



## Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial

ÁREA: 6  
TIPO: Teoría

*The Strategic Nature of Corporate Social Responsibility*  
*Natureza estratégica da Responsabilidade social empresarial*

### AUTORES

**Roberto Fernández-Gago<sup>1\*</sup>**  
Universidad de León.  
roberto.fernandez@unileon.es

**Almudena Martínez-Campillo<sup>\*</sup>**  
Universidad de León.  
amar@unileon.es

1. Autor de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de León; Departamento de Dirección y Economía de la Empresa; Campus de Verganza S/N; 24071, León, España.

\* Los autores agradecen el apoyo prestado por la Junta de Castilla y León (Consejería de Educación) (Ref.: LE043A07) para la realización de este trabajo.

*Este artículo evalúa la relación entre la Estrategia Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Más específicamente, en qué medida la RSE constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio. El mensaje es que la asunción de responsabilidad social tiene más que ver con la consecución de objetivos estratégicos y al éxito empresarial en el largo plazo que con el altruismo o cuestiones morales. Conocer la manera en que la RSE influye tanto a la estrategia corporativa como de negocio constituye el primer paso para realizar un diseño adecuado de la estrategia más conveniente para la empresa. Utilizando datos de la ciudadanía española, así como empresas operando en España demuestra los beneficios a largo plazo de incorporar la RSE en la estrategia corporativa.*

*This article examines the relationship between Corporate Strategy and Corporate Social Responsibility (CSR). More specifically, it looks at the extent to which CSR forms an integral part of business strategy, both at corporate and business level. The message is that assuming social responsibility has more to do with achieving strategic objectives and the long-term success of a business than with altruism or moral issues. Understanding how CSR influences both corporate and business strategy is the first step to designing the most appropriate strategic course for a company. Using data on Spanish society and on companies operating in Spain, the article shows the long-term benefits of including CSR in corporate strategy.*

*Este artigo avalia a relação entre a Estratégia Corporativa e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Mais especificamente, em que medida a RSE constitui um elemento integrante da estratégia empresarial, tanto a nível corporativo como de negócio. A mensagem é que a assumpção da responsabilidade social tem mais a ver com a consecução de objectivos estratégicos e com o êxito empresarial no longo prazo, do que com o altruísmo ou questões morais. Conhecer o modo como a RSE influi tanto na estratégia corporativa como de negócio constitui o primeiro passo para realizar uma concepção adequada da estratégia mais conveniente para a empresa. Utilizando dados da cidadania espanhola, assim como de empresas que operam em Espanha, demonstram-se os benefícios a longo prazo da incorporação da RSE na estratégia corporativa.*

### 1. Introducción

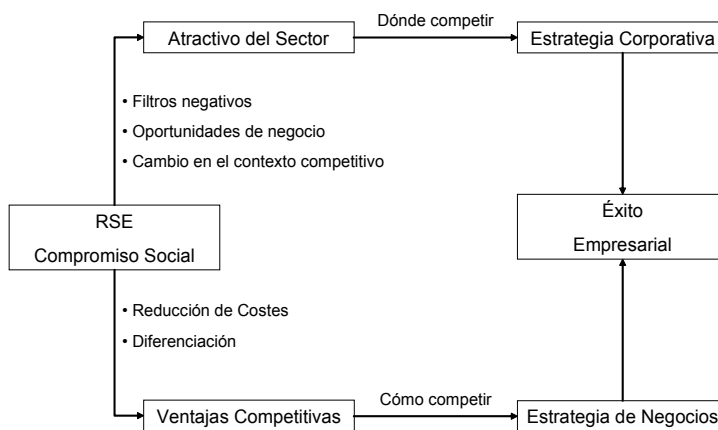
Los dos niveles básicos de estrategia, estrategia corporativa y estrategia de negocio o competitiva, condicionan decisivamente la consecución de una rentabilidad superior al coste de oportunidad del capital invertido. En primer lugar, el hecho de estar en un determinado sector y mercado con unas condiciones más o menos favorables influirá en la rentabilidad de la empresa. La estrategia corporativa será precisamente la encargada de determinar en qué negocio o negocios se va a embarcar la compañía, es decir, dónde va a competir. Por otro lado, habrá que decidir de qué forma se va a competir, es decir,

DOI  
10.3232/  
GCG.2008.  
V2.N2.07

en qué basar la ventaja competitiva de la empresa. Este segundo nivel de decisión hace mención a la estrategia de negocio, dependiendo la posición competitiva alcanzada fundamentalmente de dos dimensiones clave: el grado de diferenciación con relación al resto de empresas que cubren la misma necesidad en el mismo mercado y el grado de eficiencia relativa o nivel relativo de costes (Porter, 1982).

Una vez recordados los niveles básicos de la estrategia, en este artículo nos planteamos en qué medida la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio (Fernández Gago, 2005). Según esta perspectiva (Figura 1), la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa puede tener más que ver con la consecución de objetivos estratégicos y el éxito empresarial en el largo plazo que con el altruismo o cuestiones morales (Guerras Martín y López-Hermoso Agius, 2003).

Figura 1. Impacto estratégico de la RSE



Por un lado, se deberá tener presente la RSE en el momento de decidir los negocios por los que va a optar la compañía, es decir, su estrategia corporativa. Así, habrá actividades que desde el punto de vista de la responsabilidad social serán rechazables y que, por lo tanto, no deberían formar parte de la cartera de negocios. Por el contrario, puede suceder que se encuentren actividades que iniciadas con un propósito de beneficio social también sean de interés económico. Adicionalmente, determinadas políticas de compromiso social pueden ayudar a mejorar el contexto competitivo de algunos de los negocios, haciéndolos más atractivos.

En el nivel de la estrategia de negocio, la RSE también puede tener su influencia. Es posible que ciertas acciones socialmente responsables se traduzcan en una reducción de costes y un aumento de la eficiencia. Sin embargo, las ventajas a nivel competitivo derivadas del mayor compromiso social de la empresa suelen corresponderse más con la diferenciación que con el liderazgo en costes. Así, las empresas y sus productos

PALABRAS CLAVE

**Responsabilidad Social Empresarial, Estrategia empresarial**

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Corporate strategy

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social Empresarial, Estratégia empresarial

CÓDIGOS JEL

M140; M100

disfrutarán de un especial reconocimiento por parte de los consumidores, creándose un diferencial en su percepción respecto a los competidores que podrá traducirse en mayores ventas y fidelidad, a la vez que precios y márgenes superiores.

## 2. RSE y Estrategia Corporativa

Como acaba de indicarse, el tipo de actividad y el lugar donde se va a llevar a efecto es una decisión de la empresa que definirá su estrategia corporativa y que, como veremos, puede verse influida por consideraciones que tienen que ver con la RSE.

De antemano, resulta difícil calificar los negocios en dos categorías independientes, de tal manera que unos sean valorados como socialmente responsables y los otros no. Tal distinción implicaría un consenso público y la emisión de un juicio de valor representativo de la opinión general de la sociedad. No obstante, los fondos de inversión socialmente responsables están desempeñando en cierta medida una labor de portavocía social al conformar la cartera de empresas en las que invertir de acuerdo con unos criterios de RSE exigidos desde parte de la sociedad. Así, el acceso a fuentes de financiación será más o menos favorable según los negocios a los que se dedique la empresa y la forma de llevar a la práctica dichos negocios. Concretamente, se vienen aplicando unos filtros de selección que condicionan el tipo de actividad empresarial admitido. De esta forma, es habitual la exclusión total o parcial de compañías dedicadas a la fabricación y/o comercialización de productos tabaqueros, bebidas alcohólicas y servicios relacionados con el juego, aquellas en las que una parte significativa de sus ingresos procedan de la fabricación y/o comercialización de armas de fuego o munición para uso civil y armamento militar, e incluso compañías que posean plantas de energía nuclear. Además de estos filtros, bastante generalizados, hay otros más específicos y que mueven una cantidad menor de fondos.

Es cierto que existen unos principios y normas morales que pueden calificarse como válidos e imperantes en prácticamente todo el mundo y el fenómeno de la globalización está contribuyendo decisivamente a la homogeneización no sólo de los hábitos de consumo sino también de las propias culturas, creencias y valores morales. No obstante, estas diferencias aún persisten y lo que en un determinado lugar o para cierta comunidad puede ser repudiado socialmente, en otro lugar o comunidad diferente puede ser totalmente irreprochable e incluso bien valorado. Aunque en ocasiones una simple adaptación a los usos locales en la cartera de productos o hábitos de negocio puede ser suficiente<sup>1</sup>, en otros casos las condiciones son tan sustanciales que delimitan las características propias de la estrategia corporativa de la empresa.<sup>2</sup>

1. La disculpa masiva y rectificación inmediata por parte de Zara, principal cadena de ropa en Israel, ante los judíos ortodoxos por haber mezclado lino y algodón en algunas de sus prendas, lo que va en contra de la ley judía o halajá que prohíbe por ejemplo el acoplamiento entre animales de distinta raza o crear nuevas especies de frutas, parece haber sido suficiente para calmar los ánimos en este mercado. (EFE – Jerusalén 21/05/2007).

2. La empresa minera con sede en Canadá, Barrick Gold Corporation, se vio obligada a anunciar que no llevará a cabo su inversión prevista de 7,4 millones de euros en la región de los Valles del Famatina (La Rioja, Argentina) ante la presión de los grupos ecologistas por creer que la explotación elevaría la contaminación por cianuro de la zona, dedicada principalmente a la agricultura. (Europa Press 25/05/2007).

Aparte de la limitación negativa en el desarrollo de negocios que se acaba de comentar, lo cierto es que el compromiso social también puede ser origen de atractivas oportunidades empresariales. En este sentido, Prahalad y Hammond (2002) centraron su interés en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos. La solución a gran parte de sus problemas únicamente puede conseguirse con la implicación directa y sostenida de las compañías multinacionales, las cuales pueden reforzar su propia prosperidad en este proceso. Se trata de explotar un mercado potencial de enormes dimensiones que hasta ahora permanece en su mayoría oculto.

La población mundial ha superado los 6.500 millones de personas (Naciones Unidas, 2005), de los cuales sólo el 19% habitan en países desarrollados. Además, se prevé que dicha cifra alcance los 9.100 millones para el año 2050 y prácticamente todo este crecimiento tendrá lugar en los países menos desarrollados. La existencia de una base de la pirámide compuesta por más del 65% de la población mundial y que gana menos de 2.000 \$ al año ha sido simplemente ignorada por parte de las grandes empresas, las cuales se han preocupado más de conseguir ligeras mejoras incrementales en los productos y servicios proporcionados a aquellos que disfrutaban de niveles medios y altos en sus rentas que de cubrir primeras necesidades de los más desfavorecidos. Simplemente, puede considerarse una buena estrategia de negocios estar involucrado en mercados grandes y ocultos que ofrecen nuevos consumidores.

En cualquier caso, para poder aprovechar convenientemente las oportunidades que estos nuevos mercados ofrecen es necesario desarrollar unas habilidades directivas específicas, así como potenciar los acuerdos y alianzas con otras compañías multinacionales, posibles socios locales y organizaciones no gubernamentales<sup>3</sup>.

Además de desarrollar nuevos mercados en países con escasos recursos, la mayor conciencia social y medioambiental presente en el mundo actual demanda continuamente nuevos productos y servicios económicamente atractivos y que sólo aquellas empresas proactivas y sensibles ante estos temas serán capaces de ofrecer<sup>4</sup>.

Por último, determinadas políticas de compromiso social pueden modificar el contexto competitivo en el que tienen lugar algunos de los negocios presentes o futuros de la empresa, afectando así a la estrategia corporativa de la compañía (Porter y Kramer, 2003). Hay empresas que realizan significativos esfuerzos en apoyo a las infraestructuras de un país, la mejora del nivel educativo, el desarrollo de sectores relacionados, o la eliminación de la corrupción

3. Numerosos son los ejemplos de empresas que están buscando y encontrando interesantes oportunidades de negocio en la base de la pirámide. Tal vez el ejemplo más citado sea el de Village Phone Program iniciado por GrameenPhone en colaboración con Grameen Bank en 1997 con el propósito de que el servicio de telefonía llegase a las zonas rurales y remotas de Bangladesh. Su operativa se apoya en la concesión de créditos por parte de Grameen Bank a mujeres de aldeas rurales que adquieren un teléfono y son formadas por GrameenPhone en su utilización para luego ofrecer su uso público a cambio de un precio. A finales de 2006 la cifra de operadores de estas características alcanzó los 260.000 en un total de 50.000 poblaciones y la experiencia se ha extendido a otros países como Uganda y Ruanda. (Informe Village Phone Program de GrameenPhone en <http://www.grameenphone.com/index.php?id=79> accedido el 27/06/07).

4. Las empresas Repsol YPF y ACCIONA han firmado el acuerdo más importante a nivel mundial para la construcción y desarrollo en España de plantas de biodiesel con una capacidad de más de un millón de toneladas anuales, utilizando como materia prima aceites vegetales de primer uso. El acuerdo supone una inversión estimada de 300 millones de euros. Tanto la Directiva Comunitaria como el Plan Español de Energías Renovables plantean escenarios para el año 2010 en los que se fijan objetivos ambiciosos de participación de los biocombustibles en el abastecimiento de recursos energéticos al sector de la automoción. En concreto, el Plan Español de Energías Renovables sitúa dicho objetivo de participación de los biocombustibles en el 5,83%, expresado en términos energéticos, sobre el consumo total de combustibles para automoción. (Comunicado de prensa Repsol YPF - Acciona 16/03/2006 en <http://www.acciona.es/secciones/0002040206/Es/64980.pdf> accedido el 28/06/07).

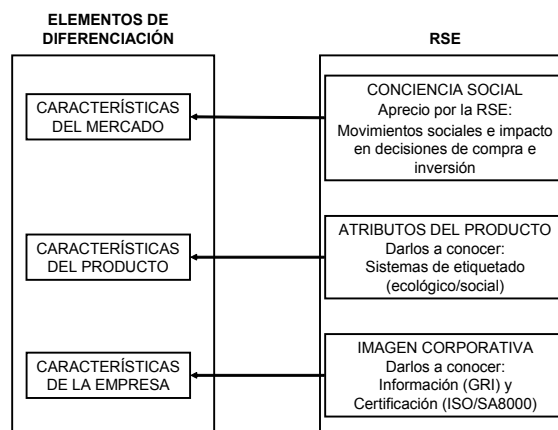
y mejora del ambiente para los negocios. Todo este tipo de acciones, y otras de similar naturaleza, derivan en un beneficio social indiscutible, pero a la vez influyen en el atractivo de los negocios propios de ese entorno.

### 3. RSE y Estrategia de Negocio

Como ya se comentó anteriormente, la estrategia competitiva o de negocio de la empresa es la forma en que va a competir con aquellas otras compañías que pretenden cubrir necesidades similares en los mismos mercados. También se ha señalado ya que de las dos posibles fuentes de ventaja competitiva existentes, liderazgo en costes y diferenciación, la RSE se relacionará especialmente con la segunda de ellas, si bien ciertas acciones como, por ejemplo, el uso de energías renovables y el reciclado o las políticas de personal solidarias, integradoras y respetuosas con los empleados pueden suponer aumentos de la productividad gracias a una mayor eficiencia en la utilización de los recursos o un aumento en la motivación de los trabajadores<sup>6</sup>.

La percepción que se tiene de los productos de una compañía estará condicionada por las características del mercado, del producto y de la empresa. Cada uno de ellos fomenta una serie de reflexiones al relacionarlos con la responsabilidad social (Figura 2).

Figura 2. La RSE como elemento de diferenciación



5. Basil Omiyi, Presidente de Shell en Nigeria, reconoce que el éxito de su empresa depende de la paz y prosperidad en el país y manifiesta su compromiso para promoverlas. Para ello, más allá de los ingresos que se derivan de la extracción de gas y petróleo, Shell coopera con el Gobierno en el fortalecimiento de las instituciones, por ejemplo a través de la Extractive Industries Transparency Initiative o mediante el desarrollo de programas propios. Estas operaciones han supuesto más de 59 millones de dólares en 2006 para programas gestionados por Shell y una contribución adicional de 114 millones de dólares a la Government's Niger Delta Development Comisión. (<http://sustainabilityreport.shell.com/workinginchallenginglocations/nigeria.html> accedido el 11/06/07).

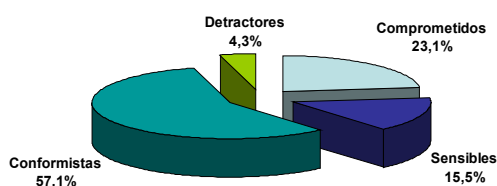
6. Un buen ejemplo lo constituye el caso del vidrio reciclado, pues por cada tonelada de envases de vidrio se ahorran 1.200 kilogramos de materias primas y 130 de fuel, lo que constituye una significativa disminución en los costes de producción en comparación con la elaboración de vidrio a partir de materias primas (ANFEVI: Noticevi en <http://www.anfevi.com/noticevi/> accedido el 27/06/07). Por otro lado, también son ampliamente conocidas las prácticas de IBM para el fomento de la flexibilidad y conciliación entre vida profesional y personal, lo que ha supuesto un aumento de la productividad en un 90% de los casos (Informes IBM en <http://www-5.ibm.com/es/press/informes/flexibilidad.html> accedido el 27/06/07).

En primer lugar, es necesario señalar que la diferenciación es una estrategia que se basa en el efecto causado sobre aquellas variables que los clientes y consumidores consideran importantes a la hora de tomar su decisión de compra. Es decir, cualquier acción de responsabilidad social llevada a cabo por una empresa, por mucho beneficio social que genere, no podría considerarse como una fuente de ventaja competitiva si el mercado no la valorase positivamente y estuviera dispuesto a compensar convenientemente el esfuerzo realizado. En definitiva, es necesario que dentro de las características del mercado se encuentre el aprecio por la RSE para que así las diferencias que haya entre los productos y empresas respecto a este asunto sean positivamente percibidas y justifiquen un posible sobreprecio.

En la actualidad somos testigos de una creciente presión sobre las empresas en cuanto a su comportamiento social (Nieto Antolín y Fernández Gago, R., 2004). Además de las llamativas movilizaciones contra el fenómeno de la globalización y que dan muestra de la existencia de una alerta social sobre el comportamiento de las grandes multinacionales, muchos consumidores, inversores y otros grupos, exigen a las empresas que recuerden sus obligaciones hacia sus empleados, el medio ambiente y la comunidad a la que pertenecen. La RSE es cada vez más valorada por parte de los consumidores y es considerada como un atributo importante a la hora de comprar un producto o servicio por parte de un grupo significativo de la población. En este sentido, incluso ya se han realizado intentos de segmentar a la ciudadanía española en base a su consideración de la RSE (Figura 3).

Figura 3. Segmentación del ciudadano español

- **Comprometidos:** Conocen el concepto de RSE y declaran haber penalizado a alguna compañía por realizar prácticas poco éticas o irresponsables
- **Sensibles:** Dan importancia a la RSE, no han actuado en consecuencia, pero muestran tendencias claras a hacerlo (pagando más por productos de empresas responsables o penalizando a aquellas que practiquen conductas poco éticas o irresponsables)
- **Conformistas:** Tienden a considerar que la RSE es un asunto de las empresas, ellos personalmente no han actuado en consecuencia ni muestran tendencia a hacerlo
- **Detractores:** No dan importancia a la RSE



- 1.013 entrevistas telefónicas a ciudadanos en España de 18 a 70 años (mayo-junio 2006)
- Error muestral 3,14% con nivel de confianza del 95,5%

Fuente: Forética (2006)

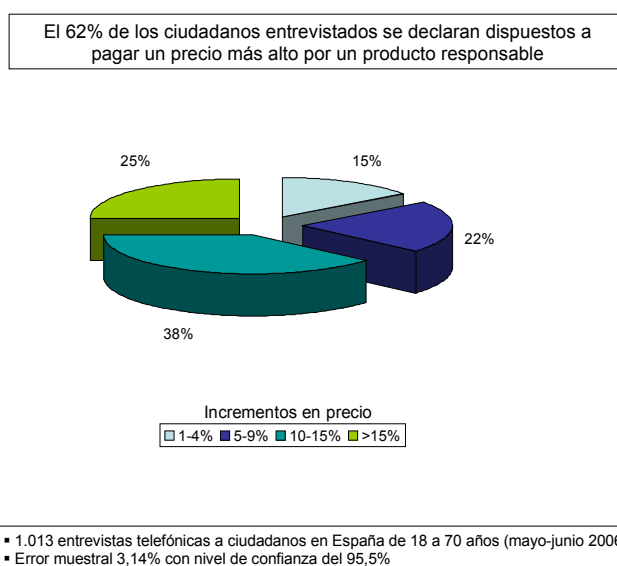
Por otro lado, las características del producto incluyen tanto sus cualidades tangibles (tamaño, forma, color, composición, tecnología, complementos, etc.) como intangibles (consideraciones de tipo emocional, psicológico, estético, etc.). La responsabilidad social asumida

por la empresa puede condicionar ciertos atributos tangibles y, especialmente, sus atributos intangibles. Así, por ejemplo, decisiones tales como la utilización de materiales y procesos que no tengan un impacto nocivo para el medio ambiente o el empleo de componentes reciclados, condicionarán las características físicas del producto y, en muchas ocasiones, supondrán un incremento en su coste de fabricación. No obstante, el efecto más importante de estas y otras acciones tiene lugar sobre los atributos intangibles puesto que, al ser conocidas, dotarán al producto de una imagen o proyección diferenciada.

El principal problema al que se enfrenta la empresa sobre esta cuestión es dar a conocer al mercado las condiciones de compromiso social bajo las cuales ha sido elaborado el producto, puesto que muchas de ellas pueden no ser detectables fácilmente. A este respecto, la información que pueda proporcionar una empresa acerca de sus productos adolecerá siempre de cierta subjetividad y será recibida con recelo por parte de los consumidores. Por ello, un distintivo social otorgado por agencias de calificación neutrales puede constituir un elemento seguro de diferenciación para aquellos productos que lo posean. En este sentido, los productos “verdes” o ecológicos han sido los primeros en posicionarse de manera diferenciada y existen numerosas ecoetiquetas concedidas por distintos organismos y cuya aplicación se circunscribe a determinados ámbitos geográficos y categorías específicas de productos. En relación con otros asuntos distintos al medio ambiente, el avance alcanzado es mucho menor.

Una vez conseguida la diferenciación del producto, habría que estimar su potencial para generar un beneficio adicional en la empresa mediante un sobreprecio. En este sentido, parecen existir evidencias de que hay una parte del mercado dispuesta a asumir este incremento por adquirir un producto diferenciado en base a su nivel de responsabilidad (Fernández Kranz, D. y Merino Castelló, 2005) (Figura 4).

Figura 4. Incremento de precio aceptable a cambio de un producto responsable



Fuente: Forética (2006)



Por último, la diferenciación puede sustentarse no sólo en las características del producto vendido o servicio prestado, sino también en las de la propia empresa a la que corresponden. La reputación y prestigio de la compañía, su estilo a la hora de hacer negocios y de comunicarse con sus stakeholders, su identidad y valores, le confieren una imagen que en gran medida puede ser trasladada a sus productos. En realidad, los atributos intangibles de los productos se conforman en parte por todas estas cuestiones relativas a la empresa y en ocasiones es difícil distinguir entre características del producto y de la empresa, sobre todo si tienen que ver con la RSE. Esta diferenciación entre empresas ha permitido la elaboración de rankings atendiendo a su RSE (Figura 5).

Figura 5. Empresas mejor valoradas por su acción social

Empresa	Puesto 06/05/04	Menciones	Puntuación relativa %
La Caixa	1/5/-	253	100
Telefónica	2/1/1	209	83
Caja Madrid	3/3/-	191	75
MRW	4/2/2	155	61
Grupo Vips	5/4/4	131	52
DKV Seguros	6/7/7	96	38
Bankinter	7/9/44	79	31
Carrefour	8/8/6	73	29
Vodafone	9/10/14	70	28
Iberia	10/6/3	69	27

- Ranking elaborado a partir de la opinión de 331 expertos.
- Cada experto emitió un máximo de 3 votos.

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad (2007)

De nuevo en esta ocasión nos encontramos con la problemática que conlleva el dar a conocer el compromiso social de la empresa de una manera creíble para que sea valorado por los mercados. Así, por ejemplo, con el propósito de garantizar la transparencia y aumentar el crédito de las actividades medioambientales de las empresas, éstas tratan de adaptar sus sistemas de gestión medioambiental a estándares propuestos de forma voluntaria por instituciones externas, destacando las elaboradas por la “International Organization for Standardization” (ISO)<sup>7</sup> y el “Eco-Management and Audit Scheme” (EMAS). Por su parte, la organización no gubernamental Social Accountability International (SAI) ha desarrollado una normativa sobre responsabilidad social, auditable y certificable que se denomina SA8000 y que sirve principalmente para garantizar el cumplimiento de unas condiciones mínimas de relaciones laborales y el respeto a los principios internacionales establecidos en materia de derechos humanos. Adicionalmente, cada vez es más frecuente que las empresas presenten

7. La Organización Internacional para la Normalización, ISO, ha decidido también emprender el desarrollo de una Norma Internacional que provea una guía para la Responsabilidad Social. Esta guía será publicada a comienzos de 2009, como ISO 26000, y será de uso voluntario, no incluirá requisitos y no será una norma certificable.



---

lo que se ha dado a conocer como triple cuenta de resultados, en la que se incluyen no sólo magnitudes económicas, sino también medioambientales y sociales. En este aspecto también existen iniciativas a nivel internacional que pretenden establecer un marco homogéneo y comparable en cuanto a la información sobre RSE proporcionada por las empresas. Entre ellas destacan las guías que desde 1998 emite Global Reporting Initiative (GRI)<sup>8</sup> y que aspiran a ser un modelo de aplicación generalizada.

---

#### 4. Conclusiones

La visión estratégica de la RSE se apoya en la idea principal de que mientras comportarse de una forma socialmente responsable a menudo conlleva sacrificios a corto plazo, también con frecuencia origina ganancias en el largo plazo (Lantos, 2001). Conocer de qué manera la RSE puede influir tanto en la estrategia corporativa como de negocio constituye el primer paso para realizar un diseño adecuado de la estrategia más conveniente para la empresa.

Habrà quien defienda que este enfoque es demasiado interesado y que los compromisos sociales que van más allá de lo establecido en la costumbre y ley no debieran en ningún caso verse manchados por intereses económicos. Sin embargo, pensando así las empresas están renunciando a grandes oportunidades de crear un mayor valor para la sociedad y para sí mismas (Porter y Kramer, 2003). En palabras de Carroll (2001), podría hablarse de una especie de “filantropía estratégica” para referirse a todas aquellas acciones consideradas buenas tanto para la sociedad como para la propia empresa y que han sido pensadas y ejecutadas con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos estratégicos. Tal vez esta visión de la RSE sea la necesaria para conseguir un compromiso más decidido y generalizado que ayude realmente a resolver parte de los problemas que persisten en la sociedad actual.

---

8. La última Guía GRI (G3) se hizo pública en octubre de 2006 y surge de la evolución propiciada por las sugerencias realizadas por diversos stakeholders a partir de las guías precedentes de 2000 y 2002.

## Bibliografía

Carroll, A.B. (2001): "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality" en Richardson, J.E. (Editor): *Business Ethics* 01/00, Dushkin/McGraw-Hill, Guilford, CT, p. 198-203.

Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson. Madrid.

Fernández Kranz, D. y Merino Castello, A. (2005): "Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores", *Universia Business Review*, núm. 7, pp. 38-53.

Forética (2006): *Informe Forética 2006. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética)*. Madrid.

Fundación Empresa y Sociedad (2007): "La Caixa, Telefónica, Caja Madrid, MRW y Grupo Vips, las entidades con mejor acción social según los expertos", *Nota de prensa* 28/02/2007 (acceso el 20/07/2007) en: <http://www.empresaysociedad.org/FEYS/es/SalaDePrensa/NotasDePrensa/2007/>

Guerras Martín, L.A. y López-Hermoso Agius, J.J. (2003): "La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 1, pp. 263-275.

Lantos, G.P. (2001): "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, núm. 7, pp. 595-630.

Naciones Unidas (2005): *World population prospects: The 2004 revision*. UN. New York.

Nieto Antolín, M.; Fernández Gago, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management", *Universia Business Review*, núm. 1, pp. 28-40.

Porter, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA. México. (original en inglés, 1980).

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2003): "La filantropía empresarial como ventaja competitiva", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 112, pp. 7-20. (original en inglés, 2002).

Prabalad, C.K.; Hammond, A. (2002): "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 9, pp. 48-57.