

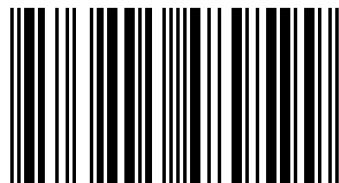
## Marketing y Responsabilidad Social

Sea cual fuere la posición ideológica que se asuma, la asunción de lo que ha venido a llamarse Responsabilidad Social de la Empresa pasa por su integración en la gestión empresarial. Pero esta integración en la gestión en general, y en marketing en particular, está lejos de resultar evidente, porque ello puede realizarse con planteamientos y consecuencias diferentes. En este libro nos proponemos ofrecer una justificación de la relevancia de la función de marketing en un contexto de creciente preocupación por los efectos de las actividades empresariales sobre el bienestar social, así como aportar algunas reflexiones sobre cómo debería reenfocarse dicha función en el caso en que busque darse una mejor respuesta por parte de las organizaciones a las demandas de la sociedad. En definitiva, pretendemos aportar nuestra propia visión de lo que constituiría una gestión socialmente responsable de marketing, sin duda, a partir de una determinada forma de concebir lo que se ha venido a llamar «responsabilidad social».



**Rafael Ángel Araque**

y María José Montero son profesores del área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Loyola Andalucía. Ambos son miembros del grupo de investigación (PAIDI) "Innovación Social en Marketing", y autores de publicaciones académicas sobre RSE y Marketing, Marketing Social y Consumo Responsable.



978-3-8454-8959-9

editorial académica española

Marketing y Responsabilidad Social

Araque, Montero



Rafael Ángel Araque · María José Montero

## Marketing y Responsabilidad Social

De la filosofía a la gestión

**Rafael Ángel Araque**  
**María José Montero**

**Marketing y Responsabilidad Social**



**Rafael Ángel Araque  
María José Montero**

# **Marketing y Responsabilidad Social**

**De la filosofía a la gestión**

**Editorial Académica Española**

## **Impressum / Aviso legal**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Información bibliográfica de la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek clasifica esta publicación en la Deutsche Nationalbibliografie; los datos bibliográficos detallados están disponibles en internet en <http://dnb.d-nb.de>.

Todos los nombres de marcas y nombres de productos mencionados en este libro están sujetos a la protección de marca comercial, marca registrada o patentes y son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de sus respectivos propietarios. La reproducción en esta obra de nombres de marcas, nombres de productos, nombres comunes, nombres comerciales, descripciones de productos, etc., incluso sin una indicación particular, de ninguna manera debe interpretarse como que estos nombres pueden ser considerados sin limitaciones en materia de marcas y legislación de protección de marcas y, por lo tanto, ser utilizados por cualquier persona.

Coverbild / Imagen de portada: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editorial:

Editorial Académica Española

ist ein Imprint der / es una marca de

AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Alemania

Email / Correo Electrónico: [info@eae-publishing.com](mailto:info@eae-publishing.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado en: consulte la última página

**ISBN: 978-3-8454-8959-9**

Copyright / Propiedad literaria © 2012 AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos los derechos reservados. Saarbrücken 2012

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: BREVE ACERCAMIENTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE) .....</b>	<b>11</b>
<b>1. LOS ORÍGENES DE UN CONCEPTO POLÉMICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. EL PODER EMPRESARIAL Y SU EJERCICIO EN EL TRANSFONDO DE TODO .....</b>	<b>14</b>
<b>3. BUSCANDO GESTIONAR LA RSE .....</b>	<b>18</b>
3.1 Responsividad Social .....	18
3.2 Modelos de Actuación Social .....	19
<b>4. FACTORES CONDICIONANTES DE LA RSE .....</b>	<b>25</b>
4.1. La influencia del entorno para una actuación socialmente responsable .....	25
4.2. La influencia ideológica en la concepción de una actuación socialmente responsable de marketing .....	33
<b>5. HACIA UN CONCEPTO DE RSE .....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 2: MARKETING Y SOCIEDAD .....</b>	<b>45</b>
<b>1. LA FUNCIÓN SOCIAL DEL MARKETING .....</b>	<b>45</b>
1.1. La preocupación social en el pensamiento de marketing .....	49
1.2. La influencia del mercado en la relación marketing-sociedad .....	55
<b>2. FUENTES DE CONFLICTOS .....</b>	<b>62</b>
2.1. La exposición física .....	63
2.2. La exposición simbólica .....	64

**Capítulo 3: BUSCANDO RECONCILIAR LO SOCIAL Y LO  
ECONÓMICO EN EL ÁMBITO DEL MARKETING .....71**

**1. EL «ENFOQUE SOCIAL» DE KOTLER .....71**  
**2. EL MARKETING *QUALITY OF LIFE* (QOL) .....75**  
**3. EL MARKETING DE RELACIONES .....79**  
**4. EL ENFOQUE DE LOS *STAKEHOLDERS* EN MARKETING .....85**  
**5. MODELOS ÉTICOS DE TOMA DE DECISIONES EN  
MARKETING .....89**

**Capítulo 4: DE LA FILOSOFÍA A LA GESTIÓN SOCIALMENTE  
RESPONSABLE DE MARKETING .....101**

**1. ANÁLISIS DE LOS *STAKEHOLDERS* .....104**  
**2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....108**  
**3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....109**  
    3.1. Definición de objetivos .....109  
    3.2. Definición de estrategias .....111  
**4. ACCIONES ESPECÍFICAS (MARKETING *MIX*) ..... 122**  
    4.1. Políticas de producto .....123  
    4.2. Políticas de precios .....129  
    4.3. Políticas de comunicación .....131  
    4.4. Políticas de distribución .....133

**EPÍLOGO .....139**

**BIBLIOGRAFÍA .....143**

## INTRODUCCIÓN

El marketing puede describirse como un:

*proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran (Kotler y otros 2000, 8).*

Sin embargo, esta concepción responde a un proceso evolutivo que suele retrotraerse a principios del siglo XX. La mayoría de los autores coinciden en señalar cuatro etapas distintas en el desarrollo del pensamiento de marketing: orientación a la producción, a la venta, al mercado y enfoque social. Estas etapas han ido acompañadas por perspectivas diversas que ponen el acento en el carácter tecnológico o de modelo de gestión del marketing, o en su calidad de complejo proceso social.

Esa evolución puede contemplarse como un proceso gradual de apertura de la empresa hacia un entorno crecientemente complejo. Un proceso crítico que, generalmente, ha sido guiado por la búsqueda del beneficio económico. Así, las orientaciones anteriores han diferido en el horizonte temporal en que se planteaba el objetivo de beneficio, y en la manera de mejorar la capacidad de su procura por parte de la empresa.

La evolución hacia un enfoque social del marketing supone una crítica a perspectivas más tradicionales que centran su atención en la satisfacción inmediata del cliente como medio para mejorar el beneficio; sin renunciar completamente a lo anterior, el enfoque social defiende la introducción de problemas sociales más amplios y sugiere una preocupación por los intereses a largo plazo de los consumidores, en un esfuerzo por cohesión rentabilidad y bienestar social. Justamente, los intentos por demostrar la economicidad de estos planteamientos, y su superioridad para obtener ventajas competitivas, han contribuido a revestirlo de un mayor atractivo para la empresa.

Estas ideas se han visto potenciadas sobremanera en la última década –si bien el fenómeno es mucho más antiguo– por el encarecimiento social que se ha hecho de la denominada Responsabilidad Social de la Empresa (en adelante RSE), aunque desde visiones más o menos acordes con planteamientos estrictamente economicistas.



De índole sin duda compleja, la RSE tiene que ver con la realineación estratégica de la gestión empresarial, de manera que se dé respuesta a ciertas obligaciones que la empresa debe asumir respecto de diversos grupos sociales que normalmente escapan de su ámbito tradicional de preocupación (trabajadores, ciudadanos, comunidades locales, administraciones públicas, movimientos sociales, países empobrecidos...).

La idea de que la empresa tiene ciertas obligaciones con la sociedad, como institución creada por ella, más allá de la obtención de un beneficio económico, en principio con connotaciones ético-socio-políticas, ha subyugado a la empresa privada, y ha resultado de gran interés para el marketing, a juzgar por los fenómenos que se han podido observar con relación a estrategias, tácticas y nacimiento de nuevas aplicaciones en dicha área. Así, tendencias como el marketing *con causa*, marketing *social*, marketing *social corporativo* o marketing *verde*, tienen su origen en un nuevo contexto de apertura hacia el entorno.

Las razones de ese interés por la responsabilidad social responden a motivaciones –difícilmente desligables– que van desde lo ético hasta lo puramente económico. En cualquier caso, el estudio de estas cuestiones tiene, a nuestro modo de ver, un gran interés por su relación con el bienestar social.

Justamente, en este libro nos proponemos ofrecer una justificación de la relevancia de la función de marketing en un contexto de creciente preocupación por los efectos de las actividades empresariales sobre el bienestar social, así como aportar algunas reflexiones sobre cómo debería reenfocarse dicha función en el caso en que busque darse una mejor respuesta por parte de las organizaciones a las demandas de la sociedad. En definitiva, pretendemos aportar nuestra propia visión de lo que constituiría una gestión socialmente responsable de marketing, sin duda, a partir de una determinada forma de concebir lo que se ha venido a llamar «responsabilidad social».

Hay que señalar que la mayor parte de la doctrina sobre la RSE adopta una perspectiva global de la organización. Sin embargo, existen motivos para justificar una aplicación específica a determinadas áreas funcionales. Así sucede con la función de marketing, que, aunque sólo sea por ser nexo de conexión entre la empresa y sus mercados, es una actividad con notables repercusiones sociales:

- Como afirma Smith (1995), muchas de las cuestiones éticas que surgen en la empresa pueden especificarse y abordarse de manera más precisa si se refieren a un área funcional. Es más probable que

un enfoque sobre la ética del marketing (en lugar del concepto más amplio de la ética de la empresa) produzca una teoría más útil para los especialistas de esta materia.

- El área de marketing se ocupa de una parcela de decisiones que influye, y es influida por ellos, en otros ámbitos de la organización. En este sentido, acciones responsables en marketing pueden servir de acicate o motor para otras áreas funcionales.
- El director de marketing suele tener cierta autonomía para tomar un determinado tipo de decisiones que no vienen totalmente definidas por la planificación general o estratégica de la organización.
- A veces la planificación estratégica es equivalente a la planificación de marketing (Sainz De Vicuña 1996, 52-53). Pero también, el marketing puede fusionarse con la planificación estratégica en una responsabilidad compartida por la gestión de la información, el escrutinio del entorno y la coordinación de actividades (Webster 1992).
- Drumwright (1994) observó en su investigación sobre la existencia de criterios no económicos y de responsabilidad social en las compras organizacionales que no era indispensable un total apoyo de la alta dirección para el éxito de las compras socialmente responsables. La existencia de lo que esta autora denomina «emprendedores de políticas», individuos convencidos de los valores de responsabilidad social, puede ser una garantía del éxito de proyectos de responsabilidad social en determinados campos. Por tanto, es posible detectar ámbitos aislados de responsabilidad social dentro de las organizaciones empresariales.
- A menudo se ha señalado que la función dentro de la cual las empresas cometen más abusos éticos es la de marketing (Dubinsky y Loken 1987 o Baumhart, en Smith *op. cit.*, 86).
- Cada vez más, el marketing ya no pertenece sólo a la esfera de unos especialistas, sino que se propugna que cada persona dentro de la empresa debe responsabilizarse por entender al cliente y contribuir a desarrollar y aportarle valor (Webster *op. cit.*, Gronroos 1996 y 1997 o Takala y Uusitalo 1996).
- Autores como Petrick y Scherer o Ibrahim y Angelidis (Jones 1999) han demostrado que no todas las áreas de la empresa muestran la misma orientación hacia la responsabilidad social. En concreto, son

aquellas áreas o funciones que están en contacto con un mayor número de *stakeholders* las que exhiben una mayor predisposición. Jones sugiere que las personas que trabajan en estas áreas – denominadas «bisagra»– están más entrenadas en cuestiones que escapan de la pura tecnicidad. Como ejemplos de tales áreas se citan: relaciones públicas, compras, legal y departamentos de marketing.

- Autores como Robin y Reidenbach (1993) consideran que el hecho de que en marketing se den relaciones de poder desigual junto con la oportunidad de que se ejerza en beneficio o en detrimento de diferentes públicos, es una razón para defender una ética en marketing. A su juicio, la aplicación directa de las filosofías morales populares tales como la deontología o el utilitarismo a los problemas éticos en marketing son insuficientes como guía práctica para la acción. De ahí que concluyan afirmando la necesidad de desarrollo de una filosofía ética propia.
- Los responsables de marketing se enfrentan diariamente en su trabajo con una miríada de dilemas éticos, los cuales implican juicios morales, normas de conducta y percepciones respecto de lo que está bien o mal (Kavali, Tzokas y Saren 1999).

La relación entre el marketing y la responsabilidad social es especialmente interesante de estudiar en el momento en que algunos autores consideran que ambos conceptos son intercambiables. Puesto que el marketing busca satisfacer necesidades, ¿no pueden concebirse los problemas sociales como oportunidades estratégicas, en el sentido de necesidades insatisfechas? ¿No es, al cabo, la responsabilidad social la orientación de marketing de una empresa?

Sin embargo, la equiparación entre marketing y responsabilidad social es problemática por diferentes razones. De una parte, el propio fundamento del marketing, a saber, el principio de soberanía del consumidor, está lejos de traducirse sin problemas en la práctica; y de otra parte, aun pretendiendo actuar bienintencionadamente, las actividades comerciales son fuentes potenciales de conflictos con graves repercusiones sociales, como se verá más adelante. Por otro lado, si deben asumirse otras obligaciones en marketing, ¿cuáles son?, o ¿cuáles deben ser?

Sea cual fuere la posición ideológica que se asuma, la asunción de la RSE pasa por su integración en la gestión empresarial. Pero la integración de la responsabilidad social en la gestión en general, y en marketing en

particular, está lejos de resultar evidente, porque ello puede realizarse con planteamientos y consecuencias diferentes.

Si se le considera como una tecnología o conjunto de herramientas, el marketing queda al servicio de una determinada política de RSE que se decide, generalmente, en otros ámbitos de la organización. En este caso, toda la efectividad de las técnicas de marketing se dirige, bien a capitalizar la aportación social de la empresa para la reputación de la marca, bien a comunicar adecuadamente y coadyuvar a poner en práctica acciones sociales (ayudas y becas, donaciones, mecenazgos...). Pero menos habitual es considerar al marketing como un proceso social cuyo fin, en último término, es la mejora de los intercambios sociales –aquellos mediante los cuales los individuos pueden satisfacer sus necesidades-. Aquí las herramientas y la manera de aplicarlas no se consideran asépticas, se ponen al servicio de intercambios donde se tengan en cuenta diferentes intereses sociales de manera justa y equitativa.

Todo este debate teórico no ha tenido el mismo reflejo en estudios empíricos. Cómo se concibe la RSE en el ámbito del marketing es aún una cuestión poco estudiada. A ello pretende contribuir en parte este trabajo. Todas las ideas que se vierten en él parten de cuatro presupuestos previos, desde los que debe entenderse todo nuestro planteamiento.

Primero, en una concepción de las relaciones empresa-sociedad que trasciende la estricta unidimensionalidad económica. En este sentido, la empresa no puede desentenderse de las consecuencias que su actividad ocasiona más allá del terreno económico.

Segundo, en una preocupación por cómo se genera el beneficio económico, y no sólo por generar ese beneficio. Es decir, se defiende un papel más activo de la empresa en la creación de bienestar social. Concebir que la empresa ya cumple su función social desde los parámetros clásicos de la eficiencia económica y de la obtención del beneficio, supone una confianza ciega tanto en las secuelas que va dejando su consecución, como en su redistribución futura en la sociedad.

Tercero, en un concepto de marketing no limitado a la aplicación de un conjunto de herramientas específicas en un ámbito aislado de decisión. Nos interesa, más bien, el marketing como proceso social, dirigido a mejorar los intercambios humanos. Un enfoque que no puede comprenderse sin atender el contexto global de la organización con que se interpenetra y se influye mutuamente, así como las características de la sociedad en que se desarrolla. Porque esto explica, en parte, la relevancia de las repercusiones,

conscientes o inconscientes, que su aplicación supone para una diversidad de grupos sociales.

Y cuarto, en la consideración de la planificación estratégica de marketing como ámbito fundamental de decisión; como el lugar que debe dar sentido y cuerpo a la idea de responsabilidad social, y donde debe buscarse su integración.

Al mismo tiempo, dado nuestro propósito de relacionar marketing y RSE, es preciso explicitar –aunque sea sucintamente- el concepto sostenido de responsabilidad social<sup>1</sup> que estará presente en todas nuestras reflexiones.

Entendemos la RSE como un acto libre, voluntario, supererogatorio, conducido por la empresa ante la plena conciencia y conocimiento de lo que esa acción implica, y por el que se integran en la gestión principios morales e intereses de diversos grupos sociales. Si las decisiones organizativas pueden tener consecuencias que van más allá de lo puramente económico, la empresa no puede sustraerse al esfuerzo por examinar cuidadosamente sus alternativas antes de que se adopten, y asumir sus repercusiones. En definitiva, se trata de crear estructuras decisionales donde no sólo cuenten los propietarios, o donde no se subordinen sistemáticamente los intereses de otros grupos a los intereses de los propietarios<sup>2</sup>.

El trabajo que presentamos se estructura del siguiente modo. El primer capítulo introduce y justifica el concepto de responsabilidad social que servirá de base para todas las consideraciones posteriores. En el segundo capítulo se ofrece una perspectiva del marketing desde el punto de vista de sus repercusiones sobre un contexto social que trasciende lo estrictamente económico. Con ello se pretende encontrar la componente ética a partir de la misma realidad de lo que es el marketing. En el capítulo tercero se analizarán diferentes enfoques que han intentado integrar la preocupación social en el ámbito del marketing. Finalmente, en el capítulo cuatro se

---

<sup>1</sup> Este concepto se ha justificado y desarrollado en nuestro trabajo previo Araque y Montero (2006).

<sup>2</sup> Con este punto de vista, la RSE no se corresponde con un conjunto concreto de deberes u obligaciones que la empresa debe cumplir, sino con un esfuerzo por que sus decisiones tengan en consideración los valores que se ponen en juego en cada caso. Así, una empresa que cierra una planta enviando al paro a sus trabajadores puede ser socialmente responsable si ha sopesado diferentes alternativas, ha tenido en cuenta las opiniones de los afectados y no se ha dejado guiar solamente por criterios económicos en sus planteamientos (puede ser que en caso contrario, el mantenimiento de la planta supusiera la quiebra de la entidad y el cierre de otras muchas plantas, con el consecuente desarraigo social que se produciría).

presenta algunas reflexiones sobre lo que a nuestro modo de ver debería constituir una gestión socialmente responsable de marketing.

Con ello se habrá cumplido el propósito de este libro, que no era otro que el de ofrecer una perspectiva de la responsabilidad social en un ámbito funcional de una gran relevancia actual para la empresa, y que, a menudo, se lo considera como paradigma de la irresponsabilidad; para, a partir de ahí, contribuir a la tarea –que se nos representa como urgente y necesaria- de elaborar modelos de gestión socialmente responsables de marketing.



## **BREVE ACERCAMIENTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE)**

### **1. LOS ORÍGENES DE UN CONCEPTO POLÉMICO**

La expresión «responsabilidad social de la empresa», soslayando, de momento, sus diversas interpretaciones, concepciones o contenidos, patentiza, si atendemos a los términos que la integran, las exigencias que la sociedad o las personas manifiestan hacia la empresa como institución social. Estas exigencias se traducen en las expectativas que el conjunto de individuos esperan que sean satisfechas por la empresa dentro de un determinado modelo social, expectativas que comprenden no sólo la creación de riqueza desde una visión puramente económica, sino, también, la contribución a la resolución de los problemas que la construcción social va planteando.

Lejos de existir unanimidad sobre esta ampliación de funciones, han ido apareciendo posturas enfrentadas respecto al aumento de las obligaciones que la empresa debe asumir ante la sociedad. El objetivo de este epígrafe es hacer un rápido rastreo por los orígenes y el desarrollo de este debate; un debate que adquiere vigor y extensión en los años sesenta, pero que comienza mucho tiempo antes. No se pretende abundar en las diferentes maneras de concebir la responsabilidad social de la empresa (se volverá sobre ello más adelante), sino destacar dos cosas: primero, que ésta no es algo novedoso, aun cuando sea a partir de los años cincuenta cuando cobre un mayor interés formal; y, segundo, cuáles son las posiciones que han dado lugar a este extenso e intenso debate.

El concepto de responsabilidad social ha ido variando con el transcurso del tiempo, modificándose y enriqueciéndose a partir del interés que ha tenido en los ámbitos académico y empresarial (ver cuadro 1.1). Es posible trazar evidencias de la preocupación de la empresa por la sociedad durante más de 3 siglos, pero es en el XX cuando han proliferado los estudios formales sobre este asunto, especialmente de procedencia norteamericana.



En el siglo XVIII y en buena parte del XIX, hablar de responsabilidad social era referirse a la «caridad de los propietarios» (Steiner y Steiner 2000, 121). Se trataba de una actitud paternalista de los grandes empresarios enriquecidos, en un contexto económico donde predominaba la ideología clásica, mezclada con las ideas de un «darwinismo» social y unas leyes que obligaban a los directivos a dar prioridad a los propietarios o accionistas.

A finales del siglo XIX y principios del XX fue la facies social –el trabajo explotador de los niños, las bolsas de miseria, insalubridad de las ciudades, corrupción...– lo que impulsó nuevas doctrinas de responsabilidad que nacieron más como un temor a nuevas regulaciones estatales que a una sincera convicción de contribución a la mejora social.

En los años treinta y cuarenta del siglo XX se publicaron trabajos que resultaron muy influyentes en la concepción moderna y en el debate de la responsabilidad social. Surgieron estudios sobre la separación de la propiedad del control de la empresa. Se empezaba a especular con el desarrollo de una nueva clase profesional: los directivos o gerentes, cuya función sería la de conducir las acciones de la empresa de manera que se satisficieran las necesidades de una sociedad cada vez más compleja.

Sin embargo, es en la segunda mitad del siglo XX cuando la literatura sobre la responsabilidad social de la empresa comienza a extenderse y ampliarse, con el trasfondo de un gran crecimiento económico. La década de los cincuenta representa un punto de inflexión que apunta a una época de gran conceptualización. Aunque la verdadera expansión de la literatura sobre este tema se produce en la década de los sesenta (donde también tiene lugar una intensificación de posturas enfrentadas) y de los setenta. Estas décadas dieron paso a otra, los ochenta, caracterizada por la búsqueda de un perfeccionamiento conceptual (disminuyen las propuestas de nuevas definiciones), por la expansión de la investigación práctica frente a la teórica, y por la aparición de otros temas relacionados. Finalmente, desde los noventa hasta nuestros días se han registrado menos contribuciones a la definición de la responsabilidad social de la empresa, y más avances en campos como: la *Business Ethics*, o la Teoría de los *Stakeholders*, entre otros.

En todos estos planteamientos, la cuestión de fondo es cuáles pueden considerarse las obligaciones de la empresa en una sociedad plural y democrática. Irremediabilmente, alusiones al poder de y en la empresa, y a la interconexión empresa-sociedad se presentan en dichas reflexiones. García Echevarría (1982, 53) sugiere que cuando se habla de responsabilidad social tiene que entenderse:

- Una localización más amplia de las actividades sociales con respecto a los grupos de referencia externos, y no limitados a la situación interna.
- Menor intensidad de las políticas sociales del grupo interno «mano de obra», por haberse desplazado las tareas históricamente aceptadas por la empresa a otras instituciones.

Hablar de exigencias sociales, o de la obligación de las empresas de responder a dichas expectativas o motivaciones, ha suscitado una interesante discusión. Adoptando como lugar hermenéutico la tesis neoliberal más estricta, la empresa no debe tener unas finalidades morales o sociales. Según Friedman, el autor más citado como punto de partida del debate sobre la responsabilidad social de la empresa, la única finalidad de la empresa debe ser obtener beneficios para sus propietarios y respetar las reglas de juego del mercado<sup>3</sup>; cuando la empresa, mediante sus directivos o gestores, se plantea otras metas está actuando en contra de su deber frente a los propietarios/accionistas. En definitiva, lo que se propugna es que valores como la solidaridad, la caridad o el subvenir a determinadas necesidades sociales, son una opción personal, de ningún modo exigible. Esta concepción supone que nociones como «tener en cuenta a otros grupos sociales» o responsabilidad social de la empresa son peligrosas para el proceso de creación de riqueza, y abren las puertas a un socialismo totalitario. Aunque muchos autores han criticado la postura de Friedman –lo que se ha denominado la «visión clásica»–, al cabo, han llegado a conclusiones consensuadas que presentan muchos puntos en común con él. Este consenso ha sido denominado la «visión neoclásica de la responsabilidad social». La síntesis de esta posición según Bowie (1991, 56) es que la empresa está concebida para hacer beneficio evitando infligir perjuicios; es decir que el beneficio empresarial debe condicionarse a cumplir unos mínimos morales, o respetar los derechos de los individuos y la justicia.

Al mismo tiempo, surgen una serie de ideas que defienden una responsabilidad de la empresa para con la sociedad, más allá de la mera consecución de un beneficio económico, y más allá del cumplimiento de la ley y de unos principios morales mínimos. Estas tesis tienen que ver con una concepción diferente del papel de la empresa y su relación con la sociedad.

---

<sup>3</sup> «(...) In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud», en *Capitalism and Freedom* (1962), citado. en N. BOWIE (1991), pp. 56-57, o en T. CARSON (1993), p. 5. En este mismo autor puede verse un extenso análisis de la posición de Friedman.

En conclusión, la actuación de la empresa y sus efectos sobre la sociedad ha traído a colación un debate que enfrenta a los partidarios y detractores de una ampliación de las tradicionales obligaciones que se le asignaban a la empresa; unas obligaciones que trascienden los intereses exclusivos de los propietarios para abarcar los de otros grupos de la sociedad. La consideración de otros intereses por la empresa ha existido desde hace varias centurias, si bien es en el siglo XX cuando adquiere, por diferentes motivos, una mayor relevancia. Pero la ampliación o la definición de nuevas obligaciones no ha estado exenta de polémica, y ha dado lugar a diferentes posturas según la amplitud de los intereses con que se haya dado respuesta a esa cuestión.

## **2. EL PODER EMPRESARIAL Y SU EJERCICIO EN EL TRANSFONDO DE TODO**

La preocupación por la responsabilidad social en las economías desarrolladas se enmarca en una situación de crisis persistente del Estado de Bienestar. Si tradicionalmente los aspectos sociales habían quedado en manos del Estado y de otras organizaciones sin ánimo de lucro, quedando la empresa al margen de algunos problemas sociales que sus actuaciones crean o potencian, desde hace algunos años se cuestiona ya esta división. El sector público promueve una mayor eficiencia, llegando incluso a la competitividad con el privado, y éste empieza a verse forzado a aceptar que el proceso de creación de riqueza siempre tiene efectos sociales. En palabras de Mitchell (1998, 38):

*No es una cuestión de que las empresas decidan ser socialmente responsables. Son responsables.*

Entre los motivos aducidos para explicar una mayor preocupación de la sociedad por la forma como se conduce la empresa cabe destacar, por ejemplo, los señalados por Gallo (1980, 35-48):

- El poder de la empresa y la forma en que lo ostentan sus directivos. La concentración del poder en pocas manos puede implicar que un reducido número de personas moldee la sociedad a su gusto. Esto hace que amplios sectores sociales pidan ejercer un control para tener mayor garantía de que la empresa se comportará según lo que la sociedad espera de ella.
- El relativismo moral de la sociedad dificulta una comprensión de la forma correcta en que las empresas deben actuar, y, por tanto, de cuál debe ser el contenido exacto de su responsabilidad social.

- La falta de desarrollo de instituciones intermedias (organizaciones que equilibran el poder de determinadas instituciones sociales), especialmente de aquellas que deberían hacer de contrapeso ante los desmanes de la empresa.
- Un fenómeno de mimetismo entre los diferentes países. Las acciones emprendidas en países «influyentes» han actuado de incentivo para otros.
- La pasividad de los directivos de las empresas ante las exigencias sociales, respondiendo más al oportunismo económico o al rechazo de la sociedad que a otros planteamientos éticos.
- La influencia de la doctrina social de la Iglesia, cuya preocupación por la responsabilidad social de la empresa ha influido en los no católicos inclusive.

Cabe añadir, también, por su importancia, la creciente sensibilización por el impacto medioambiental de las acciones empresariales. Kennedy (Warren 1999, 216) asevera que, aun cuando la empresa siempre ha ocasionado efectos negativos sobre el entorno, la escala y el alcance de estos efectos, y el interés de los científicos y otros grupos sociales en ellos, es hoy considerable.

Amine (*op. cit.*) ha centrado también la preocupación social por los desequilibrios de poder provocados por el acceso privilegiado de las empresas a la información sobre el producto, su uso, riesgos de un mal uso y alternativas más seguras. Estas circunstancias se agravan en contextos o culturas donde la ignorancia o la escasa formación humana sitúan al individuo en una posición de indefensión<sup>4</sup>.

Warren (*op. cit.*, 217-222) sugiere que existen elementos suficientes para barruntar una crisis de legitimidad en las relaciones empresa-sociedad. En su opinión, el análisis de esta crisis pasa por explorar factores como: la presión competitiva que acarrea la globalización, el aumento de la inseguridad en el trabajo, la creciente desigualdad en la distribución de la renta, los problemas de las estructuras de gobierno de las organizaciones, la inacción de las empresas para promover la igualdad de oportunidades y el detrimento de la protección del entorno y el cumplimiento de los derechos humanos.

---

<sup>4</sup> Amine cita como ejemplos la adulteración de productos, uso de cancerígenos conocidos, manipulación engañosa del etiquetaje, información inadecuada del producto, entre otros. *Op. cit.*, p. 81.

Otro de los elementos que contribuye a realzar el interés por la responsabilidad social es el debate actual sobre los efectos de la globalización. De la Dehesa<sup>5</sup>, por ejemplo, señala algunas de las protestas que diferentes grupos plantean al respecto, y que animan la dialéctica social. Algunas de estas protestas tienen, en nuestra opinión, implicaciones para la empresa:

- El progreso tecnológico ha llevado a los sindicatos de los países desarrollados a protestar por las situaciones que se generan de discriminación y desigualdad salarial. Estas circunstancias afectan, especialmente, a los trabajadores menos cualificados y con dificultad para acceder y adaptarse a las nuevas tecnologías. Jóvenes y mujeres (sobre todo no sindicados) son los grupos más afectados por la dificultad para acceder al mercado de trabajo, y por la precariedad del empleo conseguido en muchos casos.
- La concentración empresarial (*big business*) ha originado una creciente reacción social contra las grandes empresas por parte de diversos grupos sociales, quienes consideran que se está produciendo una suplantación de la generación de riqueza social por la creación de valor solamente para el accionista.

De las opiniones más influyentes provenientes de movimientos sociales críticos destacan la periodista canadiense, Naomi Klein, cuyas ideas han alcanzado una gran difusión internacional. Entre los argumentos antiempresariales se destacan, a modo de ejemplo, los siguientes<sup>6</sup>:

- El incontestable exceso de mensajes publicitarios por cualquier medio supone una invasión en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana difícilmente evitable.
- La empresa ya no se contenta con vender productos sino que pretende vender ideas, sueños, estilos de vida, deseos,...
- La gente empieza a rechazar la colonización de sus espacios culturales y políticos por la fuerza persuasiva de las empresas.

---

<sup>5</sup> De La Dehesa, G. (2000), "Razón y sinrazón de las protestas antiglobalización", *El País*, martes 14 de noviembre, pp. 15-16.

<sup>6</sup> Las ideas expuestas se han extraído del artículo "La profeta antimarcas", *El País Semanal*, nº 1299, domingo 19 de agosto de 2001, pp.14-19. Se trata de un reportaje sobre el libro de N KLEIN, *No Logo. El poder de las marcas*, Paidós.

- El abuso de poder de las grandes empresas frente a las pequeñas. A juicio de Klein, el resultado de toda la palabrería publicitaria es la adquisición de un poder que, ante los poderosos «ídolos» llamados «fusión» y «sinergias», pretende acaparar el mayor espacio físico posible a costa de las pequeñas empresas.
- La obsesión por los beneficios y los bajos costes ha llevado a muchas empresas a conducir su producción por los caminos de la explotación, en zonas francas de Indonesia, China, México, Vietnam, Filipinas y otros países.

Con el tiempo, críticas como las anteriores, provenientes de diferentes sectores, han ido provocando cambios en las actitudes de los consumidores hacia las marcas. En opinión de Mitchell (*op. cit.*), los consumidores ya no contemplan las marcas como valores en sí mismas. Se es consciente de que detrás de ellas hay empresas que hacen elecciones cuya bondad o maldad se conecta con la marca. Se está produciendo una creciente sensibilidad social hacia las actuaciones de la empresa en su proceso de comercialización.

En este contexto de preocupación social ha empezado a resonar desde distintos ámbitos la necesidad de que la empresa asuma una parte de responsabilidad en la construcción social. Pero la asunción de esta idea de responsabilidad social puede darse con diferentes perspectivas. Según García Echevarría (*op. cit.*, 67-68), la interpretación de la responsabilidad social de la empresa puede ser contemplada desde tres posiciones:

1. Mera argumentación verbal con fines de relaciones públicas.
2. Posición ideológica para conservar estructuras de poder existentes y evitar la introducción de nuevos controles institucionales sobre el poder empresarial, olvidándose de la dinámica evolutiva de la sociedad, y que no se produzca una reforma de la constitución de la empresa.
3. Componente vital para una sociedad pluralista:
  - Que contribuya a la estabilidad social.
  - Capaz de integrar en el sistema de objetivos los propios de la institución y de otros grupos sociales.
  - Que integre en la gestión motivos económicos y sociales.

Es precisamente esta tercera interpretación de componente para una sociedad pluralista, la que va a asumirse y justificarse en todo lo que sigue.

### **3. BUSCANDO GESTIONAR LA RSE**

A partir de la década de los ochenta, la preocupación por la responsabilidad social no sólo derivó hacia nuevas teorías sino, también, hacia conceptos alternativos, muchos de los cuales ya habían sido propuestos con anterioridad. Con ello se pretendía buscar una mayor aplicabilidad de la idea de responsabilidad social para la gestión, así como un esfuerzo por proponer modelos que dieran cabida a las diferentes perspectivas y conceptualizaciones, y que sirvieran de orientación para avanzar en la investigación sobre dicha materia.

La búsqueda de un mayor pragmatismo centró el interés por los procesos de gestión. Se pretendía así traducir el concepto de responsabilidad en modelos de dirección que fueran socialmente responsables. Definir obligaciones podía ser muy bueno, pero ello no resolvía el problema de cómo darles respuesta por parte de la empresa.

El objetivo de este apartado es mostrar las implicaciones de ese interés, así como evidenciar la evolución del concepto de responsabilidad social hacia una mayor operatividad para la empresa.

#### **3.1 Responsividad Social**

Los primeros estudios sobre la responsabilidad social estuvieron más centrados en determinar las obligaciones que debía asumir una empresa que en cómo responder a ellas. Esto fue pronto objeto de críticas: al centrar el examen de la responsabilidad social en tratar de circunscribir las obligaciones que debe asumir la empresa, o en cuál debe ser la postura de ésta respecto a su papel en la sociedad, se desvía la atención del perfeccionamiento de modos de respuesta a las expectativas que la sociedad mantiene hacia ella. Por eso, algunos autores empezaron a estudiar el proceso de respuesta y sus implicaciones para la gestión, y comenzó a hablarse de «responsividad»; en unos casos como sustituto de «responsabilidad», y en otros como complementario.

La cuestión esencial en términos de responsividad social no es cómo reaccionar ante las presiones sociales, sino cómo anticiparse a ellas. Las empresas deberían iniciar políticas y programas que minimizaran los efectos adversos de sus actividades presentes o futuras, antes de que dichos efectos se conviertan en nuevas críticas sociales contra la empresa.

La relevancia indudable de los procesos ha llevado a algunos autores a

plantear la responsividad social como un refinamiento del concepto de responsabilidad y, por tanto, a proponer su sustitución. Sin embargo, esto es discutible por el peligro que representa una separación entre reflexión y actuación. Articular procesos de respuesta no garantiza la actuación responsable. El riesgo de transformar la actuación en un conjunto de respuestas sin una prioridad clara y decidida aconseja una complementación más que una sustitución. Por eso, la ausencia de la reflexión puede conducir a un empobrecimiento de la actuación.

Esa preocupación por la inseparabilidad entre reflexión y acción ha conducido, buscando un mayor pragmatismo en el campo de la responsabilidad social, a la elaboración de teorías y marcos de referencia más comprensivos de lo que ésta representa. En lo que sigue vamos a referirnos a los modelos de Actuación Social.

### **3.2 Modelos de Actuación Social**

Aunque se habla ya de actuación social con anterioridad, es en la década de los ochenta cuando este concepto gana en aceptación, como un enfoque más comprensivo con el cual pueden clasificarse y subsumirse las diferentes nociones de responsabilidad social.

A veces, el concepto de actuación social se ha usado como sinónimo de responsabilidad social, responsividad o cualquier otra clase de interacción entre la empresa y la sociedad. Pero es la naturaleza integradora del concepto de actuación social de la empresa lo que lo individualiza de otros. Este busca dar una visión más completa del desempeño real de una empresa. No se trata de analizar sólo los motivos y la naturaleza de las obligaciones asumidas, sino también la puesta por obra de acciones que encarnen esas ideas y sus efectos para la empresa y para la sociedad.

Los modelos de actuación social de la empresa aspiran a erigirse en paradigmas de la relación empresa-sociedad. De ahí su interés por tratar de describir los esfuerzos de una empresa para responder a las cambiantes condiciones de su medio. Ello justifica, también, la labor de integración de conceptos como responsabilidad, responsividad, problemas sociales, *stakeholders*, presentados a menudo como problemas separados o alternativos.

La formulación de una teoría de la actuación social se ha ido gestando a partir de numerosos desarrollos teóricos que, poco a poco, se han sistematizado e integrado unos con otros. Así, diversos autores han tratado de elaborar un concepto de actuación social de la empresa que sirviera de marco para sucesivos trabajos empíricos. A continuación se resumen y



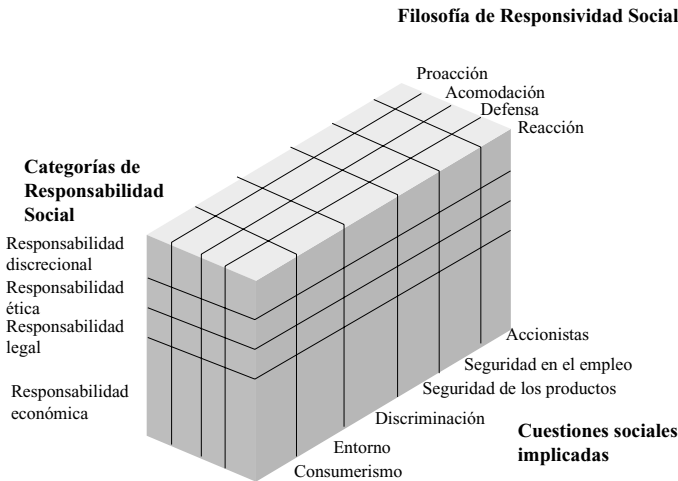
discuten algunos de los modelos que han tenido mayor relevancia en la literatura sobre la actuación social de la empresa.

a) El Modelo de Actuación Social de Carroll

Carroll (1999, 282-283) argumentó que para que las empresas se implicaran en actuaciones sociales se necesitaba contar con: una definición básica de responsabilidad social, un entendimiento o enumeración de las cuestiones ante las cuales la empresa deviene responsable y una especificación de la filosofía de respuesta a ellas. Configuró así un modelo con las tres dimensiones siguientes:

1. Categorías de responsabilidad social: económica, legal, ética y discrecional (filantrópica).
2. Filosofía o modo de responsividad social: reacción, defensa, acomodación y proacción.
3. Problemas o stakeholders implicados: consumerismo, medio ambiente, discriminación, etc.

**Gráfico 1. El modelo de actuación social de la empresa de Carroll**



Fuente: Adaptado de A. B. Carroll y A. K. Buchholtz (2000), p. 44.

En el gráfico 1 se ilustra los componentes del modelo de Carroll. Según este modelo, el análisis de la actuación social de la empresa pasaría por estudiar qué tipo de respuesta adopta la empresa en cada una de las dimensiones de responsabilidad social, y con relación a determinadas cuestiones sociales. Las categorías de responsabilidad social indican la naturaleza de las obligaciones que debe internalizar la empresa; la filosofía de responsividad aporta el elemento de acción o de proceso, y las cuestiones implicadas responden a la pregunta de ante quién es la empresa responsable (stakeholders).

b) Modificaciones de Wartick y Cochran al modelo de Carroll

Tal y como se recoge en el cuadro 1, Wartick y Cochran propusieron modificaciones sobre las tres dimensiones presentadas por Carroll. Los tres aspectos de responsabilidades, responsividad y cuestiones sociales sugeridos por éste, son reestructurados en un modelo integrado por: principios, procesos y políticas.

Wartick y Cochran (1985, 767) definieron el modelo de actuación social de la empresa como: “La interacción subyacente entre los principios de responsabilidad social, el proceso de responsividad social y las políticas desarrolladas para manejar los problemas sociales”.

**Cuadro 1. Modificaciones de Wartick y Cochran al modelo de actuación social de la empresa**

<b>Principios</b>	<b>Procesos</b>	<b>Políticas</b>
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>Responsividad Social Corporativa</b>	<b>Gestión de cuestiones sociales</b>
(1) Económico (2) Legal (3) Ético (4) Discrecional	(1) Reactivo (2) Defensivo (3) Acomodativo (4) Proactivo	(1) Identificación de problemas (2) Análisis de problemas (3) Desarrollo de respuestas
<b>Dirigido a</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Dirigido a</b>
(1) Contrato social de la empresa (2) Empresa como sujeto moral	(1) Capacidad para responder a las cambiantes condiciones sociales (2) Acercamiento a la gestión para el desarrollo de respuestas	(1) Minimizar “sorpresas” (2) Establecer políticas sociales efectivas
<b>Orientación filosófica</b>	<b>Orientación institucional</b>	<b>Orientación organizacional</b>

Fuente: Adaptado de S. L. Wartick y P. L. Cochran (1985), p. 767.

La principal aportación de Wartick y Cochran se refiere a la tercera dimensión del modelo. Según estos autores, la modelización de la actuación social se encamina hacia la gestión de problemas sociales. Los procesos de gestión de problemas se consideran una extensión directa de la

responsividad; es decir, medios para hacer operativa la responsividad social. Se trata de incluir en el modelo diferentes desarrollos teóricos que se han producido en el campo de la gestión estratégica.

Lo que no queda suficientemente claro en este modelo es la diferencia entre procesos de responsividad y políticas de gestión de problemas sociales. Este aspecto es tratado por Wood (1991) en su modelo de actuación social, el cual, a nuestro modo de ver, supone una mejor síntesis de todos los puntos de vista sobre la responsabilidad social.

### c) El modelo reformulado de Wood

Según Wood, un juicio de la actuación social de la empresa implicaría examinar el grado en que los principios de responsabilidad social motivan las acciones de la empresa; el grado en que la empresa hace uso de procesos de respuesta social; la existencia y naturaleza de programas diseñados para gestionar las relaciones de la empresa con la sociedad y los impactos sociales (resultados observables) de dichas acciones.

Además, señala Wood, se deberían examinar estos elementos – motivos, procesos y resultados– conjuntamente para diferenciar entre buenos resultados y malos motivos, malos resultados y buenos motivos, buenos motivos pero pobre traslación a buenos procesos, buenos procesos pero malos motivos, etc., donde los términos «bueno» o «malo» no se precisan.

El marco presentado por Wood es lo suficientemente amplio como para englobar diversos tipos de actuaciones sociales, de diferentes sectores, de diferentes culturas, a la vez que permite analizar la responsabilidad social desde diferentes puntos de vista que, en algún momento, parecían posturas que entraban en conflicto. Su principal virtud es, en nuestra opinión, el haber sintetizado más claramente que los otros modelos las dimensiones que subyacen en toda actuación de la empresa, al mismo tiempo que orienta su investigación o su análisis.

Wood –como antes Carroll y Buchholtz y Wartick y Cochran– destaca el sustrato filosófico y ético de la responsabilidad social. Le interesa la responsabilidad social como la adopción de una determinada posición de la empresa ante las obligaciones que debe asumir. Por eso, identifica la responsabilidad social con principios o motivaciones. De ahí que necesite incorporar un componente de acción, que toma de la idea de responsividad, y que completa con el análisis de los resultados visibles. Este marco, recogido en el cuadro 2, se comenta a continuación.

## Cuadro 2. Modelo de actuación social de la empresa

<b>Principios de RSE</b>
Principio institucional: legitimidad Principio organizacional: responsabilidad pública Principio individual: discrecionalidad en la gestión
<b>Procesos de responsividad social de la empresa</b>
Evaluación del entorno Gestión de <i>stakeholders</i> Gestión de problemas
<b>Resultados de la conducta de la empresa</b>
Impactos sociales Programas sociales Políticas sociales

Fuente: Adaptado de D. Wood, op. Cit., p. 694.

- *Principios de responsabilidad social de la empresa.*

La idea básica sostenida por Wood respecto a la responsabilidad social es que la empresa y la sociedad, más que entidades diferentes, están interrelacionadas; la sociedad tiene ciertas expectativas sobre cómo deben comportarse las empresas y sobre los resultados que éstas deben proporcionar. En concreto, se distinguen tres tipos de expectativas: aquellas debidas a los roles de las empresas como instituciones económicas (nivel institucional); aquellas basadas en lo que las empresas son y lo que hacen (nivel organizacional), y aquellas basadas en los responsables de la gestión (y otros) como sujetos morales dentro de la institución (nivel individual).

Una vez definidos estos tres niveles, los hace corresponder con los principios de responsabilidad social que aparecen en el cuadro 2.

- Nivel institucional: legitimidad. La sociedad otorga legitimidad y poder a la empresa. A largo plazo, aquellas que no lo usen de una manera que la sociedad considere responsable tenderán a perderlo.
- Nivel organizacional: responsabilidad pública. Este principio puede expresarse diciendo que «las empresas son responsables de las consecuencias relacionadas con las áreas primaria y secundaria de su compromiso con la sociedad». Por área primaria se entiende las conductas y transacciones referentes a la función principal y específica de la empresa. Y por área secundaria los impactos y

efectos que no son intrínsecos a la organización, pero que están relacionados con sus actividades de carácter primario.

- Nivel individual: discrecionalidad en la gestión. Este principio viene a significar que los directivos son sujetos morales, y que en cada dominio de responsabilidad social están obligados a ejercer el discernimiento que les sea posible en la búsqueda de consecuencias socialmente responsables.

- *Procesos de responsividad social de la empresa*

La configuración de Wood de los procesos de responsividad social está basada en tres aspectos: 1) análisis y evaluación de las características del entorno; 2) atención a las demandas de los stakeholders; y 3) diseño de planes y políticas para responder a los cambios del entorno.

- *Resultados: impactos sociales, programas y políticas.*

Para Wood, las consecuencias del comportamiento empresarial tienen un gran interés para la evaluación de la actuación social de la empresa. Estas consecuencias pueden ser de tres tipos: impactos, programas y políticas.

- Los impactos sociales se refieren a las consecuencias últimas sobre la sociedad de las actuaciones de la empresa. Su consideración ayuda a evitar la impropia disociación entre conductas «sociales» y de negocios. La actuación social no puede convertirse en una moda separada de otras actuaciones empresariales. Cuando esto se da, se pierde entonces su poder como una manera de entender las relaciones empresa-sociedad.

- Los programas y políticas sociales incluyen la inversión de recursos en acciones que permitan conseguir determinadas metas, así como el establecimiento de políticas que institucionalicen motivos socialmente responsables y procesos de respuesta sociales.

Wood sugiere que, idealmente, una comprehensiva política social de la empresa, totalmente institucionalizada y operativa, sería el resultado de una conducta motivada por los principios de responsabilidad social, y basada en un proceso social de respuesta; pero que, en la práctica, dicha política tiene que hacerse con la incorporación de cuestiones sociales en algún lugar de la práctica empresarial, formal o informal, institucionalizada o no.

La búsqueda por parte de la empresa de integrar la RSE en la gestión está condicionada por una serie de factores que es preciso comprender, tanto para entender la práctica empresarial como para hacer propuestas de cambio en los modelos de gestión.

## **4. FACTORES CONDICIONANTES DE LA RSE**

### **4.1 La influencia del entorno para una actuación socialmente responsable**

Cualquier realización que pueda prospectarse sobre la RSE encuentra tres factores que la condicionan: el marco legal y político, las presiones sociales y la estructura del mercado.

#### **A) El marco legal y político**

El marco legal y político tiene un papel notable para entender la actuación socialmente responsable de la empresa. Ello se debe, al menos, a tres factores: su impulso para la implantación de determinados procesos de gestión, la configuración de estándares de responsabilidad social y el establecimiento de marcos de referencia.

##### **1. Procesos de gestión**

Insistamos en que la RSE cobra sentido cuando se integra en la gestión de la empresa. Es probable que algunos procesos específicos de gestión tengan su origen en normativas legales. Por ejemplo, en algunas empresas se han implantado departamentos específicos de control de calidad, salud y medio ambiente impulsados por el desarrollo normativo y legal del sector. En el caso de la fabricación de materiales para automóviles, las directivas comunitarias sobre especificaciones técnicas marcan unas exigencias altas con el fin de garantizar un nivel adecuado de calidad para el producto y proteger así los intereses del usuario; de hecho, estas exigencias dan lugar a incumplimientos por parte de algunos fabricantes. Es en este sentido, de impulsora de procesos, en el que se aprecia un primer papel relevante de la legislación en el ámbito de lo socialmente responsable.

##### **2. Estándares de responsabilidad social**

Otro aspecto de la legislación es el de su capacidad para establecer estándares de gestión. Es el caso, por ejemplo, de las normas ISO o de las iniciativas comunitarias para promover «buenas prácticas» e indicadores de gestión en materia de responsabilidad social. Esta función

“homogeneizadora”, cuando procede del ámbito político, es vista por algunas empresas con cierta preocupación, alegando injerencia en la libre actuación, y apelando al mayor dinamismo que, en este ámbito de la RSE, se le supone a la iniciativa privada. Así, en tanto la legislación desempeña un papel de promotor de determinadas políticas o estándares de gestión, está prefigurando una concepción específica sobre la idea de responsabilidad social y su administración.

### 3. Marcos de referencia

Finalmente, si no impulsora de políticas, la Administración puede convertirse en orientadora para las empresas que desean asumir su responsabilidad social, pero que no tienen una idea clara o definida sobre cómo hacerlo. Un ejemplo es “Libro Verde de la Responsabilidad Social” de la Comisión Europea, un verdadero referente para el sector empresarial.

El marco legal y político, por su capacidad para imponer procesos, establecer indicadores de resultados o servir de orientación, influye en la configuración de una determinada forma de entender y gestionar la RSE. Ahora bien, ¿es suficiente el marco legal para garantizar la actuación responsable?

El primer hecho que encontramos al respecto es que el cumplimiento de la ley no puede darse nunca por supuesto. Si las empresas pueden ampararse en la inobservancia de normativas o en ambigüedades legales, o incluso en el vacío legal, cabe aducir que, en muchos casos, los problemas sociales irán por delante de la aplicación de la ley correspondiente. Así las cosas, la ley no siempre podrá asegurar la atención a determinadas demandas de la sociedad.

Un segundo aspecto que hay que subrayar es que las normas sitúan a veces la actuación de la empresa en unos estándares mínimos muy bajos. Por tanto, cabe pensar que el marco legal ejerce entre las empresas una fuerte atracción hacia unos estándares asequibles de comportamiento que sirven de justificación ante la demanda social de que actúen responsablemente, con un escaso estímulo para ser superados, a menos que existan razones estratégicas de mercado para hacerlo.

Por tanto, para una perspectiva más amplia de la RSE, en la que se coadyuve al desarrollo de la sociedad, el marco legal y político es necesario pero insuficiente.

## B) Presiones sociales

Cuando se aborda el asunto de las relaciones empresa-sociedad, y se enlaza con la idea de responsabilidad social, lo habitual es que se adopte el punto de vista de la empresa. De modo que se analiza su papel en la sociedad, la repercusión de sus decisiones, las obligaciones que debe asumir, su respuesta o no ante las presiones y demandas de aquella, etc.; pero es menos habitual enfocar las relaciones por el otro lado, el de la sociedad, y cómo ésta también contribuye a moldear un tipo u otro de actuación empresarial. En consecuencia, la libertad organizativa está condicionada en parte por las demandas sociales.

Está presión social se encarna en movimientos ciudadanos más o menos formalizados, así como en la actividad de los medios de comunicación de masas. Por ejemplo, muchas multinacionales se encuentran en el punto de mira de organizaciones no-gubernamentales, sobre todo a raíz de problemas acaecidos en el pasado; otras empresas están fuertemente presionadas por organizaciones sindicales; y, para otras, la colaboración de instituciones públicas (ayuntamientos, diputaciones, etc.) es importante para poder desarrollar determinados proyectos sociales.

Por tanto, cualquier intento de comprensión de determinados comportamientos en el ámbito de la RSE debe ser objeto de análisis desde las dos vertientes de la relación empresa-sociedad.

## C) La estructura del mercado

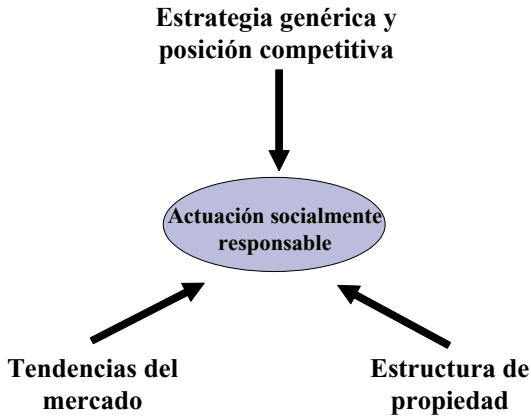
A nuestro modo de ver, la comprensión de las características esenciales de los mercados en que operan las empresas, así como las estrategias que orientan su actividad, es necesaria para entender el concepto de responsabilidad social que subyace en la organización. De modo que, a menudo, resulta más clarificador para interpretar la RSE el comprender bien las líneas básicas de funcionamiento de un sector concreto que las propias afirmaciones de las empresas sobre su idea de lo social.

En este apartado se pretende aportar, sin agotar ni mucho menos todas las perspectivas posibles, algunas interpretaciones de cómo las características del mercado y la posición competitiva de la empresa pueden influir en el ejercicio de la RSE, entendida como incorporación de intereses económicos y no-económicos en la toma de decisiones.

Hemos agrupado diferentes aspectos de la estructura del mercado en tres dimensiones de influencia: estrategia genérica y posición competitiva, tendencias del mercado y estructura de propiedad (gráfico 2).



## Gráfico 2. Estructura del mercado y responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

### 1. Estrategia genérica y posición competitiva

En primer lugar, se han agrupado dos aspectos estratégicos íntimamente relacionados: la estrategia básica o genérica que sigue la empresa para alcanzar sus objetivos, y la posición competitiva que ostenta en el mercado, que la condiciona. Ambos elementos marcan indudablemente las posibilidades que tiene la empresa de abrirse a la responsabilidad social. Nos referiremos por separado a cada uno de ellos.

Con relación a la estrategia genérica, las empresas que apuestan por la creación diferenciadora de valor están más abiertas a la responsabilidad social que aquellas que lo hacen por el liderato en costes, que las alejaría de ella por la propia necesidad de mantener éstos bajo control.

Por definición, la búsqueda de diferenciación va ligada a la innovación (entendida en sentido amplio), a la persecución de lo nuevo, de la unicidad valorada en algún aspecto de la actividad, de la reputación que diferencia a los pioneros de los imitadores... En suma, de la creación continua de valor para la marca. Esa necesidad de lo nuevo, de lo diferente o diferenciador, impulsa las empresas a experimentar cosas nuevas. Esta experimentación de cosas nuevas, en pos de una mayor diferenciación, puede explicar –como afirma Jones (1999)- que se emprendan acciones sociales o que se le dé una impronta distinta a la manera de hacer las cosas.

En estrecha conexión con la estrategia genérica, se encuentra la

posición competitiva de la empresa. Aquí se hará alusión, a modo de ejemplo, a dos factores: la situación de notoriedad de una empresa en el mercado, y el equilibrio de poder en los canales de distribución.

La notoriedad de la empresa en el mercado se ve influida tanto por la visibilidad de su producto (ámbito mayor o menor de exposición social del producto), como por su tamaño y resonancia internacional. Estos dos factores pueden repercutir en la preocupación de la empresa por la responsabilidad social. Y esto porque aquí entran en juego las presiones sociales a las que nos hemos referido en el apartado anterior.

Con relación a la visibilidad del producto en el mercado, pueden darse percepciones diferentes ante la demanda social de una actuación responsable según se trate de empresas que actúan en mercados industriales (menor visibilidad en general del producto) o de consumo (mayor visibilidad). En las primeras, aunque se reconozca una tendencia hacia una mayor preocupación y exigencia de la sociedad hacia cuestiones como el medio ambiente, la política de empleo o el respeto de determinados valores, su menor visibilidad atempera la urgencia de la respuesta, que depende más de los valores y motivaciones internos. Por el contrario, en las empresas que operan en mercados de consumo la presión hacia un comportamiento más responsable se suele percibir con mayor intensidad.

Aun cuando una empresa comercializa productos de baja visibilidad, el tamaño y repercusión de su actividad pueden ser razones suficientes para mostrar un mayor interés por la RSE. En consecuencia, es necesario contemplar conjuntamente ambos factores.

Otro de los factores relacionados con la posición competitiva a que se había hecho mención es el balance de poder en los canales de distribución. La posición que ostente la empresa en el *continuum* liderato-subordinación en el canal enmarca unas mayores o menores posibilidades de actuación socialmente responsable. Si la empresa líder apuesta por la RSE, es probable que su comportamiento induzca otro similar entre las empresas subordinadas, generándose un efecto de arrastre o educativo. Más difícil es que sean las empresas subordinadas las que movilicen la actuación socialmente responsable si las empresas más fuertes imponen otro tipo de conductas.

En consecuencia, la posición competitiva en los canales de distribución facilita o inhibe las relaciones de inclusión con los clientes en las actividades empresariales; y, por tanto, también es un factor que puede estimular o disuadir la actuación responsable.

En compendio, la comprensión de la estrategia genérica seguida por la empresa, junto con el estudio de su posición competitiva, nos coloca en una situación de poder entender mejor las posibilidades que se abren para una actuación socialmente responsable, entendida ésta como una respuesta a diversos intereses sociales. Aquí se ha ofrecido una perspectiva muy limitada de esos factores, la cual debe ser completada con una mayor investigación.

## 2. Tendencias del mercado

Por tendencias del mercado nos referimos a propensiones específicas de los mercados que pueden influir en cómo atienden las empresas los diversos intereses y valores que se ponen en juego en sus decisiones. Aquí se quiere hacer referencia a las tendencias de concentración en la distribución, a la sensibilidad de los consumidores a los precios y al uso de las promociones.

- *Concentración de la distribución*

Este hecho va asociado a un mayor poder de las organizaciones concentradas. Se puede argüir que si el fenómeno de la concentración dificulta las negociaciones, también introducirá complejidad en la promoción de comportamientos socialmente responsables, a menos que ese tipo de comportamientos sea un factor común entre las empresas concentradas.

- *Sensibilidad a los precios*

Otra de las tendencias del mercado que influye en la percepción de la RSE es la sensibilidad de los clientes a los precios, es decir, a la disposición de los clientes a pagar más por una actuación más ética. Aquí se pueden dar dos situaciones: 1) la actuación socialmente responsable no conlleva mayores costes para la empresa y 2) sí se generan nuevos costes.

Estas dos posiciones no pueden considerarse sin tener en cuenta la estrategia y la posición competitiva de la empresa. La posición de liderazgo puede llevar a que, independientemente de los costes, la diferenciación del producto se traduzca en precios más elevados, bajo la hipótesis de que, si no, no es creíble en el mercado. En este caso, se trabaja con el axioma de la relación calidad-precio, que operaría de modo indefectible en los mercados. Esto significa asumir que los consumidores ajustan sobremanera su demanda a los movimientos de precios, de forma que difícilmente están dispuestos a pagar más a menos que perciban una mayor calidad, y dentro de unos límites; y esto, con independencia de que esa mayor calidad – concebida en sentido amplio- tenga una traslación real o no en un incremento de costes.

Cuando el ser más socialmente responsable conduce a un incremento real de los costes, cabe distinguir entre varias situaciones. Por un lado, la empresa podría asumir un menor margen y no variar sustancialmente sus precios; y, por otro, la empresa podría desear mantener su margen de ganancia a toda costa. En este último caso, el resultado será una elevación de los precios si ello es compatible con la situación competitiva (el mercado acepta o incluso premia esos precios), o, en caso de percibir una desventaja económica, debilitar o extinguir el comportamiento socialmente responsable.

- *El empleo de las promociones*

Muchas empresas han mostrado una tendencia a utilizar la promoción basada en causas sociales como una forma de distanciarse de la promoción que podríamos denominar «clásica», y buscar la diferenciación conectando la marca con determinados valores percibidos como tales por la sociedad.

Esta utilización estratégica (promocional) de la acción social contribuye, a nuestro modo de ver, a que se identifique con ella la idea de RSE, equiparándose los conceptos de responsabilidad social con acción social. Buena parte del mundo empresarial, político o social suelen estar próximos a esa identificación.

### 3. Estructura de propiedad

A menudo, se ha especulado con la hipótesis de que las grandes empresas que cotizan en los mercados de capitales tendrían menos oportunidades para actuar de manera socialmente responsable ante la presión financiera (v.gr., Jones, *op. cit.*). Este aspecto lo hemos englobado dentro de otro más amplio, como es la estructura de propiedad de la empresa.

Respecto de la estructura de propiedad, podemos encontrarnos con tres grupos diferentes de organizaciones: cooperativas (y por extensión empresas de economía social), sociedades por acciones/participaciones y empresas familiares.

En el caso de las cooperativas y otras organizaciones de economía social, la propia finalidad empresarial implica una meta social, más allá de la obtención de un excedente económico. Esta motivación intrínseca, pese a la flexibilidad que puede restar a la hora de adaptarse a los vaivenes y tendencias del mercado, abre a estas organizaciones una mayor sensibilidad para la introducción de procesos de gestión socialmente responsables.

En el caso de las sociedades por acciones existe una dependencia de

los mercados de capitales que se traduce en una presión hacia la obtención de resultados a corto plazo. Esta presión cortoplacista que genera la fuerte dependencia de los mercados de valores influye en la concepción y plasmación de la RSE de varias formas. Primero, puede obstaculizar el ejercicio de una responsabilidad social que suponga costosas modificaciones estructurales, a menos que pueda racionalizarse su inversión. Segundo, tiende a inhibir la creatividad en la búsqueda de estrategias que sean rentables y a la par socialmente responsables (bajo la hipótesis de que ello consumirá un mayor tiempo). Tercero, sitúa la rentabilidad frente a otras consideraciones como la quintaesencia de la actuación correcta, dificultando la introducción de otras finalidades. Y cuarto, aleja la reflexión de las incertidumbres o virtualidades que la actuación responsable pueda representar para la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Considerados conjuntamente, esos factores posibilitan una concepción de lo socialmente responsable como algo disociado de la gestión normal de la empresa, que se traduce en una serie de actuaciones sociales cuyo objetivo último es estratégico: ora la rentabilidad inmediata, ora una mejor imagen de marca, ora una actitud defensiva y legitimante.

En la empresa familiar, por el contrario, no suele darse esa presión acuciante hacia el corto plazo. Esto la aleja en parte de las dificultades que se han señalado más arriba para el planteamiento de una actuación socialmente responsable. En todo caso, será fundamental la sensibilidad ética de la familia propietaria para que la RSE tenga un planteamiento real en la gestión, más allá de las buenas intenciones.

Un segundo aspecto relacionado con la estructura de propiedad, y que nos parece de suma importancia para entender el ejercicio de la RSE, es el carácter multinacional de algunas organizaciones. Aunque todavía la estructura transnacional admite diversos grados de descentralización, hay una tendencia convergente generalizada hacia la homogeneización. Lo cual implica un cierto proceso de «des-descentralización». Esta circunstancia le da un alcance más global a las decisiones que se tomen, pero, simultáneamente, dificulta la libertad y espontaneidad del proceso decisional. Esa estructura global permite que la empresa tenga que asumir las presiones sociales más intensas, independientemente del punto topográfico del área de influencia en que se produzcan. Podría pensarse que la integración de las presiones sociales se puede escamotear en otras zonas, pero la propia tendencia a la homogeneización y centralización acabaría por imponerlas.

De modo que las estructuras globales favorecen la integración de las mayores exigencias sociales, pero también dificultan la toma de decisiones, ya que los proyectos se despojan de su carácter local y se revisten de una

mayor globalidad. Esta es la situación que, a nuestro modo de ver, se produce en la empresa multinacional. Así, el éxito de la integración de la RSE en la gestión dependerá de dos vectores de fuerzas: la presión social internacional, y el coraje de los individuos que trabajan en la organización para impulsar proyectos en esa línea.

Durante todo este apartado se ha mostrado el efecto que condicionantes estructurales como el marco social y político, las presiones sociales o la estructura del mercado pueden tener sobre las posibilidades de actuación socialmente responsable de la empresa. Pero esto no es suficiente para comprender cómo interpreta la empresa su responsabilidad social. Ante estas mismas realidades estructurales cada empresa puede hacer un juicio distinto. Es preciso completar el análisis anterior con el estudio de otra serie de elementos con que la empresa trata de dar sentido a la realidad que experimenta en el mercado. Estos elementos son lo que hemos denominado «referentes ideológicos», y que, al igual que los condicionantes anteriores, son creadores de conciencia.

#### **4.2 La influencia ideológica en la concepción de una actuación socialmente responsable de marketing**

Aquí nos referimos a una serie de elementos externos e internos a la propia organización que, de manera consciente o inconsciente, se utilizan para justificar y legitimar una determinada manera de pensar y de enfocar las actividades dentro de la empresa. Se trata de referentes con que la empresa interpreta su interacción en la sociedad.

Esos elementos los hemos denominado –a modo de categorías interpretativas- cultura, esquemas organizativos de decisión, referencias a prácticas sectoriales, influencia ideológica del mercado y valores personales. Se hará referencia a ellos en ese orden, por motivos puramente expositivos.

##### **A) La influencia cultural**

Es habitual que la empresa recurra a sus valores culturales para justificar o criticar tanto sus estrategias, como los comportamientos de sus empleados. Esto también es válido para el caso de la actuación socialmente responsable.

Lo primero que habría que hacer notar es que se apela a rasgos culturales para justificar aspectos como el tipo de relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*, la atención de determinadas preocupaciones

sociales, o los procesos de gestión. Por otro lado, esos rasgos culturales hacen referencia, bien a comportamientos concretos a los que deben atenerse los individuos dentro de la organización, bien a referentes genéricos que deben interpretarse y actualizarse en la gestión.

Por ejemplo, aspectos de la relación como la cercanía del trato, la confianza o el respeto, pueden ser inducidos en organizaciones donde se promueven y se valoran. Y ello porque los comportamientos y valores se internalizan y se aprenden. En definitiva, se imita lo que se vive.

También los valores culturales pueden influir en la incorporación de preocupaciones sociales en la gestión, más allá de una finalidad meramente discursiva. Esto puede materializarse en políticas como la estrategia de precios, la gestión de fundaciones que canalizan actividades culturales y sociales o el compromiso con el medio ambiente mediante la puesta por obra de actuaciones de conservación y preservación.

En tercer lugar, los rasgos culturales son utilizados para justificar determinadas formas de gestión:

- 1 La gestión estratégica de la calidad se hace depender de valores culturales como «razón de ser de la empresa», «preocupación exigente por la alimentación sana», «mejora de la calidad de vida de los individuos», o «apuesta por la mejora continua».
- 2 La existencia de fundaciones o de fondos que canalizan recursos dedicados a acción social y cultural se conecta con «preocupación por el desarrollo no sólo económico sino social y cultural», «forma evolucionada de un compromiso originario con capas sociales humildes», «compromiso con la sociedad», o con «altruismo de la empresa».
- 3 La integración estratégica de la acción social se justifica por una concepción cultural determinada sobre el papel social de la empresa.
- 4 El uso de códigos éticos de conducta para enfocar la comunicación empresarial.

Se ha dicho que las características culturales suelen utilizarse como referentes para explicar o justificar ciertos comportamientos. Esas características, y ésta era el segundo de los aspectos a que se hizo referencia al principio, actúan como referentes, cuando menos, de dos modos.

Primero, mediante el deber de acogimiento de los individuos a comportamientos concretos. Es el caso de la referencia a prácticas específicas contenidas en códigos éticos como «la evitación de la publicidad comparativa», o del tipo específico de relación con los empleados, en virtud de la socialización que se produce informalmente por la repetición del comportamiento que se pretende inculcar, a modo de una cultura vivida y sentida. En estas situaciones, los valores culturales establecen estrictamente determinadas reglas de juego.

Segundo, como referentes genéricos que deben interpretarse y actualizarse en la gestión. Es el caso de apelaciones a cosas como «preocupación por el medio ambiente», «preocupación por las personas», «apuesta por la calidad», o «contribución al desarrollo social y cultural». Aquí, los responsables de la toma de decisiones orientan sus actuaciones interpretando valores culturales que quedan definidos con la amplitud suficiente como para cobijar un amplio abanico de realizaciones que dependerán del grado de motivación, de socialización o de compromiso que se haya conseguido, así como de otros factores de mercado. De modo que bajo cualquiera de esas formulaciones genéricas pueden subsumirse una diversidad de prácticas.

Al cabo, se puede admitir que la cultura es un factor «ideologizante» ineludible en una organización. Y, por tanto, la interpretación de la responsabilidad social y su ejercicio van a estar en parte condicionados por ello. En la medida que la RSE aparezca como un valor cultural, se puede presumir unas mayores garantías de traslación a la gestión de la empresa en todos sus ámbitos; y tanto más, probablemente, cuanto más definidos o especificados estén los comportamientos que apelan a ese valor.

## B) Esquemas organizativos de decisión

Las decisiones empresariales están mediatizadas por políticas y pautas de actuación organizativas. Esta mediatización adopta diversas formas como: «pautas de decisión del grupo» (esto es común a todas las empresas multinacionales), «directrices marcadas por la planificación estratégica para las áreas funcionales», «direcciones internacionales de comunicación», «políticas específicas» (v.gr., de no-instrumentalización de la acción social, de no discriminar precios por clientes, o de búsqueda de la rentabilidad a través de la eficiencia logística), o «principios de gestión corporativos».

En tanto que puede constatarse esta mediatización, se puede afirmar que la estructura de decisión –como la cultura- es creadora de ideología en la medida que pone un sello a las actuaciones de la empresa, lo cual es en sí mismo un proceso socializante. En consecuencia, estas pautas o políticas de



decisión pueden constituirse tanto en facilitadores como en obstáculos para una idea de la RSE que no pueda dissociarse de la gestión normal de la empresa.

Un segundo aspecto de estos esquemas de decisión es que, en buena parte, pueden considerarse una construcción colectiva. Esto es interesante no perderlo de vista porque, si es así, esa construcción adquiere un carácter de cierta permanencia que trasciende las individualidades que intervienen en los procesos de toma de decisiones.

En pocas palabras, la organización, como pequeña sociedad que es, mediatiza los procesos de toma de decisiones en las áreas funcionales a través de una reconducción, participada en mayor o menor grado, de las prácticas por determinados principios orientadores. Y, en la medida que la libertad de los decisores queda enmarcada por ello, es por lo que se afirma la influencia de estos principios en la creación de ideología, entendida ésta por cómo se concibe o se interpreta la gestión. Y si esto se admite, también el concepto de integración de lo socialmente responsable va a estar condicionado por esa estructura o manera de decidir.

### C) Las referencias sectoriales

En qué medida las prácticas habituales de un determinado sector pueden influir en cómo una empresa toma decisiones es algo que merece la pena estudiarse. Frecuentemente, las empresas aluden a prácticas sectoriales para justificar ciertas decisiones.

El referente sectorial es utilizado tanto para asimilar prácticas como para contrastarlas. En el primer caso, las prácticas sectoriales sirven para justificar determinadas decisiones, en virtud de lo que es «normal» o de lo que «hacen todos», o del «no solamente somos nosotros». En el segundo caso, la referencia sectorial sirve para justificar diferencias estratégicas, ideológicas y culturales. Aun en estos casos, la práctica sectorial tiene un papel en la configuración de comportamientos, ya que el contraste invita a la reflexión.

Ambas tendencias, asimilación y contraste no son en modo alguno incompatibles; depende del tipo de prácticas al que se refieran. Pero sí están relacionadas con la posición y estrategia competitiva de la empresa. Es decir, se ha observado que las empresas que siguen estrategias de diferenciación, tienden a distinguirse en algún rasgo de la práctica sectorial. En este caso, muchas empresas líderes actúan a modo de «emprendedores o introductores de políticas». Marcan actuaciones que sirven de referente para otras empresas del sector. Por otra parte, empresas que tienen una posición

más débil en el mercado utilizan el referente de otras empresas para imitarlo.

Así, se presume que el concepto de RSE mantenido por las grandes empresas que lideran sus sectores puede, por asimilación, convertirse en referente para el resto de empresas. Y esto, nuevamente, es creador o difusor de ideologías. Inclusive, las estrategias de «*benchmarking*» obligan a mirar otros sectores, para tratar de entender el comportamiento de otras organizaciones fuera de ellos. Esto puede ser positivo para el ejercicio socialmente responsable en la medida en que empresas comprometidas con ello puedan servir para divulgar su práctica. En la misma línea, cabe destacar los esfuerzos desde instituciones políticas por contribuir a difundir prácticas e ideas para el ejercicio de la RSE. Esta difusión puede también convertirse en un importante factor ideológico.

#### D) El poder del mercado

No es exagerado afirmar que, de todos los factores creadores de ideología, lo que se puede denominar la lógica del mercado es el más influyente. Y esto por una cuestión en principio obvia: la necesidad ineludible del beneficio económico que impone la economía de mercado; y por otra más discutible, como es el crecimiento y la acumulación continuos.

Cuando nos referimos a la lógica del mercado como el factor más influyente no es sólo porque se acuda a ella para racionalizar los comportamientos, sino porque, además, el mercado puede actuar como debilitador de factores culturales.

Ya habíamos señalado anteriormente al hablar de la cultura cómo determinados elementos culturales no podían entenderse al margen de la posición competitiva de la empresa. También puede ocurrir al revés, que los valores culturales influyan en el referente del mercado. Pero el hecho que se advierte con más fuerza es el del papel director del mercado.

El mercado, se arguye, arrastra o dirige a la organización, la cual se autopercibe como inmersa en una corriente inevitable, de modo que aquella ajusta su manera de ver las cosas al mecanismo del mercado. Incluso la RSE llega a interpretarse como la anticipación a lo que demanda el mercado.

En definitiva, se puede decir que existe una relación de fuerzas, a veces convergente y a veces divergente, entre cultura y mercado, a la que la empresa no es inmune. Y que el mercado es una fuerza lo suficientemente poderosa como para modificar valores culturales.

Ahora bien, ¿cómo influye la lógica del mercado en el concepto de

RSE? Aquí cabe señalar, cuando menos, dos tipos de relaciones –que pueden coexistir dependiendo del tipo de acciones o de *stakeholders* a que se refieran- entre los aspectos económicos y no económicos: relaciones de emulsión y de cohonestación.

Por emulsión nos referimos al mantenimiento diferenciado de actividades económicas y no económicas. Un ejemplo patente de esto son las fundaciones u obras sociales de grandes empresas. En este caso, la lógica de la maximización conduce a una diferenciación entre gestión del negocio y lo socialmente responsable, que queda identificado con la dotación de recursos para acción social. Aquí, el poder del mercado lleva a una escisión de comportamientos que se traduce en una identificación de lo social con algo esencialmente desligado del propio negocio. De ahí que con esta perspectiva sea difícil avanzar en un concepto de gestión socialmente responsable, en tanto que integración o inseparabilidad entre lo económico y lo no-económico.

Por cohonestación nos referimos a la búsqueda de la compatibilización entre lo económico y lo no-económico. En este caso, se puede diferenciar dos tendencias sutilmente opuestas. La primera sería la traducción de lo no-económico en términos económicos o estratégicos; la segunda, la adaptación de lo económico o estratégico a lo no-económico.

En el primer caso, la empresa incorpora lo socialmente responsable en su gestión ante la hipótesis de que es el mejor camino, o en todo caso un buen camino, en tanto se demuestre lo contrario, para mejorar su rentabilidad. Esta forma de pensar puede dar lugar tanto a la integración de actuaciones concretas: campañas de marketing con causa o de marketing social, como de determinadas políticas de gestión, verbigracia, el tipo de relación mantenido con los clientes. Aquí la RSE adquiere un carácter de provisionalidad mientras no se demuestre la existencia de otros caminos para garantizar mejor el beneficio económico. Entonces, el poder del mercado conduce a ajustar la RSE a la lógica de los intercambios. Digamos que lo social se percibe como estrategia.

En el segundo caso, la empresa parte de la base de la necesidad del beneficio económico, pero su consecución trata de compatibilizarse con otros criterios sociales no subordinados a él sistemáticamente. Aquí la lógica del mercado se percibe insuficiente para garantizar sin más otros intereses ajenos a ella. La maximización se sustituye por la aceptabilidad de un beneficio que permita integrar aspectos no-económicos. Y la estrategia se adapta a lo social. Pero igual que en el caso anterior, la actuación social trata de hacerse rentable, ¿cuál es entonces la diferencia? Volvamos de nuevo

sobre las dos tendencias:

1. En el primer caso, el tipo de actuación social que se asuma estará supeditado a su virtualidad para generar beneficios. La empresa hace el bien, pero en aquellos aspectos que pueden ser estratégicos (rentabilidad inmediata, imagen o reputación, etc.) para ella. Así, la empresa selecciona aquello que ya de entrada funciona y es rentable o así se considera, porque se ha visto que es valorado por el mercado.
2. En el segundo caso, la empresa busca hacer lo que considera que puede contribuir mejor a diversos intereses sociales, por razones éticas, culturales o de justicia social, y trata de hacerlo rentable y que funcione. Esta segunda perspectiva requiere de una mayor dosis de innovación y creatividad y de apuesta sincera por la RSE, sin olvidar la necesidad del beneficio económico.

Por concluir con un ejemplo, una empresa puede invertir en eliminar componentes contaminantes de un producto porque tiene razones para pensar que así va a mejorar su rentabilidad en el mercado, o bien porque considera que eso constituye una buena aportación social y se las ingenia para que eso sea rentable. El matiz es importante, porque, en el primer caso, la acción social deviene algo pasivo que dejará de emprenderse en cuanto pierda su virtualidad para generar beneficios. En el segundo caso, la empresa procura activamente que esa acción, considerada necesaria, sea rentable.

Consecuentemente, se puede admitir que la lógica del mercado fuerza a la empresa –siempre que ésta se cuestione su responsabilidad social- a buscar una forma de relación entre aspectos económicos y no-económicos de su actividad. En cualquier caso, parece innegable la impronta que deja el mercado, independientemente del tipo de respuesta que se dé en la empresa. Generalmente, existe una tendencia a racionalizar todo en términos de mercado.

Así, el mercado parece constituir un referente clave en expresiones como: «nos actualizamos al ritmo que marca Europa, que marca el mercado»; «hay que cumplir con las exigencias que vayan surgiendo»; «todo son empresas, todo son ganancias»; «al cabo, el marketing está orientado a conseguir la máxima rentabilidad»; «son las inapelables leyes del mercado»; «la empresa funciona bien cuando saca los máximos beneficios posibles»; «las empresas siguen una moda actual: la reputación social»; o «lo social se implantará conforme se vaya demandando».

La tendencia a racionalizar se extiende a cuestiones relacionales,

medioambientales, y a otros aspectos sociales. En el ámbito relacional, por ejemplo, el tipo de relaciones personales mantenidas con los clientes se justifica en términos de imagen, competitividad y rentabilidad de la empresa en el mercado; otras veces se valoran la política de marketing relacional con los clientes por los mejores resultados económicos conseguidos; o bien, se juzgan las buenas relaciones con los distribuidores como un factor clave para facilitar la entrada en nuevos mercados.

Con relación al medio ambiente, algunas empresas dan razón de su fuerte política de actuación medioambiental por la mala imagen que sus industrias alcanzaron en el pasado, a raíz de los daños causados al entorno. Lo que en algún caso empezó siendo algo obligatorio –el respeto medioambiental- por el tipo de actividad que se desempeñaba, empieza ahora a utilizarse como otro argumento de venta.

En lo que respecta a la acción social, también se advierte una tendencia a racionalizar en términos económicos. Por ejemplo, en algunas organizaciones se rechaza el intentar sacar partido del altruismo porque al final es contraproducente para ella; o, en otras, la idoneidad de las acciones de marketing con causa se basa en que la empresa gana con ellas en cuestiones como protección de marca, diferenciación, o identificación con el cliente.

La fuerza del mercado resulta innegable como un elemento más, sin duda crucial, que utiliza la empresa en su manera de ver su relación con la sociedad, y, por tanto, en su manera de concebir lo socialmente responsable.

#### D) Los valores personales

Lo que se trata de poner de manifiesto en este punto es que los valores individuales también resultan de interés para entender la RSE. Y esto por dos razones al menos: porque los individuos, normalmente, tienen cierta autonomía a la hora de tomar decisiones, y porque las políticas de empresa rara vez regulan por completo su traslación a las decisiones funcionales. Los individuos se valen de ellos para reinterpretar las políticas de gestión, bien potenciándolas, interviniendo en su configuración, o bien cubriendo un vacío en la estructura de decisión organizativa.

En tanto las prácticas colectivas suelen constituir un proceso abierto, que se forja por el flujo y reflujo de opiniones diversas, a veces opuestas, es importante advertir discrepancias o posicionamientos personales que pueden ser motores de cambios en la manera como la empresa, en su conjunto, percibe su papel en la sociedad.

## 5. HACIA UN CONCEPTO DE RSE

El término «responsable» puede emplearse al menos en un triple sentido (Goodpaster 1983): en sentido *causal*, como *observación de normas* y como *toma de decisiones*. Aplicándolos a la empresa, significarían lo siguiente:

1. Tomado en sentido causal, cuando se aplica este término a la empresa se está haciendo hincapié en el hecho de que ciertas acciones o acontecimientos son ocasionados por ella, total o parcialmente. La empresa es responsable pues de las consecuencias que acarrea su actuación.
2. En el sentido denominado «observación de normas», la atención se centra no en las consecuencias específicas de una acción, sino en la conducta que la sociedad espera de la empresa en virtud de su rol específico. Nos estaríamos refiriendo al desarrollo de una responsabilidad institucional, donde la empresa, como institución socioeconómica, ha de desarrollar eficazmente unas funciones concretas (producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas).
3. En el tercer sentido aludido del término responsable, *toma de decisiones*, el interés se pone en cómo la organización piensa y decide ante una determinada situación; se trata, por tanto, de evaluar la independencia de juicio y los elementos en los que está basado. Así, la responsabilidad se orientaría más específicamente a los procesos de decisión.

Hechos estos matices, la idea de responsabilidad que va a estar presente en el resto de este libro tiene que ver con ese tercer sentido que indicábamos de *toma de decisiones*. Es en la toma de decisiones donde se manifiesta el poder de la organización y, por tanto, donde está en juego su legitimidad. También es en la toma de decisiones donde cabe hablar de la noción de intencionalidad que se arguye como consustancial al concepto de responsabilidad<sup>7</sup>. Es también en este sentido en el que Collier y Esteban (1999, 182) consideran el carácter de sujeto moral de las organizaciones, el cual no se establece meramente en un sentido consecuencialista, en

---

<sup>7</sup> French considera que un sujeto moral tiene que tener al menos tres capacidades cruciales: «poder actuar intencionadamente; poder tomar decisiones racionales y argumentar racionalmente con relación a sus intenciones y tener la posibilidad de responder a los acontecimientos y a las críticas éticas mediante una alteración de sus intenciones y modelos de conducta que son perjudiciales u ofensivos para otros, en detrimento de sus propios intereses».

términos de los resultados producidos por una acción, sino, igualmente, en términos de propósitos, prácticas y procesos.

Con este enfoque, estamos tomando el punto de vista del proceso de decisión seguido para calificar a una empresa como socialmente responsable; esto no impide que se pueda criticar los resultados o las consecuencias de sus decisiones, es decir, que la empresa yerre en su análisis. Pero se trata de entender la responsabilidad social como una estructura que permita orientar las acciones con una visión hacia el futuro, por utilizar las palabras de Carsten (2001).

Un concepto de responsabilidad social orientado a procesos adquiere un carácter genérico, que nos permite sortear las dificultades de una casuística, probablemente interminable, que plantea una orientación hacia los comportamientos empresariales específicos.

Si, como se ha sugerido más arriba, la responsabilidad social tiene que ver con el proceso por el cual se alcanzan las decisiones de la empresa, es necesario desgranar su contenido.

En primer lugar, este proceso debe permitir a la empresa conocer las consecuencias probables de sus acciones. Pero esto no se realizaría adecuadamente si, previamente, no se conoce el contexto (entorno) en el que se desarrolla su actividad, así como los sujetos (*stakeholders*) y los intereses implicados en ella. Es sobre esta base sobre la que la empresa puede actuar responsablemente.

Así, la responsabilidad social debe conllevar procesos de la siguiente naturaleza (en esto se es deudor en parte de las ideas defendidas por Wood): análisis del entorno, gestión de *stakeholders* (identificación y naturaleza de las relaciones mantenidas con ellos) y un análisis que conduzca a la elección estratégica a partir de las consecuencias que sobre éstos conlleven las diferentes líneas de acción planteadas por la empresa.

Estos procesos pueden desarrollarse de muchas formas, lo que daría una especificidad a cada empresa a la hora de asegurarlos. También es preciso destacar que su puesta por obra puede conllevar modificaciones estructurales o cambios de modelos organizativos –lo que sería, por otra parte, muy interesante de estudiar para hacer propuestas sobre la mejor manera de realizarlos–. Por otro lado, estos procesos pueden desarrollarse paralelamente, sin que tenga que darse una linealidad temporal. Por otra parte, la atención a los procesos, o, lo que es lo mismo, a los «cómo», entronca con dos elementos clave para un concepto de responsabilidad moral: la racionalidad y el respeto.

El esfuerzo por forjarse un juicio justo y elegir convenientemente, con que se ha identificado más arriba la responsabilidad social, no puede desligarse de un razonamiento moral. Es decir, la empresa no puede rehuir la reflexión ética sobre lo que considera justo y conveniente; es más, se puede afirmar que el ejercicio de la responsabilidad anima y mejora, informando, ese razonamiento.

El que los procesos que configuran la responsabilidad social faciliten la reflexión en la empresa, permite una relación analítica entre la responsabilidad social propiamente dicha y la ética organizativa. No puede ser de otra forma. Los procesos de responsabilidad tienen sentido –y con esta orientación deberá evaluarse la eficacia de sus concreciones- porque permiten que la empresa no sea indiferente a los valores que se ponen en juego en sus decisiones<sup>8</sup>.

La responsabilidad social representa un acto voluntario, un compromiso por integrar diversos intereses de la sociedad (considerados estos de la manera más amplia posible) en la toma de decisiones de la empresa. Por tanto, el punto de partida para la responsabilidad es una posición ética donde la empresa determina ante quién se considera responsable y qué tipo de obligación va a asumir respecto a ello (beneficencia o no-maleficencia). Estos preliminares no son en modo alguno determinantes o invariables, sino que están sujetos a un proceso de aprendizaje y de continuos replanteamientos. En suma, puede decirse que la responsabilidad social se mueve dentro de una determinada conciencia ética, aunque también contribuye a su desarrollo.

A modo de resumen, la responsabilidad social podría definirse como sigue:

Por responsabilidad social entendemos la institucionalización, en la toma de decisiones de la empresa, de procesos que faciliten la reflexión axiológica y la elección estratégica, a partir de las consecuencias probables de tal acción sobre derechos morales e intereses de todos aquellos stakeholders identificados en una situación determinada; de manera que se logre una estructura decisional que permita a la empresa la toma de decisiones colectivas, informada por determinados criterios morales.

---

<sup>8</sup> Por eso, como ya se discutió en un punto anterior, no admitimos la identificación inmediata de la responsabilidad social con la responsividad, pues un proceso que se dirija a la acción sin reflexión no se puede afirmar que sea socialmente responsable.



En la definición anterior puede advertirse un excesivo hincapié en la idea de «proceso decisional». El insistir en este aspecto, que pudiera resultar redundante, responde a la idea de no dicotomizar el proceso de toma de decisiones entre decisiones normales de gestión y decisiones de responsabilidad social.

Entendemos que la institucionalización de la responsabilidad social se produce una vez que se incorpora a los procesos generales de toma de decisiones, en los diferentes niveles de resolución. Por tanto, aun cuando la empresa pueda embarcarse en programas sociales que no estén directamente relacionados con su actividad ordinaria –también este aspecto discrecional sería interesante para la responsabilidad social–, defendemos un concepto que no se pueda desligar de la actividad normal de la empresa. También se pretende evitar que la responsabilidad social se conciba como un conjunto de fórmulas procesales cuyo uso queda al arbitrio de ser recorridas o no por los responsables de la toma de decisiones.

La institucionalización de procesos, por otro lado, significaría, a nuestro parecer, una convicción por parte de la empresa por la responsabilidad social. Creemos que es poco probable que una empresa que, sistemáticamente, enjuicia sus acciones con la consideración de sus efectos sobre diversos *stakeholders*, actúe exclusivamente con criterios puramente estratégicos u oportunistas; o, dicho de otro modo, es difícil pensar que se dé un enmascaramiento de sus verdaderos y exclusivos intereses (beneficio o rentabilidad).

Una vez introducido el concepto de RSE que vamos a tener presente, en el siguiente capítulo centraremos nuestras consideraciones en el ámbito de la función de marketing, buscando la dimensión de responsabilidad social subyacente en ella.

## Capítulo 2

### MARKETING Y SOCIEDAD

El propósito de este capítulo es argumentar que cualquier filosofía de gestión en marketing no garantiza la actuación socialmente responsable, y que es necesario subsumir un enfoque exclusivamente tecnológico o de gestión en una perspectiva social más integradora.

En primer lugar, se argumentará la relevancia de las actividades de marketing para una sociedad, esbozando algunas de las repercusiones económicas y no-económicas implicadas en ellas. En segundo lugar, se justificará que el concepto de marketing, tal y como suele concebirse, plantea dificultades tanto teóricas como prácticas para el ejercicio de la responsabilidad social si se lo enmarca dentro de un contexto social más amplio, con dimensiones mundiales o transnacionales inclusive.

#### 1. LA FUNCIÓN SOCIAL DEL MARKETING

*La libertad de elección del consumidor es uno de los cimientos de la filosofía de marketing sobre los que se construyen nuestros imperios. ¿Es esto una invención deshonesta de los responsables de marketing, una artimaña para justificar meramente nuestras manipulaciones? ¿Es la libertad compatible con el bienestar? ¿Quién tiene elección?*

M. THOMAS (2000), p. 321.

La importancia social del marketing no es algo evidente desde el momento en que en la mente del público en general equivale a publicidad y promociones –cuando no a estrategias más o menos ocultas de las empresas para vender más–. Además, los responsables de marketing y sus decisiones continúan siendo atacados, vilipendiados y condenados, hasta el punto de que, a menudo, la actividad de marketing es percibida como la menos ética de todas las funciones de la empresa.

Y, sin embargo, el marketing puede considerarse como una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor mediante un proceso de intercambio. Se puede argumentar (Fennell 1987) que el marketing es un instrumento social para asegurar que las decisiones sobre «qué producir» estén en consonancia con los intereses de los usuarios, es decir, que, en último término, dichas decisiones estén basadas en la información sobre los diferentes contextos de uso que sugieren la necesidad de un determinado producto. En otras palabras, la función de marketing devolvería a la sociedad el control de lo que se produce; un control perdido como consecuencia de la división del trabajo por la que la sociedad optó, buscando las ventajas de la especialización. Por eso, el marketing constituye una notable fuerza social que conecta con la calidad de vida de una sociedad. Fennell (*ibídem*, 107) señala que cuando elegimos un sistema productivo basado en la división del trabajo asumimos ciertos costes que están implicados. Entre ellos se encuentra la pérdida de privacidad:

*La pérdida de privacidad no es individual sino colectiva. Si decimos a los productores: "Actúe en nuestro nombre; fabrique lo que fabricaríamos para nosotros mismos; averigüe lo que eso significa y, cuando lo tenga preparado, anuncie su disponibilidad en los medios de comunicación", entonces estamos exigiendo que la naturaleza humana sea puesta delante de nuestros ojos en todas sus manifestaciones, con la única restricción de que se respete la ley.*

Se puede discutir si la contribución del marketing a la sociedad es grande o no, pero la actividad de marketing, como actividad social, tiene un impacto directo o indirecto sobre nuestro modo de vida. Por ejemplo, si utilizamos como base las conocidas «4 pes» de McCarthy (producto, precio, comunicación y distribución), se pueden trazar algunos de dichos impactos<sup>9</sup>:

- Respecto a las decisiones de producto, por ejemplo, se pueden dedicar recursos a la producción de artículos de lujo a expensas de bienes más básicos. Puede ser el caso de algunos países empobrecidos donde el criterio de producción atiende más al poder de mercado que al bienestar de la sociedad global.
- La política de precios es clave para analizar el acceso de los consumidores a determinados bienes. Según las decisiones tomadas, se puede mejorar el bienestar social facilitando el acceso

---

<sup>9</sup> Los ejemplos están extraídos de SAMLI, SIRGY y MEADOW (1987), pp. 10-11.

a un producto, o bien acentuar la polaridad de clases al vedar su acceso a las personas con menos recursos.

- La comunicación tiene que ver con el manejo de la información en los mercados. Se puede generar una influencia social positiva estimulando la economía y favoreciendo los intercambios; pero, también, es posible influir negativamente mediante el uso de engaños para estimular la demanda, el refuerzo de estereotipos negativos sobre minorías sociales, o creando valores culturales que entren en conflicto con el estándar asumido de calidad de vida.
- Por último, la política de distribución facilita el acceso a los productos en las distintas áreas geográficas. Aspectos como el acceso a los productos en zonas desfavorecidas frente a áreas de altos ingresos, el servicio al cliente, o las relaciones de poder en el canal de distribución son aspectos que redundan en el grado de satisfacción social.

Igualmente, si se adopta una perspectiva macroeconómica, el marketing influye en la sociedad al menos de tres formas<sup>10</sup>:

1. El valor añadido por el marketing a las actividades de intercambio.
2. El efecto multiplicador del marketing en una economía. Una actividad comercial eficiente puede repercutir en mejoras sociales que, a su vez, potencien un ciclo de expansión económica. Por ejemplo, una distribución efectiva de los productos facilitaría el acceso de la población a ellos, lo que mejoraría su bienestar y redundaría en una mejor actividad productiva que generaría más ingresos o mayor bienestar.
3. Efectos positivos sobre el empleo. Se sostiene que la estimulación de la demanda que persigue el marketing facilita la creación de trabajo.

Como afirma Feldman (1971), los *outputs* que son objetos de intercambio en un sistema de marketing son, simultáneamente, *inputs* de un sistema social más amplio, por lo que, en consecuencia, el bienestar de éste puede verse afectado. Así, los problemas comienzan en el momento en que las actividades de marketing, guiadas por las elecciones de los individuos, conllevan consecuencias socialmente indeseables o injustificables. A

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, pp. 12-13.

menudo, el marketing ha sido calificado como una fuerza significativa mediante la cual la organización puede provocar cambios y extender su influencia sobre el entorno. Ello se debe a que deviene un instrumento social que transmite valores, por lo que no es de interés exclusivo para la empresa y los consumidores.

Satisfacer necesidades es un aspecto central en la moderna concepción del marketing: si la empresa quiere alcanzar sus objetivos de mercado deberá hacerlo satisfaciendo mejor que sus competidores las necesidades de sus clientes. De ahí que el consumidor sea una pieza clave en torno a la cual se construye la estrategia de mercado. Peter Drucker insistía en este aspecto afirmando que el propósito de una empresa debería ser crear clientes. El consumidor se convierte así en la base que garantiza la existencia de un negocio. La relación empresa-consumidor es un problema de interés también para los consumidores, ya que la satisfacción de sus necesidades está en juego. Pero, como sugiere Fennell, el considerar al consumidor como base para la actividad productiva tiene ciertas implicaciones:

- Por ejemplo, cabe aducir que los consumidores deberían estar dispuestos a pagar todos los costes asociados a la disposición de productos particulares, incluidos los originados por compensaciones a otros individuos a quienes perjudica la disponibilidad de dichos bienes.
- O, también, que los costes de satisfacer las necesidades de individuos cuyas circunstancias son altamente atípicas deberían ser compartidos por todos, por poder disfrutar del privilegio de contar con la ayuda de la empresa para que cada quién pueda satisfacer sus propios deseos.

Fabricar «lo que el cliente desea comprar» parece ser la filosofía imperante en la concepción moderna del marketing. Sin embargo, esta insistencia en la satisfacción de necesidades ha provocado, a juicio de algunos autores (Gilberston 1999), una desatención a los medios por los que ese objetivo es conseguido, de acuerdo con una concepción utilitarista que parece predominar en los mercados. Fennell (*op. cit.*, 108) es tajante en este sentido:

*Seamos claros sobre lo que el marketing no es. Nadie reclama que el concepto de marketing sea una doctrina altruista. Cuando los empresarios lo asumen, lo que persiguen es llevar lo más lejos posible su propio interés basándose en los intereses percibidos de los consumidores. Esto es lo que significa “fabrica lo que el cliente desea comprar”. Como siempre, los*

*intereses de unos individuos pueden correr alejados de los de otros y de la sociedad como un todo, y, cuando esto ocurre, esperamos contar con las leyes, la prudencia y la ética necesarias para ejercer una influencia restrictiva sobre productores y consumidores.*

En nuestra opinión, la búsqueda de reconciliación del marketing con la sociedad ha caminado, en general, por el sendero del propio interés de acuerdo con la «mano invisible» del mercado. Así, la evolución de la filosofía de marketing ha sido mayoritariamente una reacción ante la necesidad de sostener e incrementar el beneficio económico. En este sentido, autores como Prothero (1990) destacan la evolución del marketing hacia la integración de aspectos sociales como el medio ambiente por la necesidad estratégica de satisfacer una exigencia social creciente.

### **1.1. La preocupación social en el pensamiento de marketing**

El cuestionamiento de las repercusiones del marketing en la sociedad no ha estado ausente en el pensamiento académico sobre la disciplina; si bien, las respuestas a estas inquietudes han caminado por senderos bien distintos. A mediados de los sesenta, Bartels (1965) distinguió en el pensamiento sobre marketing dos puntos de vista presentes tanto en la teoría como en la práctica: el marketing como tecnología de gestión, y como un proceso social. Como tecnología de gestión, el marketing se concibe como un conjunto de técnicas empleadas por organizaciones (mayoritariamente con ánimo de lucro) para producir una respuesta deseada de un mercado (Sweeney 1972, p. 4). Como proceso social, supone un concepto más amplio, un proceso fundamental por el cual la sociedad garantiza las necesidades personales e institucionales de consumo de bienes y servicios.

Esta diferenciación continúa hoy siendo relevante, a nuestro juicio, para el análisis de la responsabilidad social, puesto que remite a visiones diferentes del papel que el marketing y sus responsables deben tener en la sociedad. Y es que en esa distinción subyacen dos posiciones que encarnan las opiniones enfrentadas en el debate sobre la naturaleza de la RSE: por un lado, los partidarios de restringir el concepto de marketing al campo de lo económico o de lo técnico; y, por otro, los partidarios de ampliar los límites de dicho concepto hacia otras dimensiones sociales. A este debate nos referimos seguidamente.

A) El marketing como tecnología

A juicio de Bartels (*op. cit.*), el marketing se desarrolló como una tecnología. La adquisición de ésta constituyó la principal preocupación de empresas y académicos desde principios del siglo XX, una época en que no existían conocimientos sistemáticos de los procesos de las empresas en los mercados, y la teoría económica al uso no proveía de herramientas necesarias para analizar y entender la práctica comercial. Así, lo que más tarde fue denominado marketing surgió de la combinación de conceptos prestados de otras ciencias como la economía, la psicología, la teoría de gestión y aportaciones propias. Es, en este sentido, en el que el marketing constituía una tecnología de gestión: conceptos y relaciones entre variables (*ibidem*, 46).

El énfasis en la tecnología y en dominar las nuevas técnicas ha orientado tradicionalmente el interés del marketing hacia aspectos «no humanos» (*ibidem*): conceptos económicos (precios, costes, beneficios, márgenes, rotaciones...), elementos espaciales (localización, exposición...), procesos (venta, compra, financiación), intangibles (marcas, imágenes, políticas...), objetos (clases de productos, tipos de consumidores); e impersonales: instituciones (mayoristas, minoristas, fabricantes, gobiernos...) y colectividades (mercados, competidores...). De esa forma el comportamiento humano fue obviado y se asumió el modelo de *homo oeconomicus*. Empresa fue sinónimo de gestión y los mecanismos de aquella subordinaban a los individuos que la integraban.

En compendio, el marco tradicional de estudio del marketing ha consistido en conceptos y principios implícitos en el proceso de distribución y venta de bienes. Sus principales elementos estructurales han sido (*ibidem*, 47):

- Investigación de mercados, delimitación, segmentación.
- Concepción de producto, adaptación, identificación, diversificación.
- Actuación funcional, incluyendo creación de demanda.
- Especialización institucional y construcción de canales de distribución.
- Relaciones precio-coste-beneficio en decisiones de gestión internas y externas.
- Análisis financiero del mercado y de las actividades de marketing.
- Regulación de las actividades de marketing.

Aunque el punto de vista tecnológico constituyó una aportación esencial para el concepto de marketing, y ha posibilitado su independización de otras ciencias, considerarlo como suficiente conlleva algunos peligros (Sweeney, *op. cit.*, pp. 6-7):

- El interés se centra en la organización aisladamente considerada, obviando las relaciones entre ésta y el sistema social más amplio del que forma parte. Se concibe la organización como una entidad semiautónoma que emplea los recursos de la sociedad y que es forzada a adaptarse a las normas y valores predominantes. En suma, no se posibilita el análisis de papel del marketing como parte de una estructura social más extensa.
- El marketing se percibe como un fenómeno unidireccional, un fenómeno de acción, no de interacción. El análisis se centra pues en la ejecución de una determinada tecnología, haciendo caso omiso a las expectativas interrelacionadas de los participantes en el proceso de intercambio.
- La efectividad de las acciones de marketing se evalúa por la consecución de los resultados deseados por la organización, independientemente de los valores sociales implicados. Este «etnocentrismo», arguye Sweeney, puede ser la causa de gran parte del descontento con la falta de responsabilidad social del marketing.
- La pedagogía del marketing se reduce a conocer y a aplicar un conjunto de herramientas, con lo que se hace hincapié en aspectos puramente técnicos y mecánicos.
- Se desincentiva el estudio del marketing en relación con otras ciencias sociales.
- La responsabilidad social se reduce a algo a lo que la organización debe pasivamente adaptarse, más que a algo que deba ser buscado y perseguido activamente.

A pesar de las numerosas y continuas críticas hacia el marketing por su supuesta desatención a intereses más amplios de la sociedad, lo cierto es que la corriente principal de pensamiento en esta disciplina no ha modificado significativamente sus planteamientos. Es decir, esta concepción del marketing como un proceso de gestión, restringido al campo económico y con una perspectiva muy delimitada de la organización y de las



transacciones comerciales, continúa presente tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

## B) El marketing como proceso social

La excesiva simplificación del proceso de intercambio que supone la perspectiva tecnológica del marketing se ha contrapuesto a una visión más amplia de esta disciplina, con repercusiones decisivas sobre el planteamiento de la responsabilidad social. Como se ha explicado en el punto anterior, tradicionalmente, el marketing ha sido contemplado como un proceso económico de gestión (Bartels, *op. cit*): una combinación de la aplicación de una tecnología y de la asunción de un comportamiento de los individuos basado en la racionalidad económica. Sin embargo, en respuesta a las fuertes críticas que frecuentemente recibe el concepto de marketing, especialmente desde mediados de los sesenta, y al efecto de su «polinización» con conceptos sociológicos, otros autores empiezan a defender que la función del marketing y la responsabilidad asociada a esta tarea tienen un interés más amplio que lo estrictamente económico. Se asume que el marketing no es un fin en sí mismo; que tiene dimensiones sociales y que, por tanto, es más que una pura tecnología de gestión.

A mediados de los sesenta, Bartels propuso la consideración del marketing como un proceso social, y autores como Lazer (1969) afirmaban, a finales de esa década, que el marketing debe servir no sólo a las empresas sino, además, a los fines de una sociedad. Así, el marketing no concierne sólo a la estrecha perspectiva de la transacción de compra-venta, sino que sus repercusiones van mucho más allá de los límites formales de una organización.

Con la perspectiva de un proceso social, el foco del marketing se sitúa en los intercambios sociales. Éstos son el resultado de una necesidad de intercambiar entre los miembros de una sociedad; una necesidad acordada socialmente, que existe independientemente de la tecnología empleada por las empresas para facilitar esos intercambios. Se distingue así entre proceso de intercambio y tecnología utilizada para realizarlo: el proceso de intercambio que ocurre en una sociedad es el proceso de marketing:

*El marketing no es visto meramente como algo que es hecho –una tecnología de gestión–, sino como algo que es –un proceso social– (Sweeney, op. cit. p. 7).*

Esta perspectiva tiene consecuencias de gran relevancia. La tecnología de marketing, o la gestión de marketing, queda subordinada a la satisfacción de la sociedad. Ésta tiene a su disposición diferentes tecnologías para

favorecer los intercambios humanos, y elegirá aquella que esté más acorde con sus valores, ideología, estructura económica, tecnológica, social, etc. Por tanto, las herramientas del marketing serán útiles en la medida que desempeñen esa función mejor que otras.

Pero ya en los años setenta Sweeney aludía a una cuestión que podría continuar teniendo vigencia (*ibídem*):

*Como esta tecnología mejora continuamente, a menudo las instituciones empiezan a ver que ésta es más importante que la función social básica a la que debe ayudar a implementar. Así, el proceso social tiende a definirse como la tecnología, en lugar de definirse ésta como un medio entre otros de implementar el proceso social básico.*

La conclusión es inmediata: la identificación del proceso social que representa el marketing con la tecnología de gestión relega a un segundo o ulterior plano una idea de responsabilidad social que dé cabida a una base amplia de intereses de una sociedad. El resultado de esto es doble. Primero, en lugar de cuestionarse las herramientas de gestión de marketing, éstas se sacralizan, y queda como fundamental analizar la mejor manera de aplicarlas. Segundo, el ámbito de preocupación se restringe a lo económico; se limita la responsabilidad social a desarrollar intercambios eficientes. Y, además, bajo la concepción utilitarista del comportamiento humano y del beneficio, la eficacia de la tecnología de marketing se supedita a su capacidad para incrementar la rentabilidad empresarial.

Propiamente, la perspectiva del marketing como proceso social tiene implicaciones relevantes para el desarrollo de esta disciplina (*ibídem*, pp. 8-9):

- El estudio del marketing no se limita a la tecnología empleada por las organizaciones. Incluye también las relaciones entre organizaciones, y entre el proceso de marketing y otros procesos sociales, así como el papel desempeñado por el Marketing y sus instituciones como partes de un sistema social general.
- La responsabilidad social no es una obligación impuesta al marketing, sino que es un aspecto inherente a su naturaleza; no es una racionalización para la actividad de marketing, sino una razón para ella. La cuestión no es, entonces, cómo usar la tecnología de marketing sin violar las restricciones impuestas socialmente, sino qué clase de instituciones, empleando qué clase de tecnología, satisfará más efectivamente las necesidades y valores de una sociedad.

- Concebir el marketing como un proceso social enriquece la evaluación de su efectividad.
- El marketing no es una acción unilateral sino una interacción; no es algo que se hace a otra parte, sino un proceso en que participan todos los miembros de una sociedad.
- El alcance de la disciplina y su pedagogía debería ser mucho más amplio de lo que tiende a darse normalmente. El marketing debería alimentarse de otras ciencias sociales para tener un mejor entendimiento de los comportamientos humanos.

En conclusión, el concepto de marketing como proceso social ofrece una perspectiva más adecuada para la integración y el análisis de la responsabilidad social. Al hacer depender lo tecnológico de lo social, se realiza la consideración de las consecuencias sociales de las actuaciones de la empresa, y se permite la evaluación de las herramientas a la luz de su eficacia para realizar los intercambios que satisfacen las necesidades humanas. Así, el marketing puede verse tanto como una función de la empresa como una tecnología. De hecho, como afirma Sweeney, ambos puntos de vista son necesarios para un concepto más comprehensivo de la disciplina. Pero limitar la idea del marketing a una tecnología de gestión significa abandonar el reconocimiento de su naturaleza social, y, por tanto, dejar fuera de estudio sus dimensiones sociales, en las cuales adquiere sentido la idea de RSE.

Según Lazer, la empresa debe ser activa junto con el gobierno en el mantenimiento y expansión de un estado de bienestar. Por eso, arguye, aquella debe reconciliarse con la sociedad asumiendo un papel más activo y comprometido en su desarrollo. Con todo, la perspectiva de Lazer sitúa la RSE en un conjunto de actividades adicionales a la gestión de marketing, más que integradas en ella. Este papel social atribuido al marketing es desempeñado, a juicio de Lazer, de dos formas: primero, y principal, mediante su aplicación a la gestión para el más eficiente cumplimiento de la tarea de comercializar bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas; y, segundo, colaborando con el desarrollo cultural y el bienestar de la sociedad mediante la aportación de recursos. Esta separación entre dimensión económica y social no nos parece adecuada para un concepto de marketing socialmente responsable, por el peligro de incoherencia que puede suponer esta diferenciación. Si ya resulta difícil conducirnos de manera coherente y unificada, tanto más será mantener un doble plano de actuación. De hecho, el propio Lazer afirma que existen desacuerdos sobre la

importancia relativa de las dimensiones sociales del marketing respecto a las técnicas o de gestión.

La apertura del concepto de marketing a sus dimensiones sociales también aparece por la misma época en las críticas de Dawson a la concepción dominante. Según este autor, los clientes de una empresa específica son sólo una minoría en una sociedad; tenerlos sólo a ellos en cuenta es una perspectiva miope y peligrosa:

*Sólo las consideraciones de mercado, incluso a largo plazo, no pueden determinar lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, prudente o imprudente, urgente o no urgente, en el mundo empresarial (cit. en R. Abratt y D. Sacks 1988, p. 500).*

Sin embargo, pasar de ese reconocimiento a consideraciones prácticas sobre la gestión de la empresa está lejos de ser evidente. Cómo integrar la perspectiva de proceso social con las herramientas de marketing suscita nuevos interrogantes, y posibilita diferentes respuestas.

En cualquier caso, estas perspectivas abrieron las puertas a un concepto de marketing que buscara integrar lo moral y lo económico; un concepto que fuera expresión de la vocación de asumir las consecuencias sociales de la actividad empresarial.

## **1.2. La influencia del mercado en la relación marketing-sociedad**

Cuando los mercados maduran, las empresas se ven abocadas a pasar de un enfoque interno a otro cuyo centro es el mercado: competidores y consumidores. Cuando las tecnologías están extendidas, las ventas estabilizadas y los beneficios se mantienen o incluso descienden, la competencia se traslada desde la inversión tecnológica y en capacidad hasta la venta. En el gráfico 1.1 se recoge el campo de estrategias que pueden desarrollarse en mercados maduros, y que van desde un extremo de intensa guerra en precios y promociones, hasta mercados controlados por el gobierno, pasando por una orientación al mercado.

### Gráfico 3. Estrategias de guerra en mercados maduros

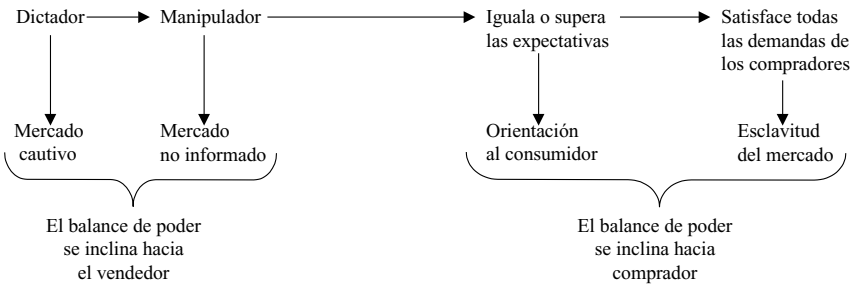


Fuente: J. Corstjens y M. Corstjens (1995), p. 15.

Corstjens y Corstjens ponen el acento, cuando se refieren a la orientación hacia el mercado, en la segmentación y la diferenciación. Según ellos, dicha orientación constituye un medio clave para alcanzar una competencia pacífica en el mercado, y justifican la desviación hacia otro tipo de enfoques por la incapacidad de la empresa para defender su diferenciación y, por ende, su ventaja competitiva.

Entre una orientación hacia la producción y una orientación total al consumidor puede existir una variedad de posiciones intermedias (ver gráfico 4). Según O’Shaughnessy (1991), la posición que una empresa asuma a lo largo de la línea dependerá del balance de poder entre la empresa y el consumidor. Si el consumidor es muy dependiente del producto, bien porque es escaso, porque es difícil de encontrar, o porque no existe competencia, entre otras razones, la empresa podrá marcar las reglas y «tiranizar» el intercambio. Sin embargo, a medida que la competencia se intensifica, la empresa ve reducida su libertad para maniobrar, y es el consumidor el que tiene el poder para elegir aquella oferta que mejor satisface sus necesidades.

### Gráfico 4. Orientación hacia el consumidor como reflejo del balance del poder relativo



Fuente: J. O’Shaughnessy (1991), p. 12.

En todos estos juicios, puede advertirse cómo son las características estructurales del mercado y su evolución las que condicionan el comportamiento de la empresa. No existe, pues, ninguna referencia a planteamientos éticos o morales; al mismo tiempo, más allá del «triumvirato» empresa-cliente-competencia, está ausente cualquier mención al resto de individuos o grupos de una sociedad. Sin embargo, cada una de las posiciones que puede adoptar una empresa en esas relaciones de poder suele llevar asociada, consciente o inconscientemente, una determinada ética.

El esquema anterior presentado por O'Shaughnessy puede ser reinterpretado en términos éticos según el modelo del «*Continuum Ético del marketing*» expuesto por Smith (1995) (ver gráfico 5). Es decir, la orientación competitiva de la empresa, que O'Shaughnessy hacía depender del equilibrio de poder entre la empresa y el consumidor, facilita determinados comportamientos éticos. Así, las diferentes posiciones en el *continuum* reflejan, según Smith, perspectivas diversas de las obligaciones percibidas por una empresa hacia sus clientes.

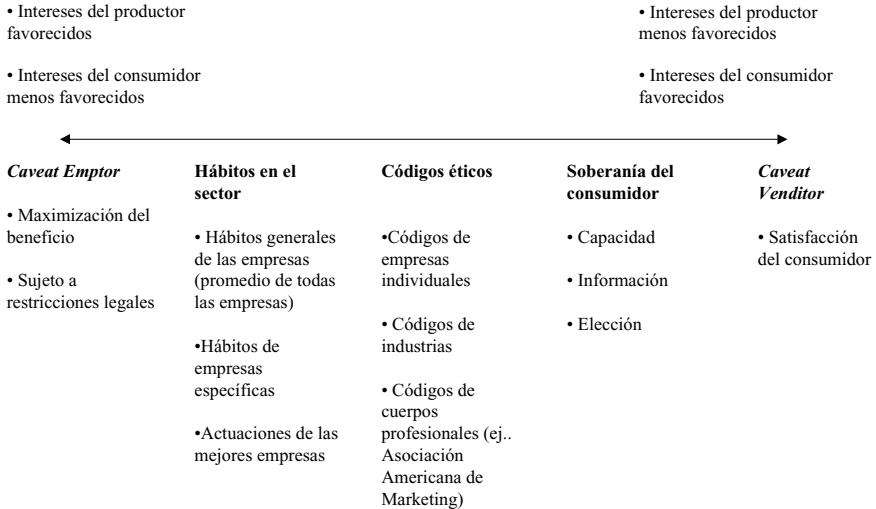
La posición de ***caveat emptor*** se correspondería con situaciones dictatoriales o de gran poder relativo del lado de la empresa (monopolios o cuasimonopolios y grandes oligopolios, v.gr.). La empresa es responsable cuando actúa para maximizar el beneficio dentro de la ley. Ésta se convierte en la fuerza amenazante para la actuación de la empresa, y se presupone su capacidad para garantizar adecuadamente las exigencias sociales.

Según Smith, la práctica del *caveat emptor* no es habitual, sino que las empresas suelen adoptar modos de proceder habituales de su sector. A esto se refiere la posición **hábitos en el sector**, en que la empresa puede referirse a diversos grados de exigencia, desde la práctica general o media, hasta las de las empresas con «mejores prácticas» sociales. Hay que entender que, puesto que la empresa toma como punto de referencia el modus operandi de su sector, son unas pocas empresas –generalmente líderes- las que imponen formas o hábitos de actuación.

La asunción por parte de las empresas de **códigos éticos** como estándares de conductas representa un paso más hacia la orientación al consumidor en este modelo. La diferencia con la situación anterior estriba en las posibles discrepancias entre la práctica normal en la industria y los estándares de conducta determinados en los códigos específicos. Cabe aducir que, en relación con la evolución del equilibrio de poder en el mercado, la asunción de dichos códigos tiene que ver con un mayor

protagonismo del consumidor, o de la sociedad, en la generación de rentabilidad para la empresa.

**Gráfico 5. Continuum ético del marketing**



Fuente: N. C. Smith (1995), p. 89.

La posición de **soberanía del consumidor** se corresponde con una orientación más actual del marketing, la cual basa la competitividad de la empresa en ser capaz de entender y satisfacer mejor los intereses de sus clientes. La filosofía, nuevamente, es que no hay contradicción en preocuparse por los intereses del consumidor puesto que ello redundará en una mayor rentabilidad para la empresa. De ahí que las expectativas de la práctica del marketing parecen apuntar hacia la posición de soberanía del consumidor. De hecho, es la recomendada por Smith para aquellas empresas que desean actuar éticamente. La base de este principio para la ética del marketing se debe a dos factores: por un lado, las limitaciones del principio de soberanía del consumidor de que adolecen las economías reales, denominadas economías mixtas; por otro lado, la deseabilidad de este principio como criterio para evaluar normativamente los sistemas económicos así como las transacciones individuales. La diferencia con el otro extremo del modelo, **caveat venditor**, radica en que la primera aún deja un margen de responsabilidad sobre el consumidor. Se busca, por tanto, la reciprocidad moral en las dos partes del intercambio, y se huye de lo que puede ser la actitud excesivamente paternalista, a la par que inviable, por

parte de la empresa, que genera el *caveat venditor*, esto es: la satisfacción de todos los deseos de los consumidores.

Sin embargo, el «deseo» de Smith de apostar por la base ética de la soberanía del consumidor choca con la influencia que ejerce sobre la empresa la propia situación competitiva de los mercados. De este modelo se deduce una tensión entre lo ético y lo económico. Esto significa que si la empresa puede situarse en posiciones próximas al *caveat emptor* se reduce el interés por la conducta ética. De hecho, todo el proceso evolutivo de las orientaciones de marketing parece referirse a la fuerza determinante de la competencia y, en menor medida, a una iniciativa de la empresa. Por tanto, cabe preguntarse: ante una competencia débil ¿qué ocurre con la responsabilidad social? Así, el mercado no parece ser, por sí mismo, un motor para animar la responsabilidad social –a menos que la empresa vea peligrar su legitimidad, reputación o, al cabo, su rentabilidad-; con lo cual, los planteamientos éticos suponen apelar, como acaba haciendo Smith, a la voluntad de la organización.

No obstante, a menudo se ha defendido que en la medida en que las empresas adopten como filosofía de negocio una orientación de marketing, con lo que esto conlleva de inclusión de los intereses de los clientes en la estrategia, la responsabilidad social está garantizada. Autores como Gross y Verma (1977) han argumentado a favor de una equiparación entre marketing y responsabilidad social. A su juicio, los problemas sociales son simplemente oportunidades de marketing, caracterizadas por necesidades insatisfechas en el mercado; así, en la medida en que el concepto de marketing implica la búsqueda de la satisfacción del cliente como medio de alcanzar las metas organizativas, consideran que ello da contenido a lo que se ha venido a presentar como una nueva filosofía de negocios: la responsabilidad social. Sus argumentos discurren de la siguiente forma:

- Si el modelo de responsabilidad social significa que la empresa debe volverse sensible a las necesidades y deseos sociales, es absurdo presentar esto bajo otra etiqueta cuando el marketing lo propugna desde hace bastante tiempo.
- Si el papel social de la empresa se concibe como la existencia de una conciencia de la organización o como una respuesta a los problemas sociales basada en una obligación moral, queda la gran dificultad de definir si cabe hablar de tal obligación y cuál es su contenido. Gross y Verma consideran que la pluralidad de visiones



ante lo que es moral e inmoral imposibilita o inhibe cualquier análisis<sup>11</sup>.

- Si por responsabilidad social se entiende la participación de la empresa en el desarrollo de nuevos acuerdos sociales y nuevas formas de comunicación, mediante los cuales los integrantes de una sociedad pueden trabajar juntos para resolver sus problemas, también esto se encuentra en los fundamentos del marketing. El contacto con el entorno se halla en la base de una planificación estratégica que busca el beneficio mediante la satisfacción de las necesidades descubiertas.

Si esto es así, se puede argumentar que lo que se atribuye a la empresa como una conducta socialmente responsable, podría ser sólo su orientación de marketing. Y, como sugieren Piacentini y otros (2000, 467), el marketing sería la función que incrementa mejor que otras la probabilidad de que lo ético entre en escena.

Es evidente que la perspectiva externa o de mercado facilita el contacto de la empresa con los intereses de otros grupos sociales. Pero, al margen de una posible voluntariedad ética, en ninguno de los planteamientos anteriores sobre la evolución del concepto de marketing se colige un papel director de la ética. Más que una evolución en pro de mayores cotas de responsabilidad social, la empresa se ve empujada a variar su manera de actuar por la evolución competitiva de los mercados. Por eso, la responsabilidad social es algo con lo que la empresa se encuentra, forzada por la necesidad de supervivencia en el mercado. O dicho de otro modo, las acciones que pueden considerarse socialmente responsables no son perseguidas directamente, sino que surgen como subproductos favorables al perseguir el propio interés. Las distintas características del *continuum* ético de Smith son consecuencia del balance de poder relativo del mercado, en lugar de suponer un elemento configurador de éste.

Tampoco en los enfoques planteados se hace alusión al papel que tienen en la empresa otros intereses sociales (más allá del de los propietarios o del de los consumidores y competidores), ni cómo esos intereses se articulan, si se deben articular, en la estrategia de marketing.

---

<sup>11</sup> Verbigracia, Gross y Verma ponen el siguiente ejemplo: «puede ser deseable que se retirara una planta que está contaminando el agua de un lago; tal acción se consideraría como la obligación moral de la empresa para con la sociedad. Al mismo tiempo, los empleados de la empresa podrían calificar esta decisión de altamente inmoral si ello les supone quedar en paro».

En resumen, la visión que puede denominarse «tradicional» –pese a su vigencia actual– asume que la gestión de marketing cumple con la responsabilidad que tiene asignada de proveer productos que satisfagan eficiente y rentablemente las necesidades de los consumidores. La tesis que sostiene esta perspectiva es que cuando los intereses de los clientes son satisfechos, la empresa genera riqueza y se incrementa el bienestar social. Cualquier otro planteamiento de responsabilidades amenaza los fundamentos del sistema económico y hace ineficiente la gestión de marketing.

Sin embargo, esto plantea dificultades de índole tanto teórica como práctica para el ejercicio de la responsabilidad social. En primer lugar, porque el fundamento teórico del enfoque económico del marketing, a saber: el principio de soberanía del consumidor, es objeto de frecuentes críticas por su imposibilidad real; lo cual ataca a los fundamentos mismos de la disciplina. Y, en segundo lugar, porque el desarrollo de las actividades de marketing no permanece exento de conflictos con otros intereses sociales (incluso cuando se satisfacen eficiente y rentablemente las necesidades de los consumidores).

El principio de soberanía del consumidor plantea dificultades desde, cuando menos, dos ángulos distintos: desde el lado del funcionamiento del mercado y desde el lado del consumidor o comprador.

En lo que respecta al mercado, dicho principio presume unas condiciones estructurales que garantizan una determinada forma de competencia que redunde en bienestar social. La hipótesis es que, aun cuando la empresa no quisiera, tales características estructurales la obligarán a que respete ciertas normas reguladas por el mercado, desempeñando éste un papel «moralizante»; pero rara vez se encuentran tales condiciones, y rara vez la empresa se ve completamente condicionada en sus actuaciones sin la posibilidad de liberarse en parte de ellas, e impelida a abrazar esa lógica que dicta el mercado.

Respecto de la pretendida racionalidad del consumidor y de su libre arbitrio, también el principio de soberanía presenta dificultades. La idea del ser humano como «maximizador de utilidades» es ya de entrada discutible porque empobrece la concepción de éste; pero, aun cuando fuese así, la actuación racional dependería de unas condiciones de información perfecta que están lejos de existir.

A las consideraciones anteriores puede unirse lo siguiente: en el principio de soberanía del consumidor está ausente cualquier referencia a los intereses de otros grupos sociales que pueden verse afectados por la cadena

de elecciones individuales. Y es que no está claro que el egoísmo o el interés individual incluya siempre la referencia al otro o, dicho de otra manera, la posibilidad de que el otro no se vea perjudicado en ese proceso.

Así pues, sin negar el papel relevante que puede tener en la economía en general (como garantía de eficiencia), y en el marketing en particular (como orientación para la satisfacción de necesidades humanas), todo lo anterior nos lleva a afirmar que el principio de soberanía, tal y como se concibe desde la más pura racionalidad económica, se parece más a un ideal, a nuestro juicio inalcanzable, en virtud del cual se justifican moralmente las actuaciones de marketing. Será preciso, pues, encontrar una forma más realista -¿humana?- de interpretar lo que ese principio significa.

Además, como se verá a continuación, las actuaciones de marketing acarrearán conflictos con otros valores sociales, en los que la apelación al principio de soberanía y la bondad última del beneficio no parecen suficientes argumentos para justificarlas socialmente.

## 2. FUENTES DE CONFLICTOS

*¿Desearía que su hija se casara con un hombre de marketing?*

*R. N. FARMER*

En la mayor parte de las sociedades, los intercambios entre productores y usuarios tienen consecuencias que van más allá de los derechos y deberes recíprocos asociados a las dos partes que intercambian. Puesto que la facilitación de los intercambios es tarea de los responsables de marketing, éstos asumen la labor de analizar las condiciones para que aquéllos se produzcan. Esto suele significar una interpretación de las necesidades y deseos humanos a fin de desarrollar una oferta que pueda satisfacerlos. Pero esta tarea se produce en un contexto de ignorancia parcial que cercena la comprensión total de las repercusiones de los intercambios. Cualquier decisión que se tome para iniciar una transacción puede tener efectos no previstos por cualquiera de las partes.

Los posibles efectos que puedan derivarse de las actividades de marketing se pueden modelizar a partir de dos variables: el contacto físico con el producto («exposición física»), de una parte, y la exposición de los individuos a la comunicación que realiza la empresa en sus acciones de marketing («exposición simbólica»), de otra. Sin ánimo de agotar casuísticas u otras posibilidades contextuales, se comentan seguidamente, de manera separada, los aspectos referidos.

## 2.1 La exposición física

Fennell (*ibidem*, 95-97) distingue dos situaciones en que la exposición física a la oferta de un producto o servicio en el mercado puede acarrear costes para los individuos: ocasiones para las que está pensado el uso del producto, y posibles usos que fueron ajenos a los planes del productor.

En el primer caso, la consideración de las posibles fuentes de costes para los usuarios o terceras partes debe basarse, según dicho autor, en una triple reflexión sobre efectos inmediatos, acumulativos y proporcionales. Los primeros se refieren a los efectos perjudiciales que se pueden producir a muy corto plazo tras el contacto físico con el producto o servicio (verbigracia, el contacto con elementos químicos abrasivos presentes en productos como la lejía o el aguarrás; o los perjuicios que pueden derivarse del uso de determinadas herramientas: sierras, soldadores...); los segundos responden a una aditividad basada en una exposición continuada o secuencial (es el caso de los problemas neurológicos.... –temblores, mareos- o de alergias que pueden ir asociados al contacto continuo con productos como barnices, pinturas o colas) o concurrente: en combinación con el uso de otras categorías de productos (verbigracia, la utilización de *sprays* cerca de una fuente de calor –fuego de la cocina- puede ser letal); los terceros hacen mención a los posibles cambios perjudiciales que pueden originarse en proporción al uso que se hace del producto (por ejemplo, los efectos dañinos que se derivan de un exceso incontrolado de medicación, o de la ingestión en grado suficiente de elixires bucales o de detergentes).

En el segundo caso, los costes se pueden producir cuando el producto es usado por cierta clase de personas o en cierto tipo de circunstancias que se excluyeron de toda consideración por parte de los responsables de marketing. Fennell afirma que también cabe hacer las reflexiones anteriores de inmediatez, acumulación y proporcionalidad que se acaban de comentar. Pero, para cada una de ellas, distingue entre problemas concomitantes con la actividad para la que fue pensado el producto, y problemas asociados a su utilización en actividades diferentes. Aun usando el producto en la misma actividad para la que fue previsto, se pueden producir daños a consecuencia de características estables de las personas (alergias o alcoholismo, por ejemplo) o transitorias (estados de depresión o ingestión reciente de medicamentos, por ejemplo), o bien del entorno (contaminación del agua o diferentes prácticas culturales). Además, se pueden derivar consecuencias negativas del uso del producto en actividades no previstas por la empresa. Fennell pone como ejemplo el empleo por los niños de medicinas y pilas usadas para sus juegos, o el uso de medicamentos como armas letales por parte de los adultos.

## 2.2 La exposición simbólica

Existe cierto acuerdo en considerar que la mayoría de las necesidades humanas básicas se construyen socialmente. El ser humano es un ser simbólico, y es una práctica humana básica asignar valores y significados sociales a las cosas. El problema sucede cuando las empresas promueven significados y valores que pueden tener consecuencias perjudiciales para los individuos.

Se habla de exposición simbólica para referirse a las consecuencias negativas que podría acarrear el mensaje que las empresas emiten sobre sus productos. Dada la importancia de la información para mejorar la racionalidad del consumidor en sus elecciones, estamos ante un factor clave desde el punto de vista de la responsabilidad social. Puesto que la información transmitida es gestionada en marketing mediante la política de comunicación (en sentido amplio), las consecuencias potenciales de la comunicación merecen, a nuestro parecer, una reflexión más detenida.

Numerosas críticas vertidas sobre el marketing proceden precisamente de la ambigüedad, cuando no engaño, de que se acusa a la comunicación empresarial, con insistencia en la publicidad. La información puede constituirse en una forma de manipulación en los mercados o en un vehículo para el ejercicio de la responsabilidad social. Sin duda, la información puede ayudar a los individuos a hacer sus elecciones individuales de mercado. Se puede argumentar que los consumidores, cada vez mejor informados, y los mercados, mediante el mecanismo de la competencia, son fuerzas suficientes para evitar los abusos; sin embargo, esto no está tan claro a juzgar por los numerosos reclamos de fraude o ambigüedad engañosa de la comunicación.

A juicio de Pollay (Crane 2000, 12), el centro de las críticas a la comunicación de marketing (especialmente a la publicidad) se refiere a su papel en la generación y perpetuación de ideologías de consumo, y, más ampliamente, en promover la identificación del consumo con la felicidad. Por su parte, Phillips (1997) alude a tres efectos sociales negativos que se atribuyen a la publicidad: la exaltación del consumo frente a otros valores sociales, el uso de los bienes para satisfacer necesidades sociales y la creación de insatisfacción.

El uso de la publicidad como herramienta de comunicación ha sido y es objeto de numerosos debates. Algunos críticos consideran que la publicidad es un despilfarro y una herramienta ineficiente, y que nuestra calidad de vida sería mayor si pudiéramos librarnos de su influencia negativa. Su argumento es que la publicidad encarece los precios de los productos y servicios por el

coste innecesario que supone el hacer circular una información superflua que podría sustituirse por la información del etiquetaje o por los vendedores<sup>12</sup>. Por otro lado, se ha contraargumentado que la publicidad mejora nuestra calidad de vida al ser una manera de informar a los consumidores de la gran variedad de productos y servicios que, de otra manera, sería imposible que aquellos los conocieran. Por tanto, la publicidad es un medio útil para la economía.

Además, se ha sugerido que la publicidad es motivo de eficiencia en la medida en que atrae compradores a los establecimientos, donde se les puede presentar una amplia variedad de productos, ya que ese aumento de demanda posibilita el invertir en tecnologías que reduzcan costes y bajen los precios. Incluso si la publicidad sirviera sólo para informar de cuáles son las tiendas que venden a precios más bajos, o que tienen mayor variedad de productos, se aduce, ya representa un gran beneficio social. Cabe añadir que, como herramienta, la publicidad puede usarse para fines sociales (v. gr.: campañas de tráfico, antidroga, ayudas a desfavorecidos, etc.), por lo que sus consecuencias no siempre dependen de la herramienta en sí sino de cómo se use.

Igualmente, el uso de la publicidad ha suscitado controversias en temas como publicidad comparativa, la utilización de elementos alusivos al sexo, la instrumentalización de la mujer, la publicidad para niños, o la publicidad de bebidas alcohólicas, tabaco o temas de salud y medio ambiente.

En su sistematización de las posibles fuentes de problemas, Fennell (*op. cit.*) diferencia dos tipos de cuestiones: las relacionadas con el mensaje en sí, esto es, el valor prometido en la oferta, por un lado, y los medios utilizados para la transmisión de dicha promesa, por otro.

#### A) Sobre el valor prometido

Al igual que sucedía con la exposición física, se distingue entre situaciones previstas y no previstas de uso.

1. En el primer caso, los posibles problemas surgirían por la ambigüedad inintencionada en el mensaje –probablemente inevitable– a causa del lenguaje y de las descripciones utilizadas para comunicar. Según Fennell, la ubicuidad del mercado provocaría que comunicaciones ambiguas se diseminaran posibilitando reconstrucciones o interpretaciones diversas del

---

<sup>12</sup> W. Leiss, S. Kline, y S. Jhally, *cit.* en A. B. Carroll y A. K. Buchholtz (2000), p. 278.

mensaje. Esta multiplicidad de perspectivas suscitadas por la ambigüedad del mensaje podría dar lugar a problemas como los siguientes:

- Algunos grupos de individuos podrían llegar a asociaciones no deseables y no pretendidas por la empresa. Por ejemplo, la presentación de un producto desconectado de su función básica, como una ayuda a problemas vitales (ansiedad, nerviosismo, depresión, etc.), puede ser interpretado por algún grupo de individuos como una solución escapista a dichos males. El consumidor así podría llegar a creer que sus problemas o necesidades sociales pueden satisfacerse mediante la compra de productos. Sin embargo, la empresa podría estar, simplemente, ofreciendo una manera de pasar un buen rato cuando un individuo se siente abatido por diferentes razones.
- En aquellos casos en que la empresa tratara de inculcar la preocupación por la buena reputación de los individuos en sus relaciones y roles sociales, algunas personas podrían interpretar el mensaje como una mera preocupación por las apariencias ante los demás. Pero una preocupación que pasa por el consumo de productos. Como expresa Phillips (*op. cit.*, 114), la empresa mediante su publicidad nos enseña a definir nuestras relaciones con otros, y a nosotros mismos, por medio de los productos que compramos.

Mas, también, cabe considerar la posibilidad de que los productores se valgan de la ambigüedad para sugerir situaciones que de otro modo más explícito no se desea hacer por el rechazo social que ello conllevaría. Esta ambigüedad intencionada en la comunicación ocurre cuando la información se presenta de tal modo que puede significar diferentes cosas, mediante el uso calculado, por ejemplo, de palabras vagas que permiten a la empresa escudarse en caso de ser acusada de engaño al consumidor.

En lo que se refiere al contenido del mensaje, se suele aludir a otros dos tipos de abusos: la ocultación de hechos y los mensajes exagerados. En el primer caso, se trata de no decir toda la verdad o de reservar información que le permitiría al consumidor hacer más conscientemente su elección. Se considera que se oculta información cuando, en caso de darla, la probabilidad de compra sería menor. Los mensajes exagerados se refieren a mensajes que no pueden ser demostrados por ningún tipo de evidencia. Esto puede conseguirse con la utilización de mensajes muy generales, no demostrables, o mediante el uso de superlativos generales. Se argumenta que el uso de la exageración: a) induce a comprar cosas de calidad dudosa,

b) produce una pérdida de eficiencia publicitaria al verse obligadas las empresas a satisfacer exageraciones con más exageraciones, c) perjudica a la buena publicidad, y d) produce una pérdida de fe en el sistema al darse cuenta los consumidores de que existe un desequilibrio entre lo comunicado y la capacidad real del producto.

2. En segundo lugar, Fennell identifica con relación a la promesa de valor de la empresa situaciones no previstas de uso; en concreto, se refiere a los efectos negativos que la comunicación del producto puede tener sobre públicos que no forman parte del grupo objetivo de la empresa. En este punto se diferencia entre efectos sobre adultos y niños.

- En el caso de los adultos, se distinguen dos tipos de públicos: los desaventajados económica y físicamente. En lo que se refiere a los individuos con pocos recursos se suscita un debate sobre si la generalización de la exposición de productos que están más allá del alcance de un ciudadano normal es aceptable socialmente. Se arguye en contra la insatisfacción que genera la tentación que puede suponer recibir comunicaciones de productos inalcanzables, especialmente si se comunican como deseables o apetecibles. En este sentido, se podría estar contribuyendo a un modelado social donde la aspiración a tener cierto tipo de productos es una garantía de felicidad, cuando esto no tiene por qué ser cierto. Por otro lado, se argumenta a favor que el que se produzca este tipo de tentaciones es positivo pues fomenta el esfuerzo de ascenso en la escala social de los más desfavorecidos económicamente. El problema es cuando, estructuralmente, no todos los individuos tienen las mismas posibilidades de mejorar su situación económica; en situaciones de pobreza o marginalidad, la exhibición de diferentes tipos de productos podría llegar a calificarse socialmente de obscenidad u ostentación excesiva. No obstante, como sugiere Fennell, se estaría ante una situación hasta cierto punto controlable por los individuos a partir de una reflexión personal interna. Pero existen, también, situaciones no controlables por los individuos; sería el caso de los físicamente desaventajados (personas con tendencia hereditaria a la obesidad, alérgicos, disminuidos físicos, etc.), quienes por razones que escapan de su control no pueden disfrutar de ciertos productos diseñados para personas que no comparten su problema. La cuestión en estos casos es la aceptabilidad social o no de no tener en cuenta los deseos de estos individuos. O si se tienen en cuenta, hasta qué punto, desde el momento que constituyen una minoría, deben pagar más dinero por poder disfrutar de bienes adaptados a su situación particular.



- En el caso de los niños, la comunicación masiva puede influir en su formación y desarrollo personal. Por eso, normalmente se da en la sociedad una preocupación por los efectos del marketing entre los niños. Es evidente que en dicha influencia intervienen también elementos difíciles de controlar como el control del tiempo que los niños están expuestos a mensajes comerciales. Fennell, en estos casos, aboga por programas educacionales como medida de protección, a la par que defiende un interés compartido entre productores y usuarios para crear un ambiente social adecuado en el que los más jóvenes puedan crecer.

## B) Contextos y actividades utilizados en la comunicación

Fennell se refiere en este punto a las implicaciones que la ubicuidad del mercado tiene sobre los contextos y estilos de vida que se retratan en las comunicaciones comerciales. Es decir, con el interés de captar la atención y de crear lo que se denomina en marketing una «personalidad» de marca, muchas empresas intentan crear asociaciones entre sus productos y escenas o circunstancias de la vida real. Show y Barry<sup>13</sup> se han referido a esta cuestión como *atracción psicológica*. En este caso lo que se busca es la persuasión pero apelando a las emociones humanas y necesidades emocionales en lugar de a la razón, de tal manera que se trata de asociar al producto una serie de factores que no están en éste en sí, sino que pertenecen al mundo de los significados otorgados por el ser humano. Nos referimos a la promesa de poder, prestigio, sexo, masculinidad, feminidad, aceptación, amor, amistad y otras satisfacciones psicológicas que se pretenden asociar a una marca.

En este punto se distinguen dos cuestiones: la exactitud y la *deseabilidad* del mensaje. La exactitud se refiere al grado de adecuación entre los aspectos mostrados en la comunicación comercial y las circunstancias reales de la vida. Aunque de entrada es dudoso que las imágenes ofrecidas por las empresas en sus comunicaciones puedan ser un espejo de la vida real (la cantidad de variables y de situaciones reales es muy notable), la búsqueda del propio interés lleva a la empresa a promocionar representaciones idealizadas que le den una imagen positiva a sus productos. Esto último se intensifica más cuando la empresa se concentra en públicos muy específicos, soslayando los contextos sociales de otros grupos que, por su tamaño o su escasa rentabilidad, no son

---

<sup>13</sup> En Carroll y Buchholtz, 2000.

perseguidos por las empresas. Sin embargo, en estrecha conexión con la exactitud, Fennell (*op. cit.*, 105) pondera la *deseabilidad* social de que ello sea así. Es decir:

*¿Es deseable que las comunicaciones de marketing sean fieles al rango de circunstancias y actividades encontradas en cualquier momento en una población? Puede haber una tendencia humana a igualar lo que es con lo que debe ser (...) El contenido de las comunicaciones, si es completamente fiel a la vida real, puede tener un papel pasivo, conservador. Puede perpetuar el statu quo. Si consideramos que no es deseable necesariamente perpetuar las cosas, ¿hay alguien lo suficientemente sabio para seleccionar cuáles son las mejores alternativas?*

En las reflexiones anteriores está presente la idea de que el contenido de los mensajes comerciales contribuye a moldear las mentes jóvenes y no tan jóvenes de la sociedad. Pero la cuestión de fondo es si la búsqueda del propio interés, sin más, es la mejor manera de orientar esas comunicaciones.

En resumidas cuentas, la comunicación de marketing –que surgió con una función de dar a conocer las características de los productos que se llevaban al mercado– ha perdido parte de su función originaria de información para convertirse en un medio que busca básicamente vender productos. El problema para la responsabilidad social es que el uso de la comunicación para la venta se centre en los efectos sobre los intercambios individuales de la empresa, y no se examinen las repercusiones más amplias que se generan para la sociedad.

Hoy día se puede hablar de un hecho innegable: el éxito del marketing en la multiplicación de los intercambios. Es indudable que la profusión que ha tenido la filosofía y acciones de marketing se ha debido a los resultados que la empresa ha alcanzado con ellos en el mercado. La evolución de los mercados ha provocado la variación de los enfoques de comercialización de los productos, y ha permitido adoptar una forma de entender los negocios que hasta el momento se ha mostrado la más idónea para la gestión empresarial.

Sin embargo, la puesta por obra de la gestión de marketing no es suficiente garantía de una práctica socialmente responsable. La principal dificultad que nos plantea el marketing con relación a la responsabilidad social tiene que ver con la difícil materialización de sus presupuestos teóricos. Y ello porque, por un lado, el principio de soberanía del consumidor se acerca más a un ideal que a una realidad, y, por otro, porque la realidad muestra que el ejercicio de la gestión de marketing puede acarrear ciertas consecuencias perjudiciales para diversos intereses sociales.

Como dice Bartels (1967, 21), «el marketing es algo que hacen las personas como personas, no meramente como compradores y vendedores, ni como *«homo oeconomicus»*. Por tanto, el principio de soberanía del consumidor como piedra angular de la filosofía del marketing resulta insuficiente para la introducción de la responsabilidad social. La idea de racionalidad del consumidor debería ser sustituida por una concepción más real y completa de la persona. Así, no sólo están en juego valores económicos del individuo sino, además, psicológicos y sociales. En nuestra opinión, el principio de soberanía del consumidor debería sustituirse por un principio de responsabilidad compartida.

En conclusión, volviendo a la tesis de partida, es difícil asumir que el concepto de marketing agote la idea de responsabilidad social, aun cuando la orientación moderna de aquella filosofía incorpore elementos útiles para el desarrollo de ésta. Así, a nuestro modo de ver, resulta necesario asumir una perspectiva social de las relaciones de intercambio en la que enmarcar las actuaciones de una empresa. Esta perspectiva significa que los intercambios no sólo tienen repercusiones para los participantes directos, sino que otros públicos pueden verse también implicados; significa asumir que los intercambios de marketing se encuadran dentro de un sistema socioeconómico en el que está en juego la satisfacción de necesidades humanas; significa que el modelo del «hombre económico» es una simplificación excesiva del ser humano, y que cuando éste intercambia también se ponen en juego otros valores.

Pero, al mismo tiempo, la adopción de una perspectiva social plantea el reto de su traslación a una manera de gestión socialmente responsable. En nuestra opinión, gran parte de esas dificultades se deben al inveterado conflicto entre intereses económicos y no-económicos. Para superar dicho conflicto habrá que buscar la inspiración para el diseño de modelos de gestión en enfoques de marketing que promuevan una mayor integración de perspectivas o preocupaciones sociales. Justamente, en el capítulo siguiente recorreremos algunas perspectivas teóricas que han pretendido promover modelos de gestión de marketing que integren un enfoque social más amplio.

## Capítulo 3

### **BUSCANDO RECONCILIAR LO SOCIAL Y LO ECONÓMICO EN EL ÁMBITO DEL MARKETING**

En este capítulo se recorren brevemente algunas de las perspectivas teóricas que han buscado resituar la gestión de marketing en un marco más amplio de intereses sociales. En primer lugar, haremos referencia a la orientación social de Kotler para posteriormente referirnos a dos enfoques que han cuestionado el concepto clásico de marketing: el enfoque QOL de Sirgy y Lee y el enfoque de marketing relacional. A continuación, abordaremos el enfoque de los *stakeholders*, de creciente interés para articular cuestiones éticas y de responsabilidad social. Finalmente, dentro de los modelos de toma de decisiones éticas en marketing, se revisarán dos propuestas concretas que abundan en la integración de la ética y la responsabilidad social en la planificación estratégica de marketing.

#### **1. EL «ENFOQUE SOCIAL» DE KOTLER**

Un enfoque social del marketing supone un desbordamiento de las áreas tradicionales de preocupación en el sector lucrativo. El enfoque social significa una ampliación de la audiencia: del consumidor individual a la sociedad (Abratt y Sacks 1988, 498).

El desarrollo del movimiento consumerista en los años sesenta propició una nueva oportunidad de conceptualización del marketing que legitimara su función social. Surge así la noción de «enfoque social» del marketing propuesta por Kotler (Kotler y otros 2000, 28):

*Las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.*

Ello implica la introducción en la toma de decisiones de aspectos como: deterioro del medio ambiente, crecimiento acelerado de la población, pobreza, hambre, paro, o servicios sociales entre otros. Kotler trató de salvar lo que para él representaba una ambigüedad: la idea de satisfacción del cliente. A su juicio, esto podía referirse tanto a deseos del cliente a corto

plazo como a intereses a largo plazo, y argumentó que las empresas habían hecho un mayor hincapié en lo primero<sup>14</sup>.

Esto llevó a Kotler a determinar qué tipo de productos debían comercializarse o no bajo este enfoque social del marketing, con el supuesto de que lo que podía ser bueno para determinados consumidores podía no serlo para la sociedad. Para ello contrapuso la dimensión de beneficio a largo plazo, a la satisfacción inmediata de necesidades, lo que le llevó establecer cuatro tipos de productos (cuadro 3).

**Cuadro 3. Clasificación de Kotler de los productos según el enfoque social del marketing**

		<i>Satisfacción inmediata</i>	
		Baja	Alta
<i>Bienestar a largo plazo del consumidor</i>	Alto	Productos saludables	Productos deseables
	Bajo	Productos deficientes	Productos placenteros

Fuente: P. Kotler (1972b), p. 56.

A juicio de Kotler, los productos deficientes deberían eliminarse; los placenteros y saludables deberían mejorarse para acercarse al cuadrante superior derecho; y los productos deseables deberían constituir la meta principal del esfuerzo de marketing.

Kotler propugnó la introducción de aspectos morales en el marketing; sus responsables deberían erigirse en defensores de la moral ante las elecciones de mercado de los individuos. La mano invisible del mercado debería atemperarse con una dosis de integridad o de responsabilidad social. Sin embargo, las exhortaciones de este autor han sido una mezcla de ética y de propio interés; pero, como arguye Crane (2000a, 20), con una insistencia débil en lo primero, ya que, en opinión de Kotler, la empresa debe buscar el

<sup>14</sup> La incoherencia entre deseos e intereses es ejemplificada por Kotler en cuatro casos: primero, los automóviles de lujo complacen a sus propietarios pero incrementan la contaminación, la congestión del tráfico y la dificultad para aparcar; segundo, en el terreno de la alimentación han surgido gran cantidad de nuevos productos que atienden más al gusto que a sus propiedades nutricionales; tercero, el envasado de muchos productos es altamente contaminante; y cuarto, los cigarrillos o el alcohol satisfacen a muchos individuos en detrimento de su salud, en caso de consumo excesivo. En los cuatro casos, estaría comprometido el bienestar a largo plazo de esos consumidores. En P. KOTLER (1972b), p. 54.

bienestar a largo plazo de los consumidores porque si falla en esto pone en peligro sus intereses particulares. A este respecto resulta significativo que Kotler (1972b, 55) plantea en su artículo la cuestión de los intereses propios y ajenos del siguiente modo: «¿puede ser rentable?» Parece, pues, que la única justificación para lo social es lo económico:

*Las empresas que, en cada industria, adopten una orientación consumerista probablemente consigan la primera ventaja y se hagan con las recompensas. Si los beneficios son elevados, surgirán otras empresas que imitarán a los innovadores. Pero la imitación a menudo no es tan efectiva como la innovación. El consumerismo puede convertirse en una oportunidad para los líderes y en un coste para los seguidores (ibídem, 59).*

La dimensión social es defendida porque es coherente con los objetivos de rentabilidad a largo plazo de la empresa. Es decir, lo que es bueno para el bienestar a largo plazo del consumidor es bueno para el interés de la empresa. Este principio, como señalan Abratt y Sacks, está presente en la mayoría de las propuestas de enfoque social del marketing. Evidentemente, la relación contraria (que introducir criterios no económicos pusiera en peligro la rentabilidad de la empresa a largo plazo) supondría un problema; sobre todo si la pérdida de rentabilidad se traduce en pérdidas económicas: pero es que en este caso no estaríamos hablando de responsabilidad social, puesto que la empresa está faltando a su obligación principal que es la obtención de beneficio dentro de las leyes y unos mínimos morales.

Como afirman Goodpaster y Matthews (*cit.* en Abratt y Sacks, 1988, 505), la cuestión es coordinar imperativos, no denegar su validez. Pero, dicho esto, la pregunta que surge es la siguiente: ¿y si la rentabilidad a largo plazo fuera mayor si no se atiende la dimensión social? ¿Y si hubiera que aceptar menores cotas de rentabilidad o de beneficio económico a cambio de crear riqueza social? Creemos que en el planteamiento de Kotler, a pesar de que habla de la necesidad de enervar la mano invisible del mercado, subsiste una supeditación de lo moral a lo económico.

Por otro lado, del planteamiento de Kotler se deduce un papel reactivo de la empresa en la satisfacción de necesidades. La búsqueda del bienestar a largo plazo es vista como la respuesta necesaria a las demandas de los consumidores. De ahí la posición central que para autores como Kotler o Drucker tiene todo el consumerismo. Sin embargo, no se reconoce, al menos explícitamente, la posibilidad de que la empresa adopte un papel proactivo y pueda expresar sus propios valores en el mercado. La perspectiva de la alta o baja rentabilidad sobre tales acciones aleja, a nuestro parecer, el esfuerzo

que supone la búsqueda de un equilibrio; pero un equilibrio donde se parta de la orientación ética hacia lo económico, y no al revés.

A pesar de su significación para la literatura de marketing, el enfoque social no ha estado exento de críticas. Por ejemplo, Crane (2000a) presenta dos cuestiones que, a su juicio, no resuelve convenientemente:

1. Esta concepción asume que lo perjudicial y lo beneficioso son aspectos objetivos. Sin embargo, es dudoso que el concepto de lo bueno o lo malo sea una cuestión desligada de la subjetividad de cada cual. Así, cualquier producto puede contemplarse como beneficioso o dañino en algún aspecto. Es decir, no es evidente qué significa beneficio o perjuicio social.
2. Aunque tiene en cuenta el bienestar a largo plazo de la sociedad, no considera otras cuestiones morales implicadas en una transacción, a saber: el derecho moral de la empresa a comercializar el producto que desee, y el derecho moral de los individuos a consumir lo que deseen. Es discutible que el marketing deba convertirse en un instrumento estricto de moralización social, determinando lo que debe o no debe consumirse.

Sirgy y Lee (1996), critican el enfoque en tres aspectos:

- No está clara la relación entre la satisfacción del consumidor y su bienestar. La satisfacción hace referencia al corto plazo y el bienestar a largo; así, la satisfacción del consumidor puede no mejorar su bienestar. Entonces, surge la duda de cómo se puede satisfacer a corto plazo y al mismo tiempo asegurar el bienestar a largo plazo de los consumidores. A partir de aquí, sugieren que el concepto de marketing debería ser mejorado para aclarar cómo asegurar una orientación a largo plazo en la satisfacción de los consumidores.
- El enfoque presenta una visión de la competencia en términos, exclusivamente, de eficiencia, lo que hace percibir a los competidores en términos de ganadores frente a perdedores.
- El enfoque de mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto es demasiado ambicioso. No es responsabilidad del marketing mejorar el bienestar de otros públicos que no sean sus consumidores objetivos. Mejorar el bienestar de aquellos es tarea de otras áreas de la organización. Por ejemplo, la mejora del bienestar de los empleados es una cuestión de recursos humanos, y la mejora del bienestar de los accionistas es responsabilidad del departamento financiero.

A raíz de esas críticas, Sirgy y Lee proponen la aplicación al marketing de lo que denominan «filosofía calidad de vida» (QOL, *Quality-of-life*).

## 2. EL MARKETING QUALITY OF LIFE (QOL)

Aplicada al marketing, la filosofía QOL es definida como sigue (*ibídem*, 21):

*El marketing QOL sostiene que la tarea de la organización es desarrollar bienes, servicios y programas que puedan mejorar el bienestar de ciertos consumidores, y comercializar dichos productos eficiente y efectivamente, de manera que se minimicen los efectos negativos para los consumidores y otros públicos, permitiendo generar un beneficio a largo plazo.*

Este concepto trata de equilibrar los tres elementos que aparecen en la definición de Kotler: consumidores, empresa y sociedad, si bien sus autores se desmarcan de las críticas anteriores a la orientación social del siguiente modo:

1. La satisfacción de los consumidores es contemplada a largo plazo, con un interés directo en su bienestar. Así, se propugna que esta satisfacción generará rentabilidad y crecimiento estable a largo plazo.
2. La competencia es contemplada como un *stakeholder*. La búsqueda de la mejora del bienestar de los consumidores debe hacerse sin causar un perjuicio moral a otros públicos o *stakeholders*. A juicio de estos autores, la empresa no debería esforzarse por sacar del mercado a sus competidores, sino aprovechar la competencia para mejorar el bienestar de sus consumidores.
3. Frente a la excesiva generalidad de la expresión “que preserven o realcen el bienestar de los consumidores y de la sociedad”, la filosofía QOL se centra en mejorar el bienestar de los consumidores objetivo, minimizando para el resto de públicos los efectos negativos asociados con el marketing y el consumo de los productos de la organización.

En resumen, la aplicación de la filosofía QOL al marketing supone hacer hincapié en cuatro puntos clave:

- Mejorar el bienestar de los consumidores objetivo asociados con el marketing y el consumo de productos.
- Reducir para los consumidores objetivo los efectos negativos asociados al marketing y al consumo de productos.



- Reducir para otros públicos (además de los consumidores objetivo) los efectos negativos asociados al marketing y al consumo de productos.
- Rentabilidad a largo plazo.

Esta concepción del marketing supone la introducción de una perspectiva axiológica que descentra en parte el beneficio como objetivo primordial, en pro de la búsqueda del bienestar del consumidor, concebido tal y como se ha explicado anteriormente. Como tal, entra en conflicto con otras teorías sobre la naturaleza de la función de marketing (ver cuadro 4).

Es precisamente por esa demarcación del beneficio por lo que la propuesta QOL de Sirgy y Lee ha sido criticada. Miles y White (1998) llegan a declarar que el marketing basado en la perspectiva QOL es socialmente irresponsable. La hipótesis de estos autores es que una empresa que intente maximizar los objetivos QOL puede violar sus responsabilidades éticas para con sus propietarios y otros *stakeholders*.

En la crítica de Miles y White subyace una filosofía liberal basada en el beneficio y la competencia como motor del bienestar social. Pese a que consideran que la visión QOL de Sirgy y Lee también tiene consecuencias para otros *stakeholders* (ver cuadro 5), es en los intereses de los propietarios donde inciden más:

*Sirgy y sus muchos colegas han entendido mal las diferencias entre los objetivos y obligaciones morales de todas las organizaciones de negocios, es decir, maximizar la riqueza de los propietarios/accionistas mediante unos mejores resultados financieros; y las tácticas que utilizan las empresas con orientación de marketing, a saber, la satisfacción de necesidades con beneficio (ibídem, 416).*

Para Miles y White la RSE se sitúa en un nivel estratégico, haciéndola depender de su capacidad para conseguir mejores resultados financieros. Y se encargan de recordar que:

*(...) el marketing es un camino para conseguir una ventaja competitiva, y que un elevado resultado financiero es el estado final deseado (ibídem).*

## Cuadro 4. Comparación de la filosofía QOL de Sirgy y Lee (1996) con teorías competitivas emergentes de marketing

Filosofía QOL	Perspectivas teóricas alternativas
El bienestar del consumidor es una función de su «satisfacción a largo plazo»	El valor no sólo mejora el bienestar del consumidor satisfaciéndolo, sino obteniendo, también, un exceso de beneficios sobre los costes incurridos en el intercambio
Concibe a los competidores como un <i>stakeholder</i> «a quien no se debe perjudicar»	La competencia dirige el aprendizaje organizativo y mejora la eficiencia del mercado (Dickson). Las organizaciones procuran crear y mantener una ventaja competitiva para conseguir unos resultados financieros mayores (Hunt y Morgan)
Mejorar el bienestar de los consumidores objetivo al tiempo que se minimizan los efectos negativos para ellos y otros públicos... No es responsabilidad de la función de marketing mejorar el bienestar de otros públicos... Mejorar el bienestar de los <i>stockholders</i> puede ser la responsabilidad del departamento financiero	El objetivo del marketing es utilizar ventajas comparativas para crear ventajas competitivas y, en último término, unos resultados financieros superiores (Hunt y Morgan)

Fuente: M. P. Miles y J. B. White (1998), p. 415.

La centralización de la teoría QOL en la satisfacción del cliente, la relegación de los competidores y el no enfocar la actividad en la riqueza de los propietarios, lleva a Miles y White a apostillar que

*Si todas las empresas adoptan una filosofía QOL el resultado será un entorno de mercado menos eficiente, menos efectivo y menos productivo; con consumidores pagando precios más elevados para una menor selección de productos, empleados ganando menos, ratios de inversión más bajos y un menor crecimiento económico, y comunidades sufriendo pérdidas de puestos de trabajo y bases impositivas erosionadas (ibidem, 417).*

Desde otro punto de vista, cabe plantear también algunas cuestiones respecto a dicho concepto de marketing y su relación con la responsabilidad social. Por un lado, el hecho de limitar la satisfacción a los consumidores objetivo cercena la posibilidad de ampliar dicha mejora a otros públicos. Delegar, como sugieren Sirgy y Lee, la responsabilidad para con otros públicos en otras áreas de la empresa (verbigracia, recursos humanos) no sólo equivale a adoptar un enfoque «friedmanita», según el cual la responsabilidad de la empresa se deriva de la naturaleza especial de sus operaciones, sino que, a nuestro modo de ver, incurre en el error de

considerar la actividad de marketing de la empresa como algo aislado que puede funcionar autónomamente, sin tener en cuenta otras tareas funcionales. Aquí sí se coincide con la crítica de Miles y White, comentada anteriormente, sobre el olvido de los propietarios, pero llevada algo más lejos: la exclusión de otros *stakeholders* puede tener efectos perjudiciales para la empresa; sólo maximizar el beneficio de los clientes significa que otros *stakeholders* pueden sufrir (por ejemplo, los propietarios pueden llevarse el dinero a otra empresa). Si aparece la posibilidad en la acción de marketing, ¿por qué no mejorar el bienestar de otros públicos relacionados?

**Cuadro 5. Consideración comparativa de *stakeholders* en los enfoques qol y valor de mercado**

<i>Stakeholder</i>	Enfoque QOL	Enfoque del valor de mercado
Clientes	La satisfacción del cliente es el objetivo principal de la empresa	La satisfacción del cliente es una herramienta para crear ventajas competitivas a largo plazo
Comunidades locales, regionales y nacionales	Satisfacción con la vecindad y la comunidad	Satisfacer las demandas de la comunidad para ganar y mantener ventajas competitivas a largo plazo
Empleados	Satisfacción en el trabajo	Compensarlos para mejorar la habilidad de la empresa para competir
Competencia	Un grupo que no debería ser perjudicado	Presionar para innovar constantemente procesos y productos a fin de mejorar los resultados financieros

Fuente: M. P. Miles y J. B. White (1998), p. 417.

Una visión «departamentalizada» de la empresa podría conducir a la pérdida de oportunidades de mejorar el bienestar del máximo número posible de *stakeholders*. No se trataría de injerencia de funciones, sino de potenciar concomitancias y sinergias.

Por otro lado, hablar de «reducción de los efectos negativos» sobre los diferentes *stakeholders* implica situar el campo de la responsabilidad social en el terreno de mínimos aceptables, reduciendo la importancia de la dimensión discrecional o ética de máximos que buscaría no sólo no perjudicar sino mejorar sus intereses.

La consideración de diferentes *stakeholders* trae a un primer plano la importancia del concepto de relación en marketing. En el siguiente apartado, se verá otra propuesta de conceptualización del marketing apoyada sobre la idea de relación como base para la fusión de lo ético y lo económico.

### 3. EL MARKETING DE RELACIONES

Detrás del término marketing relacional aparece una nueva propuesta de reconceptualización del marketing en la que se destaca la creación de relaciones entre vendedores, clientes y otros públicos. La idea surgió durante la década de los setenta en el norte de Europa (Escuela Nórdica), y se planteó como alternativa al concepto tradicional –basado en el dominio del mercado mediante un programa de actuación que aplica las conocidas «cuatro pes»: producto, precio, comunicación y distribución–. Aunque el concepto de marketing relacional surgió en el ámbito industrial y de servicios, sus defensores también consideran su aplicabilidad a los mercados de gran consumo.

El modelo de marketing relacional surge como una crítica al modelo tradicional de marketing. La gestión del denominado marketing *mix* tiene una simplicidad atractiva tanto para la docencia como para la investigación, y no en vano representa hoy el enfoque dominante. No obstante, el modelo de las «cuatro pes» no está exento de problemas (C. Grönroos 1997). Primero, el marketing queda aislado del resto de actividades de la empresa; su tarea se encomienda a especialistas, quienes se encargan de analizar el mercado, planificar, hacer publicidad, promociones, vender, fijar precios, distribuir, etcétera. Segundo, la concepción de un departamento de marketing separado acarrea un efecto psicológico a largo plazo en el resto de la organización: el aislamiento del cliente, en detrimento de una orientación de toda la empresa al mercado. Esto redundará en una descoordinación de funciones. Tercero, se corre el riesgo de que los clientes se conviertan en números para los especialistas de marketing, y que sus acciones se fundamenten en información superficial obtenida de investigaciones de mercado.

A juicio de Grönroos, el marketing relacional no contradice la utilización de las «cuatro pes» –al contrario, deben usarse–, sino que esto debe completarse con otros recursos y actividades que no suelen incluirse dentro de las funciones del marketing: instalación, actualización, reparación, servicios de mantenimiento de bienes y equipos, facturación, gestión de quejas, educación al cliente... Es decir, las personas que desempeñan actividades en otros departamentos pueden tener un efecto decisivo sobre la

satisfacción del cliente y sobre su disposición a seguir relacionándose con la empresa<sup>15</sup>.

Mientras en el enfoque de las «cuatro pes» el marketing se percibe con una perspectiva de vendedores y compradores que participan en intercambios discretos o discontinuos, donde el vendedor es la parte activa y el comprador la pasiva, el marketing relacional ha hecho hincapié en la idea de «relación». Las transacciones discretas están gobernadas, en gran medida, por las fuerzas del mercado, y tienen un contenido y una duración específicos. Lo relacional se refiere a relaciones de valor a largo plazo entre las diferentes partes implicadas. La idea de intercambio sobre la que gira el marketing queda enmarcada en el concepto más amplio de relación, en el que aquél se convierte en algo que sucede dentro de ésta. Si se crea una relación de confianza, se arguye, los intercambios se sucederán inevitablemente en el tiempo. En este sentido, Grönroos (1996, 8) critica el término «relaciones de intercambio» que se emplea frecuentemente en marketing:

*Intercambio es un concepto que remite al corto plazo, donde se da algo a alguien, mientras relación remite al largo plazo, y conlleva una asociación entre dos partes. La combinación de los dos no tiene sentido.*

Así pues, la construcción de relaciones y su gestión se convierten en las piezas claves para el mejor desempeño del marketing. Esto significa, entre otras cosas, que lo relevante no es la búsqueda temporal de un incremento de las ventas, sino crear vínculos permanentes con los clientes, que originen lealtad al producto y compromiso con él.

El marketing relacional se ha definido como (S. G. Kavali, N. X. Tzokas y M. J. Saren 1999, 576):

*el proceso de planificación, desarrollo y sustentación de un clima de relaciones que promoverá un diálogo en un clima de confianza entre una empresa y sus clientes, de manera que se conozcan y respeten las capacidades y preocupaciones de cada uno cuando representan su papel en el mercado y en la sociedad.*

O, también, como (C. Grönroos 1997, 327):

---

<sup>15</sup> Gummesson se refiere a estos individuos como «especialistas de marketing a tiempo parcial». En C. GRÖNROOS (1996), p. 8.

el establecimiento de relaciones con los clientes y otros socios, así como su mantenimiento y mejora, de manera que los objetivos de las partes sean satisfechos. Esto se consigue por un mutuo intercambio y cumplimiento de promesas.

Y formulado de manera más global (Grönroos 1996, 8):

*El marketing sirve para gestionar las relaciones de mercado de una empresa.*

Por mercado se entiende aquí el conjunto de clientes, intermediarios, proveedores, socios, etc. Así, el marketing se concibe como un fenómeno que tiene que ver, fundamentalmente, con las relaciones entre una empresa y su entorno, o, más específicamente, con sus *stakeholders*. Pero lo que nos parece más destacable es la naturaleza de esas relaciones. Lo general es que en las relaciones que mantiene la empresa con la sociedad se subrayen los aspectos económicos; sin embargo, en la perspectiva de marketing relacional se apuesta por una concepción más real e integradora caracterizada por cuestiones sociales, legales, técnicas, informativas, económicas... (L. O'Malley y C. Tynan 2000).

Es evidente que la implicación de *stakeholders* en un diálogo con la empresa se debe a las expectativas de ambas partes de obtener un mayor valor. Ahora bien, es difícil pensar que el mantenimiento de una relación a largo plazo se establezca solamente a partir de incentivos materiales. La recompensa por participar en relaciones debe ser tanto de naturaleza tangible como intangible. Siguiendo a O'Malley y Tynan (*op. cit.*, 805):

*Las manifestaciones tangibles de lealtad no son indicativas de la existencia de una relación, a menos que se acompañe de emociones u otras dimensiones afectivas.*

No obstante, entablar relaciones es más factible en el ámbito del mercado organizacional y de los servicios, pero suscita dudas en el caso de los mercados de consumo. A juicio de O'Malley y Tynan (*op. cit.*), no es posible ni rentable entablar relaciones estrechas y a largo plazo con todos los clientes en todos los mercados. Por eso, concluyen, los intercambios en los mercados de consumo se caracterizarán probablemente tanto por elementos transaccionales como relacionales. Esta apreciación también puede trasladarse a las relaciones con otros *stakeholders*. A nuestro modo de ver, es posible encontrar soluciones intermedias entre la relación personal y la no-relación. Ello es posible mediante el recurso a representantes de diversas instituciones sociales: asociaciones de consumidores, de vecinos, de ecologistas, de empresarios, etc. Por tanto, el hecho de ser difícil el

mantenimiento de relaciones directas, especialmente en los mercados de consumo, no invalida el concepto y la importancia de la relación.

Dos elementos básicos del marketing relacional son las ideas de promesa y de confianza. El mantenimiento de relaciones supone algo más que prometer: mantener la promesa. Hacer promesas puede atraer a nuevos clientes, pero la creación de relaciones con ellos dependerá de que la empresa sea capaz de cumplir y mantener su ofrecimiento. Por otro lado, el mantenimiento de relaciones tiene que ver con la utilización de los recursos por parte de la empresa de forma que inspiren la confianza de la otra parte y se refuerce así el compromiso entre ellas.

Takala y Uusitalo (1996, 49), resumen los principales aspectos del marketing relacional del siguiente modo:

- Los clientes y sus necesidades constituyen el punto de partida del marketing.
- Los objetivos del vendedor y del cliente influyen en sus relaciones mutuas.
- El intercambio, concepto esencial en marketing relacional, supone un esfuerzo continuo por equilibrar el poder entre las partes que intervienen en el intercambio.
- Existen varios medios de entablar relaciones.
- El mantenimiento de las promesas condiciona las relaciones.
- La confianza mutua es el principal factor en las relaciones a largo plazo.
- Las relaciones entrañan dependencia y compromiso.
- La comunicación es crucial.

La gestión de marketing relacional se ha defendido por su potencial contribución a la toma de decisiones éticas. El enfoque en las relaciones puede significar un medio de avanzar en un comportamiento más ético y responsable de las organizaciones, porque el mantenimiento a largo plazo de las relaciones tiene que practicarse sobre una base ética de confianza y respeto. De hecho, Gummertson (1997) coloca los valores básicos inadecuados y la ausencia de ética entre los mayores impedimentos para la implantación del marketing relacional. En su opinión, los valores básicos para éste deberían ser: la aceptación de relaciones interactivas y de situaciones

ganar-ganar, tanto del comprador como del vendedor y de otras partes comprometidas en una red de relaciones; la aceptación de relaciones a largo plazo beneficiosas para los participantes; y la aceptación del cliente como un coproductor de valor y un socio.

Kavali, Tzokas y Saren (*ibídem*, 577-578) ejemplifican lo anterior en diferentes tipos de relaciones. Verbigracia, las tradicionales relaciones de confrontación entre clientes y responsables de marketing (calificadas a menudo de manipulación de clientes o explotación de su ignorancia) pasarían en un enfoque relacional a un marco de creación de valor a largo plazo y de respeto mutuo entre las partes. La necesidad de mantener clientes satisfechos, se arguye, conlleva la actuación moral por motivos no sólo éticos sino, también, de mercado. Las relaciones entre la alta dirección y los empleados se convertirían, en marketing relacional, en un factor clave tanto para apoyar las relaciones con los clientes externos como para construir una conciencia colectiva entre ambas partes en la búsqueda de motivación y compromiso con la función de marketing. Por otro lado, la construcción de relaciones con proveedores y con distribuidores resuelve conflictos de intereses y problemas de abusos, en tanto que la mejora de las relaciones proporciona honradez y confianza. En definitiva, la filosofía de marketing relacional se orienta a la cooperación con los *stakeholders* en relaciones de confianza, en lugar del tradicional marco de intereses enfrentados.

Del enfoque de marketing relacional se derivan consecuencias para la gestión. Primero, la construcción de relaciones implica una internalización de valores éticos en la gestión de marketing. En caso contrario es difícil que se mantenga el respeto entre las partes que exige una relación. Segundo, adoptar esta filosofía requiere que los responsables de marketing no sólo acepten la nueva terminología sino que también modifiquen sus comportamientos y se acomoden a la nueva manera de pensar. Tercero, el marketing relacional multiplica la comunicación entre las partes, lo que aumenta la complejidad. La empresa debe pues establecer nuevos mecanismos administrativos o pactar nuevos procesos más allá de lo regulado por ley. Y cuarto, este enfoque eleva el diálogo como fundamento de las relaciones. Un diálogo que, como resaltan Kavali, Tzokas y Saren, va más allá de una simple comunicación bilateral; en él debe cultivarse el respeto y la preocupación por los problemas o inquietudes de las distintas partes.

En suma, el enfoque de marketing relacional se defiende por dos cuestiones que se presuponen inseparables: ética y rentabilidad. De una parte, se defiende su papel relevante en la defensa de lo social y en el



impulso de mecanismos que promuevan el comportamiento y reflexión éticos. De otra parte, se propugna su mayor capacidad para contribuir al discurso estratégico de las organizaciones contemporáneas.

Pero es precisamente esa relación entre lo ético y lo rentable lo que está en liza en el enfoque de marketing relacional. Da la impresión de que si se favorece el respeto y lo moral en las relaciones es porque, al cabo, se presupone una mayor rentabilidad. Es verdad que el hecho de que esa correspondencia no esté completamente demostrada, lo cual introduce un elemento de incertidumbre en la gestión, hace pensar que no pueden ser solo motivos económicos los que lleven a una empresa a embarcarse en la creación de relaciones, y que este enfoque pueda verse como una manera de incorporar elementos no-económicos en la gestión:

*El directivo debe ser creativo a la hora de juzgar cuestiones desconocidas, incluyendo los efectos a largo plazo sobre la productividad y el beneficio de políticas alternativas de responsabilidad social. Al hacer estos juicios, el directivo debe evitar la dependencia no deseada de hábitos de pensamiento y de prácticas pasadas, y buscar maneras creativas de cohonestar ética y rentabilidad (Ostas 2001, 298).*

Mas sin unos planteamientos éticos claros, orientadores, es probable que finalmente lo ético acabe subordinándose a lo económico, lo que significa que el enfoque será utilizado en la medida que se vaya demostrando su utilidad –en sentido económico-. En consecuencia, a nuestro modo de ver, el enfoque relacional tampoco garantiza por sí mismo el ejercicio de la responsabilidad social, aunque sin duda, y este es nuestro parecer, lo posibilita.

Aunque en el concepto de marketing relacional se alude, de pasada, a otros *stakeholders*, lo cierto es que lo normal es referirse a las relaciones empresa-cliente y empresa-empresa. En nuestra opinión, sería más interesante plantear la relación empresa-sociedad, a pesar de la complejidad que esto introduce en el análisis. Además, el análisis de las relaciones tiene que ponderarse con esta visión más amplia de las repercusiones de la actividad empresarial. El peligro de analizar relaciones cara a cara y de mantener promesas ante individuos concretos es que se pierda de vista las consecuencias que ello puede tener sobre otros intereses sociales. Por eso, más que erigir el concepto de relación como objeto de estudio del marketing –lo que ya nos parece un paso notable–, con vistas a un mejor entendimiento y ejercicio de la responsabilidad social, debería hablarse de red de relaciones. Este enfoque de red de relaciones fomentaría además una distribución del valor añadido que trascienda los participantes directos del

intercambio<sup>16</sup>.

Además, esta visión «sistémica» tiene, a nuestro juicio, otro valor: aminorar los efectos negativos de la cooperación en los mercados, cuando esta cooperación se acerca a lo colusorio o restringe los principios de libre competencia. A menudo, la base de cooperación que exige el marketing relacional se ha criticado porque puede dar lugar a una reducción de la eficiencia y de la efectividad en un mercado<sup>17</sup>. Los argumentos esgrimidos son de diversa índole: desde la exclusividad de la relación que dificulta la entrada de nuevos competidores en un canal de distribución –con el consecuente avance hacia situaciones monopolísticas–, hasta los abusos e imposiciones de una de las partes de la relación sobre otras, de manera que estas se vean forzadas a cooperar so pena de ver afectada su rentabilidad. En cualquier caso, Palmer (*op. cit.*) sostiene que hay límites a la cooperación entre compradores y vendedores, más allá de los cuales disminuye el bienestar económico y las empresas se enfrentan ante la posibilidad de intervenciones públicas (*ibídem*, 25). Así, parece justificada la adopción de la responsabilidad social en los planteamientos relacionales, en un debate donde las consecuencias se analicen en un contexto social más amplio. Como conclusión, nos quedamos con la siguiente afirmación de Palmer (*ibídem*, 26):

*(...) De nuevo, el paradigma del marketing relacional es sólido, pero necesita aplicarse con sensibilidad.*

#### 4. EL ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS EN MARKETING

Como se ha puesto de manifiesto, detrás de las decisiones de marketing se encuentra, en muchos casos, toda una red de diversos intereses entreverados. Por tanto, existen muchas cuestiones que hay que considerar. Para tratar de desenredar esta red de intereses, el marco descriptivo del enfoque de los *stakeholders* provee una herramienta que puede ser útil, en la medida que ayuda a identificar las partes afectadas por una determinada decisión. Este enfoque se defiende por su capacidad para

---

<sup>16</sup> Una crítica habitual a la cooperación entre empresas es que la mejora de la eficiencia no repercute al cliente final (por ejemplo en forma de precios más bajos o de mejores servicios), y que la ganancia solamente sea capitalizada por aquellas.

<sup>17</sup> V.gr., A. PALMER (2002). Este autor recoge en su artículo algunas manifestaciones de otros al respecto.

ampliar nuestra reflexión allí donde el paradigma del marketing se aplica con miras más estrechas, lo que permite trascender las exclusivas, aunque sin duda necesarias, consideraciones comerciales.

Según Freeman (Carroll y Buchholtz, *op. cit.*), el número de *stakeholders* considerado por la empresa ha ido incrementándose paulatinamente. En una fase temprana, denominada «enfoque de la producción», los únicos grupos legitimados por la empresa eran los proveedores y los clientes, es decir, los que proveían recursos y los que compraban. Posteriormente, con la separación que se produce entre la propiedad y la gestión de las empresas, los directivos se encuentran en una situación en que la gestión con éxito de la empresa requiere la coordinación de sus principales grupos: propietarios, empleados, proveedores y clientes, en lo que Freeman denomina «enfoque de la gestión». Como resultado de cambios en el entorno, Freeman postula una tercera fase denominada «enfoque *stakeholder*» en que la empresa sería percibida por sus gestores como una red de relaciones multilaterales con diversos grupos sociales. Estos grupos se han definido y esquematizado de formas diferentes. Los intentos de clasificación no se han centrado exclusivamente en determinar los diferentes *stakeholders* genéricos (grupos amplios tales como propietarios, empleados, clientes, gobierno, comunidades locales, etc.), sino también subgrupos específicos (grupos concretos dentro de estas categorías). Esto es importante puesto que el poder o la importancia de los intereses puede repartirse asimétricamente dentro de un determinado grupo genérico.

El enfoque de los *stakeholders* es interesante porque facilita el análisis de las relaciones organizacionales. Somos partidarios de Miller y Lewis (1991) cuando destacan que el concepto de *stakeholder* es una aproximación útil para la tarea de identificar a todas las personas y organizaciones que tienen un interés significativo en el sistema de relaciones en que se encuadra el marketing. Esto, según dichos autores, se presume como el primer paso para la elaboración de un marco global que integre la gestión estratégica de marketing; algo de lo que, según Stern y Reve (*ibidem*, 55), carece esta disciplina.

Las decisiones de marketing no pueden concebirse de manera aislada porque tienen repercusiones sobre otras áreas funcionales. Según Anderson (1982, 24), el papel del marketing en la planificación estratégica se limita a tres actividades principales: primero, debe asegurar la posición óptima que asegurará la satisfacción del cliente a largo plazo; segundo, debe desarrollar estrategias que permitan a la empresa obtener ventajas competitivas que le

aseguren su posición; y tercero, debe negociar con la alta dirección y con otras áreas funcionales para implementar sus estrategias.

Por tanto, y más allá de las divisiones funcionales, parece que el hecho de la interrelación de funciones nos permite argumentar que las decisiones de marketing tienen consecuencias para una diversidad de grupos dentro (también en el exterior, obviamente) de la organización. Si ello se admite, los *stakeholders* que pueden considerarse en marketing abarcan también los grupos de interés internos de la organización. Pero no sólo en tanto que grupos funcionales; afectar al área de recursos humanos puede traer consecuencias sobre todo el personal de la empresa, no sólo sobre la «coalición» especializada de recursos humanos.

A nuestro modo de ver, los posibles *stakeholders* significativos para la gestión de marketing no son en modo alguno diferentes de los que se han señalado globalmente para la empresa. Si bien, dada la naturaleza especial de las actividades de marketing, se puede aducir que la intensidad de las relaciones será diferente según el tipo de *stakeholder*. Aun admitiendo que el carácter de esas actividades conduce a una mayor relación con algunos grupos, como por ejemplo los clientes, también los intereses o valores de otros grupos pueden afectar o resultar afectados.

Los *stakeholders* en el ámbito del marketing pueden clasificarse atendiendo a la naturaleza de las relaciones mantenidas con ellos, así como al grado de intensidad de la relación (ver cuadro 6).

**Cuadro 6. Stakeholders en marketing**

NATURALEZA DE LAS RELACIONES	INTENSIDAD	
	ALTA	BAJA
COMERCIALES Y SOCIO-POLÍTICAS	Clientes Consumidores Competidores	Proveedores Comunidad
ORGANIZATIVAS	Directivos de Mk. Empleados de Mk. (v.gr., vendedores)	Empleados Propietarios Directivos

Fuente: Elaboración propia.

Aunque es difícil generalizar, puede argumentarse que las relaciones más intensas se producirán en relación con las actividades propias del

departamento de marketing<sup>18</sup>. Estas actividades darían lugar a dos tipos de relaciones: por un lado, comerciales y socio-políticas. Se trata de relaciones en que la empresa plasma su proyecto organizativo. Por otro lado, aparecerían relaciones organizativas, esto es, aquellas que se precisan para garantizar la eficacia y eficiencia de la empresa.

Entre las primeras, las relaciones más intensas se darán con clientes, consumidores y competidores, que se erigen como *stakeholders* nucleares en marketing. Menos intensas –lo que no significa menos significativas– serán las relaciones con proveedores y con la comunidad (gobiernos, administraciones públicas, grupos de presión, instituciones cívicas, etcétera), que se convierten en *stakeholders* secundarios. En el primer caso porque dichas relaciones suelen corresponder con funciones de otros departamentos (compras, producción, o gerencia, por ejemplo). Y en el segundo porque el contacto con las comunidades no tiene la misma frecuencia ni relación directa con el día a día de la gestión de marketing.

Entre las segundas, las relaciones más intensas se originarán con los directivos y empleados de marketing, a quienes afectarán más las decisiones que se adopten. Mientras que serán más débiles, en principio, las relaciones con el resto de empleados, de directivos y propietarios, por su menor frecuencia.

No obstante las consideraciones anteriores, conviene subrayar algunas cuestiones: primero, la clasificación establecida podría variar en algunas empresas por la naturaleza especial de su constitución o de su actividad; segundo, la relevancia de los *stakeholders* podría verse modificada súbitamente ante determinadas decisiones; y tercero, aunque los *stakeholders* principales en marketing, a la luz del análisis anterior, serían clientes, consumidores, competidores, así como directivos y personal del departamento, presuponemos que los tres primeros tenderán a ser más estimados que los segundos (de corte organizativo) por su relación más directa con la rentabilidad y supervivencia de la organización en el mercado.

Recapitulando, el concepto de *stakeholder* favorece una perspectiva relacional de las actividades de marketing que ayuda a considerar las repercusiones que llevan aparejadas. Es por eso que el enfoque de los

---

<sup>18</sup> Partimos de la hipótesis más habitual de especialización de funciones, si bien es perfectamente admisible otro tipo de estructura organizativa más interdisciplinar como puede ser una gestión por procesos, en la cual se desdibuja el concepto de departamento e imple un razonamiento distinto, aunque similar en la forma.

*stakeholders* se nos antoja una herramienta de interés en el ámbito de la gestión empresarial para integrar cuestiones éticas y de RSE.

## 5. MODELOS ÉTICOS DE TOMA DE DECISIONES EN MARKETING

Muchas de las consideraciones anteriores se han tenido en cuenta para la elaboración de modelos explicativos de las decisiones éticas en marketing. A continuación se exponen dos modelos concretos que tratan de articular las decisiones éticas y de responsabilidad social con los procesos de gestión estratégica de marketing.

### El modelo de Petkus y Woodruff

Lo más interesante, a nuestro modo de ver, del modelo de Petkus y Woodruff (1992) es la unión de la toma de decisiones éticas con el enfoque de los *stakeholders* (ver gráfico 6). El modelo establece dos contextos de decisión en marketing: un contexto de gestión y un contexto *stakeholder*. Veamos con más detalle en qué consisten dichos contextos y cómo se entrelazan.

El contexto de gestión parte del reconocimiento de un dilema de responsabilidad social. Por tal cosa se entiende (*ibídem*, 155):

*una situación de decisión en la cual existe un número determinado de alternativas factibles y diferenciadas respecto de sus consecuencias, que incluyen, al menos, una alternativa factible que sea socialmente responsable*<sup>19</sup>.

Una vez que se reconoce un dilema, comenzaría un proceso de evaluación de alternativas, en que tendría lugar la intervención de normas éticas y de los objetivos y metas de la organización en cuanto tal. En este punto, los autores se hacen eco de la aplicación de normas teleológicas y deontológicas, al igual que la mayoría de los modelos de toma de decisiones éticas. Así pues, y dependiendo –siempre según ellos– de factores tales como: estilo de dirección, sensibilidad social, poder de los *stakeholders*, o

---

<sup>19</sup> Los autores parten de la base de que se da ese reconocimiento del llamado «dilema de responsabilidad social», si bien reconocen que todavía se sabe muy poco acerca de cómo los directivos llegan a caer en la cuenta de que existe tal dilema en una situación específica de decisión. En cualquier caso, Petkus y Woodruff proponen que la probabilidad de reconocimiento de un dilema de esta índole sea una función de la sensibilidad social de los responsables de la gestión, del número de problemas externos e internos, y de la importancia relativa de éstos.

impulsividad de los individuos, los responsables de las decisiones aplicarán algún tipo de normas para evaluar las diferentes alternativas.

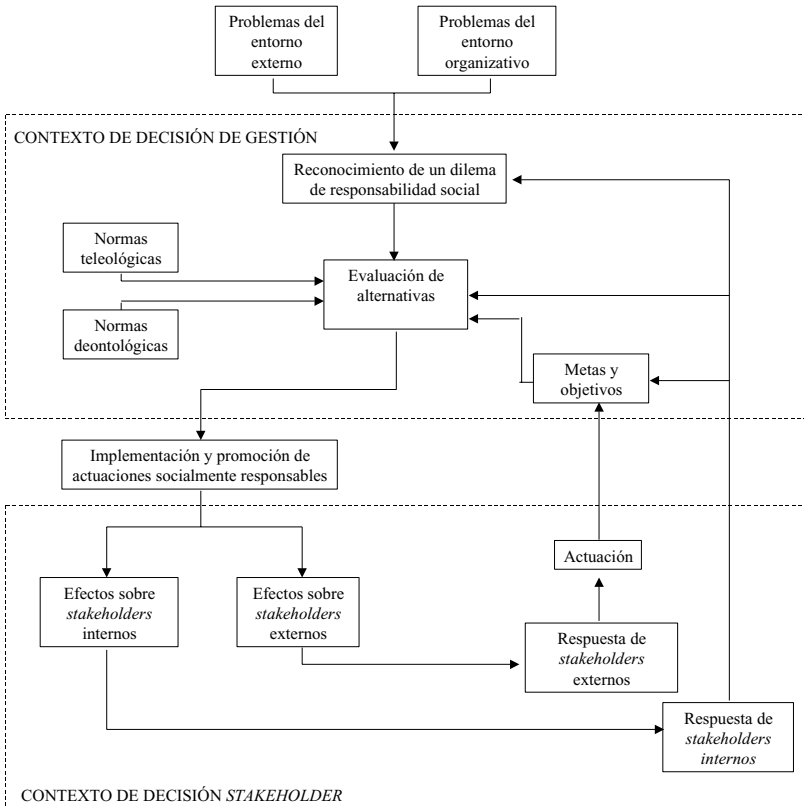
El resultado de la evaluación de alternativas, con ese trasfondo ético, debe traducirse en el desarrollo de actuaciones socialmente responsables. Éstas sirven de unión entre el contexto de gestión y el contexto de los *stakeholders*. Al desarrollar esas actuaciones se convierte el efecto deseado de responsabilidad social en un efecto real sobre los *stakeholders*<sup>20</sup>. Se desmarcan estos autores de la mera declaración de intenciones que, como ya se comentó anteriormente, traduciría la responsabilidad social a un mero acto comunicativo de relaciones públicas, si bien, subrayan la relevancia de la comunicación –como complemento a la materialización de las decisiones– por su contribución a la imagen de la empresa.

El contexto *stakeholder* está constituido por aquellos *stakeholders* externos (con relación a la empresa) e internos, que pueden verse afectados por la actividad empresarial. Respecto de la clasificación de los *stakeholders*, poca novedad se aporta; se puede decir que el modelo, en este sentido, recoge las contribuciones de otros autores. En particular, se destacan dos aspectos remarcables por sus implicaciones: por una lado, su índole externa o interna, lo que fija, a nuestro modo de ver, los límites de lo que se concibe como empresa y su entorno. Y, por otro lado, se afirma su condición estratégica (al distinguir entre *stakeholders* activos y pasivos, según puedan afectar o no recíprocamente a la empresa, o, solamente, sufrir los efectos de sus actuaciones), lo que da a entender una prelación en cuanto a la urgencia de su tratamiento. Sí nos parece más interesante la proposición de Petkus y Woodruff según la cual la consideración de los *stakeholders* pasivos dependerá de la sensibilidad social de los decisores empresariales.

---

<sup>20</sup> Petkus y Woodruff ponen el siguiente ejemplo: «(...) el deseo de evitar contribuir a la deforestación puede influir en la evaluación de las opciones sobre los materiales del envase de nuevos productos; supongamos que se elige utilizar un material 100% reciclable. La implementación de esta decisión daría lugar a un menor grado de deforestación, mientras que una actuación alternativa habría contribuido a ella.

**Gráfico 6. El proceso socialmente responsable de toma de decisiones de marketing**



Fuente: E. Petkus y R. B. Woodruff, *op. cit.*, p. 156.

Según Petkus y Woodruff, los efectos de las actuaciones de la empresa sobre los distintos *stakeholders* generarán una respuesta por parte de éstos que influirá en las metas y objetivos de la organización, los cuales, a su vez, influirán en la evaluación de alternativas en el contexto de decisión. La magnitud y naturaleza de la respuesta dependerá del tipo de *stakeholder*, así como del grado de conocimiento de las actuaciones, de la sensibilidad social y del reconocimiento material o psicológico atribuido en cada caso. Así, se vaticina que los *stakeholders* externos influirán más en el logro de las metas y objetivos empresariales cuanto mayor sea su conocimiento de las actuaciones responsables y su sensibilidad hacia ellas. En el caso de los internos, los autores hacen depender el futuro reconocimiento de dilemas, y



su incorporación en los procesos de decisión, del *feed-back* que reciban de las actuaciones emprendidas en materia de responsabilidad social. Es de subrayar aquí la idea implícita de aprendizaje organizativo.

En suma, la propuesta de Petkus y Woodruff permite incorporar aspectos del modelo de los *stakeholders* a la toma de decisiones éticas, desarrollando el componente teleológico mediante un análisis más detallado de las consecuencias de las actuaciones, y de sus efectos sobre las metas de la empresa y la valoración de alternativas. Y, lo que nos parece más sugerente, el modelo relaciona las decisiones normales de gestión con otros aspectos sociales, lo cual encaja con el sentido de RSE que se defiende en este libro.

Al incorporar los efectos sobre *stakeholders* internos y externos, se reconoce en el modelo una perspectiva social para las acciones de marketing que nos remite a las relaciones empresa-sociedad. Se admite, pues, que el marketing no es algo que competa exclusivamente a la relación comprador-vendedor, y que sus decisiones afectan a otras áreas funcionales de la organización.

Por otro lado, el modelo también integra la respuesta de los diferentes *stakeholders* en un ciclo de retroalimentación para el reconocimiento de problemas y la evaluación de alternativas, que permite, en nuestra opinión, mejorar la sensibilidad hacia las cuestiones sociales, y que favorece el aprendizaje ético de la organización.

Por tanto, este modelo nos aporta una interesante perspectiva sobre cómo integrar la responsabilidad social en un proceso de toma de decisiones que pretende ser el vehículo para el ejercicio de una ética de la responsabilidad. Un modelo que, al cabo, favorece la unión entre la estrategia y la actuación social; y que le otorga a diferentes *stakeholders* un mayor protagonismo en las decisiones de marketing.

### **El modelo de Robin y Reidenbach**

Otro desarrollo interesante, a nuestro modo de ver, sobre la aplicación de la responsabilidad social a la gestión de marketing la encontramos en el modelo de Robin y Reidenbach (1987). En él, sus autores se basan en los valores organizativos como guía para el desarrollo de los planes socialmente responsables. Consecuentemente, se propugna la integración, al igual que en el modelo anterior de Petkus y Woodruff, de criterios sociales en decisiones relativas a las variables del *mix* de marketing.

Este último aspecto no está tan claro en el planteamiento de otros autores. Por ejemplo, Macchiette y Roy (1994, 61), aunque afirman que:

*una mayor concienciación por las cuestiones sociales ha incentivado la completa integración de la responsabilidad social en una agenda sistemática dentro del sistema de marketing, y se ha implantado con fuerza en los planes de marketing,*

no esclarecen si esa integración se refiere a la reflexión sobre las consecuencias asociadas a las alternativas seleccionadas, o bien a la inversión de recursos en acciones sociales que tratan o de minimizar los impactos de determinadas acciones (en sentido *post-facto*), o de contribuir a determinados fines sociales (con diferentes motivaciones) de manera adicional o desligada del resto de acciones, aunque se integren en un único plan global. Además, dichos autores parecen referirse a esta segunda opción cuando definen lo que denominan «marketing correcto», el cual (*ibídem*, 62):

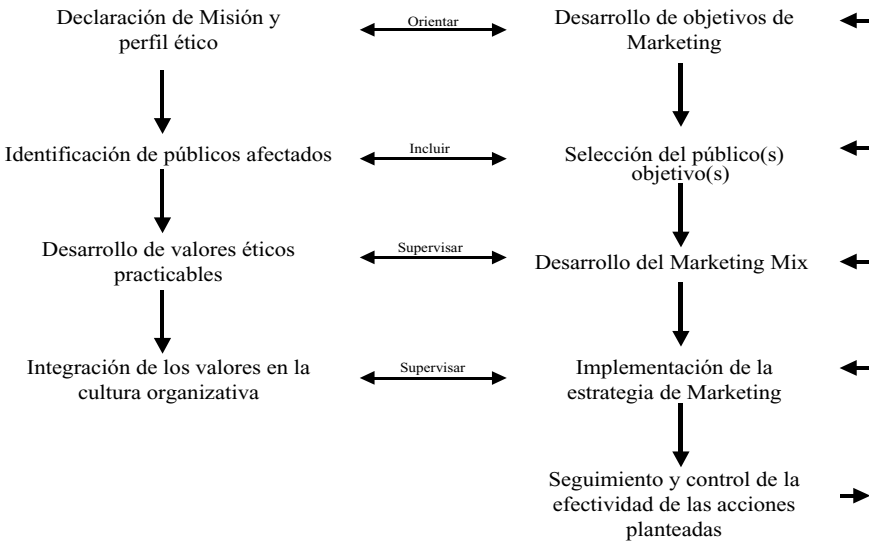
*se refiere al proceso de establecer una política de responsabilidad social como un componente (las cursivas son nuestras) sistemático, totalmente integrado, del programa de marketing, cuidadosamente incorporado en cada plan promocional.*

Y continúan (*ibídem*)

*Inherente a la filosofía del marketing correcto está la idea de que la responsabilidad social ha llegado a ser un atributo notable y un medio fructífero de diferenciación del producto. No es un programa arbitrario o discrecional, sino que debería mejorar la rentabilidad, construir una imagen de marca justa y definir más claramente el posicionamiento del producto en el mercado.*

En el gráfico 7 se muestra el proceso de planificación paralela, aplicado a los valores éticos y de responsabilidad social, sugerido por Robin y Reidenbach. De ese modo, se estaría posibilitando, a juicio de sus autores, su integración en la organización, en general, y en las acciones de marketing, en particular. En el gráfico se refleja el *feedback* que se genera entre el proceso de internalización de valores y la planificación de marketing.

### Gráfico 7. Sistemas de planificación paralelos para integrar los planes socialmente responsables en la planificación estratégica de marketing



Fuente: D. P. Robin y R. E. Reidenbach, *op. cit.*, p. 52.

La **declaración de misión** sirve de guía para el desarrollo de los objetivos de marketing; pero, también, durante la definición de objetivos, la misión puede ser cuestionada, reelaborada o clarificada. Dado que ésta es una especie de brújula para la marcha empresarial, es clave que la organización desarrolle un perfil de empresa socialmente responsable. La importancia de este perfil de responsabilidad social proviene de que sirve para evaluar como congruentes o incongruentes las consecuencias previstas de los objetivos de marketing establecidos.

Posteriormente, tendría lugar un análisis del entorno en el que se procedería a la **identificación de todos los públicos afectados**, con especial atención al público objetivo de la estrategia de marketing. Pero puesto que otros grupos (*stakeholders*) pueden verse implicados en el proceso (comunidad local, competidores, medio ambiente, trabajadores, propietarios,...), también ellos deben ser considerados; así, el planificador puede anticipar las consecuencias que las acciones de marketing pueden tener en ellos. Además, el análisis de dichas consecuencias puede servir para ajustar, especificar o clarificar los valores o el perfil de empresa socialmente responsable pretendido por la organización.

Robin y Reidenbach hacen hincapié aquí en una cuestión relevante para la responsabilidad social; se trata de lo que ellos denominan un «énfasis dual, es decir, que el planificador de marketing debería estudiar tanto cómo influye el entorno en la organización, como la organización en el entorno. Este doble análisis implicaría el conocimiento de los intereses y expectativas de los distintos grupos que afectan o son afectados por las acciones de la empresa (lo que permite entroncar con el enfoque de los *stakeholders*), y el análisis del modo en que dichas acciones los influyen. Esto, en nuestra opinión, supondría pasar de un enfoque basado en una perspectiva mayoritariamente de gestión a otro basado en la responsabilidad social, entendida como un proceso de integración de los distintos intereses y valores puestos en juego.

El siguiente paso en el sistema de planificación es el desarrollo de **valores practicables de responsabilidad social** y de acciones de marketing mix. Según Robin y Reidenbach, para que los valores de responsabilidad social sean practicables y significativos deberían traducirse en términos de acciones concretas del mix de marketing; e, inversamente, las acciones de marketing deben satisfacer dichos valores<sup>21</sup>. Así, se estaría contrapesando los valores de rentabilidad y eficiencia que, a juicio de Robin y Reidenbach, tienden a predominar en las organizaciones en ausencia de otros criterios. Además, los valores desarrollados deben ser coherentes con los intereses y valores de los distintos *stakeholders*, y deben encajar con el perfil establecido de empresa socialmente responsable.

En lo que concierne a la responsabilidad social, esta fase, como la siguiente, es primordial para no convertir el análisis anterior en lo que Goodpaster (1991) denomina «análisis *stakeholder*» que no es sino una única parte de un sistema de toma de decisiones. Una parte que (*ibídem*, 57):

*representa la fase preparatoria que espera la aplicación crucial de los valores morales (o no morales) del responsable de la toma de decisiones. Así, estar informado de que un individuo o una institución hace, regularmente, un análisis stakeholder como parte del proceso de toma de decisiones, o que adopta un enfoque stakeholder en su gestión, es aprender poco o nada sobre su carácter ético. Es saber sólo que se identifica*

---

<sup>21</sup> Un ejemplo señalado por Robin y Reidenbach (1987), pp. 54-55, es el siguiente: supongamos la idea clave de orientación al cliente. «El problema es que los empleados de la organización pueden no saber cómo implementarla. Un valor apropiado debe ser practicable y fácilmente entendible. Así, una declaración apropiada de un valor que apoye la dimensión de orientación al cliente puede ser: tratar a los clientes con respeto, interés y honradez, de la manera que uno quisiera que lo trataran».

*regularmente a los stakeholders – no por qué y para qué (las cursivas son nuestras)*

Una vez establecidos los valores culturales, su **integración** se produce con el desarrollo de la estrategia de marketing. Este proceso de enculturación infunde los valores de responsabilidad social en cada individuo y fomenta el interés por ellos en las personas que trabajan en la planificación estratégica de marketing. Nuevamente, se pone de manifiesto el papel de la cultura empresarial como moldeadora de las decisiones. Evidencias de lo anterior las encontramos en el trabajo de Drumwright (1994) sobre las compras organizacionales socialmente responsables, quien observó en las empresas calificadas como socialmente responsables que los individuos que trabajaban en ellas sintonizaban con las dimensiones sociales manejadas por la organización.

Puesto que el proceso de enculturación tiene una continuidad en el tiempo, se torna necesaria una conducta de continuo **seguimiento y control** de las acciones de marketing desarrolladas por la empresa. Cambios continuos en el entorno en que opera la organización pueden llevar a replanteamientos de cambio o desarrollo de nuevos valores o perfiles de responsabilidad social.

Esta idea de perfeccionamiento o aprendizaje entroncaría ya con una concepción de la «Business Ethics» como un proceso organizativo de búsqueda de valores compartidos. Sobre esto resultan sugerentes las ideas de Habermas, para quien:

*Toda cultura, toda forma de vida se encuentra permanentemente inmersa en procesos de cambio social y de constante cuestionamiento de su herencia. Mantener una determinada forma de vida y querer transmitirla a generaciones futuras es algo perfectamente razonable, pero tiene que compatibilizarse con su apertura a nuevos desafíos y a la presión de nuevas reivindicaciones<sup>22</sup>.*

Como ha podido comprobarse, el modelo propuesto por Robin y Reidenbach hace hincapié en la cultura organizativa como elemento esencial para el desarrollo y establecimiento en la empresa de una conducta ética y socialmente responsable. Sin embargo, otorgar un vigor excesivo a la cultura puede acarrear una concepción moral desligada de la construcción social.

---

<sup>22</sup> Vallespín, F. (2001), *Habermas en doce mil palabras*, **Claves de Razón Práctica**, nº 114, p. 63.

Como punto de partida, estamos de acuerdo con Durkheim cuando afirma que la sociedad en sí misma es la fuente y el objetivo de la moralidad. Por tanto, la cultura no debe contemplarse como una coraza protectora creadora de significado dentro de su círculo, sino como parte de un proyecto social, en que ella es una forma especial de moralidad común. Se trata de evitar la paradoja destacada por Dahler-Larsen (1994, 13):

*Mientras la cultura organizativa pretende eliminar la confusión por referencia a un orden interno, al cual se adaptan sus miembros, este orden se justifica a sí mismo por referencia a su eficiencia para adaptarse a entornos externos, los cuales, problemáticamente, como hemos visto, obedecen a su propia lógica sin ningún fundamento moral.*

En tanto que la cultura sea la creadora de su propio mundo se dificulta la construcción social porque todo lo que queda fuera de ella es hostil. El orden interno se concibe como una defensa contra el desorden externo. Como subrayan Deal y Kennedy (*ibidem*, 12), la cultura se gira hacia el interior, movilizándolo contra los entornos hostiles mediante la creación de un sentimiento que es «nosotros contra el mundo». Dahler-Larsen (*ibidem*) apostilla:

*(...) los entornos de la organización parecen no ser el hábitat de la cultura. Éstos son vistos como hostiles –turbulentos o, en el mejor de los casos imprevisibles–. Los competidores son atacantes y los burócratas auténticos enemigos. No se puede conceptualizar el carácter social de los entornos de la organización, la cultura empresarial tiende a confirmar la noción de vida pública, la cual es el corolario de la crisis Castoriadiana: cada vez más aquella se considera tanto belicosa como corrupta.*

Pero, al cabo, como la cultura no puede ser autosuficiente por sí misma, tiene que relacionarse con su entorno social, y es aquí donde se suele acabar aceptando demandas y valores comunes: innovación, excelencia, compromiso con la satisfacción del cliente y, en último término, la rentabilidad. Sin embargo, estas demandas son tan fuertes que la cultura empresarial corre el riesgo de reducirse a pura retórica o puro instrumento para la búsqueda de ventajas competitivas y de una mayor rentabilidad.

Por otro lado, aun dándose una apertura hacia la sociedad, la cultura de la empresa no puede convertirse en el único referente para interpretar lo moral. En el modelo de Robin y Reidenbach se echa en falta, en nuestra opinión, un diálogo con los diferentes grupos *stakeholders* que conduzca a un entendimiento de los problemas que la construcción social plantea; un entendimiento que parte de una búsqueda donde las propias convicciones morales son apartadas –que no abandonadas– para entender al otro. Por

tanto, entendemos que la voz de los diferentes grupos es un elemento esencial para la búsqueda de un modelo de gestión responsable.

Durante todo este capítulo se han revisado una serie de aportaciones teóricas que han buscado la actualización de la dimensión social en la gestión de marketing. Se trata de una serie de propuestas conceptuales, modelos y enfoques, más o menos desarrollados, que han servido de base para articular la RSE en el ámbito que nos ocupa.

Primero, se ha hecho referencia a tres marcos conceptuales que tratan de dar sentido a la consideración de otros intereses sociales en la gestión de marketing: el enfoque social de Kotler, el enfoque QOL marketing de Sirgy y Lee, y el enfoque de marketing relacional.

Tanto el enfoque social como el de QOL, aun con las reservas y objeciones que quepa oponerles, constituyen dos referentes para compatibilizar aspectos económicos y no-económicos de las actividades de marketing. Ambos desafían otras orientaciones dominantes sobre el mejor modo de desarrollar los intercambios. Y ese es, justamente, su principal valor.

El enfoque de marketing relacional, con su insistencia en el estudio, fomento, mantenimiento y evaluación de relaciones, sienta las bases para el análisis y gestión de los *stakeholders*. El marketing relacional no sólo se defiende como un enfoque idóneo para conseguir mejor los objetivos de rentabilidad de la empresa, sino también porque favorece la reflexión ética.

A continuación, se ha introducido el enfoque de los *stakeholders* por el peso creciente que va adquiriendo en cuestiones de ética y RSE. La razón, una vez más, es la siguiente: parafraseando a Crane (*op. cit.*), el análisis de los *stakeholders* favorece una sensibilidad ética que no siempre hay que dar por supuesta a la hora de identificar los hechos morales. Como ha tratado de argumentarse, los *stakeholders* en marketing no son diferentes a los de la organización considerada en su conjunto, si bien es cierto que la naturaleza especial de las actividades que se toman en dicho ámbito hace que no todos los grupos sociales cobren la misma relevancia. Sin embargo, la introducción del enfoque de los *stakeholders* permite evitar una visión demasiado estrecha de los efectos asociados a las decisiones que se toman.

Por último, se han destacado dos aportaciones valiosas para el planteamiento de una propuesta de gestión socialmente responsable en ese ámbito: el modelo de Petkus y Woodruff y el modelo de Robin y Reidenbach.

Ambos modelos contribuyen a reforzar la tesis de que la responsabilidad social no es algo estrictamente individual, y su articulación en el proceso de toma de decisiones le otorga a la difusión de valores y políticas un papel crucial para el fomento de la sensibilidad ética y social. Por otra parte, esto significa que la integración de la responsabilidad social en marketing será poco probable en ausencia de un compromiso organizativo, o en defecto de una cierta cultura que lo favorezca. Así, cualquier propuesta de gestión socialmente responsable de marketing debe basarse en un cierto compromiso organizativo.

En el próximo capítulo daremos, a partir de todos estos planteamientos, nuestra propia visión de cómo debería abordarse la integración de la RSE en la gestión de marketing. En buena parte, nos sentimos deudores de todas las aportaciones que se han ido comentado anteriormente, especialmente de los planteamientos de Robin y Reidenbach.





## Capítulo 4

### DE LA FILOSOFÍA A LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE MARKETING

Hace casi tres décadas, Robin y Reidenbach (*op. cit.*, 47) afirmaban que

*Rara vez se integran en el proceso de decisión las dimensiones morales o éticas de una estrategia que busca alcanzar el intercambio.*

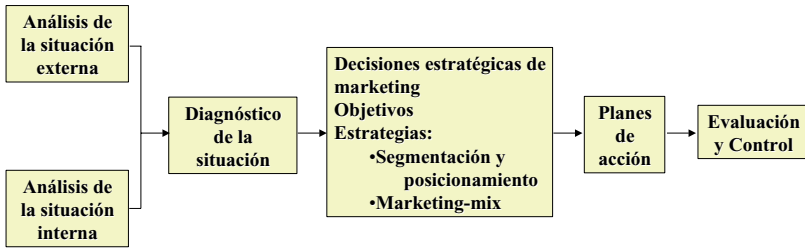
Estos autores proponían una aproximación proactiva hacia la toma de decisiones éticas o socialmente responsables, al considerar contraproducente la separación de dichas decisiones del proceso estratégico. En su opinión, esta separación relegaría a un plano secundario a la ética y la responsabilidad social, y estaría posibilitando una revisión *ex post facto* del carácter ético o socialmente responsable de las acciones previamente definidas.

En cualquier caso, puede argüirse que los procesos de responsabilidad social, concebida tal y como se defiende en este trabajo, no surgen espontáneamente en los de gestión; es necesaria una integración consciente por parte de la empresa, como expresión del interés por no permanecer indiferente ante los valores que se ponen en juego en los intercambios. Se requiere una apuesta por una ética de la responsabilidad, en la cual los conceptos de rentabilidad y eficiencia sean contemplados en un contexto más amplio. Así, cualquier propuesta de integración de la responsabilidad social en la gestión del marketing debe partir de cómo reorientar las decisiones cotidianas de la organización.

En esta línea se encaminan nuestras reflexiones posteriores, no sin antes anticipar su debilidad: no se trata de una propuesta acabada ni perfilada, sino un esbozo de lo que, a partir de las propuestas teóricas y de la observación empírica, debería estar presente en cualquier modelo de gestión socialmente responsable de marketing.

Aunque evidentemente pueden tomarse de una manera desestructurada, las decisiones de marketing suelen adoptarse en un proceso de planificación estratégica que, básicamente, se desarrolla en las fases que se recogen en el gráfico 8.

## Gráfico 8. Proceso de planificación estratégica de marketing



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, consideramos que el ámbito principal de decisión en marketing son el plan y la gestión estratégicos. Y ello es así puesto que el plan estratégico de marketing tiene esencialmente como objetivo expresar clara y sistemáticamente las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo (Lambin 1995). Estas opciones se traducen en decisiones y actuaciones concretas o programas de acción.

No obstante, lo común es que todo el plan de marketing gire en torno a objetivos económicos y de rentabilidad. El análisis del entorno se enfoca a detectar oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades para objetivos comerciales o de beneficio. Entre los objetivos de marketing, rara vez se habla de objetivos no-económicos. Las estrategias se evalúan por su capacidad para aprovechar oportunidades de negocio. Los planes de acción son una consecuencia directa de las estrategias. Entre tanto, lo ético permanece separado de la gestión, y se cita, en el mejor de los casos, como una actividad discrecional o marginal, o ambas cosas, de los responsables de la toma de decisiones.

A nuestro juicio, cualquier planteamiento de la responsabilidad social en marketing debe pasar -insistimos nuevamente- por una integración de criterios no-económicos en el plan estratégico. Por tanto, todo el proceso de planificación no puede quedar al margen de sus repercusiones sociales.

Lo que nos proponemos en este punto es ofrecer algunos trazos de cómo debería enfocarse la planificación y gestión de marketing para que quepa hablar de responsabilidad social –en el sentido que se defiende en este libro–. Y, al mismo tiempo, revisar, a la luz de la responsabilidad social, algunas de las herramientas o esquemas decisionales (a título de ejemplo) que se emplean en la planificación de marketing.

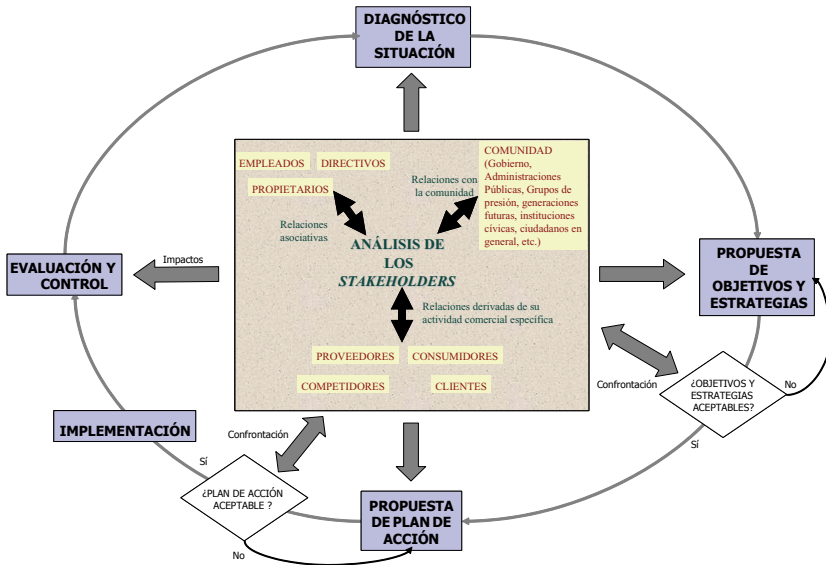
Para ello, se ha utilizado un esquema (ver gráfico 9) que, partiendo de las fases de un plan de marketing, integra los aspectos que nos parecen

relevantes para poder hablar de RSE: un conjunto de procesos tendentes a incorporar los intereses de diferentes *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones. Estos procesos se basan en un análisis del entorno, en una gestión de *stakeholders* y en un análisis consecuencialista de las alternativas de acción manejadas. Al mismo tiempo, el enfoque propuesto incorpora los aspectos clave de las aportaciones del marketing relacional y de los modelos de integración de Petkus y Woodruff (*op. cit.*), y de Robin y Reidenbach (*op. cit.*), expuestos anteriormente.

Asimismo, se ha incorporado al gráfico un esquema propio de clasificación de los *stakeholders*. Esta estructura es la base de todo el análisis teleológico, y repercute en las distintas fases de la planificación estratégica de marketing, tal y como se discutirá en el punto siguiente.

La idea general del esquema presentado es que la responsabilidad social debe estar presente en cualquier fase del plan de marketing, a modo de contraste, para la búsqueda de las opciones estratégicas y su desarrollo. Así, se ha optado por una presentación no-lineal, donde el marco social influye en cada una de las etapas. A continuación se comentan las diferentes fases.

**Gráfico 9. Los procesos de responsabilidad social en la planificación estratégica de marketing**



Fuente: Elaboración propia.

## 1. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Generalmente, cualquier plan de marketing comienza con un análisis del entorno. También se suele combinar con lo que se denomina una «revisión histórica» (O'Shaughnessy 1991), esto es (*ibidem*, 56):

*El desarrollo de un proceso de análisis, recopilación y organización de datos históricos que aporten el necesario nivel de información fiable que permita determinar la posición actual de la empresa.*

El propósito conjunto de ambos tipos de análisis suele ser –siguiendo a O'Shaughnessy–:

- Desarrollar una previsión de futuros beneficios, ventas, mercados, participación, etc.
- Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Determinar la «fuerza impulsora» histórica de la empresa.

Normalmente, el tipo de información que se reúne para la elaboración de un plan de marketing suele girar en torno a consumidores, competencia, mercados y tendencias del macro y microentorno. Un resumen de la información que suele manejarse se ofrece en el cuadro 7.

A nuestro modo de ver, en estas listas de comprobación suelen estar ausentes dos elementos cruciales para la responsabilidad social: uno, la referencia a intereses más amplios de la sociedad como un todo, y dos, aspectos éticos de las relaciones con los *stakeholders* tradicionalmente considerados: clientes y competencia. El análisis suele tener un enfoque predominantemente sectorial y económico, pero rara vez se dirige hacia otras partes implicadas en los intercambios, o a los intereses (no sólo económicos) de los participantes en las transacciones de marketing.

### Cuadro 7. Lista de control para el plan de marketing

#### 1. Entorno externo

Entorno social:

- Movimientos sociales, por ejemplo, movimientos del consumidor
- Cambios socioculturales, por ejemplo, mujeres que trabajan, estilos de vida
- Agentes de cambio, por ejemplo, elevación del nivel de educación, cambios en los valores y creencias

Entorno económico:

- Previsión de la situación de la economía
- Niveles de los ingresos y gastos discrecionales

Entorno tecnológico:

- Previsión de cambios en las tecnologías, por ejemplo, televisión por cable

Entorno legal:

- Controles de importación
- Legislación sobre consumo
- Control de precios

## 2. *Mercado*

Etapa de evolución

Barreras de ingreso al sector

Nivel de competencia en el sector

Sustitutos previstos

Poder de negociación de los compradores

Índice de crecimiento del mercado

Rentabilidad del sector

Fluctuaciones de la demanda

Flexibilidad de los precios

## 3. *Consumidor*

Conocimiento y uso del producto

Hábitos de compra

Percepción del producto

Preferencias

Procesos de decisión

Criterios de decisión

Influencias

## 4. *Competencia*

Participación de mercado, tamaño, número de competidores

Costes relativos

Estrategias de la competencia

Capacidad de innovación

Liderazgo (tecnología, marketing o producción)

Señales de futuras acciones de la competencia

Nuevos segmentos de compradores

Debilitamiento de la protección vía patentes, propiedad intelectual

##### 5. *Empresa*

Tendencias

Fortalezas competitivas

Patrón de crecimiento

Segmentación

Participación de mercado

Capacidad de innovación

Tendencias de los costes

Tendencias del mercado

Tendencias de las ventas, ingresos, capital y operaciones, netos.

Fuente: O'Shaughnessy, *op. cit.*, pp. 57-58.

Sin embargo, cualquier gestión socialmente responsable de marketing debería incluir, en nuestra opinión, ese tipo de reflexiones. Partiendo de una preocupación por ello, el planteamiento de la RSE se facilita -en nuestra propuesta- sustituyendo del análisis tradicional del entorno por otro basado en los stakeholders. El argumento que se sostiene es que será difícil tomar decisiones responsablemente sin identificar cuáles son los grupos de interés relevantes para la empresa y cuáles son sus preocupaciones. Este análisis del *status* de *stakeholder*, así como el seguimiento periódico de éste, constituye un proceso destacado para poder tener en cuenta los intereses de diferentes grupos en la toma de decisiones (lo que hemos definido, al cabo, como responsabilidad social). Lo cual no significa que el análisis por sí mismo conduzca sin más a la introducción de cuestiones morales.

El ejercicio de la RSE requiere investigación y sensibilidad para escrutar diferencias de valores, de estilos de vida, de personalidades o de percepciones. El conocimiento de estas diferencias puede proporcionar intuiciones para el desarrollo de acciones socialmente responsables. Incluso un ejercicio más completo de la responsabilidad social se orientaría a la búsqueda de cuestiones sociales que son motivo de preocupación o de conflictos éticos. Este análisis tiene relevancia en lo que se refiere a la responsabilidad social por dos motivos.

En primer lugar, es un elemento que ayuda a la definición de la misión y a la explicitación de los valores culturales de la empresa (Robin y Reidenbach 1987, por ejemplo, tal y como se ha señalado anteriormente). Es decir, la asunción de obligaciones, más allá del puro pragmatismo oportunista, es difícil sin un acercamiento o conocimiento de la facies social.

En segundo lugar, tal y como se ha defendido anteriormente, la responsabilidad social también tiene que ver con el tipo de relación mantenido por la empresa con sus *stakeholders*. El análisis de sus intereses y valores puede basarse en la más pura intuición, pero también en un diálogo y una comunicación periódicos en los que se proceda a la búsqueda de valores sociales de consenso. Un mejor ejercicio de la RSE exigiría una comunicación abierta y clara con líderes de opinión o representantes de los diferentes *stakeholders* sobre sus respectivas contribuciones y beneficios, así como de los riesgos a que pueden exponerse como consecuencia de sus relaciones con la organización; y una búsqueda conjunta de las responsabilidades que deben dirigir u orientar las acciones de marketing. Esta búsqueda contribuye también a la integración de valores en la organización, y orienta la inclusión de problemas sociales en programas y políticas que impregnen la toma de decisiones en marketing.

Por eso, adquiere sentido el enfoque de marketing relacional y su apuesta por la construcción de relaciones sobre la base de confianza, compromiso y respeto. La esencia de un diálogo con los diferentes *stakeholders* descansa en proveerlos de una «voz» en la organización. Será necesario continuar investigando cómo desarrollar esto en la práctica, lo cual dista de ser evidente.

Por nuestra parte, quisiéramos aportar dos sugerencias –en absoluto novedosas– que nos parecen interesantes. La primera se trata de la organización de dinámicas de grupos con representantes de los diferentes *stakeholders* de la empresa, de manera que se obtenga una visión del problema desde distintos puntos de vista. En segundo lugar, se trata de aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información –especialmente Internet–, que posibilitan la participación abierta de los ciudadanos en los problemas que les conciernen. En este sentido, empiezan a cobrar relevancia en marketing las denominadas páginas *web*; aunque, en nuestra opinión, al margen de algunas utilidades para el comercio electrónico, todavía responden más a un «hay que estar porque todo el mundo empieza a estar», que a un «cómo estar» para aprovechar sus posibilidades de comunicación con clientes y otros *stakeholders*. En cualquier caso, la apuesta por esta vía implica trabajar por solucionar



problemas como la inseguridad o la intimidación de los participantes en el intercambio de información. Ya nos hemos referido a esto en otro capítulo.

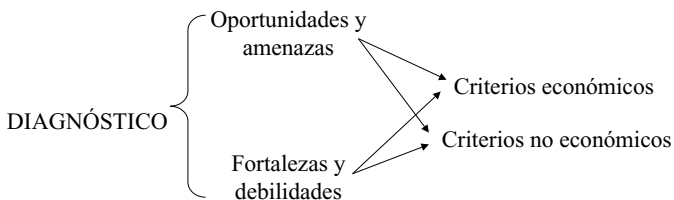
Un diálogo abierto aporta una notable dimensión al proceso de responsabilidad social: por un lado integra las opiniones de los *stakeholders* en la generación de la responsabilidad, y, por otro lado, ayuda a cristalizar un determinado tipo de organización (Gray y otros 1997). En definitiva, se trata, como indica Dahler-Larsen (*op. cit.*, 11), de evitar una fragmentación cultural, manteniéndose sensible a voces alternativas, y de favorecer la autonomía moral –frente a la imposición– por la cual las normas y valores morales se convierten en objeto de un inteligente y reflexivo escrutinio social.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Como consecuencia del análisis anterior, un plan de marketing suele proponer que la empresa realice un diagnóstico o estado de la situación. Esto suele consistir en una síntesis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades más destacadas que la empresa encuentra para la consecución de sus objetivos, en referencia a las ventas y cuota de mercado de sus productos o marcas, así como a las distintas variables que componen el *mix* de marketing.

El problema para la responsabilidad social es que el diagnóstico suele realizarse con criterios puramente económicos. Nosotros pensamos, en cambio, que objetivos o criterios no-económicos también deberían considerarse en ese estudio (gráfico 10). De manera que amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades lo fueran también para la incorporación de diversos intereses en la toma de decisiones.

### Gráfico 10. Criterios de base para el diagnóstico estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Esto permitiría a la empresa evaluar su capacidad para asumir en marketing determinadas obligaciones para con diferentes grupos o individuos de la sociedad (en sentido amplio). Por ejemplo, si se deseara favorecer la

contratación de discapacitados, se podría estudiar los obstáculos o circunstancias favorecedoras para ello. De manera que la rentabilidad sería un criterio más, crucial sin duda, para el análisis.

El diagnóstico o evaluación que podría denominarse «social», dependerá en gran medida —utilizando los argumentos de Petkus y Woodruff, y de Robin y Reidenbach— de la política y apoyo organizativos. Y ello, porque dicho diagnóstico requiere de una sensibilidad social y un proceso de aprendizaje que, de otra manera, encontrarían muchas dificultades para encarnarse en estrategias de actuación que sean aceptadas en la empresa.

### **3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Del diagnóstico de la situación derivan los objetivos y estrategias de marketing. A partir de ellos, la empresa debe estar en condiciones para traducirlos en programas de actuación.

#### **3.1 Definición de objetivos**

El sistema de objetivos de marketing definido por la empresa debería ser lo suficientemente amplio como para integrar los intereses de diferentes *stakeholders*, de acuerdo con el concepto que se ha defendido de responsabilidad social. En consecuencia, como ya se ha repetido con anterioridad, los objetivos deben estar basados en criterios tanto económicos como no-económicos. Lambin (*op. cit.*, 587-591) distingue dos tipos de objetivos en la planificación de marketing: unos objetivos extraeconómicos y unos objetivos de marketing propiamente dichos.

Por objetivos extraeconómicos, dicho autor se refiere a aspiraciones individuales de directivos o propietarios, o bien a preocupaciones sociales. Este tipo de objetivos, se aduce, deben derivar de la misión o de la declaración institucional de la empresa.

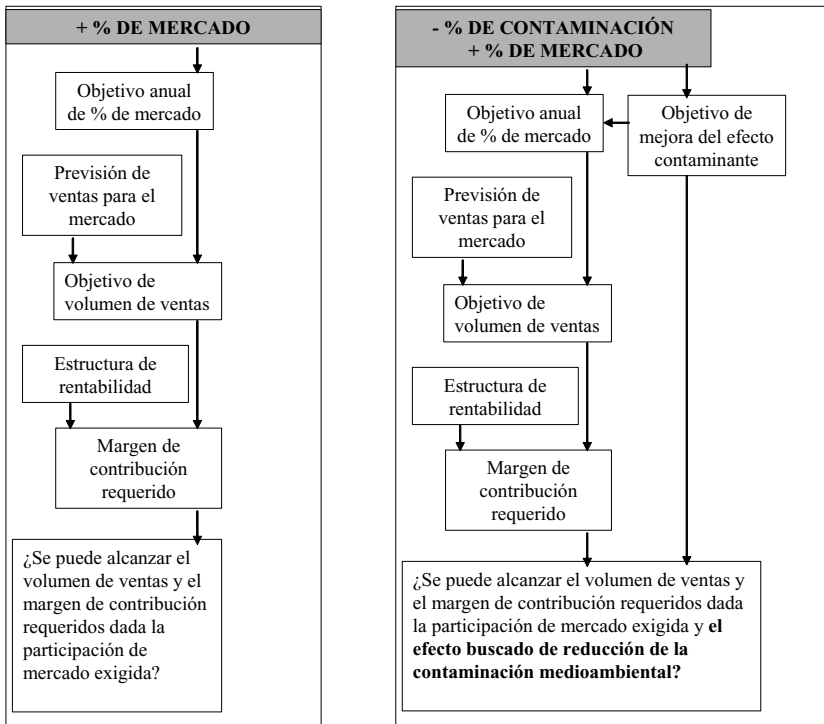
Por objetivos de marketing se refiere a aspiraciones definidas en términos de volumen de ventas o cuota de mercado, de beneficio o de aspectos relativos a los consumidores (v.gr.: mejorar la tasa de notoriedad, incrementar la tasa de fidelidad, aumentar la rotación...).

Esta diferenciación entre tipos de objetivos incorpora un cierto matiz social que no está presente en otros muchos autores. Sin embargo, una vez planteada la distinción, el análisis de los planes de marketing suele transcurrir por el terreno puramente económico. Kotler (2000), por ejemplo, promotor del denominado enfoque social del marketing, no hace referencia a componentes sociales en los objetivos. En cambio, propone integrar los

objetivos de modo que los de marketing deriven de los objetivos financieros más globales.

En nuestra opinión, la distinción entre objetivos de marketing y otros que hacen referencia a preocupaciones sociales es peligrosa porque no favorece la integración de la responsabilidad social en la gestión. Nos parece, en cambio, más adecuado hablar de objetivos de marketing inspirados o basados en preocupaciones sociales. Así, por ejemplo, los objetivos de cuota o de ventas por productos deberían basarse en las posibles consecuencias de un aumento excesivo de su consumo, en la fijación de precios justos, o en campañas de comunicación respetuosas con determinadas inquietudes de la sociedad. Esta idea aparece reflejada en el gráfico 11, utilizando, a modo de ejemplo, uno de los objetivos más habituales en marketing: la cuota de mercado, así como uno no-económico: la protección medioambiental.

**Gráfico 11. Definición de objetivos de marketing**



Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña (1996), p. 151.

Avanzar en la responsabilidad social significaría plantear un análisis como el expresado en el gráfico anterior ampliando el número de *stakeholders* o de intereses considerados.

### **3.2 Definición de estrategias**

La elección de las estrategias es una cuestión importante porque un mismo objetivo puede conseguirse de múltiples formas. En la atención a los «cómos» se concreta el concepto de RSE que se ha defendido. Por tanto, el camino estratégico que la empresa escoja para alcanzar sus objetivos es, en sí mismo, objeto de estudio para la responsabilidad social, ya que las consecuencias que se deriven de aquel también diferirán según el caso.

Como afirma O'Shaughnessy (*op. cit.*), frente a la concepción que aparece en muchos modelos para la identificación de estrategias de que son pocas las opciones de solución ante un determinado problema, en la práctica, sólo la imaginación es capaz de limitar el número de estrategias posibles. La elección de estrategias suele consistir en un proceso mental en el que el decisor trata de establecer las hipótesis causales que relacionen aquellas con sus posibles consecuencias. Pero aquí comienza el problema; ante la dificultad para establecer con claridad las consecuencias que pueden derivarse de una determinada elección estratégica, los decisores suelen basar la elección en su experiencia (*ibídem*, 67), lo cual significa, en la mayoría de los casos, desechar soluciones realmente innovadoras e imaginativas.

En nuestra opinión, a raíz del continuo debate que se produce entre la responsabilidad social o la ética y la rentabilidad, da la impresión de que existe la convicción arraigada de que la actuación social significa de entrada una desventaja competitiva, al menos a corto plazo. De ahí los denodados esfuerzos por parte de académicos y foros empresariales por tratar de demostrar la conexión entre la responsabilidad social y la rentabilidad. Pero como los resultados todavía no son concluyentes, inclusive contradictorios – entre otras cosas porque es difícil desligar el resultado financiero de otros factores distintos a las acciones consideradas socialmente responsables–, la desconfianza juega en contra de la búsqueda de estrategias que fomenten al mismo tiempo intereses diversos sin afectar al resultado económico de la empresa. Por tanto, la RSE exige un esfuerzo creativo e imaginativo.

El planteamiento de las estrategias suele recomendarse sobre un análisis de la cartera de actividades. El objetivo de un análisis de cartera consiste, siguiendo a Lambin (*op. cit.*, 321), en:

ayudar a la empresa multiproducto a asignar los recursos escasos entre los diferentes productos-mercados en los cuales ella está representada.

Para ello se han desarrollado diferentes métodos de análisis basados en representaciones matriciales, los cuales tratan de medir el atractivo del mercado y la fuerza competitiva de la empresa para los diferentes productos, utilizando diversos indicadores. Dos de las principales herramientas empleadas en la gestión estratégica son el método del *Boston Consulting Group* (BCG), denominado «matriz crecimiento-cuota de mercado relativa», y el método desarrollado por *General Electric* y *McKinsey*, llamado «matriz atractivo-competitividad». No es nuestro propósito estudiar a fondo estas herramientas sino poner de manifiesto la ausencia de criterios no-económicos en sus consideraciones, lo que, a nuestro modo de ver, empobrece el análisis con vistas a una actuación socialmente responsable.

#### A) La matriz «crecimiento-cuota de mercado relativa» (BCG)<sup>23</sup>

Esta matriz se construye a partir de dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa respecto del competidor principal de la empresa. Lo primero pretende ser una medida del atractivo del mercado; lo segundo un indicador de la fuerza competitiva. Estos criterios conforman una tabla de doble entrada tal y como puede apreciarse en el gráfico 12.

La tasa de crecimiento del mercado se califica de alta o baja en comparación con la del PNB. Tasas altas indican crecimientos potenciales en ventas y rentabilidad, pero, también, una mayor necesidad de liquidez para financiar ese crecimiento.

El uso de la cuota de mercado relativa<sup>24</sup> obedece a la hipótesis de que una alta participación se correlaciona positivamente con una mayor experiencia y, por tanto, con una mayor rentabilidad; y viceversa.

---

<sup>23</sup> Una explicación pormenorizada de la BCG puede consultarse J. O'Shaughnessy (1991), pp. 34-44, o J. J. Lambin (1995), pp. 322-328.

<sup>24</sup> Si, por ejemplo, una empresa mantiene una cuota de mercado de un 30%, y su competidor más importante de un 40%, la cuota de mercado relativa para esta empresa será de  $\frac{3}{4}$  (0,75).

## Gráfico 12. La matriz «crecimiento-cuota de mercado»



Fuente: Lambin, op. cit., 322.

En función de dichos criterios, se determinan cuatro posiciones estratégicas que reciben distinta denominación según su potencial de crecimiento y la liquidez que generan/requieren. Y las recomendaciones estratégicas suelen ir encaminadas a «empujar» los productos hacia zonas de gran potencial de crecimiento (estrellas) y de liquidez (vacas lecheras).

Aunque el análisis que proporciona esta matriz se recomienda como punto de partida, el hecho es que la reflexión estratégica más relevante que nos encontramos está basada en criterios económicos (sin duda necesarios) de rentabilidad y liquidez. Pero está ausente cualquier referencia a otro tipo de criterios. Por ejemplo, productos denominados «estrellas» (amplio crecimiento) podrían estar causando efectos devastadores sobre el medio ambiente, o su crecimiento podría basarse en continuas campañas, cuando menos discutibles, de comunicación, o podrían estar fomentando determinados contravalores con relación a amplios grupos de la sociedad... O, por el contrario, productos denominados «perros» (candidatos a eliminación) pueden estar generando una baja rentabilidad, pero podrían estar permitiendo el acceso a su disfrute a un amplio número de personas para quienes el producto representa una ventaja social, o podrían estar fomentando el acceso al trabajo a personas mayores de 45 años,

discapacitados..., o podrían estar satisfaciendo las necesidades de un grupo reducido de individuos con características especiales que limitan su acceso a otro tipo de productos más genéricos (por ejemplo, coches para discapacitados), etcétera. Si los únicos criterios para decidir son la rentabilidad y la liquidez, es difícil pensar que sobre esta base puedan avanzarse los intereses de *stakeholders* diferentes a la propia empresa y sus propietarios.

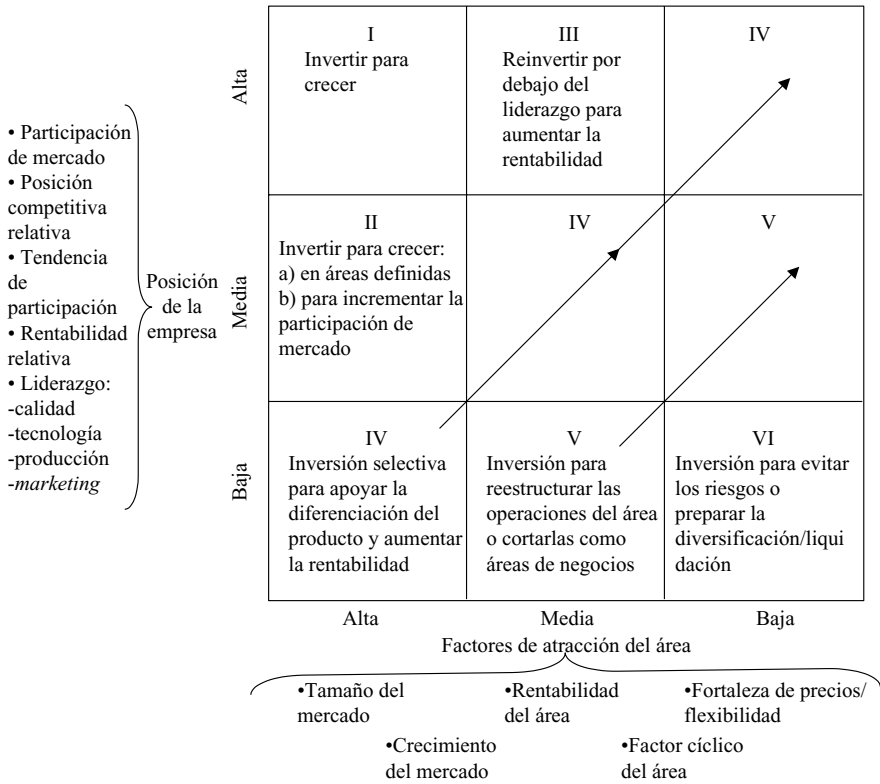
En conclusión, a menos que el análisis estratégico que proporciona la BCG se combine con la información derivada de otros intereses sociales, la responsabilidad social encuentra pocos cauces de incorporación a la gestión de marketing.

## B) La matriz «atractivo-competitividad» de General Electric y Mckinsey (GE)

Al igual que la matriz BCG, la matriz GE persigue determinar las oportunidades y objetivos de inversión a partir de un análisis del atractivo de un mercado y de la competitividad de la empresa. Frente a la excesiva simplificación del modelo anterior –que identificaba atractivo con crecimiento del mercado, y competitividad con cuota de mercado relativa–, la matriz GE considera que tanto el atractivo como la competitividad pueden depender de múltiples factores que deben tomarse en cuenta. De ahí que el modelo se base en una matriz multiatributos que deben ser sopesados y evaluados por parte de la empresa.

Así, se distingue entre factores de «atracción» y de «posición de la empresa» (O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 45). Entre los primeros, suelen evaluarse criterios como el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, la flexibilidad de precios o la ausencia de ciclos (*ibidem*); u otros como accesibilidad del mercado, extensión del ciclo de vida, potencial de margen bruto, dureza de la competencia, posibilidades de diferenciación o concentración de la clientela (Lambin, *op. cit.*, 330). Entre los segundos, suelen ponderarse criterios como cuota de mercado relativa, precio de coste, cualidades distintivas, dominio tecnológico, formas de venta o notoriedad-imagen (*ibidem*); u otras como tendencias de la participación o liderazgo en calidad, tecnología, producción o marketing (O'Shaughnessy, *op. cit.*).

**Gráfico 13. La matriz «atractivo-competitividad»**



Fuente: J. O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 44.

La evaluación conjunta de ambos tipos de criterios conduce a una matriz con nueve casillas o posiciones que responden a diversas recomendaciones de inversión/desinversión (ver gráfico 13) de manera similar a lo que ocurría con la BCG.

Pero lo que nos interesa destacar nuevamente es la ausencia de aspectos no-económicos en la reflexión estratégica. Por un lado, al igual que ocurría con la BCG, atractivo y competitividad vuelven a ser los principales inspiradores de la elección estratégica. Por otro lado, también se da esa ausencia entre los criterios que suelen emplearse para la medición del atractivo y de la competitividad.

En consecuencia, una utilización de esta herramienta más acorde con la idea que se ha defendido de responsabilidad social en marketing exigiría la



incorporación para su evaluación de aspectos referentes a intereses más amplios. Por ejemplo, para evaluar el atractivo del mercado podrían sopesarse criterios como problemas medioambientales, contribución al desarrollo local, mejora del bienestar del consumidor, actitud de proveedores o intermediarios, o las posibilidades de implicación del personal de la empresa. Respecto de la posición de la empresa, podría considerarse la «calidad» de la relación mantenida con los diferentes *stakeholders* (lo cual no sería difícil de establecer, utilizando una auditoría social<sup>25</sup>).

Evidentemente, en muchos casos estas valoraciones serán en gran medida subjetivas, pero también lo son en la mayoría de los aspectos económicos que se emplean en la matriz GE o en la BCG (Lambin, *op. cit.*, 331; O'Shaughnessy, *op. cit.*, 46). Pero, de cualquier manera, es necesario compaginar los criterios de competitividad y rentabilidad con otros que son habitualmente soslayados o tratados marginalmente, y que tienen que ver con un concepto de empresa de base ampliada.

A partir de la asignación de recursos en los diferentes productomercados a que nos conducen las herramientas de gestión anteriores, el planificador de marketing debe decidir acerca de las estrategias básicas de desarrollo, y concretar su estrategia frente a la competencia. A continuación nos referimos brevemente a cada una de ellas para poner de manifiesto su relación con la responsabilidad social.

- **La elección de estrategias de desarrollo**

La elaboración de una estrategia de desarrollo suele basarse en el concepto de «ventaja competitiva defendible». De manera que la empresa basará su desempeño en el mercado según la orientación de su/s ventaja/s competitiva/s defendible/s. Estas ventajas no suelen ser evidentes en muchos casos, y su búsqueda supone un estudio riguroso basado en cuestiones como (Lambin, *op. cit.*, 337):

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el mercado considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa con relación a dichos factores claves?

---

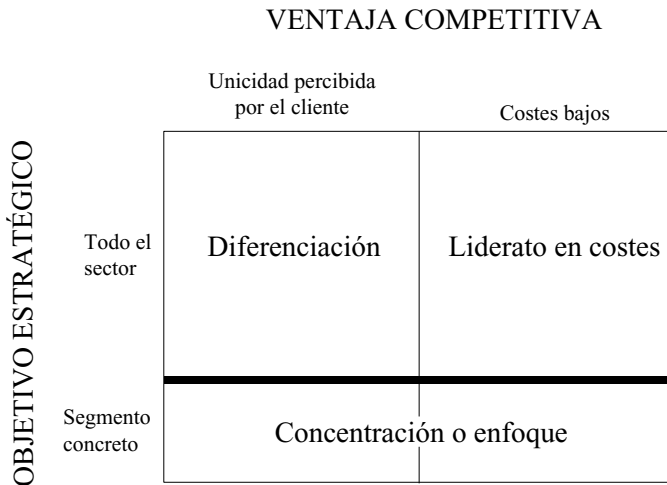
<sup>25</sup> Un amplio desarrollo sobre esta cuestión puede verse en D. WHEELER y M. SILLANPÄÄ (1997).

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores más importantes con relación a esos factores?

Es importante tener presente que estas consideraciones se basan en objetivos y metas relacionados generalmente con la rentabilidad de la empresa. Según la información manejada, una organización deberá orientar su estrategia hacia la creación o sostenimiento de ventajas competitivas defendibles, o bien neutralizar las de sus competidores.

Las posibilidades estratégicas son variadas, aunque Porter (1998) las resumió en tres estrategias genéricas, consistentes (ver gráfico 14). Según este autor, sólo existen tres estrategias únicas para hacer frente a las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de un determinado sector: diferenciación, liderato en costes, o concentración.

**Gráfico 14. Tres estrategias genéricas**



Fuente: M. Porter, *op. cit.*, 39.

No es nuestro propósito entrar en un examen detallado de estas estrategias o de las hipótesis subyacentes al modelo, pero sí poner de manifiesto que su elección también tiene implicaciones para el estudio de la responsabilidad social<sup>26</sup>. Aunque es discutible si estas estrategias son

<sup>26</sup> Ya durante la exposición del estudio empírico se abordaron algunas cuestiones al respecto.

exhaustivas y mutuamente excluyentes,<sup>27</sup> la repercusión y el uso que se hace de ellas en la gestión empresarial justifican, en nuestra opinión, los comentarios que siguen.

a) *La estrategia de liderato en costes*

Esta estrategia se basa en la obtención de ventajas competitivas en el área productiva. Ponerla en marcha requiere la introducción de grandes economías de escala, la persecución persistente de reducciones de costes aprovechando el efecto experiencia, la evitación de clientes marginales y la minimización de costes en áreas como I+D, servicios, fuerza de ventas, publicidad, etcétera (Porter, *op. cit.*).

Además, señala Porter, la estrategia de liderato en costes supone inversiones continuadas en capital, vigilancia de los procesos de fabricación y de distribución y estandarización de productos. Al mismo tiempo, se requiere un estricto control de costes, una elaboración frecuente y detallada de informes, una asignación estructurada de funciones y responsabilidades, y una implantación de incentivos basados en la consecución de objetivos cuantitativos (*ibídem*).

Así pues, se puede concluir con Lambin (*op. cit.*, p. 340) que la función de producción ejerce en este contexto estratégico un papel dominante. Al margen de los peligros que pueda acarrear esta posición estratégica, puede afirmarse que la obsesión ante los costes puede ocasionar una cierta insensibilidad ante las preocupaciones o intereses de otros *stakeholders* (inclusive los consumidores finales ante quienes la empresa se juega su rentabilidad). Aquí es oportuno traer a colación la hipótesis que plantea Jones (1999), según la cual, no parece oportuno concebir que las empresas que persiguen un liderato en costes vayan a invertir recursos para actuar de manera responsable; muy al contrario, dicho autor preconiza la aparición de prácticas como la intensificación del trabajo o la utilización de *inputs* producidos en condiciones abusivas.

Bien es verdad que las condiciones estructurales de un sector pueden condicionar sobremanera las posibilidades estratégicas de la empresa, pero también esto significa otorgar un papel ineluctable al entorno, sin dejar ningún margen de libertad a la empresa para decidir sus opciones estratégicas.

---

<sup>27</sup> Una crítica al modelo de Porter puede consultarse en O'SHAUGHNESSY, *op. cit.*, pp. 78-79.

En suma, una gestión socialmente responsable en marketing exigiría, a nuestro juicio, incorporar este tipo de reflexiones en el planteamiento de la estrategia de liderato en costes. No sólo ya las de las limitaciones de inversión con que se va a encontrar la empresa para mejorar otros intereses de la sociedad, sino también las de hasta qué punto el sostenimiento de la estrategia (recordemos que si la empresa no mantiene bajo su nivel de costes quedará atrapada en una posición competitiva peligrosa) exigirá actuaciones que vayan en contra de aquellos o los perjudiquen. Lo que se propugna entonces es que la empresa escoja responsablemente su estrategia de liderato en costes, y esto significa, insistiendo de nuevo, sopesar las consecuencias aparejadas a esta elección.

#### *b) La estrategia de diferenciación*

Esta estrategia se basa en dar a la oferta de la empresa cualidades distintivas, únicas, que la distingan (y se valore por ello) de otras competidoras. Según Porter, la diferenciación ampara a la empresa de las fuerzas competitivas al favorecer una lealtad a la marca por parte de los compradores y, en consecuencia, una menor sensibilidad a la variable precio.

La diferenciación puede basarse en aspectos como: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente u otras dimensiones (Porter, *op. cit.*, p. 37).

La estrategia de diferenciación requiere buenas habilidades en marketing, inversiones en tecnología e investigación, o una buena reputación de la empresa por su liderato en calidad o tecnología (*ibidem*). En cualquier caso, el mantenimiento de la estrategia requiere una gran inversión en comunicar los aspectos diferenciadores de la empresa y sostener así su imagen o reputación.

Como ya se discutió en el capítulo primero, cuando se planteaba la relación entre el concepto de marketing y la responsabilidad social, la diferenciación reduce la rivalidad en el sector al blindar la empresa de las fuerzas competitivas. La empresa se enfrenta a una mayor libertad de actuación, condicionada al mantenimiento de la unicidad de su oferta. Jones (*op. cit.*) arguye la mayor potencialidad de esta estrategia para originar actuaciones socialmente responsables, porque consideraba que ésta va asociada a la creación de valor y, en este sentido, la inversión en valores de la sociedad lo es.

No obstante lo anterior, nuestra opinión es que la elección de esta opción estratégica también debe ser objeto de una reflexión atenta para

poder hablar de gestión socialmente responsable. Algunos de los peligros para la RSE ya se apuntaron durante la presentación del estudio empírico: imprudencias y prácticas irreflexivas y precipitadas. Además, pueden señalarse otros riesgos. En primer lugar, la diferenciación podría basarse, justamente, en la acción social de la empresa. Pero esto significa convertir la responsabilidad en una moda susceptible de perder interés en cuanto deje de ser un factor diferenciador. En segundo lugar, la empresa debería sopesar cuáles son las consecuencias que conlleva mantener la diferenciación en uno o varios aspectos concretos. Por ejemplo, si la empresa basa su ventaja competitiva y su diferenciación en la imagen de marca, ¿a qué conduce esto? Tal vez la necesidad de invertir continuamente en medios publicitarios obligue, en ocasiones, a conculcar determinados valores sociales, manipular mensajes o no mejorar el valor que se le daba al producto en otros aspectos (calidad técnica, por ejemplo). O si la fuerza de la empresa se encuentra en la distribución, ¿a costa de qué se va a poder mantener?: presión a los distribuidores, abusos de poder, trato humano indeseable...

### *c) La estrategia de concentración*

Esta estrategia implica, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien ambas, pero con la particularidad de que la empresa se concentra en segmentos o nichos del mercado total, haciéndose especialista en satisfacer mejor que otros competidores las necesidades de un grupo reducido o específico de clientes. Valen por tanto las consideraciones que se han hecho para las estrategias anteriores.

Con relación a la responsabilidad social, el aspecto más interesante de esta elección estratégica tiene que ver con los efectos potenciales que la concentración en un grupo concreto de clientes puede tener en una población más amplia. Recordemos las consecuencias de la exposición física o simbólica de la oferta sobre grupos de individuos no tenidos en cuenta de antemano al diseñar las tácticas de marketing. Lo que se ha denominado «ubicuidad» del mercado tiene repercusiones que rebasan los límites de los grupos objetivo de clientes. Sirvan pues, las reflexiones que ya hacíamos al respecto, así como la importancia de modelizar posibles fuentes de conflictos a la hora de la elección estratégica.

### **• La elección de estrategias competitivas (orientadas a la competencia)**

Promover una estrategia básica de desarrollo exige un estudio riguroso de las ventajas competitivas de los principales competidores de una empresa, y desarrollar estrategias más específicas que definan la actitud que

adoptará ésta frente a ellos. En suma, se trata de definir la forma de competir, en líneas generales, de una empresa para alcanzar sus objetivos (en el cuadro 8 se resumen las principales opciones estratégicas que pueden adoptarse frente a la competencia).

**Cuadro 8. Estrategias competitivas**

	<b>Movimiento antes de la competencia</b>	<b>Movimiento con la competencia</b>	<b>Movimiento al margen de la competencia</b>
Objetivo	<b>Protección de la participación (mantenimiento /defensa)</b> (i) Ajuste en la mezcla (ii) Acciones disuasivas	(i) Imitar (ii) Compensar	(i) Fusión (ii) Compra (iii) Acuerdos
	<b>Avance en la participación (crecimiento)</b> (i) Nuevas áreas (ii) Nuevos segmentos (iii) Canales adicionales (iv) Penetración por precios	(i) Capitalizar (ii) Salto	(i) Nuevas ofertas (ii) Acuerdos recíprocos

Fuente: J. O'Shaughnessy, *op. cit.*, p.188.

Para la elección de la opción estratégica más adecuada, lo normal es que se identifiquen las capacidades reales de la empresa (analizando comparativamente con los competidores los activos relevantes en un determinado mercado), así como las previsibles reacciones de las empresas competidoras.

Las repercusiones de cualquiera de las elecciones aludidas pueden resumirse en: intensificación, o debilitamiento de la rivalidad en el mercado. Cuando una empresa decide una estrategia ofensiva, atacando deliberadamente a sus principales competidores, o defensiva, eliminando sus puntos vulnerables, o bien expansiva, entrando en nuevos mercados alterando la estabilidad de la competencia, entre otras opciones, cabe prever un aumento de la rivalidad. Por el contrario, si una empresa elige estrategias de respeto frente a sus principales competidores, aceptando la situación marcada por el líder, o elige entrar en segmentos no «explotados», o decide crear nuevos mercados, o bien comprar algunos de sus competidores, incrementando su poder, lo que se puede esperar es un debilitamiento de la rivalidad.

La intensificación o aminoración de la rivalidad acarrea consecuencias distintas para la sociedad. Recordemos que un aumento de la competencia produce el beneficio social de una mayor eficiencia, en un proceso de mejora del valor que se aporta al consumidor o cliente. Pero, al mismo tiempo, esa mayor rivalidad exige una vigilancia estratégica mayor y, probablemente, una menor libertad de maniobra para satisfacer objetivos más amplios de la sociedad. En cambio, una menor rivalidad aumenta la libertad de maniobra de la empresa, pero introduce el riesgo del conformismo o de la indiferencia para englobar otros intereses diferentes al beneficio económico.

En consecuencia, pensamos que una gestión socialmente responsable de marketing debería incluir ese tipo de consideraciones en los planteamientos estratégicos competitivos para enriquecer, orientar y fomentar la creatividad en el análisis. No tratamos de determinar cuál de las opciones es más adecuada en abstracto, sino más bien, que se elija responsablemente en cada situación concreta ponderando posibles ventajas e inconvenientes para la actuación social asociados a una determinada elección.

#### **4. ACCIONES ESPECÍFICAS (MARKETING MIX)**

Objetivos y estrategias deben traducirse en actuaciones concretas. Tradicionalmente, el marketing suele utilizar para ello una serie de herramientas con las que se trata de configurar una oferta comercial en la que intervienen, al menos, cuatro variables: producto, precio, comunicación y distribución.

Nuevamente, el trasfondo del análisis de los *stakeholders* debe permitir confrontar la combinación de las herramientas de marketing de que se dispone. Es decir, no se trata sólo de enjuiciar cómo usar la publicidad sino, incluso, si ésta debe utilizarse. Dicho análisis colabora también a una «desdepartamentalización» de la organización, buscando la aportación conjunta a los intercambios de los diferentes miembros de la empresa. De manera que los efectos que tienen los instrumentos seleccionados por las empresas para materializar sus estrategias de marketing deben también ser objeto de reflexión.

En lo que se sigue, se analizan, a la luz de la responsabilidad social, algunos de los principales modelos decisionales que se utilizan en marketing para formular las diferentes políticas de producto, precio, comunicación y distribución.

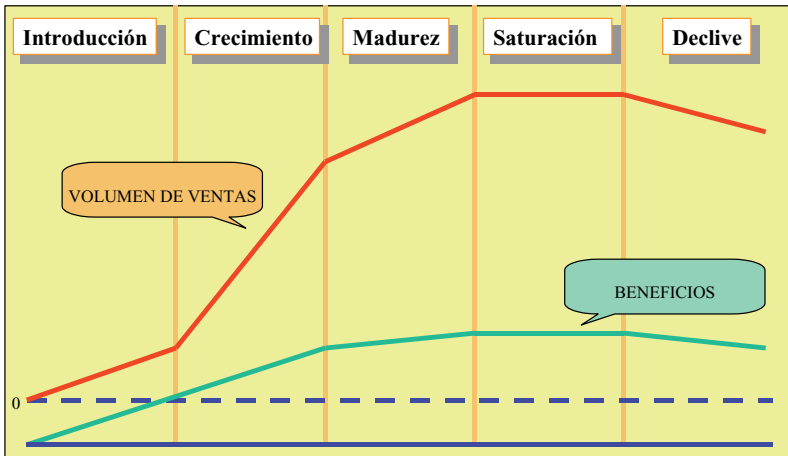
## 4.1 Políticas de producto

Cuando se estudia la política de producto en marketing, generalmente se asumen, al menos, dos aspectos: por un lado, que los productos poseen un ciclo de vida (gráfico 15), el cual constituye una guía para la planificación; y, por otro lado, la necesidad de establecer una política cuyo objetivo sea el desarrollo de nuevos productos.

El concepto de ciclo de vida se aplica tanto a un tipo o clase de producto (automóviles), como a una forma de producto (automóviles de lujo) o a una marca. La asunción del ciclo de vida lleva aparejada, implícita o explícitamente, lo siguiente (O'Shaughnessy, *op. cit.*, 240-242):

- Los productos pueden ser desplazados, tanto por nuevas tecnologías como por marcas con mayor aceptación competitiva.
- Los beneficios por unidad siguen la curva de las ventas.
- Las condiciones del mercado varían en las diferentes etapas, al variar tanto el conocimiento de la competencia como el de los consumidores.

**Gráfico 15. El ciclo de vida del producto**



Fuente: Elaboración propia.

En la práctica, el concepto de ciclo de vida de un producto puede considerarse como 1) un axioma, 2) una ley de vigencia universal, 3) un modelo construido, o 4) un modelo ideal (O'Shaughnessy, *op. cit.*, 242). En



cualquiera de estas situaciones, el ciclo de vida tiene una validez, no exenta de críticas, para formular recomendaciones estratégicas en política de productos. De manera que según la fase del ciclo de vida en que se encuentre un producto, marca o tecnología, se presumen más idóneas determinadas políticas<sup>28</sup>.

Lo que nos interesa, con vistas a la aplicación de la responsabilidad social a la gestión, es subrayar que ese análisis estratégico se fundamenta en dos variables puramente económicas: el volumen de ventas (o, más propiamente, el *cash-flow*) y el margen de beneficios por unidad de producto. En virtud de estos criterios se recomiendan decisiones de inversión o desinversión, de lanzamiento o de retirada de productos. Nuestra opinión es, por tanto, que el análisis debería permitir internalizar otros costes y beneficios para la sociedad. Ciertamente, cuantificar costes como la contaminación, pérdida de empleo, publicidad abusiva, etcétera, o beneficios como la mejora de la satisfacción al cliente, un mejor comportamiento medioambiental, o la colaboración con las políticas públicas, no es ni evidente ni sencillo. Pero, al menos, son cuestiones que deberían sistematizarse (recordemos una vez más que el análisis de los *stakeholders* debe permitir identificar sus intereses o preocupaciones) y considerarse a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre la política de producto.

El desarrollo de nuevos productos hay que interpretarlo en sentido amplio, pues por «nuevo producto» se puede entender: productos totalmente nuevos, nuevas líneas de productos, adiciones a las líneas de productos existentes, reposicionamientos, mejoras en los productos existentes y reducciones de costes.

El lanzamiento de nuevos productos al mercado significa para la empresa, en la mayoría de los casos, correr un alto riesgo de fracaso. De ahí que trate de incorporarse a la decisión la mayor racionalidad posible. Dada la incertidumbre inicial y las inversiones cuantiosas que pueden suponer introducir un nuevo producto al mercado, dicha racionalidad suele ser exclusivamente económica, por lo que no suele ser frecuente la consideración de otros objetivos más amplios.

Normalmente, la decisión de lanzar un producto al mercado suele seguir una secuencia de pasos que pretenden orientar la decisión final. Éstos pueden resumirse tal y como se recoge en el gráfico 16. Nuestra tesis es

---

<sup>28</sup> Puede consultarse al respecto la obra M. M. Lele (1995), *Desarrollo del apalancamiento estratégico*, Madrid, Díaz de Santos, 425 págs.

que, para una gestión socialmente responsable de la política de productos deberían incorporarse otro tipo de criterios sociales.

Durante la fase de concepción de nuevos productos los planificadores de marketing pueden recurrir a numerosas técnicas de generación de ideas: métodos de análisis funcional, que estudian los productos para descubrir mejoras (análisis de problemas, inventario de características, análisis morfológico), o métodos que se dirigen, directa o indirectamente, a los compradores, consumidores, o ambos, para descubrir necesidades insatisfechas (uso de grupos de creatividad –*brainstorming* o sinéctica–, o la utilización de clientes como fuente de ideas).

Nuestra propuesta es que todos estos métodos podrían enriquecerse mediante un enfoque de *stakeholders*, donde la búsqueda de ideas se compartiera y debatiera con representantes de intereses diversos: consumidores, compradores, proveedores, instituciones públicas, grupos de presión..., al menos en una primera fase previa a la selección final. Con ello no sólo se enriquece el análisis, sino que además la empresa puede encontrar apoyos diversos que minimicen el riesgo del lanzamiento de nuevos productos. Así pues, las relaciones con los *stakeholders* pueden convertirse en una interesante fuente de iniciativas para un lanzamiento de productos que promueva el enriquecimiento de la empresa y de la sociedad.

### Gráfico 16. Secuencia para el desarrollo de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia a partir de J. O'SHAUGHNESSY, *op. cit.*, pp. 276-322.

La selección (tamizado) de las ideas representa una fase crucial para la responsabilidad social puesto que determina las opciones que se seguirán considerando en las fases sucesivas. Existen varias matrices de evaluación estándar en la literatura de marketing, aunque, en general, suelen utilizarse como más importantes los siguientes criterios (Lambin, *op. cit.*, p. 385): coste de realización, probabilidad de éxito técnico, rentabilidad esperada, tamaño del mercado potencial, tiempo de desarrollo, tendencias del mercado, compatibilidad con los objetivos, saber hacer comercial, saber hacer tecnológico, cuota de mercado esperada, existencia de patente, riesgo potencial del producto e inversiones.

Como puede observarse, no existen referencias a criterios no-económicos como obligaciones morales, perjuicios potenciales asociados al uso o exposición al producto, o criterios medioambientales, salvo la ambigua referencia a los objetivos de la empresa, y siempre que éstos incluyan referencias a lo anterior. En consecuencia, se trata de modelos que limitan la reflexión ética ante el lanzamiento de nuevos productos.

Por ello, sería conveniente completar los criterios anteriores con otros aspectos sociales. Pueden ilustrar, v.gr., las propuestas de Varble (1972, 12-15) para incorporar la dimensión social a las consideraciones sobre el lanzamiento de nuevos productos al mercado. En concreto, ese autor pone como ejemplo dos métodos clásicos de evaluación del lanzamiento de un nuevo producto: la lista de comprobación, y el punto muerto. Respecto al primero, se propone la inclusión de factores medioambientales y sociales junto con los económicos tradicionalmente considerados (véase cuadro 9).

**Cuadro 9. Evaluación de nuevos productos. Factores sociales y medioambientales**

<b>Factor</b>	Muy bueno	Bueno	Medio	Pobre	Muy pobre
Compatibilidad entre producción y medio ambiente					
Compatibilidad entre medio ambiente y usuario (durante el uso)					
Compatibilidad entre medio ambiente y usuario (después del uso)					
Potencial de reciclaje					
Impacto social y moral					

Fuente: D. L. Varble, *op. cit.*, p. 13.

Con relación a la utilización del punto muerto, Varble propone la consideración de costes sociales y medioambientales para la determinación de las zonas de pérdidas o beneficios; aunque no explica cómo evaluar o calcular estos costes.

Las ideas que sobreviven a la fase de tamizado suelen ser objeto de un estudio más preciso. Así, dentro de las pruebas posibles, se recomienda lo que se denomina un test de concepto. Esto supone concretar aún más las ideas que se han cribado. Específicamente, el concepto de producto puede definirse como (Lambin, *op. cit.*, 385):

*Una descripción, preferentemente escrita, de las características físicas y perceptivas del producto final considerado y de la promesa que constituye para un grupo concreto de usuarios.*

Es importante señalar que la elaboración de un concepto de producto supone, pues, dar respuesta a cuestiones como (O'Shaughnessy, *op. cit.*, 291): ¿cómo será el producto?, ¿qué funciones desempeñará?, ¿cómo será utilizado?, ¿dónde será utilizado? y ¿quién lo utilizará?

Nos interesan sobre todo los tres últimos interrogantes. Recordemos que en el capítulo primero se habían analizado los riesgos que podía llevar aparejada la exposición física; riesgos que podían trascender tanto la forma de utilización, los lugares o los usuarios que comprenden el mercado objetivo de referencia. Por eso, creemos que este tipo de reflexiones debe estar presente en la elaboración del concepto de producto.

Esa preocupación manifestada no es ociosa por cuanto los criterios que suelen recomendarse para evaluar el concepto suelen referirse a factores de preferencia intrínseca (gusto, estilo, color...), a factores competitivos (diferenciación), a factores económicos (precio, uso, almacenamiento...), a factores de integración (público objetivo, imagen), o a funciones del producto.

No obstante, sí que se han producido propuestas para el desarrollo de conceptos de productos ecológicos, si bien aún se sigue hablando de nichos o segmentos de mercado de consumidores preocupados por el medio ambiente, lo que, como ya se discutió, favorece una diferenciación de estrategias más o menos «ecológicas». Ottman (Lambin, *op. cit.*, 387), verbigracia, presenta una serie de cuestiones que debería examinarse para la introducción de la preocupación medioambiental en esta fase de decisión:

- Reducir las materias primas y los embalajes (eliminar o reducir los embalajes, desarrollar productos más concentrados, adoptar volúmenes mayores, desarrollar productos multiuso).
- Utilizar materias recicladas.
- Reducir la utilización de recursos naturales escasos.
- Desarrollar productos de menor consumo energético.
- Maximizar la seguridad de los productos para la salud y el entorno.
- Alargar la vida de los productos.
- Desarrollar productos o embalajes reutilizables.
- Concebir productos refabricables, reciclables o reparables.
- Recuperar los productos para reciclarlos.
- Concebir productos que puedan ser sepultados o incinerados.
- Concebir productos que puedan ser transformados en compost.

De manera análoga, podría darse cabida a intereses de otros *stakeholders* (conocidos en una fase anterior de análisis), en lo que constituiría una visión más amplia de la responsabilidad social. Por ejemplo, en el caso de los intermediarios, facilitar su distribución física, o la mejora del espacio en sus estanterías en pro de una mayor rentabilidad conjunta; en el caso de los clientes, eliminar el peligro de un uso continuado o no previsto (ya se modelizaron algunas fuentes de conflictos en el capítulo primero); para los propietarios, minimizar los riesgos financieros de un posible fracaso; para los ciudadanos, evitar efectos no deseados socialmente (discriminación, racismo, ostentación...), etc.

Durante la vida del producto en el mercado, son frecuentes las políticas de mejora (incorporación de nuevos componentes, cambios de envase o de diseño, etc.), así como de eliminación. También en esos casos los criterios económicos deberían combinarse con otros no-económicos, beneficiosos desde el punto de vista de la sociedad. Por ejemplo, podría considerarse el mantenimiento de productos poco rentables pero que permitan el acceso a ellos por parte de personas desfavorecidas, o disminuidas física o psíquicamente; o se podrían introducir mejoras que no aumentan considerablemente la rentabilidad pero que redundan en un mejor beneficio para determinados grupos sociales, etcétera.

En conclusión, la gestión socialmente responsable de marketing exige la mejora de las herramientas conceptuales de apoyo para el lanzamiento y seguimiento de productos para dar entrada a intereses más amplios –lo que no significa que siempre puedan o deban atenderse–, posibilitando así una elección más responsable de las políticas de producto.

## 4.2 Políticas de precios

Poco se puede añadir sobre la relevancia del precio para la economía de mercado. La política de precios de una empresa tiene para la sociedad una repercusión decisiva en la medida en que limita el acceso de los individuos a los productos con que satisfacen sus necesidades. Las elecciones del mercado vienen condicionadas tanto por la renta de los individuos como por la política de precios de la empresa.

En la fijación de precios intervienen múltiples factores. Esto puede esquematizarse tal y como se recoge en el gráfico 17. Dichos factores pueden ser de naturaleza interna, controlables por la empresa, o de naturaleza externa, no-controlables. Dentro de los primeros se estudian aspectos relativos a las estrategias seleccionadas de marketing, los costes del producto, los objetivos generales de la empresa y la cultura empresarial. Entre los segundos, influyen la competencia, la demanda, así como otros grupos con los que se relaciona la empresa. La ponderación conjunta de estos factores orienta normalmente las estrategias de precios, bien con un claro peso de los costes (que se convierten en el factor de decisión más relevante), bien con una orientación mayor al mercado, en virtud de la sensibilidad de los individuos a los precios y de la situación competitiva.

En lo que respecta a la responsabilidad social, la incorporación de los intereses de los *stakeholders* puede realizarse de diversos modos. Por un lado, adquiere significancia la influencia de los objetivos generales de la empresa, tal y como se concluyó del estudio empírico. Si la política de precios debe contribuir al logro de esos objetivos, en la medida en que esos objetivos incluyan referencias a otras preocupaciones de la sociedad éstas se verán reflejadas en la política de precios<sup>29</sup>.

Por otro lado, los objetivos de la empresa deben remitir a su cultura. Ya hemos hecho alusión varias veces a la influencia de la cultura en las decisiones empresariales. Por tanto, la inclusión de otros intereses en los

---

<sup>29</sup> Recordemos el caso la sociedad cooperativa, la cual perseguía el mantenimiento de un cierto nivel de renta para sus socios, y cómo para ello se negocia un precio mínimo que sirve de restricción a la hora de fijar el precio del producto final en el mercado.

objetivos dependerá en último término de las virtudes que formen parte de la cultura organizativa.

En tercer lugar, la fijación de precios socialmente responsable debería basarse en una reflexión sobre cómo otros grupos con quienes interactúa la empresa influyen y son influidos por las decisiones. A modo de ejemplo pueden incluirse entre estos grupos a los intermediarios (modificaciones en precios pueden perjudicar o beneficiar su rentabilidad), proveedores (v.gr., presiones sobre ellos para reducir el coste de las materias primas, o modificaciones de los plazos de pago), individuos de la sociedad en general (v.gr., consideraciones éticas ante la posibilidad de que determinadas personas puedan acceder al disfrute de los productos ofertados), a los poderes públicos (v.gr., incompatibilidad o no con objetivos de inflación o con otras políticas económicas sectoriales), accionistas (v.gr., influencia en las ganancias percibidas), directivos (v.gr., incompatibilidad o no con otras políticas funcionales de la empresa), y trabajadores (v.gr., presión sobre salarios para mantener un determinado nivel de precios).

**Gráfico 17. Factores que influyen en la fijación de precios**



Fuente: Elaboración propia



### 4.3 Políticas de comunicación

El diseño de una estrategia de comunicación suele pasar por una serie de fases que, en general, pueden resumirse como aparece en el gráfico 18.

**Gráfico 18. Proceso de planificación de la comunicación**



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de planificación suele comenzar con la identificación del público objetivo, esto es: el grupo de personas al que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación. En la política de comunicación hay que tener en cuenta que el público objetivo no siempre coincide con el usuario del producto (es el caso por ejemplo de los prescriptores →v.gr., un médico, un líder de opinión, un familiar...→). Pero aún habría que ir más lejos. La selección adecuada del público objetivo no garantiza que el mensaje pueda tener efectos sobre otro tipo de públicos a los que en principio no va dirigido. Ya nos referimos a ello al comentar los efectos de la exposición simbólica en el capítulo primero. Por ello, entendemos que es responsabilidad de la empresa tratar de anticipar posibles consecuencias que puedan derivarse de la transmisión de mensajes por medios que los exponen a una diversidad de individuos.



Respecto de los objetivos de la comunicación, éstos suelen establecerse en términos puramente de mercado. Los más habituales suelen ser objetivos de crear conocimiento, de fomentar la prueba de productos, de estimular la demanda, de identificar clientes potenciales, de conservar a clientes leales, de facilitar el apoyo de los intermediarios, de combatir los esfuerzos de la competencia, de reducir las fluctuaciones de ventas, etcétera. A nuestro modo de ver, estos objetivos podrían completarse con autolimitaciones explícitas que hagan referencia a determinados valores sociales (no-instrumentalización de las referencias sexuales, no-discriminación por raza o por sexo, no-utilización de exageraciones, respeto al competidor...), al modo como algunas empresas incluyen este tipo de referencias en el *briefing* que entregan a las agencias de publicidad.

Los objetivos dan lugar a la estrategia del mensaje, es decir, su forma y su contenido. Ambos aspectos son relevantes para el ejercicio de la responsabilidad social: el contenido porque tiene que ver con la promesa que se hace al usuario potencial del producto; y la forma porque establece la manera en que va a ser difundida dicha promesa. Recordemos que una de las responsabilidades, poco discutidas, de la empresa es la de facilitar la información al cliente y facilitar la libre elección. En este sentido, el planificador debería ponderar no sólo la efectividad de forma y contenido para los objetivos de mercado de la empresa, sino, también, en qué medida contribuye o perjudica la información que reciben los individuos para tomar sus decisiones de compra.

Finalmente, queremos hacer referencia a la elección de la mezcla de comunicación. En marketing se dispone de una gran variedad de herramientas para dar cuerpo a la estrategia de comunicación: fuerza de ventas, publicidad, PLV, promoción de ventas, relaciones públicas, patrocinio y mecenazgo, marketing directo, ferias y exposiciones... Todas ellas en diferentes formatos. Entre los factores que influyen en la elección de las herramientas de comunicación se encuentran:

- Naturaleza del producto: valor del producto, cantidad y complejidad de la información, y servicio previo o posterior a la venta.
- Naturaleza del mercado: tamaño y comportamiento de compra
- Naturaleza de la empresa: presupuesto disponible, objetivos y estrategia de comunicación.
- Costes y disponibilidad de instrumentos de comunicación.

Sin embargo, un mejor ejercicio de la responsabilidad social exigiría igualmente ponderar no sólo la efectividad de los distintos medios para alcanzar a un público objetivo, sino de qué manera consiguen esos medios esa pretendida efectividad. La publicidad puede ser muy «impactante», pero ¿es beneficiosa en cualquier tipo de mercado, o en cualquier situación?<sup>30</sup> O, por ejemplo, ¿deben utilizarse cualquier tipo de incentivos promocionales con los prescriptores?<sup>31</sup> Como ya se ha afirmado, la reflexión debe encaminarse tanto a la forma de utilizar las herramientas de comunicación, como a cuáles de estas deben usarse ante una determinada situación, considerando los intereses de una base ampliada de *stakeholders*.

#### 4.4 Políticas de distribución

La planificación y gestión de la distribución son aspectos complejos en marketing, y suponen la toma de múltiples decisiones, desde la selección de la estructura más apropiada del canal, hasta la gestión de relaciones con los intermediarios, pasando por la dirección del flujo físico de productos. No es nuestro propósito recorrer todos los puntos que componen la gestión de canales de distribución, pero sí queremos hacer alusión a dos de ellos: la selección de intermediarios y las relaciones con ellos, que sirvan como ejemplo de las consideraciones a que debe conducir el ejercicio de la responsabilidad social en marketing.

Un aspecto estratégico clave del diseño de canales es la identificación y selección de los miembros con los que se va a trabajar. En algunos sectores las opciones están claras (bienes de consumo masivo), pero en otros no son tan evidentes (sectores muy especializados). En algunos mercados las empresas están obligadas a trabajar con determinados intermediarios, y en otros existe una mayor libertad de elección. En esta última situación es cuando la empresa puede hacer uso con mayor o menor libertad de sus opciones estratégicas.

Una evaluación de los miembros preseleccionados para un canal de distribución suele realizarse sobre la base de criterios o perfiles que se ajusten a la manera como trabaja una empresa. Estos criterios suelen referirse a características como cobertura del mercado, tipo de clientes con

---

<sup>30</sup> Por ejemplo, la publicidad exterior (vallas, verbigracia) basa su efectividad en una imagen expresiva capaz de captar la atención del espectador. Pero la visualidad de algunas imágenes ha motivado accidentes de circulación dentro de las ciudades (en algún caso llevando aparejada la muerte de algunos viandantes).

<sup>31</sup> Una cuestión debatida es si por ejemplo es ético que los médicos reciban incentivos materiales (viajes, regalos...) desconectados del producto que se quiere vender, a fin de que en contrapartida prescriban una determinada marca de medicamento a sus pacientes.

los que trabajan, experiencia, rapidez de respuesta, mantenimiento de existencias, posición financiera, líneas de productos de competidores, líneas de productos complementarias, servicio ofrecido, o poder de negociación, entre otros.

Puesto que el canal como un todo determina la calidad de la oferta que se presenta ante la sociedad, la elección de sus miembros nos parece un aspecto de gran relevancia social. Junto con los criterios anteriores, de índole más económica, el ejercicio de la responsabilidad social en marketing exigiría incorporar otros intereses en el proceso de selección. En concreto, el punto que nos parece principal es el tipo de empresa que se escogerá y su comportamiento social.

Si sólo se atiende al criterio de cobertura, por ejemplo, la configuración del canal podría conducir a seleccionar unas pocas grandes empresas, en detrimento de las más pequeñas. Pero otra opción podría ser, si se desea contribuir al desarrollo local, apoyar también –no se excluye el que se trabaje con grandes empresas- a pequeñas empresas, dinámicas, con escaso poder frente a los grandes grupos. Esto podría suponer para una empresa, en algunos casos, unas ventas más bajas o una gestión más compleja, aunque, como contrapartida, está posibilitando el avance de otros intereses. No se trata de hacer un listado exhaustivo de cuestiones como la citada. Ya se ha advertido que este tipo de problemas debe surgir tras un análisis previo de los *stakeholders* de marketing.

También nos parece necesario valorar el comportamiento social de los candidatos potenciales. Factores como estilo de dirección, política de recursos humanos, compromisos medioambientales, tendencia a la colaboración, uso del poder, etcétera, pueden ser sopesados en una fase de análisis.

Un segundo aspecto estratégico importante es la gestión de las relaciones en el canal de distribución. Las fuerzas del mercado y el desarrollo tecnológico están creando un entorno de creciente tensión entre fabricantes y distribuidores. Aquí se producen dos efectos contradictorios: de una parte, los fabricantes necesitan generalmente de los distribuidores para comercializar sus productos, pero buscan al mismo tiempo nuevos caminos de llegar al consumidor o cliente sin depender de intermediarios; y de otra, los distribuidores necesitan de los fabricantes para «llenar» sus estanterías, pero también se están convirtiendo en competidores directos del fabricante (v.gr., marcas propias).

En este contexto, las posibilidades estratégicas, en términos generales, pasan por conseguir un mayor poder en estas relaciones que asegure

posiciones dominantes, o buscar la cooperación en el canal de distribución en pro de situaciones «ganar-ganar», en muchos casos complejas. Es evidente que cada una de estas elecciones potenciales tiene efectos muy distintos en las relaciones fabricante-distribuidor.

La consideración de los intermediarios como *stakeholders* de marketing orientaría la estrategia de distribución hacia la cooperación. Así lo recomendaría también un enfoque de marketing relacional que aquí hemos propugnado como más adecuado para una mejor gestión de las relaciones marketing-sociedad y de los intercambios. El planteamiento de relaciones de poder y de conflictos permanentes no nos parece una base adecuada para el ejercicio de la responsabilidad social por cuanto convierte la otra parte en un puro instrumento al servicio de intereses particulares.

A menudo, se ha sugerido que el reto de hoy y del futuro es, en un escenario de conflicto, la gestión de la cooperación. De hecho, iniciativas tales como ECR (*Efficient Consumer Response*) están proporcionando motivación y estructura para la cooperación; aunque al mismo tiempo despierta recelos, desconfianzas, y fuertes dudas sobre su capacidad para eliminar tensiones y conflictos.

En nuestra opinión, el problema de este tipo de iniciativas es que se está planteando, exclusivamente, sobre la base de un análisis coste-beneficio. El argumento de peso para incentivar su adopción podría formularse simplemente como: «la cooperación en las relaciones fabricante-distribuidor» es rentable. Sin embargo, utilizar solamente argumentos de índole económica desvía la atención, a nuestro modo de ver, de otros planteamientos éticos fundamentales para sostener este tipo de actuaciones a largo plazo.

En suma, el aspecto más relevante que hay que destacar en cualquier proceso de planificación de marketing es que criterios no-económicos deben calar los intersticios de la toma de decisiones. Cualquier planteamiento de la responsabilidad social en marketing debe aplicarse a los problemas habituales de gestión: fijación de precios, etiquetado y publicidad, prácticas coercitivas o conflictos de intereses; tanto a cuestiones operativas como administrativas.

El esquema que se ha bosquejado comprende los cuatro elementos que, según Goodpaster, intervienen como configuradores de un movimiento desde el pensamiento hasta la acción, y que son, a saber: percepción,

razonamiento, coordinación y desarrollo. Aplicados a la conducta responsable vendrían a significar lo siguiente:

- La *percepción* es el primer paso necesario hacia la acción responsable. Una empresa responsable recopilará toda la información posible acerca del impacto de sus decisiones, no sólo sobre sus planes y metas sino, también, sobre los de otros *stakeholders*. Así, la organización que pretende racionalidad y respeto en sus decisiones debería recopilar información de su entorno sobre recursos, oportunidades, amenazas, riesgos e impactos potenciales de las diferentes líneas de acción.
- El *razonamiento* implica un proceso por el cual se pasa, formal o informalmente, desde las premisas hasta las conclusiones sobre lo que se debería hacer. Si partimos de la base de que el razonamiento está basado en principios, valores o sentimientos, cabe esperar de la organización socialmente responsable algún tipo de razonamiento moral. Por tanto en la medida en que se institucionalicen valores y objetivos socialmente responsables se están estableciendo las premisas de respeto que conducirán el razonamiento de la empresa.
- La *coordinación* consiste en gestionar creativamente los diferentes intereses implicados. La consideración de los *stakeholders* en la toma de decisiones de marketing, así como el diálogo con ellos, posibilita la búsqueda de esa coordinación.
- Finalmente, la *implementación* supone el paso del pensamiento a la acción. Es, por tanto, fundamental la participación de los responsables de la gestión para motivar y facilitar las respuestas organizativas a los diferentes planes y políticas. La presencia de mecanismos de control es importante para verificar el ajuste de los distintos medios utilizados a los fines previstos.

Finalmente, a modo de síntesis, vamos a definir la gestión socialmente responsable de marketing como *aquella que trata de tener en cuenta las consecuencias públicas económicas y no-económicas asociadas a la actividad de marketing, para minimizar o anticipar perjuicios, o provocar cambios sociales positivos, mediante el desarrollo de dicha actividad.*

En todo este punto se han trazado algunas propuestas para la concepción de un modelo de gestión socialmente responsable de marketing. Básicamente, el modelo se fundamenta en las siguientes premisas:

- El momento primordial de responsabilidad es la planificación estratégica. Consecuentemente, se ha utilizado el esquema clásico de un plan de marketing.
- La responsabilidad social ha de dar lugar a la integración de aspectos económicos y no-económicos en la gestión de marketing.
- El análisis del entorno, con un planteamiento de *stakeholders*, es la referencia continua en cualquier etapa del plan.

En cualquier caso, las ideas presentadas pretenden ser simplemente un punto de partida para la reflexión. La necesidad de investigar en el desarrollo de instrumentos y herramientas concretos para desarrollarlas es, a todas luces, una tarea pendiente.



## EPÍLOGO

En todo lo que precede estas líneas, se ha pretendido ofrecer una cierta perspectiva de la RSE en el ámbito del marketing. A partir de un análisis teórico de la cuestión, se han aportado las conclusiones de una investigación empírica que sirviera de contraste y complementación. El objetivo que la ha conducido ha sido el de tratar de entender cómo se concibe la responsabilidad social en el ámbito de marketing de la empresa, para, a partir de ahí, mejorar las propuestas que se hagan para la implantación de un modelo de gestión socialmente responsable.

A la luz de todas las consideraciones anteriores, se ha esbozado una propuesta de lo que, en líneas generales, constituiría, a nuestro modo de ver, un modelo de gestión socialmente responsable de marketing.

El objetivo de este epígrafe no es otro que el de completar las ideas que se han vertido en el modelo trazado, con otras propuestas que favorezcan o apoyen su implantación. Es en este sentido en el que se orientan las siguientes consideraciones:

1. Se ha discutido cómo el marketing es contemplado, fundamentalmente, como una tecnología o herramienta de gestión. Esto dificultaba la consideración de la importancia social de las decisiones que se toman en este ámbito. Por tanto, la integración de la responsabilidad social en la gestión de marketing pasa por reubicar los intercambios de marketing en un marco de relaciones más amplio, en el que se consideren los aspectos económicos y no-económicos de sus decisiones, en el sentido que se ha defendido de proceso o función social. Esto significa fomentar un debate, tanto en foros académicos como empresariales, sobre el alcance de las decisiones de marketing. Aquí se podría trabajar en, al menos, tres direcciones: primero, ampliar el número de *stakeholders* considerados habitualmente en las decisiones de marketing –más allá del alcance funcional que pueda tener esta área-; segundo, favorecer en marketing tanto una orientación interna como externa más relacional, en el sentido de una reflexión sobre las características de las relaciones que se mantienen con diferentes *stakeholders*; y, tercero, avanzar en el debate ético sobre el uso de las diferentes herramientas de marketing.
2. Igualmente, y sin negar su importancia, debe favorecerse un concepto de *stakeholder* que vaya más allá de su significancia estratégica. Es evidente que siempre habrá grupos más relevantes que otros, pero esto no puede llevar a no integrar también a otros individuos que, sin tener esa



relevancia estratégica, pueden verse afectados por las decisiones de marketing.

3. En el sentido de «comunidad moral», es preciso promover una educación ciudadana hacia lo socialmente responsable (especialmente entre propietarios/accionistas y clientes/consumidores). Se trataría de apoyar a las empresas que tratan responsablemente de hacer compatibles la introducción de criterios no-económicos con la necesidad de beneficio. Así, podría ser de gran utilidad trabajar en una concienciación de la sociedad hacia el consumo o la compra responsable; una concienciación donde el precio o la calidad del producto no sean siempre algo conseguido a costa de perjudicar sistemáticamente otros intereses sociales (medio ambiente, niveles salariales, condiciones de trabajo, abuso de poder en el canal...).
4. Dada la importancia de la cultura organizativa en el comportamiento empresarial, la introducción de valores culturales de responsabilidad social podría impulsar un modo de actuación organizativa. Pero habría que huir de quedarse en planteamientos excesivamente generalistas o ambiguos de estos valores, e ir hacia una traducción a comportamientos concretos de gestión. Sería, pues, aconsejable, el diseño de un proceso de en culturización o socialización respecto de esos valores. A continuación se plantean algunas orientaciones que deberían abordarse en ese proceso:
  - Diseño, comunicación e implantación de códigos éticos bien elaborados y orientados a las prácticas de gestión.
  - Habría que superar orientaciones excesivamente, o exclusivamente, cortoplacistas de las decisiones de marketing. Una organización regida, esencialmente, por objetivos económicos a corto plazo no favorece la creación de un entorno motivador para una actuación socialmente responsable, con la idea con que aquí se ha defendido.
  - Convendría evitar que la responsabilidad social se asociara exclusivamente con la práctica de acciones sociales. Más bien, nuestra propuesta es resituar este tipo de actuaciones, sean emprendidas desde el departamento de marketing o no, como programas complementarios de un tipo de actuación centrada en las decisiones ordinarias de gestión.
  - Sería necesario desarrollar en la empresa un tipo de formación al personal que fomentara la sensibilidad ética. Y esto porque no basta la buena voluntad para el ejercicio de la responsabilidad social; percibir

las implicaciones morales que acarrearán las decisiones de marketing no es algo que sea siempre sencillo o evidente. En este sentido, nos parece que la utilización del concepto de *stakeholder* y su clasificación puede resultar de gran utilidad para trabajar esa sensibilidad por lo ético.

5. Si se admite que las decisiones de marketing están condicionadas por políticas y pautas de actuación organizativas, es conveniente que desde las instancias superiores de decisión se avanzara en el diseño de políticas de gestión donde la sensibilidad por lo ético actúe igualmente como criterio de decisión. La tendencia a la pura racionalización de las acciones que se emprenden es en parte una consecuencia del valor de lo económico en la organización, por encima de otros criterios. Empezar a utilizar también justificaciones de carácter ético en los esquemas de decisión parece a todas luces una tarea necesaria.

Por último, no se puede por menos que hacer hincapié en lo siguiente: todas las recomendaciones anteriores cobran sentido para una idea de responsabilidad social basada en una apuesta por la contribución social de la empresa que trasciende lo puramente estratégico. Cualquier otra visión, deja sin sentido, al menos que pueda rescatarse algún valor estratégico provisional, a todas esas sugerencias.

El propósito que ha guiado este libro no es otro que el de poder contribuir al desarrollo conceptual y práctico de una disciplina que aún suscita sospechas de ser una moda más al uso. Fenómenos como los avances tecnológicos y los procesos de mundialización –especialmente económica– están promoviendo cambios de comportamiento entre las empresas, al mismo tiempo que están ocasionando una profunda transformación social. En este marco, la empresa no puede sustraerse a su responsabilidad por contribuir al proceso de construcción de una sociedad cada vez mejor. Esto exige un esfuerzo por parte de la empresa por no resultar indiferente ante las acciones que va emprendiendo en cada momento. Lo cual requiere, simultáneamente, de una voluntad ética constante. Pero, la exigencia de responsabilidad no puede quedarse en una formulación excesivamente vaga o ambigua, so pena de ser un instrumento más al servicio de intereses exclusivamente económicos. Esa idea de responsabilidad requiere ser debatida, concretada y traducida en términos de gestión. A ello se ha querido contribuir con este trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- ABRATT, R. y SACKS, D. (1988), "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 497-507.
- ANDERSON, P. F. (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, vol. 46, spring, pp. 15-26.
- BARTELS, R. (1965), "Marketing Technology, Tasks, and Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 29, enero, pp. 45-48.
- BARTELS, R. (1967), "A Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 31, enero, pp. 20-26.
- BOWIE, N.E. (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August, pp. 56-65.
- CARROLL, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol. 38, nº 3, pp. 268-295.
- CARROLL, A. B. y BUCHHOLTZ, A. K. (2000), *Business And Society: Ethics And Stakeholder Management*, 4e, Cincinnati, South-Western College Publishing, 750 págs.
- CARSON, T. L. (1993), "Does the stakeholder theory constitute a new kind of theory of social responsibility?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, nº 2, pp. 171-176.
- COLLIER, J. y ESTEBAN, R. (1999), "Governance in the participative organisation: freelance, creativity and ethics", *Journal of Business Ethics*, 21, pp. 173-188.
- CORSTJENS, J. y CORSTJENS, M. (1995), *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, Chichester, Wiley, 303 págs.
- CRANE, A. (2000), "Marketing and the natural environment: What role for morality?", *Journal of Macromarketing*, vol. 20, nº 2, pp. 144-154.
- CURLO, E. (1999), "Marketing Strategy, Product Safety, and Ethical Factors in Consumer Choice", *Journal of Business Ethics*, 21, pp. 37-48.
- DAHLER-LARSEN, P. (1994), "Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture", *Journal of Management Studies*, 31, nº 1, pp. 1-18.

- DRUMWRIGHT, M.E. (1994), "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion", *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 1-19.
- DUBINSKY, A. y LOKEN, B. (1989), "Analyzing Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Business Research*, 19, pp. 83-107.
- FELDMAN, L. (1971), "Societal Adaptation: a new Challenge for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 35, July, pp. 54-60.
- FENNELL, G. (1987), *Prolegomenon: Marketing, Ethics, and Quality-Of-Life*, En SAMLI, C. A., *Marketing and the Quality-Of-Life Interface*, Westport, Connecticut, Quorum Books, pp. 67-111 (libro 348 págs.)
- FERNÁNDEZ, J.L. y otros. (1999), *Ética del Marketing*, Madrid, Unión Editorial, 423 págs.
- FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. y FRAEDRICH, J. (1989), "Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing", *Journal of Macromarketing*, Vol. 11, Fall, pp. 55-64.
- GALLO, M.A. (1980), *Responsabilidades sociales de la empresa*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 217 págs
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1982), *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 341 págs.
- GILBERTSON, T. F. (1999), "Ethics and Social Responsibility in Marketing", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 20(1), pp. 51-61.
- GOODPASTER, K. E. (1983), "The concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 2, pp. 1-22.
- GRAY, R. (1997), "Struggling with the praxis of social accounting. Stakeholders, accountability, audit and procedures", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 10, nº3, pp. 325-364.
- GRÖNROOS, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, 34/3, pp. 5-14.
- GRÖNROOS, C. (1997), "From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, 35/5, pp. 322-339.
- GROSS, C. W. y VERMA, H. L. (1977), "Marketing and Social Responsibility", *Business Horizons*, nº 20, october, pp. 75-82.
- GUMMERSSON, E. (1997), "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach", *Management Decision*, 35/4, pp. 267-272.

- JONES, M. T. (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 163-179.
- KAVALI, S. G., TZOKAS, N. X. y SAREN, M. J. (1999), "Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations", *Management Decision*, 37/7, pp. 573-581.
- KOTLER, P. (1972), "What consumerism means for marketers", *Harvard Business Review*, may-jun, pp. 48-57.
- KOTLER, P. y otros (2000), *Dirección de Marketing, Edición del milenio*, (10ª Edición), Madrid, Pearson Educación, S.A., 848 págs.
- LACZNAK, G.R. y MURPHY, P.E. (1993), *Ethical Marketing Decisions. The Higher Road*, Allyn and Bacon, 322 págs.
- LAMBIN, J. J. (1995), *Marketing Estratégico*, Madrid, Mcgraw-Hill, 610 págs.
- LAZER, W. (1969), "Marketing's Changing Social Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 33, enero, pp. 3-9.
- MACCHIETTE, B. y ROY A. (1994), "Sensitive Groups and Social Issues. Are you Marketing Correct?", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, nº 4, pp. 55-64.
- MILES, M. P. y WHITE, J. B. (1998), "Setting socially irresponsible marketing objectives: a comment on a «quality of life approach»", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 5/6, pp. 413-418.
- MILLER, R. L. y LEWIS, W. F. (1991), "A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models", *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 8, pp. 55-68.
- MITCHELL, A. (1998), "Business pays the price for having a conscience", *Marketing Week*, 10 de diciembre, pp. 38-39.
- O'MALLEY, L. y TYNAN, C. (2000), "Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?", *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 7, pp. 797-815.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1991), *Marketing Competitivo: un enfoque estratégico*, Madrid, Díaz de Santos, 603 págs.
- PALMER, A. (2002), "The role of selfishness in buyer-seller relationships", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 20, nº 1, pp. 22-27.
- OSTAS, D.T. (2001), "The constructing Corporate Social Responsibility: insights from legal and economic theory", *American Business Law Journal*, vol. 38, pp. 261-299.
- PETKUS, E. JR. y WOODRUFF, R. B. (1992), *A model of the socially responsible decision-making process in marketing: linking decision makers*

*and stakeholders*, en AMA Winters Educator's Conference, Marketing *theory and applications*, American Marketing Association, Chicago, pp. 154-161 (libro 526 págs.).

- PHILLIPS, B. J. (1997), "In Defense of Advertising: A Social Perspective", *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 109-118.
- PIACENTINI, M., MACFADYEN, L. y EADIE, D. (2000), "Corporate social responsibility in food retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, nº 11, pp. 459-469.
- PORTER, M. E. (1998), *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press, 396 págs.
- ROA, F. J. (coord.) y otros (1999), *Ética del Marketing*, Madrid, Unión Editorial, 423 págs.
- ROBERTSON, D. C. y NICHOLSON, N. (1996), "Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, pp. 1095-1106.
- ROBIN, D. P. y REIDENBACH, R. E. (1987), "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, vol. 51, January, pp. 44-58.
- ROBIN, D. P. y REIDENBACH, R. E. (1993), "Searching for a place to stand: toward a workable ethical philosophy in Marketing", *Journal of Public Policy & Marketing*, 12 (1), pp. 97-105.
- SÁINZ DE VICUÑA, J. M<sup>a</sup>. (1996), *El plan de marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 348 págs.
- SAMLI, C. A., SIRGY, M. J. y MEADOW, H. L. (1987), *Measuring Marketing Contribution to Quality-of-Life*, en SAMLI, C. A., *Marketing and the Quality-of-Life Interface*, Westport, Connecticut, Quorum Books, pp. 67-111 (libro 348 págs.).
- SIRGY, M. J. y LEE D. J. (1996), "Setting socially responsible marketing objectives: A quality of life approach", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 5, pp. 20-34.
- SIRGY, M. J., MORRIS, M. y COSKUN, S. (1985), "The Question of Value in Social Marketing: Use of a Quality-of-Life Theory to Achieve Long-Term Life Satisfaction", *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 44, nº 2, pp. 215-228.
- SMITH, N. C. (1995), "Marketing Strategies for the Ethics Era", *Sloan Management Review*, summer, pp. 85-97.

- STEINER, G. A. y STEINER, J. F. (2000), *Business, Government, and Society. A Managerial Perspective*, Edición Internacional (9ª edición), McGraw-Hill, 731 págs.
- SURLING, S. H. (1978), "Sex Differences in Socially Responsible Advertising Decisions", *Journal of Advertising*, 6 de enero, pp. 36-39.
- SWEENEY, D. J. (1972), "Marketing Management Technology or Social Process?", *Journal of Marketing*, Vol. 36, octubre, pp. 3-10.
- TAKALA, T. y UUSITALO, O. (1996), "An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 2, pp. 45-60.
- TAKALA, T. y PALLAB, P. (2000), "Individual, collective, and social responsibility of the firms", *Business Ethics: a European review*, vol. 9, nº 2 April, pp. 109-118.
- THOMAS, M. (2000), "Marketing paradise: citizen professionals on the road to paradise (via Damascus)", *Marketing Intelligence & Planning*, 18, 6/7, pp. 321-327.
- VARBLE, D. L. (1972), "Social and Environmental Considerations in New Product Development", *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 11-15.
- WARREN, R. (1999), "Company legitimacy in the new millennium", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, Nº 4, October, pp. 214-224.
- WEBSTER, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1-17.
- WHEELER, D. y SILLANPÄÄ, M. (1997), *The stakeholder corporation*, Londres, Pitman Publishing, 372 págs.
- WOOD, D.J. (1991), "Corporate Social Performance revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 4, pp. 691-718.







MoreBooks!  
publishing



# yes i want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at

**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

¡Compre sus libros rápido y directo en internet, en una de las librerías en línea con mayor crecimiento en el mundo! Producción que protege el medio ambiente a través de las tecnologías de impresión bajo demanda.

Compre sus libros online en

**[www.morebooks.es](http://www.morebooks.es)**



VDM Verlagsservicegesellschaft mbH

Heinrich-Böcking-Str. 6-8  
D - 66121 Saarbrücken

Telefon: +49 681 3720 174  
Telefax: +49 681 3720 1749

info@vdm-vsg.de  
www.vdm-vsg.de





