

## ¿RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O MARKETING?: UN ESTUDIO DE CASOS

Sofía Louise Martínez Martínez<sup>1</sup>  
Universidad de Málaga  
sofia.martinez@uma.es

### Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se integra cada vez más en la gestión empresarial a nivel mundial con el objetivo de favorecer el desarrollo social y económico. A través de las acciones de RSC las empresas mejoran sus relaciones con los stakeholders tanto internos como externos, generando beneficios en numerosos ámbitos. Por ejemplo, potencian mejoras en términos de condiciones laborales, clima laboral, sostenibilidad ambiental, imagen social o reputación empresarial. Aun así, estas actuaciones pueden confundirse con las realizadas desde el Marketing. Con el objetivo de establecer pautas que ayuden a comprender cuando una acción empresarial se incluye en la concepción de RSC y cuando no, se realiza un estudio de casos. Los resultados muestran la importancia de considerar la estrategia empresarial desde una perspectiva global. Así, se concluye que es necesario tener en cuenta los efectos positivos y negativos de las iniciativas de RSC, tanto a corto como a largo plazo.

### Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa – Estrategia empresarial – Marketing – Efectos económicos – Desarrollo Social – Empresa – Emprendimiento – Economía – Sociología

### Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is increasingly integrated worldwide into business management with the aim of fostering social and economic development. Through CSR actions companies improve their relations with both internal and external stakeholders, generating benefits in many areas. For example, they promote improvements in terms of working conditions, labor climate, environmental sustainability, social image or business reputation. Even so, these actions can be confused with those carried out from the field of Marketing. In order to establish guidelines that help to understand when a business action is included in the concept of CSR and when it is not, a case study is carried out. The results show the importance of considering business strategy from a global perspective. Thus, it is concluded that it is necessary to take into account the positive and negative effects of CSR initiatives, both in the short and long term.

### Key words

Corporate Social Responsibility - Business strategy - Marketing - Economic effects - Social Development - Business - Entrepreneurship - Economy – Sociology

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad de Málaga e integrante del equipo de investigación GEM Málaga (Global Entrepreneurship Monitor), asociación referente mundial en el análisis del estado del trabajo por cuenta propia. Coordinadora de programas de formación en emprendimiento para estudiantes de la Universidad de Málaga. Programa de doctorado de Economía y Empresa, Universidad de Málaga.

## 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

Empresas e instituciones de todo el mundo otorgan cada vez un mayor valor a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estas implican la integración de las preocupaciones sociales y ambientales en las políticas de gestión con el fin de mejorar el bienestar de la sociedad (Comisión Europea, 2001). Para alcanzar este objetivo la responsabilidad social corporativa debe integrarse en la lógica empresarial influyendo en las relaciones de la organización con todos los stakeholders tanto internos como externos, mejorando su confianza y satisfacción (Carroll, 2002; Fernández y Merino, 2005; García et al., 2005, Mitchel et al., 1997).

Con el objetivo de definir en mayor profundidad qué acciones pueden considerarse de RSC, De Lara (2003) establece una serie de requisitos. De ellos se extraen los siguientes rasgos que deben tener las organizaciones: 1. La consideración no solo del precio económico sino también del precio social o medioambiental de todas las acciones que configuren la cadena de valor de los bienes y/o servicios ofertados. 2. La conservación de los recursos. 3. La colaboración de los stakeholders tanto internos como externos en la consecución de los objetivos empresariales y sociales. Es decir, la toma de decisiones se lleva a cabo mediante relaciones basadas en la co-creación más que en la jerarquía. 4. La influencia del micro y del macro entorno más allá de las leyes puramente de mercado. 5. La maximización del bienestar de la empresa y de su entorno, por lo que existe una concepción de valor que trasciende del plano meramente económico.

Estas características muestran que la RSC es un concepto multidimensional (García et al., 2005), por lo que debe concebirse de manera sistémica y expresarse a través de la estrategia tanto en el corto como en el medio y largo plazo (Porter y Kramer, 2006). Las acciones de RSC deben conllevar beneficios para los stakeholders, por ejemplo, de manera interna mejorando las condiciones laborales de los trabajadores (Carroll, 2002) o de forma externa potenciando el alcance de objetivos de sostenibilidad ambiental (Babiak y Trendafilova, 2011). Aun así, la empresa también recibe numerosos beneficios de integrar una política de responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, se produce un aumento de la productividad y de los resultados financieros (Orlitzky et al., 2003) a raíz de las relaciones mejoradas con los actores que intervienen en los procesos de producción y distribución. Además, también mejora la imagen empresarial y su reputación en el mercado (Fombrun y Shanley, 1990). Este último punto guarda una estrecha relación con el ámbito del marketing. Por ello, a veces pueden llegar a confundirse las acciones de marketing con las actuaciones de responsabilidad social corporativa. En el siguiente apartado se realiza un análisis de esta dicotomía: RSC-Marketing.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA DE MARKETING**

Normalmente los clientes son los principales destinatarios de las acciones de RSC y las empresas dirigen sus esfuerzos a transmitir valores empresariales positivos y acordes con criterios de seguridad y calidad; esto con el objetivo de obtener una mayor credibilidad y confianza del mercado. Las percepciones de la sociedad hacia las empresas socialmente responsables son positivas (Brown y Dacin, 1997) y varios estudios muestran que la demanda aumenta en organizaciones que integran actuaciones socialmente responsables (Ellen et al., 2000; Patterson et al., 1991; Smith y Alcorn, 1991). Es decir, la difusión derivada de dichas acciones tiene un efecto positivo en las actuaciones de compra y por lo tanto incrementa los ingresos económicos empresariales. Por ello, las acciones de RSC podrían entenderse como acciones de marketing dirigidas a favorecer la imagen social de la empresa, con el objetivo de atraer una mayor clientela. Esta concepción se analiza a continuación.

La existencia de empresas que usan la responsabilidad social como estrategia de marketing es una realidad. En este sentido es interesante hacer alusión al concepto de marketing social. Este tipo de marketing engloba acciones encaminadas a buscar el comportamiento social de las personas para mejorar el bienestar de todos los individuos. Muchas empresas adoptan esta práctica con la finalidad de crear valor de marca, identificando un problema social que se relaciona con la misma y que a su vez despierta el interés de los clientes. En algunos casos la empresa no tiene como eje fundamental el principio social que promociona, simplemente lo asocia a uno de sus productos como forma de promoción, utilizando diferentes herramientas de marketing para provocar el cambio de comportamiento. Así, Kotler y Zaltman (1971) lo definen como las acciones empresariales destinadas a influir en la percepción de ideas sociales en base a la aplicación de herramientas como la conceptualización del producto, el establecimiento del precio, la estrategia de comunicación y de distribución y la investigación relacionada con el marketing.

En numerosas ocasiones la línea entre el marketing social y la responsabilidad social corporativa es tan fina que apenas se percibe. Aun así, es importante destacar que la RSC no es una estrategia de marketing, si no que debe concebirse como una filosofía de empresa que impregna todas sus acciones. En este sentido, el uso de la responsabilidad social con fines comerciales puede ser muy perjudicial para las empresas, conllevando graves crisis de reputación en el caso de que los clientes identifiquen acciones engañosas. Ahora bien, el marketing puede ser una herramienta muy efectiva al servicio de la responsabilidad social corporativa. En este sentido, cualquier acción de RSC, además de formar parte de la misión empresarial y conllevar un beneficio social, también sirve indirectamente como instrumento de mejora y posicionamiento empresarial.

### **3. ESTUDIO DE CASOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EXTERNA E INTERNA**

Con el objetivo de arrojar luz sobre la naturaleza de las acciones de responsabilidad social de las empresas, a continuación, se exponen y analizan las medidas de dos multinacionales: Starbucks y Gravity Payments. El primer caso hace alusión a actuaciones empresariales en el ámbito externo, mientras que el segundo se refiere a medidas tomadas para alcanzar mejoras internas. El análisis determina si estas acciones pueden considerarse de responsabilidad social corporativa o si por el contrario guardan una mayor relación con el ámbito del marketing.

#### **3.1. Las donaciones de la multinacional Starbucks**

La empresa multinacional Starbucks incluye en su estrategia empresarial realizar una donación de un árbol de café por cada taza de café Chiapas vendida en los EEUU y México durante el Día Nacional del Café. Esta acción podría verse desde una doble perspectiva. Por un lado, como un mecanismo para aumentar las ventas del producto y por otro, como una acción para favorecer al medio ambiente. Para determinar si la actuación realmente forma parte de la misión empresarial habría que analizar la estrategia de RSC de la empresa en su conjunto. Así, se descubre que no se trata de una acción aislada, sino que la iniciativa forma parte de un compromiso a largo plazo. Ejemplo de ello es que Starbucks también donó las ventas de otro tipo de café de junio a diciembre de 2014. Además, en 2017 anunció su compromiso de plantación de 100 millones de árboles de café hasta 2025. Actualmente la empresa continúa potenciando la industria del café en zonas en las que se han producido catástrofes naturales. Por ejemplo, en septiembre de 2018 anunció la donación de dos millones de semillas a caficultores de Puerto Rico para la reconstrucción de las plantaciones tras el huracán María. Todo ello apunta a que no se trata de una medida aislada destinada a mejorar la imagen o a aumentar las ventas, sino que puede considerarse como una acción de responsabilidad social corporativa, ya que existe una alineación de varias acciones para cumplir con un objetivo general de forma sostenida en el tiempo (Starbucks, 2017).

#### **3.2. Los ajustes salariales de Gravity Payments**

##### **3.2.1. Antecedentes y análisis desde la perspectiva de RSC**

Dan Price es CEO de la empresa Gravity Payments y en el año 2015 tomó la decisión de aumentar el salario de sus empleados, para que este alcanzase al cabo de dos años los 70.000 dólares anuales. Al mismo tiempo, el director general redujo su propio sueldo, que pasó de ser de un millón de dólares anuales a igualarse al salario del resto de empleados de su empresa. A continuación, se analizan ambas acciones, con el objetivo de responder a las siguientes cuestiones:

P1: ¿Puede considerarse la subida salarial de los empleados una acción de RSC?

P2: ¿Puede considerarse la reducción del salario del jefe una acción de RSC?

La motivación de Price surge de un estudio publicado por la Universidad de Princeton que indica que el bienestar emocional aumenta con salarios altos hasta los 75.000 dólares. De esta forma, la medida de RSC está fundada en el deseo de aumentar el bienestar de los empleados, para que estos puedan conseguir sus objetivos vitales. Además, otro aspecto positivo de la presente medida es la reducción de la discriminación salarial entre sexos, ya que, con la igualación de ingresos de todos los empleados, se consigue reducir de forma efectiva cualquier brecha salarial producida por razones de género. La subida salarial también puede funcionar como un mecanismo de motivación en el trabajo, mejorando el clima laboral. Aun así, no hay que olvidar que esto también conlleva un crecimiento de la productividad empresarial, con el consiguiente incremento de las ganancias.

Una de las desigualdades más eminentes que azotan a la mayoría de los negocios del mundo es la desigualdad de salarios. Por lo tanto, esta medida puede considerarse RSC, siempre y cuando los empleados ya cobrasen un sueldo acorde con la ley, en el sentido de que no fuese inferior al mínimo legal. En el caso de que esta condición no se diese, la medida no se consideraría RSC en el aumento necesario para llegar al salario mínimo estipulado por ley, pero sí en la cuantía que lo superara. Price indica en numerosas entrevistas que lleva a cabo la iniciativa con el ánimo de luchar contra la desigualdad salarial nacional y mundial, ya que sus trabajadores se merecen una buena calidad de vida por el trabajo desempeñado.

Estas acciones se pueden incluir en la dimensión interna de RSC, específicamente en la de los trabajadores, ya que están relacionadas con la gestión de la ética empresarial y los recursos humanos. Además, los efectos de las actuaciones se materializan dentro de la propia estructura organizativa de la empresa, pudiendo afectar positivamente a la motivación laboral y a los procesos productivos. Las condiciones laborales favorables también sirven como mecanismo de atracción de profesionales cualificados, mejorando la competitividad empresarial en términos de captación de talento. Por lo tanto, a modo de conclusión, se determina que la respuesta a P1 es afirmativa. Es decir, la iniciativa de la subida salarial de los empleados es englobable en el marco de la RSC, ya que transfiere valor empresarial a la sociedad a través de la mejora de las condiciones, tanto laborales como vitales, de sus empleados.

Aun así, es importante tener en cuenta que las medidas trascienden de una sola dimensión y generan impactos en otros ámbitos, afectando a grupos de interés o stakeholders distintos a los empleados. Por un lado, desde el punto de vista interno, se ven afectados también los accionistas, ya que, ante un aumento de los salarios de los trabajadores, pueden verse mermadas sus propias ganancias, si el aumento de los salarios se obtiene del remanente destinado a repartir entre los socios capitalistas.

Por otro, haciendo alusión al ámbito externo, es importante resaltar la influencia de estas medidas en los agentes que no conforman la organización empresarial pero sí tienen importancia para la misma. Es el caso de los clientes, los proveedores y la sociedad en general, incluyendo a los poderes públicos que la representan. En primer lugar, es importante tener en cuenta que la promoción obtenida a raíz del impacto mediático de las acciones amplía la cartera de clientes de la empresa. Esto puede conllevar un aumento de las transacciones y una mayor contratación de personal. Una empresa preocupada por sus trabajadores, cuya cadena de elaboración de productos o prestación de servicios está construida en cimientos éticos, tiene una mejor imagen social, afianzando la confianza de sus clientes, tanto actuales como potenciales. En segundo lugar, el impacto mediático también genera un incremento en las posibilidades de colaboración con una red mayor de proveedores, lo que a su vez amplía el poder de negociación de Gravity Payments.

Lo anterior muestra la importancia de considerar cada una de las dimensiones en el análisis de una medida de RSC, ya que en muchos casos la finalidad de la acción no es exclusiva de una dimensión y repercute indirectamente en el resto de ámbitos, aunque a priori no lo parezca o no se exprese así en su comunicación.

En relación a la reducción salarial propia, Price también hace alusión a la importancia de ser parte del cambio social por medio del impacto personal, razón por la cual reduce su propio salario. Con esta acción aboga por la necesidad de asumir sacrificios en el corto plazo para alcanzar ganancias e incrementar el valor en el largo plazo. Para determinar esta consideración es importante tener en cuenta la verdadera finalidad de la reducción. De esta forma, se podría entender que, si la bajada salarial se lleva a cabo con la finalidad de poder aumentar el salario del resto de trabajadores, la medida podría entenderse como RSC, ya que es necesaria para producir el aumento de valor social. Por otro lado, si no fuese un instrumento para permitir la subida salarial, es decir, si el aumento de las ganancias de los trabajadores podría haberse llevado a cabo sin ningún problema en base a los ingresos empresariales, la acción del CEO no tendría el mismo significado.

### 3.2.2. El rol del marketing

Aplicando en el análisis la perspectiva del marketing expuesta anteriormente de forma teórica, puede entenderse que el aumento salarial y sobre todo la rebaja de los ingresos del propio CEO, atienden también a una estrategia de comunicación y venta. Gracias a estas acciones Price ha sido titular en numerosas revistas y periódicos y ha concedido entrevistas a varios programas de televisión. Con ello, el nombre de la compañía Gravity Payments ha sido mencionado en todo tipo de medios de comunicación, llegando a conocerse por miles de potenciales proveedores y clientes del país. El CEO explica y enseña en varias entrevistas una gran cantidad de cartas recibidas de empleados, otras corporaciones e incluso del gobierno, felicitándole por su iniciativa. En relación a ello, se han encontrado artículos que corroboran la finalidad promocional de las

acciones (El Economista, 2015), indicando que Price buscaba además una mejora de la imagen personal por verse inmerso en procesos judiciales con su exmujer y su hermano, que posee el 30% de la corporación. Además de esto, Price ha obtenido numerosas ganancias con la publicación de un libro basado en las acciones salariales llevadas a cabo.

En cualquier caso, para valorar el alcance de las acciones de Price más allá del aumento del bienestar emocional de sus empleados, sería interesante conocer el impacto real obtenido en términos de volumen de ventas. Podrían analizarse otras variables empresariales como el aumento del número de clientes o de empleados; sin olvidar las posibles variaciones positivas en el remanente de beneficios a repartir a través de los dividendos anuales de la empresa.

Por todo ello se concluye que, si bien la subida salarial de los trabajadores es englobable en el término RSC por la eliminación de la desigualdad salarial y la aportación de valor social, la bajada salarial del CEO (P2) no puede incluirse con la misma certeza dentro de este ámbito.

### **3.3. Discusión y conclusiones**

La responsabilidad social de una empresa no puede medirse por acciones aisladas, sino que debe tenerse en cuenta la estrategia empresarial en su conjunto y su impacto en la sociedad a largo plazo. Además, en el análisis de las acciones empresariales como medidas de RSC, también es importante analizar los aspectos negativos que puedan derivarse de las acciones. Por ejemplo, en el caso de Gravity Payments, la subida salarial no tiene únicamente repercusiones positivas. Por un lado, el aumento salarial puede conllevar un creciente sentimiento de responsabilidad de los trabajadores, que a su vez aumente el estrés laboral. Por otro, puede provocar la aparición de discrepancias en relación a la percepción de justicia salarial. Es probable que haya empleados que consideren la decisión injusta, ya que el salario deja de ser proporcional a la responsabilidad, pasando a ser totalmente igualitario. Esto puede aumentar los problemas internos y empeorar el clima laboral.

Desde el análisis de los aspectos negativos también habría que tener en cuenta una posible bajada del rendimiento laboral, al recibir los empleados un aumento salarial sin haber tenido que alcanzar los méritos propios de la promoción interna. En esta línea, se han encontrado noticias que señalan la renuncia de dos de los empleados más valiosos de la compañía. Uno de ellos, Grant Morgan, afirma dicha injusticia: "Now the people who were just clocking in and out were making the same as me. It shackles high performers to less motivated team members" (CNN Business, 2015).

En conclusión, se corrobora la máxima de la necesidad de realizar siempre un análisis global de las medidas de RSO. Así, la evaluación de la responsabilidad social de una empresa debe

realizarse siempre en base al contexto en el que esta está inmersa (Boza y Pérez, 2009), la naturaleza de sus actividades y las características de las relaciones con su entorno, tanto interno como externo. Esta es la única forma de conocer las verdaderas limitaciones y el alcance de las medidas de responsabilidad social corporativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Babiak, F. y Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (1), 11-24.

Boza, J. y Pérez, D. (2009). Estudio de la responsabilidad social de las empresas. Aplicaciones a las empresas de Gran Canaria. *Economic Analysis Working Papers*, 8 (4), 1-16.

Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.

Carroll, A. B. (2002). *Ethics in Management. A Companion of Business Ethics*. Blackwell, Oxford.

CNN Business (2015). "CEO defends setting \$70k minimum salary". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=X7bDSFkLjRc> Consultado en 20.05.2020 a 18:05.

Comisión Europea (2001). Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Disponible en: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social](http://europa.eu.int/comm/employment_social) Consultado en 23/05/2020 a 10:03.

De Lara, M. I. (2003). *La Responsabilidad social de la Empresa: Implicaciones contables*. Edisofer, Madrid.

El Economista (2015). "Codicicia, demandas y maltrato: lo que esconde el CEO que se bajó el sueldo para subir el de su plantilla". Disponible en: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/7191034/12/15/Codicicia-maltrato-y-una-demanda-lo-que-esconde-el-CEO-que-subio-el-salario-minimo-a-70000-dolares.html> Consultado en 20.05.2020 a 19:23.

Ellen P., Mohr L. y Webb D. (2000). Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix? *Journal of Retailing*, 76 (3), 393-406.

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

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.



García, M. M., Crespo, A. H. y Del Bosque, I. R. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services, *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.

Mitchell, R. K, Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.

Patterson L., Ross J. y Stutts M. (1991). Tactical Considerations for the Effective Use of Cause-Related Marketing. *Journal of Applied Business Research*, 7 (2), 58-65.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Online*, 85 (6), 136-137.

Smith, S. M. y Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8 (3), 19-35.

Starbucks (2017). Starbucks to Provide 100 Million Healthy Coffee Trees by 2025. Disponible en: <https://stories.starbucks.com/press/2017/starbucks-100million-coffee-trees/> Consultado en 30.05.2020 a 12:10.