

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO DEL MARKETING: ALGUNAS REFLEXIONES Y PROPUESTAS

Rafael Ángel Araque Padilla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ETEA

M^a José Montero Simó

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ETEA

Resumen

La mayor parte de la doctrina sobre la responsabilidad social de la empresa (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.

La relación entre el marketing y la RSE 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 RSE 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 de conflictos con graves repercusiones sociales.

En cualquier caso, para bien o para mal, marketing y sociedad están indefectiblemente interrelacionados. Partir de esta realidad resulta imprescindible para plantear cualquier concepto de RSE y su integración en la empresa.

Pero la asunción de la responsabilidad social en las actividades de marketing puede realizarse con planteamientos diferentes. Primero, pueden buscarse fines reputacionales; aquí la RSE se instrumentaliza al servicio del beneficio económico o la competitividad de la empresa. Segundo, y sin ser incompatible con lo anterior, pueden buscarse fines de legitimación; la RSE deviene una estrategia defensiva para evitar críticas, presiones o cambios legislativos a todas luces perjudiciales para la empresa. Y tercero, la RSE puede responder a planteamientos éticos de contribución a la construcción de una sociedad.

Sea cual fuere la posición ideológica que se asuma, la asunción de la RSE pasa por su integración en la gestión empresarial. Esta integración puede realizarse de diferentes formas. Aquí se defiende una fusión con los procesos normales de decisión

de la empresa. Es decir, se huye de una dicotomía entre actividades comerciales, por un lado, y actividades de RSE, por otro.

La integración de la RSE en la gestión en general, y en marketing en particular, está lejos de resultar evidente. En este trabajo se esbozan algunas propuestas que sirvan como punto de partida para la reflexión. Las ideas que se vierten parten de la planificación estratégica de marketing como ámbito fundamental de decisión, y recorren, con un planteamiento basado en la teoría de los *stakeholders* las distintas fases que suelen integrar lo que se denomina un plan de marketing.

1. Introducción

Con el fracaso de los sistemas socialistas, el sistema capitalista, vencedor, se ha propugnado, a menudo, como la única doctrina que debe dirigir los esfuerzos de los países en la tarea de configurar un sistema económico y social. Tras algo más de una década, una serie de crisis y escándalos (Enron, Worldcom, o más recientemente, el Prestige), con repercusiones mundiales, ha suscitado nuevamente grandes dudas sobre la legitimidad ética del capitalismo; máxime cuando éste carece de alternativas.

En este contexto, se replantea una cuestión que ha cobrado fuerza a raíz, sobre todo, del desmantelamiento progresivo de los estados de bienestar: la responsabilidad social de la empresa (RSE). Cuáles deben ser las funciones y obligaciones de la empresa en una sociedad plural y democrática, vuelve a martillar la conciencia de las sociedades occidentales –desde la década de los noventa se han sucedido numerosas iniciativas empresariales y políticas–.

Desde que, en los años sesenta, Friedman (Bowie, 1991) afirmara que la única responsabilidad de la empresa debe ser la de generar la máxima riqueza para los propietarios, respetando las reglas del mercado sin engaño o fraude, han surgido otras concepciones sobre el papel de la empresa y su relación con la sociedad.

Entendido, bien como filosofía de negocio, bien como parcela específica de gestión, el marketing no permanece ajeno a toda esa problemática. Sin embargo, la RSE suele estudiarse desde el punto de vista global de la empresa. En este trabajo justificaremos porqué hacer una aplicación específica al ámbito del Marketing, lo que no es evidente ni inmediato, y esbozaremos algunas propuestas de integración de la RSE en la gestión de marketing.

2. Un concepto de RSE

A nuestro modo de ver, la RSE se enmarca en unas posibilidades de actuación que van más allá del mero cumplimiento de la ley y de la respuesta a presiones sociales acuciantes, y que están condicionadas por las características estructurales de los mercados en que desarrolle la empresa su actividad.

Esto sitúa una cuota notable de responsabilidad social en el terreno de la libertad, de la capacidad de iniciativa de la empresa, de manera que la RSE se concibe como un acto libre y voluntario. Carsten (2001) afirma que la responsabilidad siempre tiene que ser asumida, lo cual sugiere un concepto dinámico. En este sentido, Melendo (1990) considera que la empresa tiene la obligación de subvenir al

bien común siempre que se respete –por tanto hay que entender que no se puede pretender regular por completo el contenido de la responsabilidad social- su capacidad de iniciativa; de otra forma, se reduce empobrecidamente la libertad de que gozan los seres humanos y las organizaciones. Takala y Pallab (2000) hablan de voluntariedad frente a imposición, legal o de otro tipo. Según ellos, voluntariedad no es sinónimo de arbitrariedad; existe voluntariedad cuando la organización es consciente de lo que un acto implica y decide conducirlo *motu proprio*.

Cuando las acciones de RSE se desencadenan por iniciativa de la dirección, nos encontramos ante una actitud empresarial proactiva que puede ir desde la anticipación de las presiones o exigencias sociales hasta la utilización creativa de los recursos para fines sociales que rebasan el círculo de intereses de los propietarios y de las exigencias de otros grupos.

Lejos de ocasionar un lastre o una angostura para la libre iniciativa, la RSE, por definición, abre la empresa a un campo grande de posibilidades. Ahora bien, como subraya Manne (Carroll 1999, 276), el voluntarismo que a menudo se destaca en el concepto de RSE es muy difícil de juzgar en la práctica. Es inextricable distinguir entre lo que es puramente voluntario y la respuesta a normas o presiones sociales o de mercado.

En compendio, la RSE es, en buena parte, un acto libre, voluntario, supererogatorio, conducido por la empresa ante la plena conciencia y conocimiento de lo que esa acción implica. Y ello es una consecuencia de su libertad de actuación. Una libertad que comienza con el respeto de unas normas legales, y que está orientada por las exigencias sociales que se manifiestan hacia la empresa.

Sin embargo, esa libertad de actuación puede verse dificultada por la ineluctable necesidad del beneficio empresarial. Y esto remite a una consideración más amplia de las características estructurales de los sectores en que opera la empresa, así como de las elecciones estratégicas –que favorecen o desfavorecen la integración de diversos intereses– a que, frecuentemente, se ve abocada ésta en su lucha por la supervivencia. Aun así, entendemos que la reflexión ética debe ser un exponente que permita introducir cambios o detectar oportunidades para una actuación más responsable socialmente, en el sentido de un beneficio más compartido.

Una vez analizada la naturaleza del acto responsable, pasamos a definir el concepto de responsabilidad social que, en nuestra opinión, lo favorece.

Por RSE 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.

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 RSE.

Entendemos que la institucionalización de la RSE 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 RSE –, defendemos un concepto que no se pueda desligar de la actividad normal de la organización. También se pretende evitar que la RSE 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 RSE. 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).

3. ¿Por qué estudiar la RSE en el ámbito particular del marketing?

La RSE, en último término, es un concepto que remite a los procesos de toma de decisión en la empresa. Lo normal en la estructura organizativa es que dichos procesos se manifiesten en diversas áreas funcionales, sometidas a su vez a una planificación más general de la cual dependen. Cada área funcional se caracteriza por ser el resultado de un grado variable de descentralización y, en consecuencia, por gozar de cierta libertad en la toma de decisiones, y por enfrentarse a problemas específicos de gestión.

En este trabajo nos vamos a centrar en el ámbito concreto del marketing. Aunque la RSE debería manifestarse coherentemente en todos los ámbitos de decisión de la empresa, existen varias justificaciones para estudiarla de manera diferenciada en aquél:

- 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.
- Por un lado, se ocupa de una parcela de decisiones que en numerosas ocasiones entra en conflicto con otros ámbitos de la organización, a pesar de la coordinación que debiera existir. En este sentido, acciones responsables en marketing pueden servir de acicate o motor para otras áreas funcionales o viceversa.
- 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).

- Según Drumwright (1994) no es 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 RSE, puede ser una garantía del éxito de proyectos de RSE en determinados campos.
- 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, 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., Gronröos, 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 RSE. En concreto, son aquellas áreas o funciones que están en contacto con un mayor número de *stakeholders* las que exhiben una mayor predisposición. 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 a lo que está bien o mal (Kavali, Tzokas y Saren 1999).

Tras considerar el interés de estudiar la RSE en el ámbito del marketing, es necesario establecer hasta qué punto ambos términos se relacionan, equiparan o difieren. A ello nos referimos a continuación.

4. ¿Es el marketing en sí mismo socialmente responsable?

Autores como Gross y Verma (1977) han argumentado a favor de una equiparación entre marketing y RSE. 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 negocio: la RSE. Sus argumentos discurren de la siguiente forma:

- Si el modelo de RSE 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 de cuál es su contenido. La pluralidad de visiones ante lo que es moral e inmoral imposibilita o inhibe cualquier análisis.
- Si por RSE 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.

Así las cosas, 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.

En nuestra opinión, esa identificación del marketing con la RSE es problemática cuando se escudriña su traslación a la praxis empresarial.

a) El cuestionamiento del principio de soberanía del consumidor

El concepto de marketing suele apoyarse en un sistema de pensamiento basado en una teoría de las elecciones individuales que se fundamenta en el principio de soberanía del comprador (Lambin 1995, 2). Por mor de este principio, el fundamento moral del sistema económico reside en el reconocimiento de que los individuos son responsables de sus actos y capaces de decidir lo que es bueno y lo que es malo para ellos. La empresa, por tanto, en sus relaciones de intercambio debe dar al consumidor lo que demanda con el máximo valor posible para él sin cuestionar sus elecciones libres y responsables. Es decir, respetando la ley, vender un producto que pueda ser perjudicial o que no cumpla con lo prometido es aceptable porque la decisión de compra ha sido hecha por el comprador. Esta concepción limitaría la responsabilidad del marketing a satisfacer la demanda del consumidor de la forma más eficiente y diferenciada posible. Llevada hasta sus últimas consecuencias, esta forma de entender la actividad económica daría lugar a una miríada de bienes y servicios que constituirían un espejo de la naturaleza humana en todas sus manifestaciones heterogéneas que van desde los aspectos percibidos como más mezquinos o indeseables hasta los más elevados.

El principio de soberanía del consumidor está sustentado por la fuerza irresistible de la competencia, y la elección racional que posibilita el mercado. Si ambos elementos se dan y se protegen en una sociedad, se presume una correcta producción y distribución de los bienes, y se genera un beneficio social. Por tanto, afirmar que el ejercicio del marketing, en tanto que basado en el principio de soberanía del comprador, posibilita el beneficio social, implica aceptar que dicha soberanía puede ejercerse, efectivamente, en las economías de mercado; y, por otro lado, que este principio es suficiente para el fundamento de una conducta ética. En cualquier caso, la defensa del principio de soberanía del consumidor nunca es aséptica en tanto deja traslucir un relativismo axiológico en la satisfacción de necesidades.

Sin embargo, este principio no está exento de críticas –algunos autores (Sirgy y Su, 2000) hablan incluso de una “ficción”–, máxime en la era de la alta tecnología.

Los argumentos en contra suelen dirigirse en dos direcciones: la falta de racionalidad en las decisiones de los consumidores, y el alejamiento progresivo de las condiciones de la competencia perfecta¹. El entorno económico actual se caracteriza por una continua violación de las asunciones básicas del principio de soberanía del consumidor. Difícilmente se puede mantener hoy que los consumidores son capaces de tomar decisiones informadas sobre la alta calidad y bajo precio de una marca, en un mercado dominado por un número exiguo de grandes empresas, con grandes ventajas sobre una plétora de pequeñas.

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. Y es que, como se verá a continuación, dichas actuaciones 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.

b) Fuentes de conflictos

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. Según Fennell (1987), la división del

¹ Una clasificación de los argumentos contra la premisa de que la soberanía del consumidor beneficia a la sociedad en un mundo de creciente desarrollo tecnológico puede consultarse en M. J. Sirgy y C. Su (op. cit.)

trabajo que caracteriza a muchas de nuestras sociedades conlleva el que los seres humanos confíen en que otros harán lo necesario para que puedan producirse los intercambios en que están interesados. 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. Dicha circunstancia se produce, a juicio de Fennell (*op. cit.*), por lo que él denomina “ubicuidad del mercado”.

Esta ubicuidad del mercado, tal y como la concibe Fennell, significa que los efectos de una transacción de mercado desbordan los límites de las circunstancias concretas en que se concibió el intercambio, es decir, de las estrategias de segmentación y posicionamiento. Cualquier productor tiene que enfrentarse al menos a dos decisiones que dan sentido a la actividad de marketing: con quién se pretende intercambiar, y qué opción productiva se elegirá para el intercambio. Es decir, la definición de un universo de interés (mercado) y de un posicionamiento concreto del producto. La necesidad de optimizar la respuesta productiva en dichas circunstancias conduce a excluir aspectos relevantes tanto en el dominio de acción considerado como en otros dominios. Ya el hecho de seleccionar un grupo concreto hacia el que enfocarse, y el elegir una opción concreta para satisfacer una necesidad puede generar planteamientos éticos. Mas, también, aunque los investigadores de *marketing* diseñen productos para circunstancias y segmentos de mercado concretos, la comunicación masiva que se produce, bien en los medios de masas o bien en las estanterías de un comercio, hace que los productos puedan utilizarse para cualquier propósito concebible. Así, una determinada transacción puede implicar reacciones de individuos que no constituyen el foco directo de acción de una empresa.

Cualesquiera que sean las decisiones que tomen los responsables de marketing, es posible que se produzcan otros efectos no contemplados en las decisiones. A juicio de Fennell (*ibídem*, 92-93), podemos encontrar costes y beneficios tanto en las acciones en que se implica la empresa, como en las que deja de hacerlo.

Se puede concluir que las actuaciones legítimas en el campo del marketing pueden ser fuentes potenciales de efectos negativos. Conocer la posibilidad de que se produzcan estos efectos no deseados, a fin de prevenirlos, atenuarlos o compensarlos, deviene una necesidad para el ejercicio de la responsabilidad social. De acuerdo con Fennell (*ibídem*, 94-95), los responsables de marketing pueden llegar a este conocimiento por propia experiencia, o anticipando en un modelo las posibles fuentes de conflictos (variables relevantes y sus interacciones). Dicho autor apuesta por esta segunda vía por las posibilidades de

(...) (1) prevenir determinados tipos de perjuicios sin esperar a que alguien sea perjudicado, (2) poder interpretar signos de alarma que de otra manera pasarían inadvertidos, y (3) sistematizar perjuicios que ya se hayan producido.

Así, dicho autor se basa en dos variables para modelizar o enmarcar los posibles efectos que puedan derivarse de las actividades de marketing: 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.

Con relación a la exposición física, Fennell (ibídem, 95-97) distingue, entre dos situaciones en que la exposición 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. Respecto a la exposición simbólica, se diferencian 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.

Junto a estas fuentes potenciales de conflictos, sin duda presentes en cualquier entorno de mercado, no se puede por menos de situarlas en dos contextos significativos de la economía mundial: la interconexión económica mundial que posibilitan las nuevas tecnologías, y las relaciones internacionales de las grandes empresas multinacionales, especialmente en el Tercer Mundo.

La interconexión económica representa uno de los rasgos de la mundialización. No es exagerado afirmar que el desarrollo de Internet recoloca las actividades de marketing en un nuevo campo de actuación. No en vano, ha proliferado en los últimos años la literatura sobre “marketing en Internet”, “marketing en la red”, o “comercio electrónico”, entre otros. Sin embargo, el uso de las redes electrónicas de comunicación para las actividades comerciales en marketing puede plantear algunos problemas como: divergencias morales y legales entre los diferentes países, la protección de datos personales, el desbordamiento de información para los clientes, o la ausencia de control.

Especialmente problemáticas son las relaciones internacionales de la empresa multinacional. Hablar de empresa multinacional es, en definitiva, retrotraerse a los orígenes de la responsabilidad social. Como parte de la actividad empresarial, las estrategias de marketing tienen amplias repercusiones. La segmentación se aplica a menudo a grandes zonas geográficas o regiones que abarcan diversos países; los recursos con los que se cuenta permiten la creación de grandes marcas diferenciadas que llegan a convertirse en símbolos de estilos de vida; la exposición física a los productos es de una índole mundial, multiplicándose sus efectos; el poder de fijación de precios erige las multinacionales, en muchas ocasiones, en auténticas reguladoras de los mercados, escapando al control de la competencia; la accesibilidad de los individuos a los productos alcanza unas cotas de realización inasequibles para otro tipo de empresas; la publicidad y las promociones, entre otras formas de comunicación, se convierten frecuentemente en un lenguaje de entendimiento mundial...

Consecuentemente, a nuestro modo de ver, las actividades de marketing de las empresas multinacionales arrastran consigo una mayor dosis de responsabilidad, máxime cuando suelen disfrutar de una mayor libertad de actuación, y la potencialidad de sus repercusiones excede sobremedida la de otras empresas.

A la vista de los distintos elementos analizados de la realidad empresarial, se pone de manifiesto que la RSE no es siempre algo inherente a la práctica del

marketing. A continuación, mostramos como, partiendo de esta consideración, lo que sí resulta innegable es que dicha actividad tiene capacidad para impactar fuertemente en la sociedad, en sentido positivo y negativo.

5. La innegable repercusión social del marketing

Los beneficios sociales del marketing no son algo evidente desde el momento en que en la mente del público en general equivale a publicidad y promociones –cuando no a estratagemas más o menos ocultas de las empresas para vender más. Además, los responsables de marketing y sus decisiones continúan siendo atacadas, vilipendiadas y condenadas, 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 (Fenell, 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.

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:

- 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 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:

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 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 el marketing deviene un instrumento social que transmite valores a la sociedad, por lo que no es de interés exclusivo para la empresa y los consumidores.

6. Algunos porqués para asumir la RSE en marketing

De todo lo anterior, puede decirse que el marketing repercute indefectiblemente en la sociedad. Ante esta realidad, la empresa puede asumir su responsabilidad social desde, al menos, tres posiciones ideológicas:

a) Fines reputacionales

En este sentido, el marketing instrumentaliza la RSE con fines -en último término- comerciales. Se trata de potenciar la eficacia de herramientas utilizadas por la empresa en su estrategia de comunicación, especialmente las relaciones públicas. Consciente del interés que los problemas sociales suscitan entre los individuos, el marketing aprovecha el discurso de la RSE para mejorar la imagen de la institución en el mercado. Desde este punto de vista, es obvio que el debate de la RSE interesa a

la empresa pues se convierte en un medio para su fin lucrativo, fin que, según Friedman, ya le da contenido. Aquí cabe señalar, cuando menos, dos posibilidades:

- que la RSE no pase de ser un elemento discursivo, un contenido comunicativo al servicio de las relaciones públicas, pero que no da lugar a acciones sociales. Esta situación implicaría la más pura instrumentalización de la RSE por las actividades de marketing. De hecho, Frankental (2001), verbigracia, habla de la RSE como una «invención de las relaciones públicas».
- que la RSE se traduzca en determinadas acciones sociales. En este caso, empresa y sociedad se benefician – sería la plasmación de la «mano invisible» de la teoría liberal-, o lo que ha sido denominado por Bowie (1991, 56) la “visión neoclásica” de la RSE; pero con la particularidad de que al no existir un auténtico estímulo por la acción social como un fin en sí misma, dichas acciones no gozan de una garantía de permanencia más allá del interés provisional que la empresa pueda tener en ellas. Se persistirá en la acción social mientras ello pueda reportar algún beneficio a la empresa.

Precisamente, en los últimos años se ha desarrollado y potenciado el concepto de “marketing con causa”, que, seguramente, sería aplaudido por Friedman, y que pretende enlazar la acción social con la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado. Esto ha sido bien recibido por algunos autores como una manera de hacer el bien asegurando el mantenimiento e incluso la potenciación de los recursos de la empresa, sobre la base de que ésta, por definición, no puede realizar actuaciones altruistas. En este caso, la acción social es «útil» para la empresa; pero, ¿qué sucede si dicha acción no mejora la estrategia de diferenciación de la empresa? Para Frankental (op. cit.), el desarrollo del marketing con causa es una respuesta de la empresa a dos cuestiones: el deseo de reconocimiento por su actuación social y la distancia que separa su nombre de una buena causa. Y colige (ibídem, 23):

En tanto que es legítimo para las empresas usar el «marketing con causa» como un medio para mejorar el posicionamiento de sus marcas, ¿se puede considerar esto como responsabilidad social? No, desde mi punto de vista, porque la responsabilidad social de la empresa se refiere a la impronta que deja una empresa en la sociedad. Se refiere al punto en el cual la empresa está preparada para examinar y mejorar su impacto sobre todos aquellos afectados por sus actividades, y ver su reputación a largo plazo dentro del contexto de la sostenibilidad ecológica y social de sus operaciones.

b) Fines de legitimación

Esta situación no es incompatible con la anterior. La RSE se interpreta aquí como una 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 redistribución del poder de la empresa.

Como posición ideológica, la RSE puede servir de gran ayuda al marketing para mantener las relaciones de poder con otras organizaciones. La práctica de acciones sociales puede enmascarar la introducción de medidas legislativas que dificulten el status de la organización. Por ejemplo, el mantenimiento del poder de la gran distribución en el mercado puede justificar la puesta por obra de acciones sociales que mitiguen la presión social hacia una disminución de ese poder; o la participación en proyectos medioambientales puede responder a un deseo de evitar nuevas medidas legislativas al respecto.

c) Elemento indispensable para la construcción social

El marketing puede ser un vehículo para canalizar una asunción sincera de la RSE, y contribuir a la construcción de la sociedad. Dado que esa disciplina relaciona a la empresa con el mercado para, a partir de aquí, volver a mirar el interior de la organización y fomentar cambios, puede servir para mejorar y dar calidad a las decisiones empresariales, incorporando otros intereses sociales, así como colaborar en el proceso de construcción de un sistema de toma de decisiones que contemple intereses de diversos grupos sociales.

Sea cual sea la posición ideológica que se siga para asumir la RSE en marketing hay que integrarla con la gestión cotidiana, existiendo distintas alternativas para ello, tal y como se expone a continuación.

7. Una propuesta de integración de la RSE en la gestión de marketing

Una de las ideas más criticadas en la evolución del concepto de RSE ha sido la de su desconexión de la gestión normal de la empresa. Inicialmente, la RSE se asociaba con un conjunto de acciones caritativas para con grupos desfavorecidos, es decir, se trataba de donativos paternalistas de las empresas, que se efectuaban con motivos diversos.

Sin embargo, actualmente parece imponerse la tesis contraria. El Libro Verde define la RSE como

(...) la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (p. 7, párrafo 20).

Incluso, se habla de “gestión integrada” de la RSE, y se crítica el paternalismo de acciones caritativas desconectadas de la gestión normal de la empresa, así como los modos tradicionales de dirección:

(...) los directivos y trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que

aprendían tradicionalmente a tener en cuenta. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno (p. 17, párrafo 64).

Se destaca, pues, la necesidad de integrar la RSE en la gestión económica de la organización, juicio basado en la indefectible repercusión de la empresa en la sociedad:

La responsabilidad social está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales (COM (2002), 347 final).

La idea de integración subyace también, a nuestro modo de ver, detrás de planteamientos como “códigos de práctica”, “políticas”, “parte constitutiva de lo económico”, “gestión de la acción social”, “gestión de valores”, “planificación de la responsabilidad social”, “gestión medioambiental”, o “memoria de sostenibilidad”, con que se relaciona la RSE.

Integrar lo social y lo económico en la gestión se erige pues como principio orientador de la RSE en el ámbito empresarial. La idea parece clara; no obstante, a nuestro juicio, el concepto de integración puede resultar ambiguo; y pensamos que es necesaria una mayor clarificación en este sentido. A continuación se explica qué queremos decir con esto.

7.1 Dos formas de integración

En lo que se refiere a la RSE, el concepto de integración puede tener al menos dos sentidos bien diferentes: en primer lugar, integrar puede significar, incorporar, unir, completar un todo; y, en segundo lugar, aunar, fusionar, hacer uno. Por tanto, afirmar que la RSE debe integrarse en la gestión puede implicar, cuando menos, alguna de estas dos cosas: 1) la RSE debe ser gestionada conjuntamente con la actividad económica normal de la empresa –a modo de política complementaria– formando parte de su estrategia global, y no como “dos entidades disociadas” que cohabitan dentro de la organización; y 2) la RSE debe fusionarse con la gestión económica informando las decisiones empresariales. En este caso, la gestión queda adjetivada por lo “socialmente responsable”, de forma que criterios económicos y no-económicos entran en juego a la hora decidir.

En el primero de los casos, la RSE se concibe como un conjunto de actuaciones, perfectamente identificables y, en último término, separables de otras decisiones económicas, que la empresa debe gestionar conjuntamente con éstas y apoyar con recursos técnicos, humanos y financieros. La RSE deviene una política añadida a la planificación. La estrategia empresarial constituiría así un todo integrado con acciones económicas y “de RSE” con una orientación común que puede responder a motivaciones diversas, como ya se ha comentado.

Los problemas de este sentido de integración son varios:

- ¿Cuáles son las prácticas o las obligaciones que hay que integrar? Porque decir que hay que integrar los aspectos sociales y medioambientales no resuelve mucho el problema. Y si una empresa integra unas obligaciones y otras no, ¿debe considerarse como “menos responsable socialmente”?
- La empresa podría estar actuando ¿responsablemente? respecto a determinadas cuestiones sociales e irresponsablemente con relación a otras.
- Sin un criterio que oriente cuáles son las obligaciones prioritarias para una empresa concreta, se terminará respondiendo, previsiblemente, a las cuestiones sociales más de «moda», o que se consideren en general más representativas de lo que se considera un comportamiento responsable.

En el segundo de los casos, la RSE se convierte en iluminadora del tipo de gestión, y del tipo de decisiones que tome la empresa. En este caso, cualquier decisión estratégica estaría basada en un escrutinio de las consecuencias previsibles sobre la sociedad, considerada ésta en sentido amplio.

Cuando se asume este tipo de integración, toda la planificación estratégica y las decisiones de la empresa quedan informadas por aspectos morales. No se trata de buscar la complementariedad de las políticas, o de diferenciar entre acción “económica” y acción “social” –como ocurre por ejemplo en los casos en que la acción social se desvía a fundaciones propias o ajenas, condicionadas a los buenos resultados de la institución-, sino que lo económico adquiere una dimensión social.

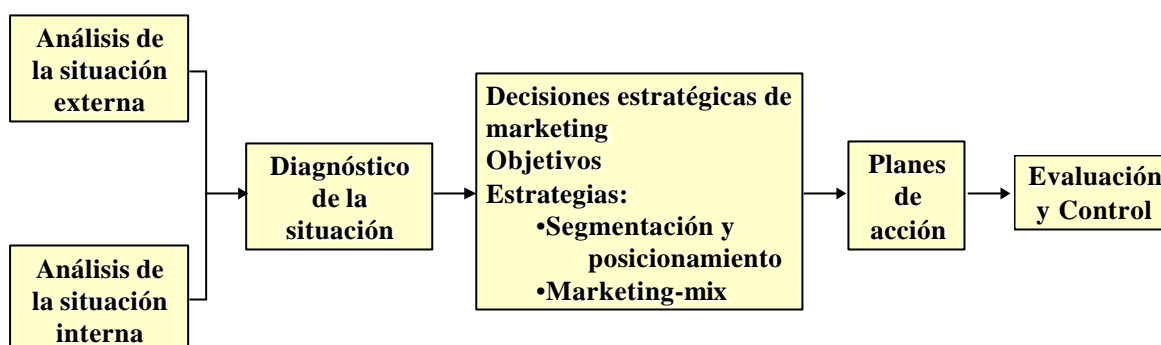
Frente a la relativamente fácil puesta en práctica de políticas complementarias que dirijan determinados problemas sociales, la principal dificultad que plantea una integración transversal en la gestión es, justamente, cómo hacerlo. La razón es que la introducción de aspectos sociales debe estar presente en todos los ámbitos de toma de decisiones de la empresa. Esto exige, por un lado, un proceso de enculturación y de formación, y la modificación de procesos y herramientas de gestión para incluir criterios no-económicos, por otro. En este sentido, es conveniente una mayor investigación y compartimiento de prácticas e ideas.

7.2 Esbozos para una planificación de marketing socialmente responsable

Lo que se discute a continuación está basado en tres perspectivas teóricas que, a nuestro modo de ver, aportan elementos valiosos para la construcción de un modelo de gestión socialmente responsable en marketing: el concepto de marketing relacional, el modelo de Petkus y Woodruff (1992) y el modelo de Robin y Reidenbach (1987). Se trata de tres aportaciones que enriquecen, por su visión teórica y práctica, la aplicación a la gestión de marketing del concepto de responsabilidad social que venimos sosteniendo en este trabajo.

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 1.

GRÁFICO 1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, consideramos que el ámbito de decisión en marketing es 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.

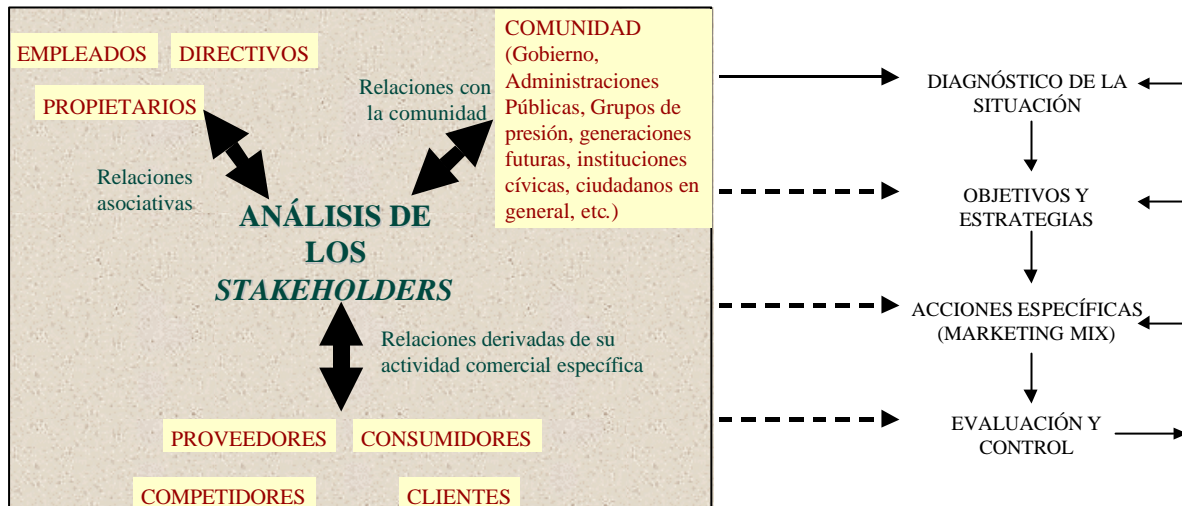
A nuestro juicio, cualquier planteamiento de la responsabilidad social en marketing debe pasar, como señalan Robin y Reidenbach (1987), por una integración de criterios no económicos en el plan estratégico. Por tanto, todo el proceso de planificación no puede quedar al margen de sus repercusiones sociales.

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 trabajo–.

Para ello, se ha utilizado un esquema (ver gráfico 2) que, partiendo de las fases de un plan de marketing, integra los aspectos que se han mencionado anteriormente en el concepto 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.).

Asimismo, se ha incorporado al gráfico un esquema de clasificación de *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.

GRÁFICO 2. LOS PROCESOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING



Fuente: Elaboración propia

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 fases. Las líneas discontinuas expresan la idea de que en cada estadio de decisión deben analizarse las repercusiones sobre los intereses de la sociedad que se ponen en juego.

a) Análisis del entorno

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 (ibídem, 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. A nuestro modo de ver, en estas cuestiones suelen estar ausentes dos elementos cruciales para la RSE: uno, la referencia a intereses más amplios de la sociedad, 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.

Por ello, cualquier gestión socialmente responsable de marketing debería incluir, en nuestra opinión, ese tipo de reflexiones. Así, el análisis del entorno lo hemos integrado dentro de lo que nos parece un análisis más interesante: el de 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).

Así pues, 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 RSE 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 RSE 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). Es decir, la incorporación de valores de responsabilidad social, 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 RSE 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 responsabilidad social 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 los valores de responsabilidad social 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 de RSE que impregnen la toma de decisiones en marketing.

Por eso, adquiere sentido el enfoque de marketing relacional² 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 con 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 los *stakeholders*, en los que se identifique los aspectos que preocupan, de manera que se obtenga una visión del problema desde diferentes 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.

Un diálogo abierto aporta una notable dimensión al proceso de RSE: 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 (1994, 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.

b) 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 RSE 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. De manera que amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades lo fueran también para la incorporación de intereses diversos en la toma de decisiones.

² Una síntesis de los planteamientos del marketing relacional puede consultarse en C. Grönroos (1996, 1997).

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 de la política y apoyo organizativos. Y ello, porque dicho diagnóstico requiere de una sensibilidad social (en la terminología de Petkus y Woodruff, op. cit.) y un proceso de aprendizaje que, de otra manera, encontrarían muchas dificultades para encarnarse en estrategias de actuación que sean aceptadas en la empresa. Es en el mantenimiento de unos valores culturales sensibles socialmente como adquiere pleno sentido el poder hablar de RSE en el marketing, y no sólo en la discrecionalidad de sus planificadores.

c) Objetivos y estrategias

El sistema de objetivos de marketing definido por la empresa debería ser lo suficientemente amplio para integrar los intereses de diferentes *stakeholders*, de acuerdo con el concepto que se ha defendido de RSE. 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 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 RSE en la gestión. Nos parece, en cambio, más adecuado hablar de objetivos de marketing inspirados o informados por 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.

De otra parte, la elección de las estrategias es una cuestión importante porque un mismo objetivo puede conseguirse de múltiples formas. Recordemos que en la atención a los “cómos” se concretaba 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 RSE, 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 RSE 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 RSE 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 de la RSE –, 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 ese esfuerzo creativo e imaginativo al que varias veces se ha aludido en este trabajo. Y esto supone la incorporación a los modelos de elección estratégica de criterios no económicos. Sin embargo, este aspecto no se da frecuentemente.

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. 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”. Pero, nuevamente, se trata de herramientas que conducen a consideraciones en que están ausentes criterios no económicos, lo que, a nuestro modo de ver, empobrece el análisis con vistas a una actuación socialmente responsable.

El contraste entre objetivos y estrategias con sus repercusiones sociales, de carácter bidireccional, va a favorecer la integración de la responsabilidad social en el proceso de toma de decisiones en marketing. Es mediante esa confrontación que puede desarrollarse lo que podríamos denominar como «creatividad estratégica»: la búsqueda consciente de opciones que eviten dañar a otros intereses o que permitan favorecerlos.

En suma, el análisis de los *stakeholders* debe tener una posición nuclear en la planificación estratégica de marketing para contrastar las opciones que van a evaluarse; opciones que deben ir acompañadas de una reflexión ética que lleve a replantearse los fundamentos mismos de la estrategia: no sólo encontrar maneras deseables de comercializar un producto en un mercado sino, lo que a veces puede ser más profundo y complejo, si se debe comercializar ese producto, o si debe hacerse en ese mercado, o ambas cosas.

d) 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.

Con relación a la política de producto, la planificación de marketing tiene que combinar decisiones de gestión de los productos ya existentes con decisiones de lanzamiento de nuevos productos al mercado. Lo que nos interesa, con vistas a la aplicación de la RSE para la gestión, es subrayar que ese análisis estratégico se fundamenta en variables fundamentalmente financieras como el volumen de ventas o 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 sencillo³. 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.

En lo que concierne a la política de precios, poco se puede añadir sobre su relevancia 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 fijación de precios intervienen múltiples factores (tanto de naturaleza interna, controlables por la empresa, o de naturaleza externa, no controlables). En lo que respecta a la responsabilidad social, la

³ Véase, verbigracia, las propuestas de Varble (1972) para incorporar la dimensión social a las consideraciones sobre el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

incorporación de los intereses de los *stakeholders* puede realizarse de diversos modos. Por un lado, adquiere significación la influencia de los objetivos generales de la empresa. 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 –lo cual será un reflejo de la cultura organizativa- éstas se verán reflejadas en aquella. Por otro lado, la fijación socialmente responsable de precios 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).

La política de comunicación también requiere de una vigilancia responsable. A modo de ejemplo, una planificación cuidadosa de la comunicación empresarial debe conducir a la anticipación de posibles consecuencias que puedan derivarse de la transmisión de mensajes por medios que los exponen a una diversidad de individuos; matizar los objetivos comerciales de comunicación 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; a ponderar no sólo la efectividad de forma y contenido del mensaje para los objetivos de mercado, sino, también, en qué medida se favorece o perjudica la información que reciben los individuos para tomar sus decisiones de compra; o a la manera como se utilizan determinadas herramientas de comunicación para conseguir ser efectivas⁴.

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. El ejercicio de la RSE en este tipo de políticas puede ejemplificarse, en cuestiones como: la elección de distribuidores que incorporen determinados criterios no-económicos, en consonancia con los de la empresa; el plantearse el trabajar con pequeñas empresas, dinámicas, favoreciendo el desarrollo local; o la búsqueda de situaciones “ganar-ganar”, en lugar de planteamientos como “yo gano, tu pierdes” en planteamientos de abuso de poder. La consideración de los intermediarios como *stakeholders* de

⁴ 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).

marketing orientaría la estrategia de distribución hacia la cooperación. Así lo recomendaría también un enfoque de marketing relacional que aquí hemos propugnado como facilitador de una mejor gestión de las relaciones marketing-sociedad, y de los intercambios.

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 una herramienta sino, incluso, si ésta debe utilizarse. Dicho análisis colabora también a una “des-departamentalización” 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.

e) Evaluación y control

Finalmente, el feed-back de las actuaciones realizadas se torna en un elemento notable para el aprendizaje organizativo en asuntos de RSE. La evaluación no debe referirse únicamente a objetivos económicos sino que también debería tener en cuenta el grado de satisfacción de los diferentes *stakeholders* sobre la manera como sus intereses son tenidos en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

Esta evaluación debe retroalimentar todas las fases anteriores de análisis y reflexión estratégica, lo que se propugna como un aprendizaje de la sensibilidad social de la empresa.

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 normales de gestión: fijación de precios, etiquetado y publicidad, prácticas coercitivas o conflictos de intereses; tanto a cuestiones operativas como administrativas.

8. Conclusiones

Basándonos en aspectos éticos, la RSE en marketing debe ir más allá de su capacidad para producir una mayor rentabilidad o capacidad competitiva. De ahí que su planteamiento no puede reducirse, exclusivamente, a esta posibilidad, so pena de instrumentalizar la actuación moral con fines puramente económicos.

En esencia, la RSE supone una evaluación teleológica de las decisiones de la empresa. Esto enlaza con una de las principales tradiciones filosóficas en el caso de la ética. De ahí que la RSE, en tanto que teleología, esté presente en las principales propuestas de modelación de la toma de decisiones éticas en marketing.

Sin embargo, así como ha habido en la literatura sobre la ética en marketing una profusión de propuestas teóricas globales sobre la toma de decisiones éticas, no ha sido tal el desarrollo de aplicaciones concretas de sus componentes en los modelos de gestión de la empresa. En este sentido, la aplicación del componente de RSE a la

gestión específica de marketing adolece, a nuestro modo de ver, de falta de investigación.

A nuestro juicio, pueden destacarse tres aportaciones valiosas para el planteamiento de una propuesta de gestión de marketing socialmente responsable: las aportaciones del denominado marketing relacional, el modelo de Petkus y Woodruff y el modelo de Robin y Reidenbach. Fundamentalmente, el modelo de marketing relacional aporta el enfoque de las relaciones entre la empresa y otros públicos con que se relaciona, así como su importancia estratégica y sus implicaciones éticas; la propuesta de Petkus y Woodruff desarrolla la evaluación teleológica de las decisiones incorporando en el modelo el enfoque descriptivo de los *stakeholders*, y el modelo de Robin y Reidenbach subraya la relevancia de la cultura en la integración de valores en la planificación estratégica de marketing.

En todos los planteamientos teóricos de este trabajo se ha hecho referencia a la utilización del enfoque descriptivo de los *stakeholders*. La razón, una vez más, es la siguiente: 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.

A partir del análisis de la RSE y de las aportaciones comentadas sobre su desarrollo en el ámbito de la gestión y más concretamente en el ámbito del Marketing, se han trazado algunas propuestas para la concepción de un modelo de gestión socialmente responsable de marketing. Básicamente, el modelo está fundamentado en las siguientes premisas:

- El momento primordial de responsabilidad es la planificación estratégica de marketing. Consecuentemente, se ha utilizado el esquema clásico de un plan de marketing.
- La RSE 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 concretos para poner en práctica las ideas presentadas es, a todas luces, una tarea pendiente.

La propuesta que se ha planteado no deja de ser nuestra interpretación de cómo debe entenderse la gestión socialmente responsable de marketing. Creemos que todas las ideas que se han vertido deben ser objeto de un análisis más detenido, y contrastarse en estudios empíricos. La colaboración de las empresas resulta por tanto fundamental para el desarrollo de propuestas concretas de integración de la RSE en el área de marketing.

Referencias bibliográficas

Araque, R. A.. (2002), "Una aportación al debate sobre el Libro Verde de la responsabilidad social de la empresa", *Revista de Fomento Social*, nº 228, vol. 57, pp. 595-628.

- Bowie, N.E. (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August, pp. 56-65.
- Carsten Stahl, B. (2001), "Responsibility in the interconnected economy", *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, nº 3, July, pp. 213-222.
- Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol. 38, nº 3, pp. 268-295.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001b), *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea], Bruselas, Com (2001) 366 Final, [Consulta: 23 octubre 2001].
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002), *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* [en línea], Bruselas, Com (2002) 347 Final, [Consulta: 2 noviembre 2002].
- 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.
- 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.)
- Frankental, P. (2001), "Corporate social responsibility - a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, nº 1, pp. 18-23.
- Gilbertson, T. F. (1999), "Ethics and Social Responsibility in Marketing", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 20(1), pp. 51-61.
- Gray, R. y otros (1997), "Struggling with the praxis of social accounting. Stakeholders, accountability, audits and procedures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, nº 3, 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, octubre, pp. 75-82.
- IPES, Instituto Persona, Empresa y Sociedad (2002), *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02-07-2002)*, Barcelona, ESADE.
- 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. y otros (2000), *Dirección de Marketing, Edición del milenio* (10ª Edición), Madrid, Pearson Educación, S.A., 848 págs.
- Lambin, J. J. (1995), *Marketing Estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 610 págs.
- Melendo, T. (1990), *Las claves de la eficacia empresarial*, Madrid, Ediciones Rialp, S.A., 188 págs.
- O'Shaughnessy, J. (1991), *Marketing Competitivo: un enfoque estratégico*, Madrid, Díaz de Santos, 603 págs.
- 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.
- 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.
- 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. Mª. (1996), *El plan de marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 348 págs.
- Savater, F. y Vattimo, G. (1997), "¿Qué es la moral?", *Claves de Razón Práctica*, nº 73, pp. 55-60.

- Sirgy, M J. y Su, C. (2000), "The Ethics of Consumer Sovereignty in an Age of High Tech", *Journal of Business Ethics*, 28, pp. 1-14.
- Smith, N. C. (1995), "Marketing Strategies for the Ethics Era", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 85-97.
- Takala T. y Pallab, P. (2000), "Individual, collective and social responsibility of the firm", *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, nº 2, April, pp.109-118.
- 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.
- Varble, D. L. (1972), "Social and Environmental Considerations in New Product Development", *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 11-15.
- Webster, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1-17.