



## Artículo

# La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos<sup>☆</sup>

Joaquín Aldás Manzano\*, Luisa Andreu Simó y Rafael Currás Pérez

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universitat de València-Ivive, Avda. Tarongers s/n, Edificio Departamental Oriental, 46022 Valencia, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 16 de enero de 2011  
 Aceptado el 14 de septiembre de 2011  
 On-line el 6 de diciembre de 2012

*Códigos JEL:*

M31  
 M14

*Palabras clave:*

Responsabilidad social corporativa  
 Valor de marca  
 Atribución  
*Latent moderated structural equations*

*JEL classification:*

M31  
 M14

*Keywords:*

Corporate social responsibility  
 Brand value  
 Attribution  
*Latent moderated structural equations*

## R E S U M E N

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden influir en el valor de marca de las empresas. Para ello, se requiere que estas iniciativas sean identificadas por el consumidor y que su comunicación proyecte un comportamiento motivado socialmente. En este trabajo se analizan estos 2 requisitos a través de un estudio empírico que analiza la relación entre la notoriedad de las iniciativas de responsabilidad social y el valor de marca, así como el efecto moderador de la atribución de objetivos de la empresa. Los resultados muestran que las acciones de RSC influyen positivamente sobre las 2 dimensiones del valor de marca, la actitud hacia la marca y la singularidad. Asimismo, se constata el efecto moderador de la atribución de objetivos de la empresa, amplificándose el efecto positivo de las acciones de RSC sobre el valor de marca cuando estos son percibidos como altruistas y no como egoístas por parte del consumidor. De estos resultados se derivan implicaciones para la gestión de la marca centradas en la necesidad de un planteamiento estratégico en la integración de RSC y marca dirigido por el compromiso sincero a largo plazo. Desde una perspectiva metodológica, este trabajo aporta la novedad de modelizar los efectos de interacción entre variables latentes mediante el enfoque *latent moderated structural equations* (LMS) que produce estimaciones eficientes de los parámetros y errores estándar insesgados.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Building brand value through corporate social responsibility: The moderating role of attribution

## A B S T R A C T

Corporate Social Responsibility (CSR) actions may improve brand value. However, consumers should previously be aware of these actions and its communication should project a social motivation of the firm. This paper focuses on these two requirements by analysing the relationship between CSR actions awareness and brand value. The moderating role of attribution is also tested. Results show that CSR actions awareness positively and significantly improves the two components of brand value: attitude towards the brand and brand uniqueness perception. The moderating role of attribution is also confirmed for the first relationship when objectives are perceived as altruist. Managerial implications are derived from these results stressing the needing of a strategic perspective to integrate CSR and brand management that should be directed by honesty and long-range commitment. From a methodological perspective, the added value of this paper lies in the fact that the interaction among latent variables are modelled through LMS (Latent Moderated Structural Equations) that generates efficient estimator for the parameters and non-biased standard errors.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

### Introducción

En los actuales entornos competitivos, la construcción de un valor de marca fuerte es un elemento central de la estrategia de marketing de cualquier organización. La adecuada gestión de un activo intangible como la marca, más difícil de imitar por la competencia, se convierte en pieza clave sobre la que pivota gran parte del éxito comercial de la empresa.

<sup>☆</sup> Una versión de este trabajo fue presentada como ponencia en el XXII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Oviedo, España.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: joaquin.aldas@uv.es (J. Aldás Manzano).

Desde esta perspectiva, las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden ayudar a generar un mayor valor de marca mediante la evocación de sentimientos favorables alrededor de la misma, mejorando su imagen o construyendo credibilidad de marca (Bigné y Currás-Perez, 2008; Du, Bhattacharya y Sen, 2007; Hoeffler y Keller, 2002). El que los consumidores sean conscientes de la identidad socialmente responsable de una marca (en adelante, notoriedad de RSC) es una clase de atributo de marca valorado favorablemente por los individuos y que, por tanto, influye en el prestigio o en la reputación de la empresa (Brammer y Millington, 2005).

Sin embargo, se ha demostrado que los efectos positivos de una buena notoriedad de RSC en las respuestas del consumidor no son simétricos respecto a sus posibles efectos negativos. Los consumidores responden negativamente de forma más intensa cuando la empresa es socialmente irresponsable que positivamente a una buena notoriedad de RSC (Mohr y Webb, 2005; Sen y Bhattacharya, 2001). Además, los consumidores esperan más (son más exigentes) de una empresa que es percibida como socialmente responsable; si una de estas empresas es acusada de comportamientos no éticos, la respuesta del consumidor es más negativa que sobre las marcas con un comportamiento social estándar (Singh, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2008; Swaen y Vanhamme, 2005).

En este sentido, es lógico que los consumidores utilicen directa o indirectamente la atribución de los objetivos de la empresa en su iniciativa de RSC como un indicador positivo del valor de marca. La literatura ha demostrado recurrentemente que la atribución de objetivos es una *variable mediadora* entre la notoriedad de RSC y las evaluaciones de la empresa. En concreto, una mayoría de trabajos han demostrado que cuando el consumidor atribuye motivos sociales a las iniciativas de RSC, sus percepciones sobre la marca mejoran (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Du et al., 2007; Ellen, Webb y Mohr, 2006). Ahora bien, en este trabajo se propone que el efecto mediador no agota la influencia de esta variable clave sobre el valor de marca en el contexto de las comunicaciones de iniciativas de RSC. En un intento de explicar de forma más holística el papel que cumple la atribución de objetivos, este trabajo analiza su *efecto moderador* en la influencia de la notoriedad de RSC sobre las percepciones del valor de la marca. En concreto, proponemos que la atribución de objetivos sociales genera un contexto de procesamiento cognitivo que potencia el efecto positivo de la notoriedad de RSC sobre el valor de marca.

Con dicho enfoque, la estructura de este artículo es la siguiente: en primer lugar, se presentan, con base en la revisión de la literatura, la conceptualización de valor de marca y su relación positiva con la RSC. Además, se justifica teóricamente el papel moderador que cumple la atribución de objetivos de la empresa realizada por el consumidor en dicha relación entre notoriedad de la RSC y el valor de marca. A continuación se exponen la metodología de la investigación y el análisis y la discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, se describen las principales conclusiones del trabajo, subrayando sus implicaciones de gestión, las principales limitaciones del estudio y posibles líneas de investigación futura.

## Revisión de la literatura

### *La notoriedad de las iniciativas de responsabilidad social y el valor de marca*

Las empresas pueden construir marcas fuertes a través de la distintividad de su identidad y la consistencia de su mensaje, el compromiso con sus clientes y la mejora de la confianza en la marca (Berry, 2000). Tradicionalmente, este tipo de atributos de la marca se han asociado con la habilidad de la empresa para ofrecer servicios de calidad (asociaciones de habilidad corporativa); sin

embargo, cada vez más, las empresas alcanzan dicha identidad de marca cuidando el carácter social de la misma (asociaciones de RSC). Algunos *stakeholders*, especialmente consumidores y trabajadores, se sienten más sensibilizados ante las prácticas socialmente responsables de las empresas, y premian a aquellas con comportamientos más comprometidos con la sociedad (Brown y Dacin, 1997; Du et al., 2007; Luo y Bhattacharya, 2006).

Según Keller (1993), mejorar el valor de marca conlleva la creación y el mantenimiento de asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. En primer lugar, la fuerza de las asociaciones es una función de la cantidad y calidad de las informaciones sobre la marca existentes en la memoria del consumidor. Cuando un consumidor procesa y elabora activamente sobre el significado de una marca, se afianzan en su memoria asociaciones más fuertes de dicha marca, aumentando la probabilidad de que dichas asociaciones sean activadas a posteriori para tomar decisiones de consumo. Ahora bien, el valor de marca únicamente mejora si dichas asociaciones fuertes son, a su vez, evaluadas positivamente; en la medida en que dichas asociaciones sean favorables, las respuestas del consumidor hacia la marca serán más positivas. Por último, la presencia de asociaciones de marca fuertes y favorables que además son singulares o únicas redundan en una superioridad de la marca respecto a la competencia, que es clave para su éxito comercial (Keller, 1993). En la presente investigación nos centraremos en estas 2 dimensiones del valor de la marca: la actitud hacia la marca (que hacen más favorables sus asociaciones) y la percepción de singularidad de la marca (que mejora su percepción de distintividad).

Centrándonos en las iniciativas de responsabilidad social y conforme a la revisión de la literatura, estas permiten crear asociaciones fuertes, favorables y distintivas de la marca. En su trabajo de índole conceptual, Hoeffler y Keller (2002) apuntan los mecanismos a través de los que la vinculación con la responsabilidad social puede mejorar el valor de marca, evocando sentimientos positivos hacia la marca y mejorando su imagen y credibilidad. En este contexto, los estudios previos sugieren que la RSC es una «dimensión singular de la personalidad de la marca» (Madrigal y Boush, 2008, p. 538), definida como una «característica estable y diferenciadora que describe las acciones de la marca relacionadas con sus obligaciones respecto a la sociedad en el largo plazo, y el bienestar del individuo en dicha sociedad» (p. 540). Por ello, se puede proponer:

**H1.** La notoriedad de RSC influye positivamente en la actitud hacia la marca.

**H2.** La notoriedad de RSC influye positivamente en la percepción de singularidad de la marca.

### *Atribución de objetivos de las iniciativas de responsabilidad social*

La atribución de objetivos de las iniciativas de responsabilidad social son «los razonamientos causales que realizan los consumidores cuando tratan de comprender las iniciativas de responsabilidad social de una empresa» (Bhattacharya y Sen, 2004, p. 14). En otras palabras, estos juicios se refieren a la atribución cognitiva que practica el consumidor respecto a la motivación y los objetivos que subyacen a las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Los individuos se cuestionan constantemente los motivos de los compromisos sociales de las empresas, y de manera más importante, se preocupan por la sinceridad y la buena fe de dichos motivos (Bhattacharya y Sen, 2004).

La teoría de la atribución (Jones y Davis, 1965; Kelley, 1967, 1973) ofrece argumentación sólida que explica esta clase de procesamiento cognitivo causal cuando los consumidores buscan comprender las motivaciones de la empresa cuando realizan comunicaciones de marketing (Becker-Olsen et al., 2006). Así, cuando la empresa comunica sus acciones de compromiso social, los consumidores tienden a elaborar el mensaje y asignar una de las 2 clases

de motivaciones primarias: motivos centrados en objetivos de la propia empresa (p. ej., aumentar las ventas, mejorar la imagen, etc.) o motivos enfocados en objetivos sociales (p. ej., apoyar una causa social, apoyar a los empleados, etc.). La investigación ha demostrado cómo la atribución específica que subyace a las iniciativas de responsabilidad social influye en la evaluación de la empresa (Becker-Olsen et al., 2006; Campbell y Kirmani, 2000; Ellen, Mohr y Webb, 2000). En concreto, cuando las motivaciones se consideran centradas en la obtención de beneficios, las respuestas del consumidor tienden a empeorar; y cuando se percibe que la empresa actúa por fines sociales, el individuo reacciona más favorablemente respecto a la marca.

#### *El efecto moderador de la atribución de los objetivos de las iniciativas de responsabilidad social*

En diversos contextos de investigación se ha demostrado que la atribución que realiza el consumidor de los objetivos que tiene la empresa a la hora de desarrollar sus iniciativas de responsabilidad social ejerce un efecto directo sobre diversas variables resultado, tales como la mayor credibilidad de marca (Klein y Dawar, 2004; Rifon, Choi, Trimble y Li, 2004), la mejor actitud hacia la marca (Becker-Olsen et al., 2006) o mejores intenciones de compra (Ellen et al., 2006). Ahora bien, en este trabajo proponemos que la atribución de objetivos genera un contexto de procesamiento de las comunicaciones ligadas a la responsabilidad social que potencia el efecto positivo de la notoriedad de la RSC sobre la formación del valor de marca, con lo que la atribución de objetivos poseería un rol moderador en dicho proceso.

Cuando se realiza una atribución de objetivos de naturaleza social, los consumidores tenderán a aumentar su atención sobre las comunicaciones de las iniciativas de responsabilidad social, incrementando la elaboración cognitiva de estos mensajes. El efecto contraste (Dean, 2003) que el consumidor percibe al recibir un mensaje motivado socialmente por parte de un emisor tradicionalmente movido únicamente por la maximización de beneficios, provoca que el individuo tenga que asignar más recursos cognitivos con el objeto de comprender mejor un fenómeno desconocido, o que no controla. Así, el consumidor procesa más diligentemente la información de responsabilidad social, porque desea tener una mayor certeza respecto a la verdadera buena fe de la empresa, asegurándose que no está siendo manipulado o engañado (Forehand y Grier, 2003).

Según la perspectiva teórica de la accesibilidad-diagnosticsidad de la información (Feldman y Lynch, 1988; Lynch, Marmorstein y Weigold, 1988), cuando un individuo necesita una mayor confianza en un juicio sobre un objeto (p. ej., la marca motivada socialmente), tiende a buscar los indicadores que le resulten más útiles (es decir, más diagnósticos) para formarse el juicio, siempre que sean accesibles. Pues bien, proponemos que en situaciones en que la atribución es social, es probable que la notoriedad de RSC sea un indicador que gane en diagnosticsidad, potenciando su efecto positivo sobre el valor de marca. En estas situaciones, la notoriedad de RSC es un indicador más coherente de la identidad de la marca, pues existe congruencia entre lo que la marca pretende proyectar (una identidad socialmente responsable) y los motivos que subyacen a dicha iniciativa (motivaciones sociales).

En resumen, en base a esta argumentación teórica se postula que la mayor diligencia a la hora de procesar la información de una iniciativa de RSC motivada socialmente hace que la notoriedad de RSC aumente su potencial como indicador de la identidad de la marca. Así, se disminuye la sensación de sospecha o incertidumbre respecto a la legitimidad de la empresa para ser socialmente responsable, amplificándose el efecto positivo sobre el valor de marca. Por ello, se propone:

**H3.** El impacto positivo de la notoriedad de RSC sobre la actitud hacia la marca será tanto mayor cuanto más altruistas sean percibidos por los consumidores los objetivos de la iniciativa de responsabilidad social.

**H4.** El impacto positivo de la notoriedad de RSC sobre la percepción de singularidad de la marca será tanto mayor cuanto más altruistas sean percibidos por los consumidores los objetivos de la iniciativa de responsabilidad social.

## **Metodología**

### *Descripción general*

La presente investigación se centra en analizar la comunicación de una empresa de servicios acerca de sus iniciativas de RSC. Como señala Zeithaml, Bitner y Gremler (2006), las páginas web de las empresas de servicios constituyen una forma de evidencia física para comunicar la experiencia del servicio y hacer los servicios más tangibles al consumidor. El estímulo presentaba iniciativas de RSC que fueron seleccionadas por los investigadores mediante una revisión exhaustiva de ejemplos de empresas reales que comunican este tipo de iniciativas sociales. Asimismo, para la confección del estímulo final se realizó una investigación cualitativa con el fin de garantizar un escenario que fuera cercano a la realidad y creíble para los consumidores. A modo de ejemplo, el contenido de la web señalaba: «La empresa XYZ adopta iniciativas centradas en prácticas sostenibles para mantener los recursos naturales en el largo plazo: conservación de recursos naturales mediante el reciclaje y reutilización de materiales, diseño de tiendas para ser eficiente energéticamente utilizando sistemas tecnológicos avanzados de gestión de energía».

A partir de este estímulo basado en la comunicación de las iniciativas de RSC, y con el fin de abordar los objetivos del trabajo, se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta online a consumidores donde se preguntaba la notoriedad de RSC, la atribución percibida de los objetivos de dichas prácticas de RSC, la actitud hacia la marca y la singularidad percibida de la empresa.

### *Descripción de la muestra*

La muestra estaba formada por profesores y personal de administración de una universidad de tamaño grande de Estados Unidos. La muestra total fue de 181 sujetos, de los cuales el 63,1% eran mujeres y cuyas edades variaban entre los 23 y los 76 años (edad media, 44,8 años). La mayoría eran caucásicos (90,5%), con un menor peso de población asiática (5%), afroamericana (1,7%), hispana (1,1%) o nativos americanos (0,6%). En cuanto al nivel de renta, el 5,4% estaba dentro del intervalo de menos de \$30.000; el 17,3%, en el intervalo \$30.001-50.000; el 20,2%, entre \$50.001-70.000; el 20,2%, entre \$70.001-90.000, y el 36,9%, más de \$90.000.

### *Medidas*

Las escalas utilizadas fueron adaptaciones de trabajos previos y se encuentran resumidas en la [tabla 1](#).

### *Validación del instrumento de medida*

Para la validación del instrumento de medida se realizó, mediante Mplus 5.2, un análisis factorial confirmatorio (máxima verosimilitud) de las variables latentes cuyas escalas de medida se han descrito con anterioridad. La evaluación previa de los datos mostró evidencia de una distribución no normal (estimación normalizada del coeficiente de Mardia = 25,8), y aunque se han

**Tabla 1**  
Descripción de las escalas utilizadas. Medición de las variables en el análisis

Concepto	Ítem	Descripción	Fuente
Actitud hacia la marca (empresa de servicios)	¿Cómo definiría su actitud hacia la empresa XYZ? (diferencial semántico 7 puntos) ATTS1 ATTS2 ATTS3	Mala... Buena No favorable... Favorable Negativa... Positiva	Adaptado de Berry (2000) y Keller (1993)
Percepción de singularidad de la empresa	¿Cómo considera usted que es esta empresa? (Likert de 7 puntos) UNIQ1 UNIQ2	... distinta de otras empresas ... realmente difiere mucho de otras empresas	Adaptado de Berry (2000) y Keller (1993)
Atribución de objetivos	UNIQ3 UNIQ4 Evalúe cuál es la motivación percibida para que XYZ realice las actividades descritas en la web (diferencial semántico de 7 puntos) ATTR1	... muy diferente de otras empresas ... única respecto a otras empresas	Adaptado de Becker-Olsen et al. (2006)
Notoriedad de la RSC	ATTR2 ATTR3 AWA	Su propio interés... El interés de la comunidad Orientada a la empresa... Orientada al cliente Orientada al beneficio... Motivada socialmente ¿En qué medida cree usted que XYZ es socialmente responsable? (Likert 7 puntos) 1: Nada en absoluto; 7: Mucho	Propia

Fuente: elaboración propia.

desarrollado otros métodos de estimación para estas situaciones, se ha seguido la recomendación de Chou, Bentler y Satorra (1991) y Hu, Bentler y Kano (1992) de corregir los estadísticos en lugar de utilizar un método alternativo de estimación. Por lo tanto, en los cuadros subsiguientes solo se ofrecerán los estadísticos robustos (Satorra y Bentler, 1988). El instrumento de medida no parece mostrar problemas de fiabilidad (tabla 2), pues todos los  $\alpha$  de Cronbach son superiores al valor recomendado de 0,7 (Churchill, 1979), el índice de fiabilidad compuesta es superior para todos los factores al valor recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981) y la varianza extraída es superior a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981).

Para garantizar la validez convergente se han eliminado los ítems cuyas cargas factoriales, siendo significativas, eran inferiores a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988). Solo se eliminó el indicador ATR2, lo que no parece comprometer la validez de contenido del instrumento de medida. El test de los multiplicadores de Lagrange

no sugirió relaciones significativas sobre un factor distinto a aquel del que eran indicadores (Hatcher, 1994). Tampoco se aprecia evidencia de problemas de validez discriminante, puesto que, como se observa en la tabla 3: a) ningún intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre cada par de factores incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988), y b) la varianza promedio extraída para cada factor es siempre inferior al cuadrado de la correlación entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981). El ajuste del modelo es razonable (S-B  $\chi^2$  [df=30]=33,71 [p=0,29]; CFI=0,997; TLI=0,995; RMSEA=0,026).

## Resultados

Estimar el modelo recogido en la figura 1 implica la estimación de un modelo no lineal de variables latentes, debido al efecto moderador de la atribución. Estos modelos son especiales

**Tabla 2**  
Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida

Factor	Indicador	Carga factorial	Valor t robusto	Promedio cargas	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Actitud hacia la empresa de servicios	ATTS1	0,85**	23,31	0,91	0,93	0,94	0,83
	ATTS2	0,95**	63,94				
	ATTS3	0,93**	32,43				
Percepción de singularidad del servicio	UNIQ1	0,85**	26,62	0,86	0,96	0,92	0,74
	UNIQ2	0,85**	24,70				
	UNIQ3	0,86**	16,27				
	UNIQ4	0,88**	29,08				
Atribución de objetivos	ATR1	0,93**	28,97	0,85	0,79	0,84	0,72
	ATR3	0,77**	15,11				
Notoriedad de la RSC	AWA	-	-	-	-	-	-

AVE: varianza extraída promedio.

Fuente: elaboración propia.

n=181.

\*\* p<0,01.

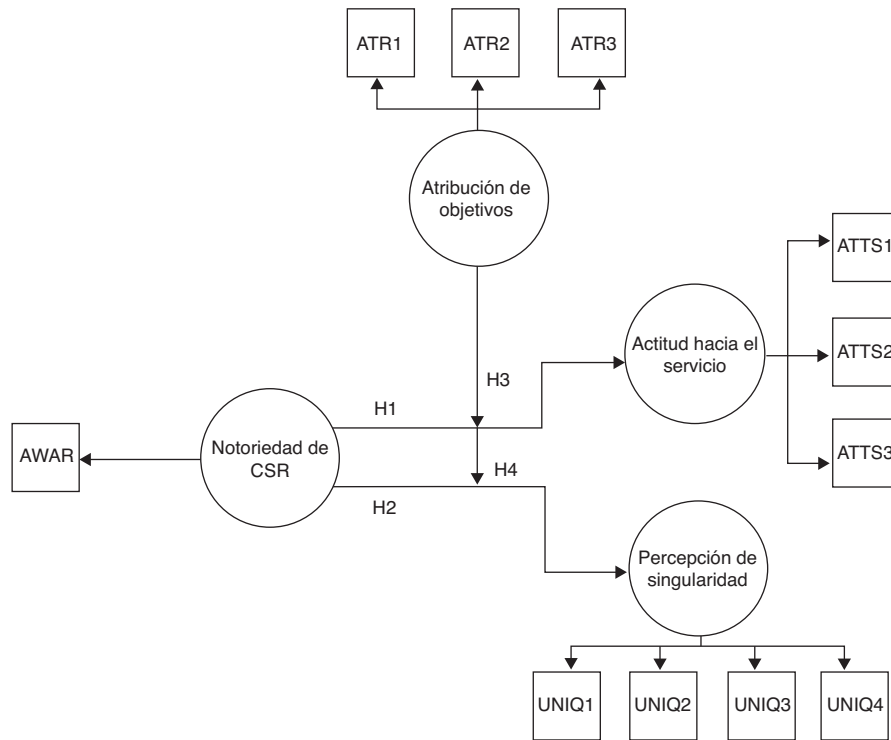


Figura 1. Modelo teórico propuesto. Fuente: elaboración propia.

en la medida en que los productos de variables normales no se distribuyen normalmente, quedando al margen de los modelos generales basados en covarianzas, en la medida en que van asociados a problemas de multicolinealidad y términos de error no normales. Tradicionalmente estos efectos de interacción entre variables latentes (atribución × notoriedad) se han venido sustanciando mediante la introducción de productos entre los indicadores de las variables latentes que interactúan (Jaccard y Wan, 1995; Jöreskog y Yang, 1996, 1997). Sin embargo, este enfoque suele infraestimar los errores estándar y, consecuentemente, cabe desconfiar del resultado del contraste de hipótesis, especialmente en muestras pequeñas (Schermelleh-Engel, Klein y Moosbrugger, 1998).

En este trabajo se opta por la estimación del efecto moderador fruto de la interacción de las variables latentes mediante el enfoque *latent moderated structural equations* (LMS; Klein y Moosbrugger, 2000), que no necesita de productos entre los indicadores. Este método evalúa la distribución multivariable conjunta de los indicadores de las variables latentes que interactúan, detecta el tipo específico de problemas de normalidad que provoca la interacción entre dichas variables y la tiene explícitamente en cuenta. Como resultado, la distribución de los indicadores es una mezcla finita de distribuciones normales, pudiéndose estimar el modelo

por máxima verosimilitud. Este método produce estimaciones eficientes de los parámetros y errores estándar insesgados (Klein y Moosbrugger, 2000).

El procedimiento de estimación del modelo recogido en la figura 1 fue el siguiente. En primer lugar se estimó un modelo sin interacción (modelo 1) en el que la variable atribución influye directamente, junto con la notoriedad, en las 2 variables dependientes del modelo (singularidad y actitud). El ajuste de este modelo (tabla 4) es bueno ( $S-B \chi^2 [df=30]=36,96 [p=0,17]$ ; CFI=0,991; TLI=0,987; RMSEA=0,036) y evidencia que los efectos directos de la atribución no son significativos ni sobre la actitud ( $\beta=0,203$ ;  $p>0,05$ ) ni sobre la singularidad ( $\beta=0,036$ ;  $p>0,05$ ). El paso siguiente consiste en constatar que la introducción de la interacción (modelo 2) sobre el modelo que planteaba las relaciones directas (modelo 1) supone una mejora significativa en el ajuste. Dado que el método de integración numérica implícito en LMS no proporciona índices de ajuste, esta comparación ha de realizarse sobre el valor del logaritmo de máxima verosimilitud (LL), puesto que sabemos que menos 2 veces la diferencia de dichos logaritmos entre los modelos se distribuye como una  $\chi^2$  y nos permite contrastar la hipótesis de mejora significativa del ajuste. La información de los

Tabla 3  
Validez discriminante

	1	2	3	4
1. Atribución	<b>0,72</b>	0,29	0,12	0,51
2. Actitud servicio	[0,47;0,61]	<b>0,83</b>	0,35	0,38
3. Singularidad	[0,26;0,43]	[0,53;0,66]	<b>0,74</b>	0,21
4. Notoriedad	[0,66;0,77]	[0,56;0,68]	[0,39;0,52]	<b>1,00</b>

Fuente: elaboración propia.

En la diagonal (en negrita) aparece la AVE. Sobre la diagonal, la varianza compartida (correlaciones al cuadrado). Bajo la diagonal, el intervalo de confianza al 95% para la estimación de la correlación entre los factores.

n = 181.

Tabla 4  
Modelo 1. Efectos directos

Relación	Coefficiente estandarizado	Valor t robusto
Notoriedad RSC→Actitud	0,472**	3,84
Notoriedad RSC→Singularidad	0,428**	4,52
Atribución→Actitud	0,203	1,75
Atribución→Singularidad	0,036	0,32
S-B $\chi^2 (df=30)=36,96$ ( $p=0,17$ ); CFI=0,991; TLI=0,987; RMSEA=0,036; LL: -2,618,40 (número de parámetros 35).		

Fuente: elaboración propia.

n = 181.

\*\*  $p<0,01$ .



**Tabla 5**  
Modelo 2. Contraste de hipótesis

Hipótesis		Coefficiente estandarizado	Valor t robusto	Conclusión
H1	Notoriedad RSC→Actitud	0,688**	7,51	Aceptada
H2	Notoriedad RSC→Singularidad	0,560**	5,72	Aceptada
H3	Atribución × Notoriedad RSC→Actitud	0,084*	2,01	Aceptada
H4	Atribución × Notoriedad RSC→Singularidad	0,043	0,81	No aceptada

LL: -2.616,00 (número de parámetros 36).

Fuente: elaboración propia.

n = 181.

\* p < 0,05.

\*\* p < 0,01.

cuadros 5 y 6 nos permite concluir que la introducción del efecto interacción mejora significativamente el ajuste del modelo de efectos directos, por cuanto  $-2\Delta(LL_2-LL_1)=4,8$  ( $p=0,028$ ), siendo el valor crítico para una  $\chi^2(1)=3,84$ .

Constatado el ajuste del modelo, la **tabla 5** nos permite comprobar, tal y como hipotetizábamos, que la notoriedad de las acciones de RSC tiene una influencia positiva y significativa sobre la actitud hacia la empresa de servicios (H1;  $\beta=0,688$ ;  $p<0,01$ ) y también sobre la percepción de singularidad de la empresa (H2;  $\beta=0,560$ ;  $p<0,01$ ). En cuanto al efecto de la atribución, queda constatado que modera la relación entre notoriedad y actitud (H3;  $\beta=0,084$ ;  $p<0,05$ ), pero no la relación entre notoriedad y percepción de singularidad (H4;  $\beta=0,043$ ;  $p>0,05$ ).

Una primera lectura de estos resultados permite derivar 2 conclusiones claras: a) la notoriedad de las acciones de RSC en los consumidores ejerce un papel muy relevante en la creación de valor de marca, y b) el efecto de la notoriedad sobre el valor de marca no es neutral respecto a las atribuciones que esos mismos consumidores realicen sobre la motivación última que tiene la empresa para llevar a cabo esas acciones de RSC.

El efecto significativo de la notoriedad de las acciones de RSC sobre los 2 componentes considerados del valor de marca, actitud hacia el servicio y percepción de singularidad, demuestran la potencia y la ambivalencia de las acciones de RSC. Por un lado, se confirma el planteamiento de Klein y Dawar (2004) respecto al efecto halo de estas acciones. La percepción de que la empresa está teniendo un comportamiento socialmente responsable se traslada de manera casi automática hacia el servicio prestado mediante una actitud favorable hacia el mismo, confirmando resultados previos sobre valoración de la marca, elección e incluso recomendación de la misma (Brown y Dacin, 1997; Drumwright, 1994; Handelman y Arnold, 1999; Osterhus, 1997). Este efecto positivo sobre la actitud es, como señala Middlemiss (2003), tremendamente importante en cuanto que convierte a las acciones de RSC en generadoras de un capital de confianza en la marca o capital emocional, muy útil cuando la empresa ha de gestionar crisis de imagen mediante acciones de relaciones públicas.

Pero, por otro lado, la ambivalencia señalada reside en que también ejerce un efecto significativo sobre otro componente del valor de marca cada vez más relevante en un contexto de creciente indiferenciación en mercados maduros: la percepción de singularidad de la empresa respecto a sus competidores. Como apuntan Werther y Chandler (2005), las acciones de RSC pueden convertirse en un «seguro para la marca», porque hasta las marcas más prestigiosas tienen sustitutos: ¿son las zapatillas Nike mejores que las Adidas? ¿Puede un automóvil rodar más kilómetros si ha repostado en una gasolinera de Campsa que en una de BP? En este contexto, que las acciones de RSC hayan logrado añadir un valor diferencial a la marca más allá de la diferenciación objetiva de los productos que fabrica o de los servicios que presta es, sin duda, una contribución valiosa. Es evidente que, en la medida en que las acciones de RSC se vayan generalizando entre las empresas, el potencial de diferenciación se

irá diluyendo; sin embargo, los pioneros tendrán siempre una ejecutoria más dilatada que puede influir significativamente sobre el segundo elemento evaluado en este trabajo: la atribución de motivaciones altruistas o egoístas en la ejecución de las acciones de RSC.

Este último resultado, la existencia de un efecto moderador significativo de la atribución de los objetivos sobre la influencia de la notoriedad de las acciones de RSC en la actitud hacia la marca, señala lo que es simultáneamente un punto fuerte y débil de la RSC como elemento de comunicación: su sensibilidad a la coherencia percibida de las actuaciones. El efecto moderador detectado implica que la influencia de la notoriedad de la RSC sobre la actitud hacia la marca será tanto mayor cuanto más social o altruista sea percibida la motivación de la empresa para ejecutarlas. Con lo cual, las empresas que, sinceramente, tengan en mente objetivos sociales en sus iniciativas de RCS, y así sean percibidas por sus consumidores, serán premiadas con una actitud más favorable hacia sus marcas.

Sin embargo, Bronn y Vrioni (2001) señalan que los niveles de escepticismo por parte de los consumidores hacia la conexión entre negocios y la responsabilidad social es muy elevada, y el trabajo de Webb y Mohr (1998) indica que la mitad de los consumidores atribuyen a estas acciones fines egoístas. Por lo tanto, y según nuestros resultados, una atribución egoísta deteriorará el efecto de la notoriedad de las acciones de RSC sobre la actitud hacia la marca. Polonsky y Jevons (2006) ya apuntaban la dificultad de intentar un posicionamiento de marca basándose en acciones de RSC, sobre todo cuando se plantea como una acción táctica a corto plazo. El efecto halo sobre la actitud puede diluirse muy fácilmente si la atribución egoísta supone al consumidor una disconfirmación de sus expectativas y puede acabar generando un deterioro reputacional (Kitchin, 2003). Cualquier percepción de engaño, lo que incluye la exageración del valor social de la acción, puede ser rápidamente utilizado por movimientos consumeristas para enfrentar a la empresa a sus contradicciones y generar un efecto contrario al esperado (Miles y Covin, 2000). Este hallazgo supone un argumento no normativo muy poderoso respecto a la asunción de la cultura de la RSC desde una perspectiva integral y no meramente utilitarista: si se desea mejorar la actitud de marca mediante la RSC, la empresa debe reflexionar acerca de las motivaciones o razones que la mueven a vincularse a iniciativas de RSC.

Lo que este trabajo no ha podido confirmar es que la atribución de intenciones modere la relación positiva entre notoriedad de las acciones de RSC y la diferenciación como valor de la marca. Una vez más la lectura de este resultado es dual. Por un lado, en términos positivos, hace al efecto de la RSC sobre la diferenciación insensible a problemas de atribuciones egoístas, pero, en términos negativos, no le permite beneficiarse de un plus de eficacia cuando la atribución es altruista. En cualquier caso, la diferenciación no es un activo en sí mismo para la marca. Ser percibida como distinta, si esta percepción no es positiva, sirve de poco con fines competitivos, por lo que la necesidad de un enfoque coherente y sincero en la estrategia de RSC sigue estando presente.

## Conclusiones

De la revisión de la literatura sobre el conocimiento del consumidor acerca de las prácticas de RSC que llevan a cabo las organizaciones, se apunta la necesidad de realizar estudios enfocados a la comunicación de las organizaciones (Beckmann, 2007). A través de un estudio empírico donde se presenta un escenario que muestra la comunicación de una empresa de servicios (ficticia) con relación a sus iniciativas de responsabilidad social, se ha medido la notoriedad de la RSC, la atribución de los motivos de la RSC y 2 dimensiones del valor de marca de dicha empresa (actitud hacia la marca y percepción de singularidad).

El presente trabajo pone de manifiesto que la identificación del consumidor acerca de las prácticas de responsabilidad social realizadas por una empresa —es decir, la notoriedad de la RSC— influye en el valor de marca. Así, los resultados apuntan una influencia directa y positiva de la notoriedad de la RSC tanto en la actitud hacia la marca como en la percepción de singularidad de la misma. Este resultado otorga a la RSC una gran potencia como generador de valor de marca, por su carácter ambivalente. No solo es capaz de aprovecharse del efecto halo de las acciones de RSC generando una actitud positiva hacia la marca, sino que también es capaz de influir positivamente sobre un elemento clave para la marca en mercados maduros y globalizados: su capacidad de diferenciación (Johnson, 2003).

Pero aprovechar esta ambivalencia de efectos tiene sus riesgos o, en términos más positivos, implica retos. El rol moderador de la atribución de objetivos sobre la eficacia en la creación de valor de marca de las acciones de RSC tiene importantes implicaciones para la gestión de la marca. Si se busca un mero uso táctico de las acciones de RSC que no se traducen en una redefinición estratégica de la empresa orientada hacia la RSC, la probabilidad de que el consumidor comience a percibir atribuciones egoístas que deterioren el efecto positivo de dichas actuaciones sobre la marca crece. Werther y Chandler (2005) insisten en que integrar RSC y la gestión de la marca ha de empezar siempre con un compromiso sincero con el cambio a través de la autocrítica. La sinceridad y la honestidad en la adopción del enfoque de RSC y no un enfoque meramente utilitarista y el compromiso a largo plazo parece ser una condición sine qua non para la eficacia de las acciones en ella enmarcadas (Bronn y Vrioni, 2001).

Diversos autores han insistido en que la integración de la RSC y la gestión de marca han de ser un planteamiento estratégico (Werther y Chandler, 2005) en el cual el compromiso de la organización ha de ser muy intenso (Lewis, 2003; Polonsky y Jevons, 2006). Construir una marca socialmente responsable no es sencillo (Ginsberg y Bloom, 2004), y obligará a que la organización tenga claro qué valores sociales está promoviendo (Lewis, 2003) y sean comunicados de manera efectiva en todas las actividades internas y externas de la empresa (Kitchin, 2003), lo que solo es posible con una visión estratégica de la RSC.

De los resultados obtenidos, pueden derivarse implicaciones relevantes para la gestión de la marca y las políticas de comunicación. Así, ha quedado de mostrado que la RSC tiene efectos positivos sobre la actitud hacia la marca. Esto conlleva que sería absurdo que los gestores ignoraran el efecto positivo que conllevaría la incorporación a sus estrategias de comunicación de argumentos basados en las acciones de RSC que llevan a cabo y, si estas acciones no están presentes, que se valorara su desarrollo. En un contexto de saturación de los medios de comunicación tradicionales, ignorar una herramienta que permite la diferenciación de la marca, dado el fuerte efecto que se ha demostrado que tiene sobre la percepción de singularidad, sería renunciar a un arma potencialmente efectiva.

Pero no es baladí el hecho de empezar antes o después el desarrollo de estas políticas de RSC: hay que empezar cuanto antes. En la medida en que el recurso a estas acciones se generalice, es más

que probable que su eficacia se diluya, pero los primeros adoptantes siempre tendrán un capital de confianza en la mente del consumidor fruto de una historia más dilatada en esas actuaciones. Este hecho provocará, cuando esa incorporación masiva a la RSC se produzca, que sea más fácil que el consumidor atribuya motivaciones altruistas a los que exhiban una trayectoria más dilatada que a las «violetas de marzo» de la RSC, y este trabajo ha demostrado que la atribución ejerce una fuerte influencia moderadora sobre el efecto de estas políticas en la actitud hacia la marca.

La tercera implicación de los resultados tiene que ver, además de con el qué (implementar o no estrategias de RSC) y el cuándo hacerlo, con el cómo. Y la característica de las acciones ha de ser la credibilidad y la coherencia con la historia de la empresa, en definitiva, la asunción de la RSC de manera integral en la estrategia de la empresa y no con un planteamiento cortoplacista y utilitarista. El fuerte efecto moderador de la atribución que se ha encontrado en esta investigación tiene el lado positivo de que cuando la coherencia se percibe y la atribución es altruista, la capacidad para mejorar la actitud se dispara. Pero lo contrario también es cierto: las atribuciones utilitaristas deterioran la eficacia de las acciones de RSC. De ahí que la principal implicación de este estudio para los gestores dista mucho de ir dirigida principalmente a los responsables de comunicación; va dirigida a la alta dirección: la RSC es una opción estratégica, no táctica, y debe acabar impregnando todas las estructuras de la organización si pretendemos que sea creíble para el consumidor, que es lo mismo que decir que sea efectiva.

Investigaciones previas sobre la RSC señalan la necesidad de metodologías de investigación que permitan evaluar la notoriedad de las prácticas socialmente responsables desde la perspectiva del consumidor y, de manera destacada, se requiere mayor investigación en la comunicación de RSC. Si bien la presente investigación se encuadra en esta línea de investigación, encontramos una serie de limitaciones que requieren mayor desarrollo en investigación futura. En primer lugar, en nuestra investigación se ha analizado un escenario de prácticas de RSC; sin embargo, futuras investigaciones podrían analizar la influencia de los mensajes de carácter emocional o racional en la notoriedad del consumidor sobre las prácticas de RSC. Asimismo, con el fin de controlar los efectos de la marca, el escenario utilizado en este trabajo se aplica a una empresa de servicios ficticia. Futuros trabajos podrían basarse en propuestas de comunicación de RSC realizadas por empresas reales.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a la profesora Anna Mattila sus valiosos comentarios en versiones previas de este trabajo.

## Bibliografía

- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equations models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Beckmann, S. C. (2007). Consumers and corporate social responsibility: Matching the unmatchable? *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 27–36.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128–137.
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
- 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*, 59(1), 46–53.
- Bigné, E., y Currás-Perez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, (19), 10–23.
- Brammer, S., y Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29–44.
- Bronn, P. S., y Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20, 207–222.

- Brown, T., y Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68–84.
- Campbell, M., y Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 69–83.
- Chou, C., Bentler, P. M., y Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for non-normal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347–357.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Dean, D. (2003). Consumer perceptions of corporate donations: effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of Advertising*, 32(4), 91–102.
- Drumwright, M. E. (1994). Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71–87.
- Du, S., Bhattacharya, C., y Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.
- Ellen, P., Mohr, L., y Webb, D. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393–406.
- Ellen, P., Webb, D., y Mohr, L. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157.
- Feldman, J., y Lynch, J. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421–435.
- Forehand, M., y Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349–356.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Ginsberg, J. M., y Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *Sloan Management Review*, 46(1), 79–84.
- Handelman, J., y Arnold, S. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modelling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hoeffler, S., y Keller, K. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78–89.
- Hu, L. T., Bentler, P. M., y Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112, 351–362.
- Jaccard, J., y Wan, C. K. (1995). Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: Multiple indicator and structural equation approaches. *Psychological Bulletin*, 117, 348–357.
- Jones, E. E., y Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 219–266). New York: Academic Press, Inc.
- Johnson, H. J. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, 6, 34–40.
- Jöreskog, K. G., y Yang, F. (1996). Non-linear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. In G. A. Marcoulides, y R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling* (pp. 57–87). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jöreskog, K. G., y Yang, F. (1997). Estimation of interaction models using the augmented moment matrix: Comparison of asymptotic standard errors. In W. Bandilla, y F. Faulbaum (Eds.), *SoftStat '97 (advances in statistical software 6)* (pp. 467–478). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kitchin, T. (2003). Corporate responsibility: A brand extension. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 312–326.
- 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*, 21, 203–217.
- Klein, A., y Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457–474.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–364.
- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Lynch, J., Marmorstein, H., y Weigold, M. (1988). Choices from sets including remembered brands: Use of recalled attributes and prior overall evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15, 169–184.
- Madrigal, R., y Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 25(6), 538–564.
- Middlemiss, N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 353–361.
- Miles, M., y Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299–311.
- Mohr, L., y Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121–147.
- Osterhus, T. (1997). Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work? *Journal of Marketing*, 61(4), 16–29.
- Polonsky, M. J., y Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340–349.
- Rifon, N., Choi, S., Trimble, C., y Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 29–42.
- Satorra, A., y Bentler, P. M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. In *American statistical associations proceedings of the business and economic sections*. Alexandria, VA: American Statistical Association., p. 308–13.
- Schermelell-Engel, K., Klein, A., y Moosbrugger, H. (1998). Estimating nonlinear effects using a latent moderated structural equations approach. In G. A. Marcoulides, y R. E. Schumacker (Eds.), *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling* (pp. 203–238). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Singh, J., García de los Salmones, M., y Rodríguez del Bosque, I. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 597–611.
- Swaen, V., y Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does source credibility matter? *Advances in Consumer Research*, 32, 590–591.
- Webb, J. D., y Mohr, L. A. (1998). A typology of consumers' responses to cause related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226–239.
- Werther, W. B., y Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317–324.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2006). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.