

# La responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en el sector agroalimentario: efecto mediador de la imagen y reputación

Antonio Martos-Pedrero<sup>1,\*</sup>, David Jiménez-Castillo<sup>2</sup> y Francisco Joaquín Cortés-García<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Humanidades, Universidad de Almería. Ctra. Sacramento, s/n, 04120 La Cañada, Almería, España

<sup>2</sup> Departamento de Economía y Empresa, Centro de Investigación CIMEDES, Universidad de Almería (ceiA3). Ctra. Sacramento, s/n, 04120, La Cañada, Almería, España

<sup>3</sup> Facultad de Administración y Negocios, Universidad Autónoma de Chile. 7500912 Santiago, Chile

## Resumen

Las claras implicaciones económicas, sociales y medioambientales del sector agroalimentario, y el importante escrutinio público al que está sometido, evidencian la necesidad de promover y fortalecer las prácticas de responsabilidad social empresarial en dicho sector. El presente trabajo analiza la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero de las empresas del sector agroalimentario, con un interés específico en comprender el papel que desempeña la imagen y reputación en esta relación. Utilizando la teoría de los *stakeholders*, se considera la responsabilidad social empresarial como un concepto amplio y multidimensional que incluye las siguientes dimensiones: empleados, socios, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia. Se utiliza como contexto de estudio el sector agroalimentario almeriense y se contrasta el modelo aplicando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) sobre datos recogidos a través de una encuesta realizada a una muestra de 107 empresas comercializadoras. Los resultados muestran que la responsabilidad social corporativa tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las empresas del sector. Dicho efecto se produce, en gran medida, como consecuencia del importante impacto positivo que tiene sobre la imagen y reputación.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial, imagen, reputación, desempeño financiero, mediación.

**Corporate social responsibility and financial performance in the agri-food sector: mediating effect of image and reputation**

## Abstract

The clear economic, social and environmental implications of the agri-food sector, and the significant public scrutiny to which it is subjected, highlight the need to promote and strengthen corporate social responsibility practices in this sector. This paper analyses the relationship between corporate social responsibility and the financial performance of companies in the agri-food sector, with a specific interest

---

\* Autor para correspondencia: a-martos@hotmail.com

in understanding the role of image and reputation in this relationship. Using the stakeholder theory, corporate social responsibility is considered as a broad and multidimensional concept that includes the following dimensions: employees, partners, customers, farmers, environment, community and competition. The Almeria agri-food sector is used as the context of study and the model is tested by applying the partial least squares technique (PLS-SEM) on data collected through a survey of a sample of 107 marketing companies. The results show that corporate social responsibility has a positive effect on the financial performance of companies in the sector. This effect is largely due to the significant positive impact it has on image and reputation.

**Keywords:** Corporate social responsibility, image, reputation, financial performance, mediation.

## Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) aplicada al sector agroalimentario está ganando una atención creciente en los últimos años. Cada día es mayor el número de empresas que se esfuerzan por incorporar prácticas de RSE en sus estrategias. Según el último informe sobre la evolución de la RSE en España elaborado por la Fundación SERES (Sociedad y Empresa Responsable) (2020), la inversión y el número de proyectos de RSE acometidos por empresas españolas se ha triplicado en el período 2013-2019. Esta evolución se ha acentuado, además, en el año 2020 como consecuencia de la COVID-19 (Fundación SERES, 2020). Empresas como “Mercadona” y su política empresarial enfocada a las personas o el medio ambiente, o “EBRO” y sus proyectos formativos a agricultores en India para la producción de un arroz sostenible, son ejemplos destacados del compromiso, cada vez mayor, de las empresas con la RSE. Se trata, además, de un fenómeno que afecta a todas las empresas, independientemente de su tamaño. Un ejemplo claro de ello es el caso de la PYME española del sector agroalimentario “Harineras Villamayor” destacada por la Comisión Europea en 2020 como ejemplo por sus prácticas en línea con los principios de RSE.

Aunque la mayoría de los trabajos sobre la RSE de la literatura se han centrado en otros sectores industriales, en los últimos años está

ganando una atención creciente el estudio de la RSE en el sector agroalimentario (Heyder y Theuvsen, 2009; Ross *et al.*, 2015; Luhmann y Theuvsen, 2016; Zaman *et al.*, 2020). Desde hace algunas décadas el sector agroalimentario se desenvuelve en mercados cada vez más globales, informados y exigentes (Heyder, 2010), enfrentándose a la presión de una sociedad más sensibilizada que demanda comportamientos que van más allá de las exigencias legales en materia de seguridad alimentaria, transparencia o impacto ambiental (Jansen y Vellema, 2004). A esta presión hay que añadir la que ejercen las instituciones públicas mediante el desarrollo de normativas, así como la de los propios agentes que operan en el mercado.

Desatender estas exigencias y expectativas sociales puede suponer una amenaza para la legitimidad tanto de las empresas individuales, como de toda la cadena alimentaria (Luhmann y Theuvsen, 2016). La imagen y la reputación (IR) son, pues, elementos claves para el sector agroalimentario tanto a nivel de las empresas individuales, como a nivel del propio sector. Una forma de proteger la IR o licencia social para operar de las empresas es mediante la aplicación de políticas de RSE que hagan que la empresa se preocupe no sólo por los aspectos económico-financieros sino, también, por las externalidades sociales y medioambientales de su actividad (Palazzo y Scherer, 2006).

Otra de las motivaciones de las empresas del sector para implementar prácticas de RSE son los beneficios que pueden derivarse de su implementación en forma de mayor desempeño financiero (DF). La RSE ofrece a las empresas una oportunidad de diferenciación tanto en el ámbito del producto, como en el ámbito de la empresa, y contribuye a posicionarlas como social y medioambientalmente responsables ante sus clientes, proveedores y otros *stakeholders*, lo cual incrementa su competitividad en el mercado y su DF (Yim y Park, 2019). Sin embargo, a pesar de los numerosos estudios que han analizado la relación entre la RSE y el DF, lo cierto es que no se puede afirmar que los resultados sean concluyentes. Si bien la mayoría de ellos confirman una asociación positiva entre ambas variables (Margolis y Walsh, 2003; Peloza y Shang, 2011; Maqbool y Zameer, 2018), existen otros que sugieren que no existe dicha relación e incluso que es negativa (Aupperle et al., 1985; Teoh et al., 1999; Wang y Bansal, 2012). Existen varios motivos que pueden explicar esta diferencia en los resultados tales como la utilización de diferentes enfoques teóricos y metodologías para medir la RSE o el desempeño empresarial o la omisión de los potenciales efectos mediadores que determinadas variables pueden ejercer sobre esta relación (Wang y Sarkis, 2017).

En el presente estudio se adopta una concepción amplia y multidimensional de la RSE, con base en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), contemplando, en línea con trabajos previos (Dopico et al., 2012; Öberseder et al., 2014), siete dimensiones para este constructo: socios, empleados, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia. A partir de esta conceptualización, se analiza la relación de la RSE con el DF de las empresas y con la IR como un activo intangible clave para cualquier negocio. Por último, se propone un modelo integral en el que se incorpora a la IR como variable mediadora entre la RSE y el DF.

Cabe esperar que exista una asociación positiva entre la RSE y la IR, en la medida en que los comportamientos socialmente responsables de las empresas influyen positivamente en las opiniones de sus *stakeholders*, opiniones que conforman la base de su IR (Fombrun y Shanley, 1990). A su vez, la IR es un activo intangible que confiere a las empresas unas ventajas competitivas, basadas en la diferenciación, que pueden traducirse en un incremento de su DF (Surroca et al., 2010). Partiendo de estas dos relaciones, es decir, la relación positiva entre la RSE y la IR, así como los efectos positivos de la IR sobre el DF, el presente trabajo sugiere que puede existir un efecto mediador de la IR en la asociación entre la RSE y el DF.

El objetivo, pues, de la presente investigación es doble. En primer lugar, analizar en qué medida la RSE tiene un impacto positivo sobre el DF de las empresas del sector agroalimentario. En segundo lugar, comprender el papel que desempeña la IR, analizando si actúa como variable mediadora en esta asociación. Para comprobar empíricamente estas relaciones se ha analizado una muestra de 107 empresas del sector agroalimentario en Almería (España), una de las zonas de mayor concentración empresarial en el ámbito agroalimentario de Europa. Este sector ha sido ampliamente utilizado como contexto de investigación en trabajos previos sobre RSE (Galdeano-Gómez et al., 2017) por la relevancia que han tenido en su desarrollo los aspectos sociales y medioambientales.

## Material y métodos

### Marco teórico

#### *El concepto RSE: Definición y dimensiones*

Existe cierta confusión conceptual en torno a la RSE, no habiéndose alcanzado un consenso respecto a su significado y a la forma

de trasladarla al terreno de la gestión empresarial. En el presente trabajo se adopta la definición propuesta por Aguinis (2011), utilizada posteriormente por numerosos autores en sus estudios empíricos, según la cual la RSE es el conjunto de “acciones y políticas organizativas específicas para cada contexto que tienen en cuenta las expectativas de las partes interesadas y el triple resultado económico, social y medioambiental”. La RSE se asume por la empresa de forma consciente y voluntaria (Van Marrewijk, 2003), considerando, en la toma de decisiones, las expectativas e intereses de todos los agentes que afectan o son afectados por su actividad (Ferrón Vílchez et al., 2017), creando valor para todos ellos (dimensión económica), participando en la mejora del bienestar social (dimensión social) y preservando el medioambiente (dimensión medioambiental) (Elkington, 1998). Implica un compromiso constante en el tiempo que genera competitividad y valor compartido (Inyang et al., 2011; Porter y Kramer, 2011) y que está ligado a la misión y visión de la empresa.

Aunque existe un amplio consenso en considerar a la RSE como un constructo multidimensional, hay varios marcos de referencia para explicar sus dimensiones. Los más utilizados en la mayoría de los estudios empíricos son el basado en la teoría de Carroll (1979), el elaborado desde la perspectiva del desarrollo sostenible (Elkington, 1998) y el enfoque desde la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984). Por una parte, Carroll (1979) define cuatro dimensiones que dependen sucesivamente unas de otras y que recogen las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables (dimensión económica), que estén sujetas al marco jurídico establecido (dimensión legal), que sus prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas (dimensión ética) y que se impliquen voluntariamente en actividades que satisfagan las necesidades sociales (dimensión discrecional).

Por otra parte, desde la perspectiva del desarrollo sostenible (Elkington, 1998), el comportamiento responsable de la empresa implica la creación de valor para los socios, clientes, proveedores y empleados (dimensión económica), participando de forma activa en la mejora del bienestar general de la sociedad (dimensión social), y respondiendo por las externalidades generadas en el medioambiente (dimensión medioambiental). Elkington (1998) acuñó el concepto de “triple bottom line” para evaluar el desempeño empresarial, incluyendo las dimensiones social y medioambiental a las medidas tradicionales de beneficios, rendimiento de la inversión y valor para los socios.

En este trabajo se opta por la teoría de los *stakeholders* como marco de referencia para explicar las dimensiones de este constructo, por ser la más utilizada para el desarrollo de propuestas de RSE y la asumida por numerosos organismos que la regulan o promueven. Dicha teoría presenta a la empresa como una organización compuesta por una pluralidad de agentes (*stakeholders*) que intervienen en ella o son afectados por sus decisiones de gestión y cuyas expectativas e intereses deben ser tenidos en cuenta (Freeman, 1984). Sobre la base de esta teoría, y en línea con investigaciones previas (Dopico et al., 2012; Öberseder et al., 2014; Luo et al., 2017), este trabajo considera la RSE un constructo con siete dimensiones: socios, empleados, clientes, agricultores, comunidad, competencia y medioambiente. La dimensión medioambiental se incluye en esta concepción dada su especial relevancia en el sector agroalimentario.

### *Hipótesis de la investigación*

#### RSE y DF

Una de las cuestiones relacionadas con la RSE más debatidas en la actualidad tanto en el ámbito académico como empresarial, es hasta qué punto y de qué manera influye su

implantación en el DF de las empresas. En la presente investigación se define el DF como el nivel de satisfacción de la empresa con la evolución de sus ventas, cuota de mercado, rentabilidad y productividad (Kandemir et al., 2006; Delgado-Ferraz y Gallardo-Vázquez, 2016). A nivel teórico, se ha estudiado el impacto positivo de la RSE sobre determinados elementos de la competitividad de las empresas que pueden favorecer su DF, tales como la posibilidad de diferenciarse en los mercados, la mejora en la relación con los clientes, la atracción de nuevos inversores o la mejora en la innovación y desarrollo de productos (Carroll y Shabana, 2010). La denominada "hipótesis de Porter" (Porter y Van der Linde, 1995) indica que la ventaja competitiva alcanzada a través de las prácticas avanzadas de gestión medioambiental (que pueden ser entendidas, también, como prácticas de RSC, en tanto que son voluntarias y promueven el bien común) puede deberse tanto a las mejoras basadas en la disminución del coste, como en las mejoras basadas en la posibilidad de diferenciarse de la competencia. El presente estudio se centra, fundamentalmente, en las consecuencias derivadas de la diferenciación obtenida a través de la RSC.

De acuerdo con la teoría de los *stakeholders*, actuar de modo responsable con todos los grupos de interés, teniendo en cuenta sus expectativas e intereses, conduce a los mejores resultados a largo plazo. Una orientación a la RSE implica modificar las políticas, objetivos y prioridades de las empresas para adaptarse a dichas expectativas. Exige, asimismo, una mayor transparencia en las relaciones con sus *stakeholders* y una dirección y gestión más flexible y participativa (Freeman, 1984). Como contrapartida a este comportamiento, la empresa puede conseguir diversos beneficios, entre ellos, una mayor lealtad de sus clientes, un aumento de las ventas o una mejora en la satisfacción laboral, lo cual puede influir positivamente en su DF (Barakat et al., 2016; Luo y Bhattacharya, 2006).

Existen diversos trabajos previos que han estudiado la relación entre la RSE y el DF de las empresas y cuál es la secuencia causal entre ambas variables. Si bien en su mayor parte sugieren una relación positiva entre ambas variables (Margolis y Walsh, 2003; Peloza y Shang, 2011; Maqbool y Zameer, 2018), incluyéndose algunos estudios desarrollados en el ámbito agroalimentario (Resmi et al., 2018), no podemos afirmar que este resultado sea totalmente concluyente. Varios trabajos concluyen que dicha relación no es significativa e incluso que es negativa (Wang y Bansal, 2012). Algún trabajo incluso sugiere que, en esta relación, la RSE es la variable dependiente, es decir, que solo la existencia de un buen DF permite a la empresa disponer de los fondos necesarios para invertir en RSE (Preston y O'Bannon, 1997). En opinión de algunos autores (McWilliams y Siegel, 2000; Margolis y Walsh, 2003), una de las razones por las que los resultados de los estudios no son concluyentes es que en su mayoría se omite un posible mecanismo de mediación o moderación de otras variables. Contribuye, también, a esta falta de consenso el uso de diferentes enfoques para conceptualizar y medir la RSE, de ahí la necesidad de adoptar un enfoque multidimensional que procure recoger la complejidad del constructo.

A partir de la discusión anterior y en línea con el grueso de trabajos que confirman una relación positiva entre las dos variables, se propone la siguiente hipótesis:

H1: La orientación a la RSE se relaciona positivamente con su DF.

RSE e IR

A nivel teórico, la mayoría de las definiciones de los conceptos de imagen y reputación señalan, como uno de sus elementos básicos, la percepción, en términos de imagen, notoriedad y comportamiento ético, que los *stakeholders* tienen de la empresa. Así, la imagen empresarial hace referencia al conjunto de

impresiones, percepciones, expectativas, actitudes y creencias que los distintos *stakeholders* tienen sobre las características y actividades de la empresa. Villafañe Gallego (2004) la define como “la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ella”. Por su parte, Post y Griffin (1997) definen la reputación como “una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad”. Aunque son dos conceptos muy vinculados y considerados en muchos casos sinónimos, algunos elementos los diferencian. La imagen tiene un carácter más coyuntural, volátil y se puede cambiar a través de la acción publicitaria. La reputación, sin embargo, es un concepto relativamente más estable que se va configurando a largo plazo y, por tanto, es difícilmente manipulable por la propia empresa (Olcese et al., 2008).

La IR son dos de los activos intangibles más valiosos para las empresas, a las que otorga importantes ventajas competitivas. De ahí que una de las principales motivaciones de las empresas para llevar a cabo iniciativas de RSE sea la mejora de su IR. La RSE redundará en una mejora de la IR de la empresa al ser considerada por sus *stakeholders* como una señal de que se comportará de acuerdo con sus expectativas. El comportamiento socialmente responsable de las empresas influye en las opiniones de sus *stakeholders*, opiniones que, como se ha dicho, conforman la base de su IR (Fombrun y Shanley, 1990).

Existen estudios previos, centrados en empresas del sector agroalimentario, que sugieren una relación positiva de la RSE con la IR (Heyder, 2010). En línea con estos trabajos, se propone la siguiente hipótesis:

H2: La orientación a la RSE se relaciona positivamente con su IR.

## IR y DF

Como se ha indicado, una de las principales motivaciones de las empresas para llevar a cabo iniciativas de RSE es la mejora de su IR (Porter y Kramer, 2006; López-Pérez et al., 2017), dos activos intangibles que pueden otorgarle ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo. Si bien el planteamiento teórico principal de este trabajo es la teoría de los *stakeholders*, en este punto, es importante, también, considerar la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991). Según esta teoría, la IR son recursos que reúnen las propiedades para ser considerados una fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que pueden traducirse en un mayor DF. Son recursos valiosos (posibilitan menores costes, mayores precios y generan barreras de entrada a la competencia), escasos (no están en posesión de muchas empresas), imperfectamente imitables (se generan a lo largo del tiempo a través de un proceso que es difícil de imitar) y difícilmente sustituibles (no existe otro recurso que sea estratégicamente equivalente) (Barney, 1991).

Una buena IR permite a las empresas incrementar su base de clientes, así como su lealtad y nivel de satisfacción (Rose y Thomsen, 2004), reducir los costes de transacción y de adquisición de recursos materiales y financieros (Roberts y Dowling, 2002), facilitar el acceso al mercado de capitales y la llegada de nuevos inversores (Milgrom y Roberts, 1986), incrementar la lealtad, motivación y productividad de sus empleados (Rose y Thomsen, 2004), crear de barreras de entrada a la competencia (Fombrun y Shanley, 1990) y facilitar la entrada en nuevos mercados (Roberts y Dowling, 2002).

Numerosos trabajos empíricos previos sugieren la existencia de una relación positiva entre la IR y el DF de las empresas (Roberts y Dowling, 2002; Branco y Rodrigues, 2006; Sroufe y Gopalakrishna-Remani, 2019). Algunos de estos estudios se han centrado en el sector

agroalimentario. Así, por ejemplo, Castilla-Polo et al. (2018), utilizando como muestra 76 cooperativas de aceite de oliva de España, demuestran que la reputación está directa y positivamente relacionada con el desempeño cooperativo.

Con base en estas argumentaciones teóricas y estudios empíricos, se propone la siguiente hipótesis:

H3: La IR de las empresas se relaciona positivamente con su DF.

Mediación de la IR en la relación entre la RSE y DF

Uno de los objetivos del presente estudio es comprender los mecanismos mediante los cuales la RSE favorece el DF de las empresas del sector agroalimentario y, en concreto, qué papel desempeña la IR en dicha relación. El estudio de los mecanismos de mediación ha sido descuidado en muchos de los trabajos sobre la relación entre la RSE y el desempeño empresarial. No obstante, en las últimas décadas, algunos de estos trabajos se han centrado en analizar el papel de determinadas variables como mediadoras en dicha relación, comprobando que la RSE no ejerce un efecto directo sobre el DF de las empresas, sino que dicho efecto es indirecto y se produce como consecuencia del impacto positivo que la RSE tiene sobre algunas variables mediadoras como la innovación (Surroca et al., 2010). Algunos de estos trabajos (Yang et al., 2017; Ali et al., 2020) han comprobado que la RSE no ejerce un efecto directo sobre el DF de las empresas, sino que dicho efecto es indirecto o inducido, a través de la mejora en la IR. Sin embargo, hasta nuestro conocimiento, no existen estudios que hayan analizado esta mediación en el sector agroalimentario, conceptualizando, además, la RSE como una construcción amplia y multidimensional. El presente estudio propone un modelo en el que un recurso intangible como la IR es una variable media-

dora que explica los efectos de la RSE sobre el DF de las empresas del sector agroalimentario. Así, es de esperar que la IR aumente con la RSE (Hipótesis 2) y que dicho incremento en la IR se traduzca, a su vez, en una mejora en el DF de las empresas (Hipótesis 3), potenciando, de esta forma, el efecto que ejerce la RSE por sí misma en el DF. En definitiva, se pretende comprobar si el efecto de la RSE sobre el DF se debe parcial o totalmente a la mediación de la IR, por lo que se propone la siguiente hipótesis:

H4: La IR media la relación entre la RSE y el DF de las empresas.

### **Contexto de estudio, procedimiento para la obtención de datos y muestra**

El presente trabajo utiliza como contexto de estudio el sector agroalimentario. Para entender la importancia de la RSE en este sector es necesario destacar su carácter multifuncional. Si bien la función principal de este sector es la producción y distribución de materias primas y alimentos en condiciones competitivas, también desarrolla una función medioambiental, en la medida en que las decisiones de sus agentes tienen una incidencia clara en el medio natural y la preservación de los ecosistemas. Asimismo, desarrolla una función social en la medida en que contribuye a la viabilidad de las áreas rurales, preservando el patrimonio cultural en dichos ámbitos y evitando los desequilibrios territoriales que se originan como consecuencia de su despoblación. Además, la conformación de un sistema productivo local de base agrícola tiene un impacto positivo en las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se desarrolla y constituye una herramienta eficaz para promover y fomentar el desarrollo rural y regional (Aznar-Sánchez, 2011).

Para garantizar la seguridad alimentaria en un contexto en el que la población y la demanda de alimentos se disparan tanto cuan-

titativa como cualitativamente, el sector se ha visto inmerso en una verdadera revolución tecnológica que le ha permitido incrementar la productividad de las explotaciones, evitando, así, un aumento descontrolado de precios y el desabastecimiento de alimentos en los lugares más vulnerables. Sin embargo, y a pesar de que, sobre todo en las últimas décadas, se han desarrollado determinadas tecnologías y prácticas agrícolas con el objeto de preservar el medioambiente (e.g., producción integrada, producción ecológica, sistemas de ahorro de agua, sistemas de conservación del suelo, gestión integrada de plagas), lo cierto es que dicha revolución tecnológica ha generado, también, un gran impacto negativo. Como consecuencia de ello ha aumentado la preocupación del conjunto de la sociedad por el impacto ambiental y social de la actividad de las empresas de este sector (Luhmann y Theuvsen, 2016). La sociedad, en general, espera que la apuesta por el desarrollo tecnológico se lleve a cabo aplicando prácticas agrarias que reduzcan los impactos negativos sobre el medioambiente, procurando, al mismo tiempo, un desarrollo local o regional equilibrado. En definitiva, las implicaciones económicas, sociales y medioambientales del sector y el continuo examen público al que se ve sometido, evidencian la importancia y la necesidad de promover y fortalecer las prácticas de RSE en la actividad empresarial agroalimentaria.

El proceso de recopilación de datos se llevó a cabo a través de una encuesta dirigida a las empresas comercializadoras del sector agroalimentario de Almería, basado en la horticultura intensiva. Se trata de un sector con una clara naturaleza social y cuya evolución en las últimas décadas viene marcada por una tendencia hacia la agricultura ecológica o producción integrada que contribuye a disminuir el impacto sobre el medioambiente. Ha sido estudiado extensamente en numerosos trabajos previos desde un punto de vista socioeconómico y de la sostenibilidad

(Galdeano-Gómez et al., 2017). Existen en el sector un total de 287 empresas comercializadoras (información extraída de la base de datos SABI –Sistema de Análisis de Balances Ibéricos–). Con el objeto de asegurar que las empresas de la muestra tuvieran una mínima infraestructura organizativa, se preseleccionó un subconjunto de 164 empresas con facturación superior a 5 M de euros, a las que se les envió un cuestionario en línea autoadministrado. Se obtuvieron un total de 107 respuestas válidas (65,2 % de nivel de respuesta), contestadas en un 61 % por el presidente o gerente de la empresa, un 25 % por los responsables de recursos humanos y el resto por otros responsables de la empresa.

### **Medición de las variables**

Para medir las variables del modelo se llevó a cabo una revisión de la bibliografía de la investigación empírica y teórica existente, generándose una batería de ítems que fue revisada por un panel compuesto por 13 expertos (siete investigadores, cinco representantes del mundo empresarial y un representante del sector público). Para la medición de la RSE se utilizó una metodología basada en la teoría de los *stakeholders*, identificándose como dimensiones del constructo las siguientes: empleados, socios, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia. Para medir dichas dimensiones se utilizan un total de 34 ítems adaptados de los utilizados en trabajos previos (Öberseder et al., 2014; Luo et al., 2017). Para medir la IR se revisaron y adaptaron las escalas utilizadas por otros autores (Ahearne et al., 2005; Alvarado y Schlesinger, 2008). Respecto al DF, no existe un claro consenso sobre qué instrumento aplicar para su medición, lo cual complica la comparación de los resultados de los diferentes estudios. La literatura ha definido una serie de variables que aproximan el DF tales como el ROA, ROI, EBITDA, cuota de mercado o crecimiento de las ventas. En el presente estudio se mide el DF en base a la percepción

de los gerentes sobre el logro de los objetivos financieros de la empresa, adaptando las escalas utilizadas por otros autores (Kandemir et al., 2006; Delgado-Ferraz y Gallardo-Vázquez, 2016).

Se utilizó un modelo de medición subjetivo basado en criterio experto, es decir, en la percepción de los encuestados. Se procuró evitar los posibles sesgos de este tipo de medidas, para lo cual se optó por una encuesta auto-administrada que garantizara el anonimato de los encuestados y se aseguró que el encuestado tuviera un conocimiento amplio y transversal de la empresa. Se aplicó una escala Likert de siete puntos enumerando las posiciones ofrecidas al entrevistado entre los extremos: 1 = "totalmente en desacuerdo" y 7 = "totalmente de acuerdo", para los ítems que miden las dimensiones de la RSE. Para los ítems correspondientes a la IR y al DF se fijaron los extremos: 1 = "en ninguna medida" y 7 = "en grado máximo".

En la Tabla 1 se recogen los diferentes ítems utilizados para la medición de las variables del modelo.

## Resultados

Para la validación del modelo se aplica el procedimiento de modelo de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de PLS, recomendada en investigaciones con muestras relativamente pequeñas, aunque representativas, y en modelos en los que se incluyen tanto indicadores reflectivos como formativos (Hair et al., 2014a), como es el caso de la presente investigación. Se utilizó el software Smart PLS para llevar a cabo el análisis.

### Identificación del modelo

El modelo teórico (véase la Figura 1) se compone de 45 ítems que miden un total de nueve variables de primer orden, siete de las cuales se corresponden con las dimensiones

de la variable RSE, contemplada como variable de segundo orden. Se considera que los ítems mantienen una relación reflectiva con sus correspondientes variables, salvo en el caso de los que miden las dimensiones de la RSE. En este último caso se considera que la relación de los ítems con su variable es una relación formativa, ya que hacen referencia cada uno de ellos a aspectos diferentes del concepto recogido en cada dimensión, no son necesariamente intercambiables y no se espera que estén correlacionados entre sí (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

### Evaluación del modelo de medida

Se evalúa el modelo de medida utilizando la técnica *Build-Up approach*, sugerida por Aldás-Manzano (2013) para aquellos modelos que incorporan constructos de segundo orden, como es el caso. Dicha técnica propone, como primer paso, eliminar el factor de segundo orden (RSE) y relacionar todas sus dimensiones con todos los otros constructos con los que se relacionarían dichos factores de segundo orden.

Para las variables con indicadores reflectivos (IR y DF), se evalúa el modelo de medida valorando las cargas de los ítems con su respectiva variable latente (son todas significativas y superan el umbral de 0,505 sugerido como criterio de admisión de cargas por Falk y Miller, 1992); su consistencia interna, mediante el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (en todas las variables superan el umbral del 0,80 establecido por Nunnally, 1978); y la validez convergente (en todos los casos la varianza extraída media –AVE– supera el umbral del 0,50 establecido por Fornell y Larcker, 1981). Se comprueba, asimismo, que no existen problemas de validez discriminante. La raíz cuadrada del AVE es superior a la correlación entre ambas variables (criterio de Fornell y Larcker, 1981) y la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) no supera el umbral de 0,90 (criterio de Henseler et al., 2015).

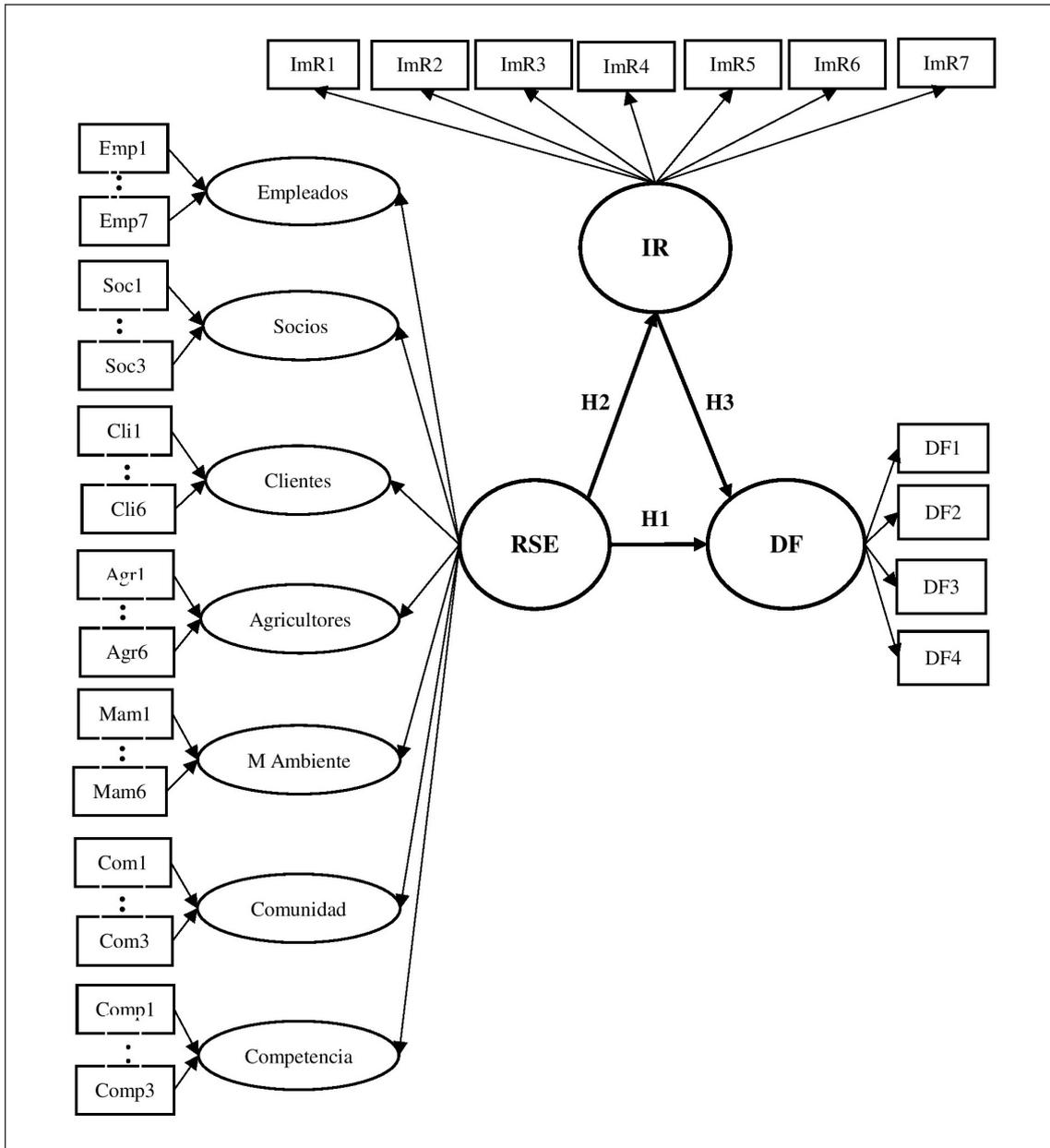


Figura 1. Diagrama estructural de relaciones entre las variables del modelo teórico.

Nota: H4, no reflejada en la figura, hipotetizaría la mediación de la variable IR (Imagen y Reputación) en la relación RSE-DF (Responsabilidad Social Empresarial-Desempeño financiero).

Figure 1. Structural diagram of relationships between the variables of the theoretical model.

Note: H4, not reflected in the figure, would hypothesise the mediation of the IR (image and reputation) variable in the CSR-DF relationship (corporate social responsibility-financial performance).

Para las variables con indicadores formativos (empleados, socios, clientes, agricultores, medioambiente, comunidad y competencia), se comprobó que no existe colinealidad entre ellos (el índice de tolerancia –VIF– se sitúa en todos los casos por debajo del umbral máximo de 5 definido por Hair et al. (2011). La aplicación del criterio establecido por Hair et al. (2014b) para comprobar la relevancia relativa de dichos indicadores recomienda la eliminación de los indicadores “Com1”, “Emp 4” y “Mam1” al presentar pesos no significativos, siendo sus cargas inferiores a 0,50 y, además, no significativas (véase Tabla 1).

El segundo paso de la referida técnica *Build-Up approach* consiste en convertir el factor de segundo orden original (RSE) a factor de primer orden, de forma que sea medido por sus dimensiones que ahora se convierten en indicadores (véase Figura 2).

De nuevo se valoran las cargas de los indicadores con su respectiva variable (son todas significativas y superan el umbral de 0,505 sugerido como criterio de admisión de cargas por Falk y Miller, 1992); su consistencia interna a través del alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (en todas las variables superan el umbral del 0,80 establecido por Nunnally, 1978). La varianza extraída media (AVE) supera el umbral del 0,50 establecido por Fornell y Larcker, 1981, salvo para la variable RSE, que se sitúa levemente por debajo de dicho umbral (0,497). Hay que recordar, sin embargo, que los indicadores de dicha variable provienen de la sustitución antes indicada. Se puede asegurar, por lo tanto, la validez convergente del modelo de medida (véase Figura 2). La aplicación del criterio de Fornell y Larcker (1981) muestra problemas de validez discriminante de la variable RSE respecto a la variable IR, sin embargo, el criterio de las correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) propuesto por Henseler et al. (2015), indica que no existen problemas de validez discriminante, al presentar, en todos los casos, valores por debajo del umbral de 0,90 (Teo et al., 2008).

### **Evaluación del modelo estructural**

Se evalúa el modelo estructural a través de los coeficientes estandarizados ( $\beta$ ), el tamaño del efecto ( $f^2$ ) que valora si la influencia de una variable sobre otra dependiente es o no sustantiva, el estadístico “ $R^2$ ” que indica la cantidad de varianza de cada variable explicada por el modelo y los estadísticos “ $Q^2$ ” y “ $Q^2$  predictivo” que valoran su relevancia predictiva. Los resultados de dichos parámetros indican que la relación directa entre la RSE y el DF no es significativa ( $\beta = 0,114$ ;  $t = 0,817$ ;  $f^2 = 0,008$ ), por lo que se rechaza la hipótesis H1. Sin embargo, la relación de la RSE con la IR es positiva, elevada y estadísticamente significativa ( $\beta = 0,795$ ;  $t = 24,980$ ;  $f^2 = 1,722$ ), por lo que se confirma la hipótesis H2. Por su parte, la relación de la IR con el DF es positiva, moderada y estadísticamente significativa ( $\beta = 0,529$ ;  $t = 3,844$ ;  $f^2 = 0,168$ ), por lo que se confirma la hipótesis H3. La Figura 2 muestra estos resultados. Por su parte, los valores de los estadísticos “ $R^2$ ”, “ $Q^2$ ” y “ $Q^2$  predictivo” indican que el modelo tiene capacidad o relevancia predictiva para todas las variables dependientes ( $R^2 > 0,10$ ;  $Q^2 > 0$ ).

### **Mediación de la IR en la relación RSE-DF**

Para comprobar si la mediación de la IR en la relación RSE-DF es estadísticamente significativa se utiliza el procedimiento propuesto por Baron y Kenny (1986). Se comprueba que el efecto directo de la RSE sobre la variable DF, en ausencia de la mediación de la variable IR, es significativo ( $\beta = 0,539$ ;  $t = 9,513$ ). Se comprueba, asimismo, que la variable independiente (RSE) influye significativamente en la variable mediadora (IR) ( $\beta_{12} = 0,795$ ;  $t = 24,980$ ) y ésta, a su vez, influye significativamente sobre la variable dependiente (DF) ( $\beta_{23} = 0,529$ ;  $t = 3,844$ ) (véase Figura 2). Se comprueba, finalmente, que la variable independiente (RSE) deja de influir significativamente sobre la variable dependiente (DF)

Tabla 1. Fiabilidad y validez convergente.  
 Table 1. Reliability and convergent validity.

Variables e ítems	VIF	Peso	Carga	Fiabilidad
<b>Empleados</b>				
<b>(Emp1)</b> Nuestra empresa implanta políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados.	1,917	-0,077	0,462***	
<b>(Emp2)</b> Nuestra empresa implanta programas de formación y desarrollo personal para los trabajadores.	1,502	0,414**	0,726***	
<b>(Emp3)</b> En general, nuestra empresa fomenta programas de discriminación positiva a favor de las mujeres y personas con discapacidad.	1,443	0,624***	0,725***	N/A
<b>(Emp4)</b> Nuestra empresa promueve el empleo estable y reconoce la importancia del mismo para sus empleados y para la sociedad.	1,863	-0,295	0,333	
<b>(Emp5)</b> Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus empleados y es receptiva a sus propuestas y quejas.	1,653	0,141	0,416***	
<b>(Emp6)</b> Nuestra empresa evalúa el clima laboral y satisfacción de sus empleados de forma periódica.	1,568	0,318	0,573***	
<b>(Emp7)</b> Nuestra empresa tiene políticas internas que impiden la discriminación de las minorías extranjeras.	1,518	0,289	0,484***	
<b>Socios</b>				
<b>(Soc1)</b> Nuestra empresa siempre intenta obtener el máximo beneficio de su actividad.	1,044	0,408**	0,579***	
<b>(Soc2)</b> Nuestra empresa facilita a sus socios información clara, completa y precisa de sus políticas, decisiones y actividades.	1,923	0,128	0,699***	N/A
<b>(Soc3)</b> Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación adecuado con sus socios y es receptiva a sus propuestas.	1,967	0,739***	0,912***	

Tabla 1. Fiabilidad y validez convergente (continuación).  
 Table 1. Reliability and convergent validity (continuation).

Variables e ítems	VIF	Peso	Carga	Fiabilidad
<b>Cientes</b>				
(C11) Nuestra empresa dispone de una amplia capacidad de suministro a sus clientes durante todo el año.	1,619	0,335***	0,697***	
(C12) Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de productos, estandarizada en calidad y precios.	1,753	-0,006	0,632***	
(C13) Nuestra empresa realiza estudios sobre la satisfacción de sus clientes.	1,357	0,120	0,594***	N/A
(C14) Nuestra empresa proporciona información completa y precisa sobre sus productos a sus clientes.	1,714	-0,050	0,585***	
(C15) Nuestra empresa establece procedimientos previos de control para garantizar el cumplimiento con los clientes.	2,468	0,677***	0,933***	
(C16) Nuestra empresa da respuesta a las quejas de los clientes.	2,135	0,129	0,751***	
<b>Agricultores</b>				
(Agr1) Nuestra empresa contribuye al crecimiento de los agricultores/productores y al mantenimiento de la rentabilidad de sus explotaciones.	3,406	0,155	0,738***	
(Agr2) Nuestra empresa cuenta con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus proveedores.	1,345	0,320*	0,662***	
(Agr3) Nuestra empresa dispone de un canal de comunicación con sus agricultores/productores, y es receptiva a sus propuestas y quejas.	1,461	0,313	0,680***	N/A
(Agr4) Nuestra empresa coopera con sus agricultores/productores, prestando asesoramiento técnico para la mejora de sus productos.	2,808	0,010	0,602***	
(Agr5) Nuestra empresa promueve la producción ecológica y/o integrada entre sus agricultores/productores.	1,460	0,177	0,593***	
(Agr6) Nuestra empresa considera indispensable que sus agricultores/productores dispongan de certificación de buenas prácticas agrícolas, certificación de seguridad alimentaria y certificación ambiental.	1,464	0,445**	0,786***	

Tabla 1. Fiabilidad y validez convergente (continuación).  
 Table 1. Reliability and convergent validity (continuation).

Variabes e ítems	VIF	Peso	Carga	Fiabilidad
<b>Medioambiente</b>				
<b>(Mam1)</b> Nuestra empresa gestiona adecuadamente los residuos.	1,345	-0,264	0,178	
<b>(Mam2)</b> Nuestra empresa dispone de un programa de ahorro energético.	2,726	0,396*	0,751***	
<b>(Mam3)</b> Nuestra empresa adopta programas para el uso de energías alternativas.	2,482	-0,160	0,595***	
<b>(Mam4)</b> Nuestra empresa tiene implantado un programa de reducción del consumo de agua.	1,993	0,594***	0,905***	N/A
<b>(Mam5)</b> Nuestra empresa realiza periódicamente auditorías medioambientales.	1,616	0,246*	0,630***	
<b>(Mam6)</b> Nuestra empresa promueve entre sus agricultores/productores un uso eficiente de los insumos (agua, fertilizantes y fitosanitarios), así como un adecuado tratamiento a los residuos agrícolas.	1,605	0,226	0,674***	
<b>Comunidad</b>				
<b>(Com1)</b> Nuestra empresa da prioridad a la contratación de empleados de su municipio o comarca.	1,730	-0,456	0,202	
<b>(Com2)</b> Nuestra empresa da prioridad a la contratación de proveedores de suministros de la comarca.	1,738	0,644**	0,603***	N/A
<b>(Com3)</b> Nuestra empresa dedica parte de su presupuesto a donaciones a los más desfavorecidos y patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música, etc.)	1,130	0,808***	0,870***	
<b>Competencia</b>				
<b>(Comp1)</b> Nuestra empresa promueve la libre competencia entre las empresas de su sector.	1,163	0,379**	0,644***	
<b>(Comp2)</b> Nuestra empresa promueve la cooperación (alianzas, asociaciones) con las empresas de su sector con fines comerciales.	2,046	0,110	0,757***	N/A
<b>(Comp3)</b> Nuestra empresa lleva a cabo iniciativas de cooperación (alianzas, asociaciones) con fines de innovación.	1,957	0,729***	0,923***	

Tabla 1. Fiabilidad y validez convergente (continuación).  
 Table 1. *Reliability and convergent validity (continuation)*.

Variables e ítems	VIF	Peso	Carga	Fiabilidad
<b>Imagen y Reputación (IR)</b>				
(ImR1) Nuestra empresa es una empresa dinámica.			0,873***	
(ImR2) Nuestra empresa es una empresa innovadora.			0,827***	
(ImR3) Nuestra empresa es una empresa con altos estándares de calidad.			0,819***	CA = 0,936
(ImR4) Nuestra empresa es una empresa eficiente.	N/A	N/A	0,804***	CR = 0,948
(ImR5) Nuestra empresa es una empresa reconocida.			0,862***	AVE = 0,722
(ImR6) Nuestra empresa es una empresa admirada.			0,849***	
(ImR7) Nuestra empresa es una empresa con prestigio.			0,911***	
<b>Desempeño financiero (DF)</b>				
(DF1) Se han incrementado las ventas.			0,913***	CA = 0,853
(DF2) Se ha incrementado la cuota de mercado.	N/A	N/A	0,890***	CR = 0,902
(DF3) Se ha incrementado la rentabilidad.			0,781***	AVE = 0,698
(DF4) Se ha incrementado la productividad.			0,747***	

VIF: Índice de tolerancia; CA: Alfa de Cronbach; CR: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída media.

N/A: No aplicable. \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,10$ .

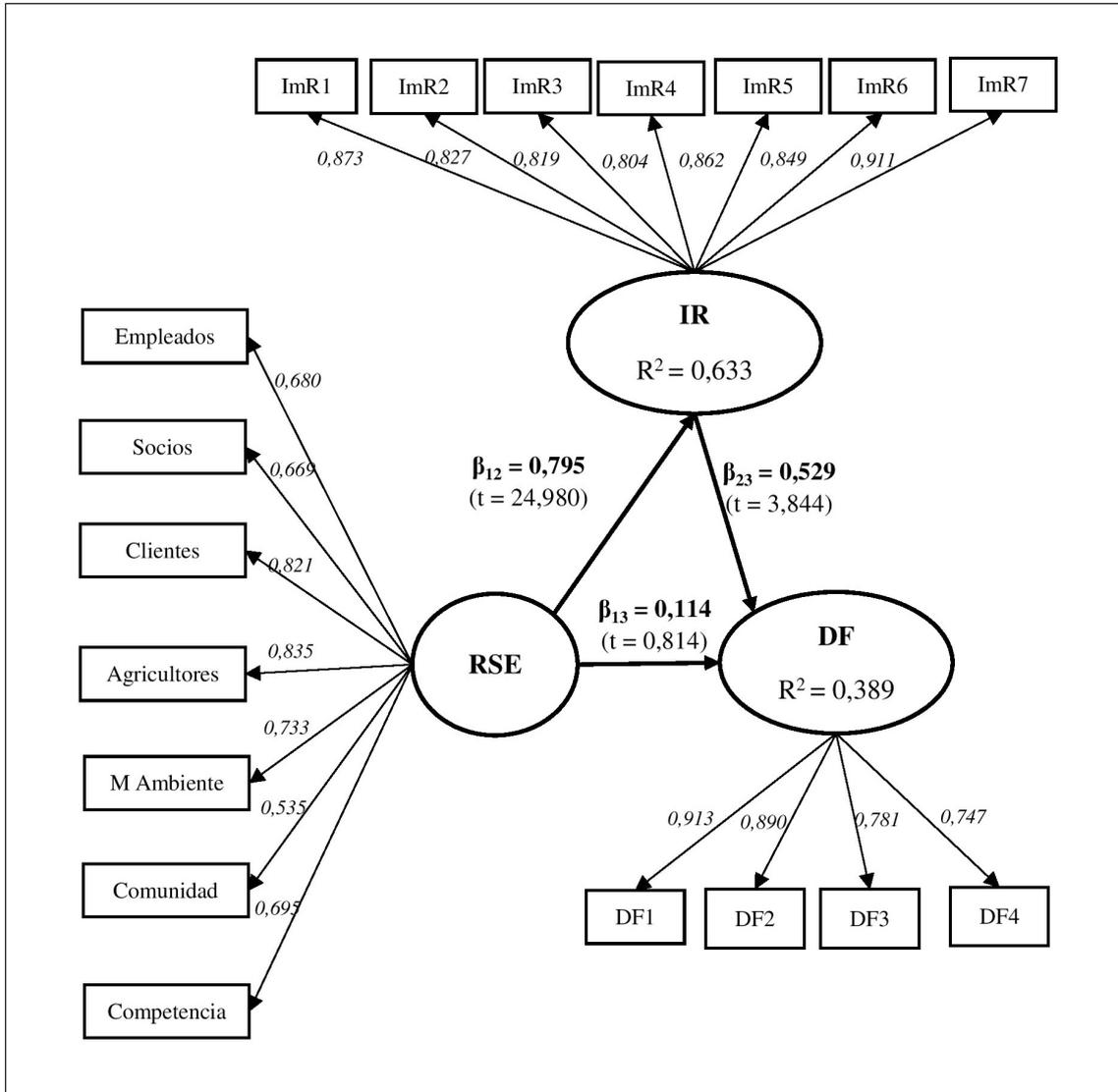


Figura 2. Diagrama estructural tras la aplicación de la técnica *Build-Up approach*.  
 IR: Imagen y Reputación; RSE: Responsabilidad Social Empresarial; DF: Desempeño financiero).

Figure 2. Structural diagram after the application of the *Build-Up approach*.  
 IR: Limage and reputatio; RSE: corporate social responsibility; DF: financial performance.

al incorporar la variable mediadora (IR) ( $\beta_{13} = 0,114$ ;  $t = 0,814$ ). Por tanto, se puede concluir que existe una mediación completa de la IR en la relación entre la RSE y el DF.

Para valorar qué parte del efecto total de la RSE sobre el DF se debe a la mediación de la IR se utiliza el criterio de la *Variance Accounted For* (VAF) (Hair et al., 2014b). El valor del VAF evidencia que existe una mediación completa de la IR en la relación entre la RSE y el DF, es decir, prácticamente la totalidad (78,6 %) del efecto de la RSE sobre el DF se explica por la mediación de la IR. Se confirma, por tanto, la hipótesis H4 de esta investigación.

## Discusión

### *Implicaciones teóricas*

Este estudio analiza el impacto de la RSE de las empresas sobre su DF, con un interés específico en comprender el papel que desempeña la IR en dicha relación. Hasta nuestro conocimiento, la mediación de la IR en la relación RSE-DF en el ámbito agroalimentario ha sido poco estudiada. El presente trabajo contribuye a mejorar la comprensión de los mecanismos a través de los cuales la RSE se relaciona con el DF de las empresas en este sector.

Los resultados nos indican que existe un estrecho vínculo entre la RSE y la IR de las empresas, lo que está en línea con las conclusiones de trabajos previos (Fombrun y Shanley, 1990; Surroca et al., 2010; Heyder, 2010). Este estrecho vínculo con la IR pone de relieve el potencial de la RSE para contribuir a la legitimidad de las empresas y del sector agroalimentario en su conjunto, garantizando su supervivencia en el largo plazo (Palazzo y Scherer, 2006). Se evidencia, también, a tenor de los resultados de esta investigación, la existencia de una relación positiva entre la IR y el DF de las empresas. Si bien este hallazgo está en línea con los resultados de estudios

previos en diversos contextos (Roberts y Dowling, 2002; Branco y Rodrigues, 2006; Surroca et al., 2010; Sroufe y Gopalakrishna-Ramani, 2019), se confirma en el caso del sector agroalimentario que la IR son dos recursos valiosos que pueden otorgar a las empresas un conjunto de ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo que pueden traducirse, a su vez, en una mejora de su DF.

Los resultados nos indican, a su vez, que no existe una relación directa entre la RSE y el DF, evidencia empírica contraria a la formulación de la hipótesis 1. El efecto de la RSE sobre el DF de las empresas se explica, prácticamente en su totalidad, por la mediación de la IR. La existencia de una mediación de la IR está en línea con otros trabajos previos (Yang et al., 2017; Ali et al., 2020). Se trata de un efecto indirecto o inducido, de forma que la RSE tiene un impacto positivo sobre el DF de las empresas agroalimentarias en la medida en que favorece la mejora de su IR. Por ende, supone que el desarrollo de estos activos intangible es capital, en las empresas agroalimentarias que adoptan prácticas de RSE, para obtener un buen DF. Como ya se ha avanzado, los estudios empíricos sobre la relación entre la RSE y el DF no son concluyentes, ya que han obtenido resultados positivos, negativos y neutros. El presente trabajo, en línea con investigaciones previas ((McWilliams y Siegel, 2000; Yang et al., 2017; Ali et al., 2020), viene a confirmar que aquellos estudios que analizan la relación entre ambas variables, sin tener en cuenta factores que se ha demostrado empíricamente que son determinantes en el DF de las empresas tales como la IR, pueden desvirtuar los resultados y dar lugar a estimaciones sesgadas al alza del impacto directo de la RSE en el DF.

### *Implicaciones prácticas*

Los resultados del presente estudio sugieren que la RSE puede ser utilizada por las empresas del sector agroalimentario como una

herramienta para mejorar su DF y asegurar su viabilidad y competitividad en el tiempo. Esto es así debido al importante impacto positivo de la RSE sobre uno de los principales activos intangibles de las empresas, como es la IR. La RSE es, pues, una herramienta a disposición de los gerentes de las empresas del sector, para eliminar o disminuir el riesgo reputacional y sus consecuencias negativas. A través de la RSE las empresas individuales y el sector en su conjunto pueden disminuir o incluso eliminar los impactos negativos derivados de determinados eventos sociales y de una mala publicidad durante una crisis.

Este trabajo ofrece a los gerentes un instrumento de medición de la RSE, fiable y válido, que puede ser de considerable utilidad para la gestión de las empresas que decidan implantar la RSE. Conocer y entender la influencia que la RSE ejerce sobre la IR y el DF de las empresas puede servir de guía a los gerentes para la toma de decisiones relevantes y para desarrollar estrategias que permitan orientar a sus empresas hacia prácticas responsables. Los resultados del trabajo también sugieren que la RSE es un elemento clave a utilizar por los gerentes en la estrategia de diferenciación de sus empresas. Dicha estrategia de diferenciación debería centrarse no sólo a nivel de producto (utilizando las características sociales y medioambientales de sus productos como elemento diferenciador respecto a los de sus competidores) sino, también, a nivel de empresa (procurando que sea reconocida por sus *stakeholders* como una empresa social y medioambientalmente responsable, como resultado de las acciones sociales y ambientales que lleva a cabo). Algunos atributos de la RSE del producto son fácilmente observables (a través de las certificaciones relacionadas con la RSE o de las características visibles de los productos), siendo, sin embargo, más difícil que los *stakeholders* evalúen una estrategia de diferenciación a nivel de empresa. Para ello es

necesario aplicar los recursos necesarios en la elaboración de una estrategia de comunicación centrada tanto en temas ambientales (e.g., eficiencia energética, uso eficiente de agua, fertilizantes y fitosanitarios, tratamiento de residuos), como sociales (e.g., contribución de la empresa a la satisfacción de sus clientes, empleados y agricultores), que ponga en valor el compromiso de la empresa con la RSE tanto a nivel interno, como externo. Dichas inversiones, a nivel de empresa, son especialmente importantes en los casos en los que los mercados a los que se dirigen mantienen normas sociales y medioambientales estrictas, como es el caso de las empresas del sector agroalimentario.

La necesidad de diseñar esta política de comunicación que traslade a la opinión pública los logros conseguidos en materia de RSE, por parte de las empresas y del sector en su conjunto, se hace aún más evidente al tener en cuenta las diversas directrices y normativas que vienen promulgándose por organismos e instituciones públicas y privadas en demanda de una mayor transparencia como, por ejemplo, la Ley 11/2018 de 28 de diciembre, que obliga a divulgar informes de RSE a determinadas empresas. A modo de recomendación tras los resultados obtenidos, cabe indicar que las certificaciones en el ámbito de la RSE son una buena herramienta de comunicación ya que brindan la oportunidad a las empresas de demostrar su compromiso con la RSE de forma clara y fiable. Hay que destacar las grandes ventajas que ofrece internet como medio de comunicación y difusión en la actualidad de prácticas de RSE.

En el proceso de implantación de la RSE en las empresas es importante que los gerentes consideren la RSE como un compromiso estratégico y permanente de las empresas. Este proceso en las empresas lleva consigo una serie de cambios organizativos y de gestión que requiere la implicación de los propietarios y alta dirección.

### Limitaciones de la investigación

La presente investigación no está exenta de limitaciones. El modelo se ha contrastado en un sector específico, por lo que la generalización de los resultados está condicionada a sectores con características similares al contexto estudiado. Se ha utilizado un diseño de investigación transversal y no longitudinal, lo cual nos impide estudiar la relación entre las variables del modelo a lo largo del tiempo. Por último, las hipótesis se han probado con datos basados en las percepciones de los gerentes de las empresas, las cuales pueden estar condicionadas por sesgos que desvirtúen los resultados.

### Conclusiones

Se presenta en este estudio una conceptualización amplia y multidimensional de la RSE que incluye dimensiones internas (empleados y socios), externas (clientes, agricultores, comunidad y competencia), así como la dimensión medioambiental. Los resultados confirman, para el contexto del sector agroalimentario, las conclusiones de trabajos anteriores sobre el efecto positivo de la RSE sobre el DF de las empresas. Se concluye, además, que dicho efecto se debe, en su práctica totalidad, a la mediación de la IR en dicha relación, apoyándose así la idea de que las prácticas de RSE por sí solas no están directamente conectadas con las mejoras en el DF de las empresas, sino que se requiere la mediación de la IR.

### Agradecimientos

Esta investigación ha contado con el apoyo de la Junta de Andalucía [Proyecto de Investigación PAIDI 2018 P18-RT-4663].

### Referencias bibliográficas

- Aguinis H (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. En: APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (Ed. S. Zedeck), pp. 855-879. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>.
- Ahearne M, Bhattacharya CB, Gruen T (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology* 90(3): 574-585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.574>.
- Aldás-Manzano J (2013). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. En: Quantitative Modelling in Marketing and Management (Ed. Moutinho L, Huarng KH), pp. 43-78. [https://doi.org/10.1142/9789814407724\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789814407724_0003).
- Ali HY, Danish RQ, Asrar ul Haq M (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27(1): 166-177. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>.
- Alvarado A, Schlesinger MW (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la Imagen y la Reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales* 24(108): 37-59. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3).
- Aupperle KE, Archie B, Carroll AB, Hatfield JD (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal* 28(2): 446-463. <https://doi.org/10.5465/256210>.
- Aznar-Sánchez JA (2011). Análisis sobre sistemas productivos locales agroindustriales. *Cuadernos de estudios agroalimentarios* (2): 7-10.
- Barakat SR, Isabella G, Boaventura JMG, Mazzon JA (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision* 54(9): 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>.

- Barney J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17(1): 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Baron RM, Kenny DA (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Branco MC, Rodrigues LL (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics* 69: 111-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>.
- Carroll AB (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Carroll AB, Shabana KM (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- Castilla-Polo F, Gallardo-Vázquez D, Sánchez-Hernández MI, Ruiz-Rodríguez MC (2018). An empirical approach to analyse the reputation-performance linkage in agrifood cooperatives. *Journal of Cleaner Production* 195: 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.210>.
- Delgado-Ferraz FA, Gallardo-Vázquez D (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production* 129: 659-672. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.104>.
- Diamantopoulos A, Winklhofer HM (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38(2): 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>.
- Dopico A, Rodríguez R, González E (2012). La responsabilidad social empresarial y los *stakeholders*: un análisis clúster. *Revista Galega de Economía* 21(1): 1-17.
- Elkington J (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management* 8(1): 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Ferrón Vilchez V, Darnall N, Aragón Correa JA (2017). Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production* 142: 3370-3381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129>.
- Fombrun C, Shanley M (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33(2): 233-258. <https://doi.org/10.5465/256324>.
- Fornell C, Larcker DF (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Freeman RE (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- Fundación SERES (2020). La evolución de la RSC en España a través del impacto social de nuestras empresas. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/BlogSeres/index.php/la-evolucion-la-rsc-espana-traves-del-impacto-social-nuestras-empresas/> (Consultado: 20 de julio de 2020).
- Galdeano-Gómez E, Aznar-Sánchez JA, Pérez-Mesa JC, Piedra-Muñoz L (2017). Exploring synergies among agricultural sustainability dimensions: an empirical study on farming system in Almería (Southeast Spain). *Ecological Economics* 140: 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.05.001>.
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory & Practice* 19(2): 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG (2014a). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2): 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M (2014b). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage, Thousand Oaks, CA, USA.
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Heyder M, Theuvsen L (2009). Corporate social responsibility im agribusiness. En: *Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit* (Eds. J. Böhm, F. Albersmeier, A. Spiller), pp. 47-73. Lohmar: Eul Verlag.
- Heyder M (2010). *Strategien und Unternehmensperformance im Agribusiness*. Goettingen: Cu-villier Verlag.
- Inyang BJ, Awa HO, Enuoh RO (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *International Journal of Business and Social Science* 2(5): 118-126.
- Jansen K, Vellema S (2004). Agribusiness and environmentalism: the politics of technology innovation and regulation. En: *Agribusiness and society: corporate responses to environmentalism, market opportunities and public regulation* (Eds. Jansen K, Vellema S), pp 1-22. Zed-books, London, UK.
- Kandemir D, Yaprak A, Cavusgil ST (2006). Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(3): 324-340. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>.
- López Pérez ME, Melero I, Sese FJ (2017). Management for sustainable development and its impact on firm value in the SME context: Does size matter?. *Business Strategy and the Environment* 26(7): 985-999. <https://doi.org/10.1002/bse.1961>.
- Luhmann H, Theuvsen L (2016). Corporate social responsibility in agribusiness: literature review and future research directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 29(4): 673-696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>.
- Luo X, Bhattacharya CB (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70(4): 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>.
- Luo JM, Lam CF, Chau KY, Shen HW, Wang X (2017). Measuring corporate social responsibility in gambling industry: Multi-items stakeholder based scales. *Sustainability* 9(11): 2012. <https://doi.org/10.3390/su9112012>.
- Maqbool S, Zameer MN (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal* 4(1): 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>.
- Margolis JD, Walsh JP (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48(2): 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>.
- McWilliams A, Siegel D (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal* 21(5): 603-609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3).
- Milgrom P, Roberts J (1986). Relying on the information of interested parties. *The RAND Journal of Economics* 17: 18-32.
- Nunnally JC (1978). *Psychometric theory* 2ª Edición; McGraw-Hill: Nueva York.
- Öberseder M, Schlegelmilch BB, Murphy PE, Gruber V (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics* 124(1): 101-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.
- Olcese A, Rodríguez MA, Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*; McGraw Hill: Madrid, España. 357 pp.
- Palazzo G, Scherer AG (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics* 66(1): 71-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>.
- Pelozo J, Shang J (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stake-

- holders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1): 117-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>.
- Porter ME, Van der Linde C (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives* 9(4): 97-118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>.
- Porter ME, Kramer M (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review* 84(12): 42-56.
- Porter ME, Kramer MR (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89(1-2): 62-77.
- Post JE, Griffin JJ (1997). Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence. *Corporate Reputation and External Affairs Management Corporate Reputation Review* 1(1-2): 165-171. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540038>.
- Preston LE, O'Bannon DP (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society* 36(4): 419-429. <https://doi.org/10.1177/000765039703600406>.
- Resmi SI, Begum NN, Hassan MM (2018). Impact of CSR on firm's financial performance: a study on some selected agribusiness industries of Bangladesh. *American Journal of Economics, Finance and Management* 4(3): 74-85.
- Roberts PW, Dowling GR (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23(12): 1077-1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>.
- Rose C, Thomsen S (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence. *European Management Journal* 22(2): 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.012>.
- Ross RB, Pandey V, Ross KL (2015). Sustainability and strategy in U.S. agri-food firms: An assessment of current practices. *International Food and Agribusiness Management Review* 18(1): 17-48. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.197762>.
- Sroufe R, Gopalakrishna-Remani V (2019). Management, social sustainability, reputation, and financial performance relationships: An empirical examination of US firms. *Organization & Environment* 32(3): 331-362. <https://doi.org/10.1177/1086026618756611>.
- Surroca J, Tribó JA, Waddock S (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal* 31(5): 463-490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>.
- Teo T, Srivastava S, Jiang L (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems* 25(3): 99-131. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222250303>.
- Teoh SH, Welch I, Wazzan CP (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *Journal of Business* 72(1): 35-89. <https://doi.org/10.1086/209602>.
- Van Marrewijk M (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44(2): 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>.
- Villafañe Gallego J (2004). La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide, Madrid, España.
- Wang T, Bansal P (2012). Social responsibility in new ventures: Profiting from a long term orientation. *Strategic Management Journal* 33(10): 1135-1153. <https://doi.org/10.1002/smj.1962>.
- Wang ZH, Sarkis J (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production* 162: 1607-1616. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.142>.
- Yang L, Yaacob Z, Teh SY (2017). Does reputation mediate the relationship between corporate social responsibility and performance of SMEs in China. *International Journal of Economics & Management* 11(2): 335-354.

Yim MC, Park HS (2019). Why legitimacy matters in crisis communication: A case study of the “Nut Rage” incident on Korean Air. *Journal of Business and Technical Communication* 33(2): 172-202. <https://doi.org/10.1177/1050651918816360>.

Sector. En: *Recent Advancements in Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility* (Ed. Gurtu A), pp. 37-68. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2347-6.ch003>.

Zaman G, Panait MC, Voica MC, Ene C (2020). Corporate Social Responsibility in the Agri-Food

(Aceptado para publicación el 2 de noviembre de 2021)