CSR, Perceived Service Quality and Brand Effect in Thai Retail Banking". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, nº 6, pgs. 408-427.
- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D. Y VAILLANT, Y. (2005). "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, nº 2, pgs. 133-171.
- RIEGE, A. (2003). "Validity and Reliability Test in Case Study Research: A Literature with 'Hands On' Applications for Each Research Phase". *Qualitative Research: An International Journal*, Vol. 6, nº 2, pgs. 75-86.
- RIFON, N.J.; CHOI, S.M.; TRIMBLE, C.S. Y LI, H. (2004). "Congruence Effects in Sponsorship: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sponsor Motive". *Journal of Advertising*, Vol. 33, nº 1, pgs. 29-42.
- SEN, S. Y BHATTACHARYA, C. B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, nº 2, pgs. 225-243.
- SMITH, N.C. (2003): "Corporate Social Responsibility: Whether or How?". *California Management Review*, Vol. 45, nº 4, pgs. 52-76.
- TRUÑO I GUAL, J. (2006). "La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Empresarial". III Jornada de Pre-Comunicaciones a Congresos de Economía y Administración de Empresas, 29 junio, Universidad Autónoma de Barcelona.
- TRUÑO I GUAL, J. Y RIALP, J. (2008). "La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible". *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 7, pgs. 163-184.
- TRUSCOTT, R.A.; BARTLETT, J.L. Y TYWONIAK, S.A. (2009). "The Reputation of the Corporate Social Responsibility Industry in Australia". *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, nº 2, pgs. 84-91.
- VAN RIEL, C. (1995): *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid.
- VAN RIEL, C.B.M. (1997). *Principios de Comunicación Corporativa*, Editorial Prentice-Hall, Londres.
- VILLAGRA, N. (2008). "La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia". En Bajo, A. y Villagra, N. (eds.), *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización: memoria académica 2007-2008*, Universidad Pontificia Comillas.
- VOSS, C.H.; TSIRIKTSIS, N. Y FROHLICH, M. (2002). "Case Research in Operations Management". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, nº 2, pgs. 195-219.
- WANG, C. (2010). "Service Quality, Perceived Value, Corporate Image and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs". *Psychology & Marketing*, Vol. 27, nº 3, pgs. 252-262.
- WHITEHOUSE, L. (2006). "Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline". *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, pgs. 279-296.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.