
ESTRATEGIA COMPETITIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿COMO HACERLAS COMPATIBLES?

IESE



Universidad de Navarra

Valores & Marketing



INTRODUCCION

Cada vez más empresas están vinculando sus marcas a una causa de interés social (cultura, ayuda al desarrollo, investigación sobre una determinada enfermedad, protección del medio ambiente...), mediante acuerdos con entidades sin ánimo de lucro, que diseñan y ejecutan los programas de acción. A continuación, la empresa invita a los consumidores a colaborar con la causa propuesta por la marca.

Esta nueva forma de actuación se conoce como «Marketing con causa».

Hasta los años 90, los consumidores aspiraban a las marcas y a los valores asociados a los productos de marca. Pero en estos momentos, algunas empresas están asociando sus marcas, a los valores del propio consumidor.

De otro lado, se detecta una mayor exigencia social sobre las empresas para que, como ciudadanos corporativos, contribuyan a la solución de los problemas y carencias de nuestro mundo. La sociedad en general y por lo tanto también los consumidores de nuestras marcas, están reclamando soluciones a todas las instancias.

El activismo nacido en los años 60, se ha extendido ya entre todas las capas de consumidores, exigiendo a las empresas que contribuyan también a hacer de este mundo un mundo mejor.

Las obligaciones de las empresas se han extendido más allá de las de dar cuenta a sus accionistas. Desde políticas claras y transparentes de producción a defensores del cliente. Estamos actualmente entrando ya en la práctica de credos y defensa de valores en el propio ejercicio empresarial.

Este estudio se fijó como objetivo conocer de primera

mano la opinión y conclusiones de las primeras experiencias empresariales detectadas en nuestro país en este sentido.

Valores & Marketing, en colaboración con Lluís Renart, profesor de Dirección Comercial y Director de Antiguos Alumnos de IESE, emprendió una labor de consulta a través de un cuestionario y entrevistas personales, entre la totalidad de empresas con actuaciones identificadas de este tipo, en nuestro país.

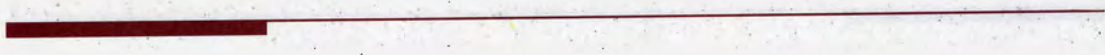
Esto ha permitido analizar aspectos tan fundamentales como: El porqué y el cómo de este tipo de actuaciones, el nivel de consecución de los objetivos propuestos, impacto real sobre clientes y colaboradores y sobre todo constatar que más allá de una nueva fórmula táctica para competir en el mercado, la mayoría de empresas consultadas, entienden que el Marketing con Causa, si se inicia como una verdadera forma de ejercicio de responsabilidad social puede llegar a construir a largo plazo un valor diferencial para la marca y una ventaja competitiva para la empresa.

Los resultados de esta investigación fueron presentadas como primicia en sendas sesiones del Programa de Continuidad del IESE, realizadas en Barcelona y en Madrid los días 7 y 28 de noviembre de 1995, respectivamente.

Queremos agradecer desde aquí la colaboración prestada por Teléaction en la realización de este estudio y sobre todo a las empresas y directivos que han respondido a las cuestiones planteadas, deseando que los resultados obtenidos permitan mejorar la práctica de este tipo de actuaciones e iluminen el camino a las empresas que en un futuro próximo se vayan a iniciar en él.

INDICE

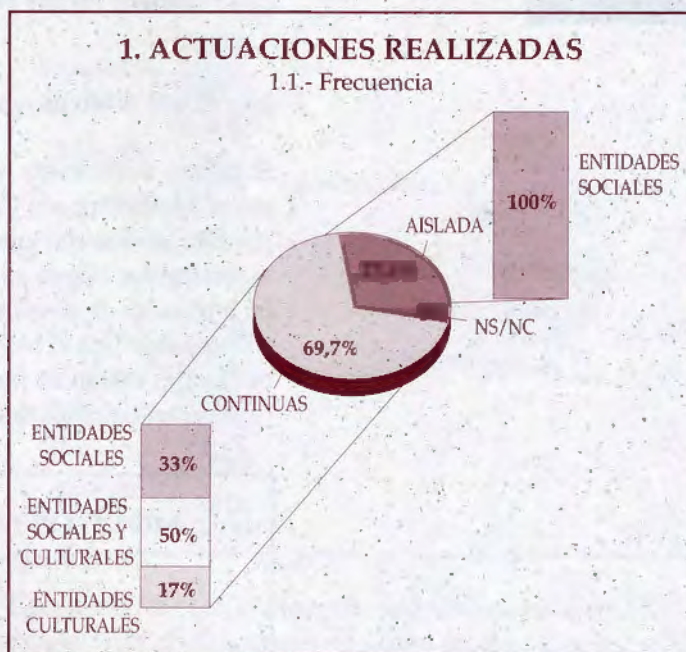
1.- ACTUACIONES REALIZADAS	7
1.1.- <i>Frecuencia</i>	7
2.- MOTIVOS PARA LLEVARLA ACABO	8
2.1.- <i>A qué motivos respondió la decisión</i>	8
2.2.- <i>De dónde partió la iniciativa</i>	9
3.- OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUCIÓN	10
3.1.- <i>Actuación principal según las empresas</i>	11
3.2.- <i>Medidas empleadas para analizar los resultados alcanzados</i>	11
3.3.- <i>Objetivos conseguidos por las empresas en orden de importancia</i>	13
3.4.- <i>Grado de consecución de los objetivos</i>	13
3.5.- <i>Impacto de la actuación conseguido sobre clientes, personal y distribuidores</i>	14
4.- COLABORACION EMPRESA-ENTIDAD	15
4.1.- <i>Grado de satisfacción</i>	15
4.2.- <i>Dotación económica aportada</i>	16
5.- EXPECTATIVAS DE FUTURO	17
5.1.- <i>Declaran querer continuar</i>	17
5.2.- <i>Perspectivas futuras para las empresas en general</i>	17
6.- CONCLUSIONES	19
7.- METODOLOGIA	20



1

ACCIONES REALIZADAS

Las empresas que apuestan por el Marketing con Causa centran su colaboración con entidades sociales, entidades sociales y culturales y entidades culturales, y una parte muy importante han comprendido que la eficacia en la utilización de esta estrategia se consigue con actuaciones a medio y largo plazo.



1.1.- Frecuencia

El 69,7% de las acciones realizadas se han hecho de una forma continua. De éstas, el 33% se han llevado a cabo con entidades sociales, el 50% en colaboración con entidades sociales y culturales, y el 17% con entidades culturales.

Por su parte, en un 27,3% de los casos se han realizado estrategias de Marketing con Causa de una forma aislada, y siempre en colaboración con entidades sociales.

2

MOTIVOS

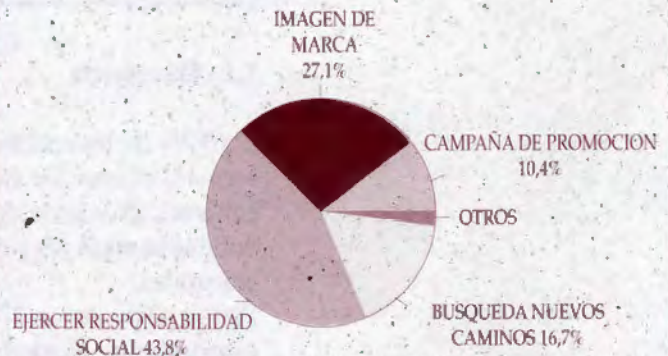
Diversas motivaciones han impulsado a las empresas a apostar por esta nueva estrategia. El incremento de productos en el mercado y el cambio de mentalidad de los consumidores ha hecho que la diferenciación de los competidores sea cada vez más difícil. Por ello, la aplicación del Marketing con Causa se ha revelado como una solución para mejorar la relación entre el fabricante y sus clientes, porque estrecha la relación entre ambos.

2.1.- A qué motivos respondió la decisión

El primer motivo que impulsó a las empresas a apostar por el Marketing con Causa fue ejercer la responsabilidad social, que llegó hasta el 43,8 %. La segunda razón fue dar apoyo a la imagen de marca, con el 27,1%. La búsqueda de nuevos caminos en la relación con los clientes significó el 16,7%, y las empresas que optaron por la aplicación de políticas de soporte a diversas causas como campaña de promoción fueron el 10,4%.

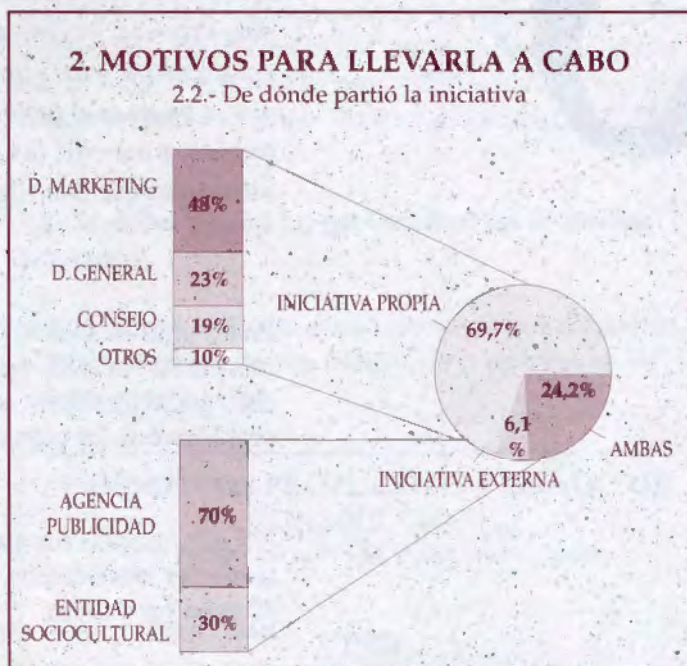
2. MOTIVOS PARA LLEVARLA A CABO

2.1.- A qué motivos respondió la decisión



2.2.- De dónde partió la iniciativa

En general, es destacable que las empresas analizadas han actuado de una forma activa, a diferencia de las Entidades, las cuales han adoptado cierta pasividad.



Cabe remarcar que la mayoría de decisiones —el 69,7%— para aplicar el Marketing con Causa partieron de la propia compañía, y tan sólo el 6,1% correspondieron exclusivamente a iniciativas externas. El 24,2% de las actuaciones fueron impulsadas de forma conjunta entre la empresa y el consultor externo.

Cuando la iniciativa fue generada desde la propia empresa, en el 48% de los casos partió del Director de Marketing, el 23% del Director General, el 19% del Consejo y el 11% de otros. Por su parte, cuando la iniciativa partió de alguien externo a la compañía, el 70% de los casos provinieron de una agencia de publicidad, y el 30% de una entidad sociocultural.

3

OBJETIVO Y CONSECUACION

Si bien los motivos que impulsan a una empresa a apostar por una estrategia de Marketing con Causa son muy diversos, en general se ha detectado una inquietud por acercarse a los intereses de los consumidores. La marca ya no es el factor definitivo que impulsa a la compra, y por ello, las empresas deben buscar otras iniciativas que fomenten dicha identificación.

En los últimos años se ha producido en nuestra sociedad una vuelta hacia los valores que inspiraron los años 60: la ecología, el altruismo, la ayuda a los demás, los problemas de los países menos favorecidos, etc.

Por ello, muchas compañías consideran que sólo pueden mantener una estrecha relación con sus clientes si asumen sus valores.

3.1.- Actuación principal según las empresas

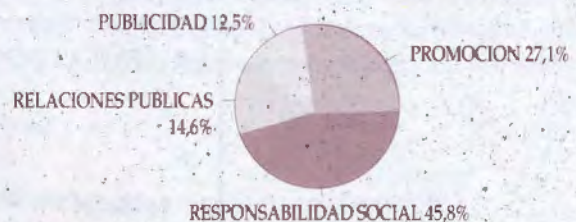
Entre los objetivos propuestos destaca en primer lugar que las empresas consideraron que se trataba de acciones de responsabilidad social, con un 45,8%; como consecuencia de la tendencia mostrada en nuestra sociedad durante los últimos años. En segundo lugar, los responsables de las compañías encuestadas consideraron que se trata de acciones de promoción —un 27,1%—; de relaciones públicas, con el 14,6%; y publicidad, el 12,5%.

3.2.- Medidas empleadas para analizar los resultados alcanzados

El Marketing con Causa es una estrategia que se basa en el establecimiento de una relación de confianza con los clientes a largo plazo.

3. OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUICION

3.1.- Actuación principal según las empresas

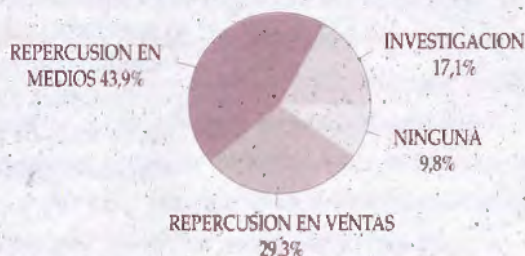


Por ello, generalmente, los resultados de la puesta en marcha de un plan de este tipo no se reflejan de una forma directa y rápida en la cuenta de explotación de la empresa.

A pesar de ello, la mayoría de empresarios consultados han mostrado su satisfacción por los beneficios que las actuaciones de Marketing con Causa aportan a su compañía.

3. OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUICION

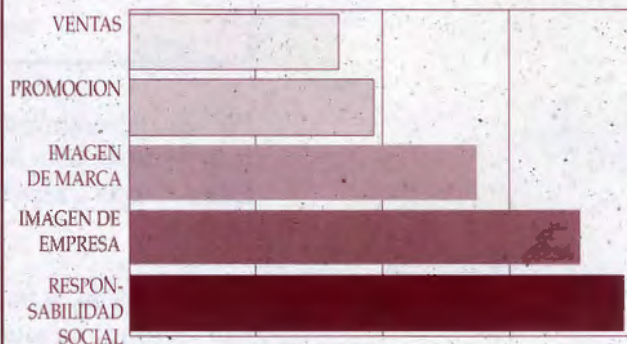
3.2.- Medidas empleadas para analizar los resultados alcanzados.



El principal sistema utilizado para medir los resultados de la acción emprendida ha sido el estudio de la repercusión en los medios de comunicación, sistema usado en el 43,9% de los casos. Asimismo, el 29,3% de los responsables de empresas consultados han realizado un seguimiento de la campaña a través de la repercusión en las ventas. Otras empresas han optado por la aplicación de técnicas de investigación del mercado, el 17,1%; y tan sólo el 9,8% han reconocido no haber aplicado ningún sistema de medición.

3. OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUICION

3.3.- Objetivos conseguidos por las empresas en orden de importancia.



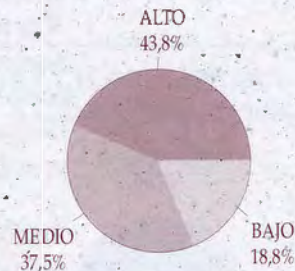
NOTA: La escala de resultados es sobre 5. Se ha obtenido asignando los valores de 1 a 5 en orden creciente de importancia.

3.3.- Objetivos conseguidos

Las empresas que han realizado campañas de Marketing con Causa consideran que el principal objetivo que han conseguido es ser valoradas como compañías que tienen responsabilidad social.

3. OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUION

3.4.- Grado de consecución de los objetivos.



Este objetivo ha recibido una valoración global cercana a los 4 puntos sobre cinco. El segundo valor que aportan estas campañas, según las propias empresas que las aplican, es una considerable mejora de la imagen de la empresa y de la marca. Finalmente, también ha sido destacada como una buena estrategia de promoción y de ventas.

3.4.- Objetivos y grado de consecución

Es muy destacable que más del 80% de las empresas se han mostrado satisfechas con los logros conseguidos con la aplicación de estos planes, y tan sólo el 18,8% de las empresas que han realizado actuaciones de Marketing con Causa han manifestado un bajo grado de consecución de los objetivos. El 37,5% de los encuestados han afirmado que han conseguido en un nivel muy alto los objetivos planteados, y el 43,8% han alcanzado un nivel medio.

3.5.- Impacto

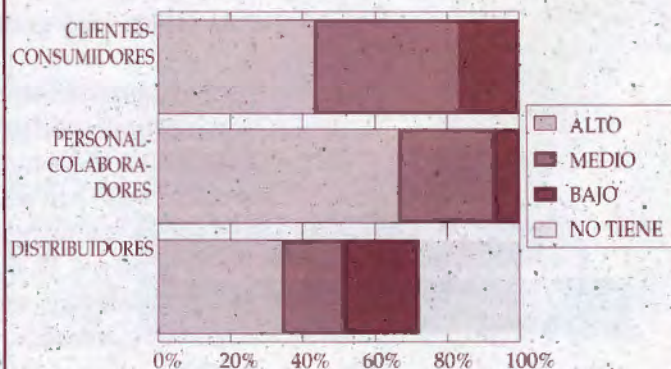
Este tipo de actuaciones se han revelado como un sistema muy adecuado para mejorar la imagen de la compañía tanto entre los clientes como con el propio personal y colaboradores.

Las repercusiones de una campaña de Marketing con Causa entre los empleados son muy elevadas. El 60% de las empresas consultadas han declarado que la actuación ha tenido un impacto muy alto entre sus empleados, y un 30% ha señalado una repercusión media. Tan sólo el 10% han constatado un impacto bajo. Entre clientes y consumidores, el impacto alto alcanza la nada desdechable cantidad del 40% y el valor medio la supera en algo más.

En consecuencia, y esta cifra es de gran relevancia en opinión de las empresas consultadas, tan sólo menos del 20% de los consumidores se han visto poco motivados por la campaña. En cuanto a los distribuidores, la repercusión total de las campañas se sitúa en un 70%.

3. OBJETIVOS PROPUESTOS Y GRADO DE CONSECUICIÓN

3.5.- Impacto de la actuación conseguido sobre clientes, personal, distribuidores.



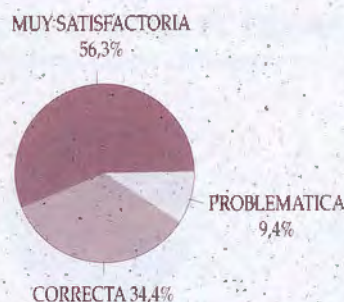
4

RELACION EMPRESA-ENTIDAD

El inicio de relaciones entre una empresa y una entidad de tipo cultural o social suele ser consecuencia de la actitud activa de las primeras, y es poco frecuente que este tipo de organizaciones tomen la iniciativa. Los responsables de las compañías han declarado que generalmente se establece una relación de confianza con estas organizaciones, que redundará en una mejor gestión de la campaña.

4. COLABORACION EMPRESA - ENTIDAD

4.1.- Grado de satisfacción



4.1.- Grado de satisfacción

Como consecuencia de ello, el 56,3% de los encuestados han remarcado que esta relación ha sido muy satisfactoria, el 34,4% la han calificado de correcta, y tan sólo el 9,4% han afirmado que ha sido problemática. Estos datos dan a entender que el carácter de la relación y la predisposición a mantener una colaboración tienen gran importancia. Varios empresarios se han mostrado de acuerdo en que la relación que se establezca sea de «igual a igual» con la organización, y que en ningún caso se trata de un acto de caridad, sino de un soporte del que saldrán beneficiados los dos grupos.

4.2.- Aportación económica a las causas

La dotación media aportada directamente por cada empresa a una causa determinada ha sido de **30.750.000 pesetas**. En esta cifra no se contabilizan los ingresos derivados de actos en que se han producido aportaciones directas del público, como las telemaratones, y gastos de comunicación.

5

EXPECTATIVAS DE FUTURO

El 93,8% de las empresas encuestadas han declarado querer continuar apostando por la realización de campañas de Marketing con Causa, y sólo el 6,2% se han mostrado contrarias a ello. Este dato tiene una gran significación en el conjunto de la encuesta porque demuestra que, una vez analizados los pros y contras de la aplicación de estos planes, la mayoría de compañías se muestran partidarias de continuar con la utilización este tipo de estrategias.

5. EXPECTATIVAS DE FUTURO

5.1.- Declaran querer continuar.



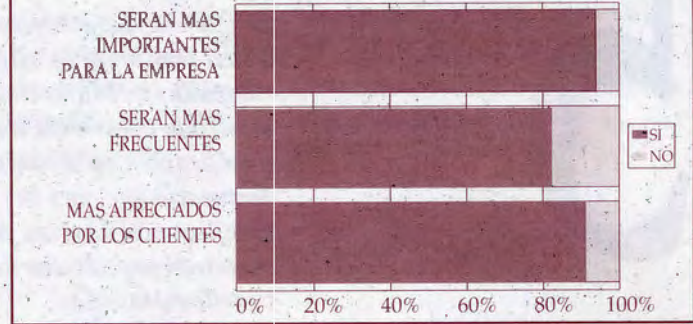
5.2.- Perspectivas futuras

Los datos recogidos por la encuesta demuestran que el Marketing con Causa será una estrategia de gran importancia en el futuro en la comunicación entre el fabricante ó proveedor de servicios y sus clientes.

El 90% de los encuestados han declarado que la aplicación de planes de Marketing con Causa será más importante para la empresa en el futuro. Asimismo, el 85% se han mostrado seguros que las empresas que apoyen causas de interés social o cultural serán más apreciadas por los clientes. Es decir, estarán más preparadas para diferenciar su oferta del resto de sus competidores.

5. EXPECTATIVAS DE FUTURO

5.2.- Perspectivas futuras para la empresa en general.



Finalmente, el 80% de las respuestas contabilizadas han afirmado que la aplicación de campañas de Marketing con Causa será cada vez más frecuente.

5. EXPECTATIVAS DE FUTURO

Manifestaciones personales espontáneas más reiteradas.

Porcentaje sobre el total de cuestionarios válidos recibidos

Es una nueva forma de colaboración solidaria, la cual es muy positiva	48%
Habrà una tendencia creciente de estas actividades en el futuro a medida que aumente la conciencia social y la educación	18%
Hay una buena aceptación por parte de los clientes	8%
Son actividades recientes en España, tanto para la empresa como para las entidades	4%
No hay comentarios adicionales	18%

6

CONCLUSIONES ADICIONALES

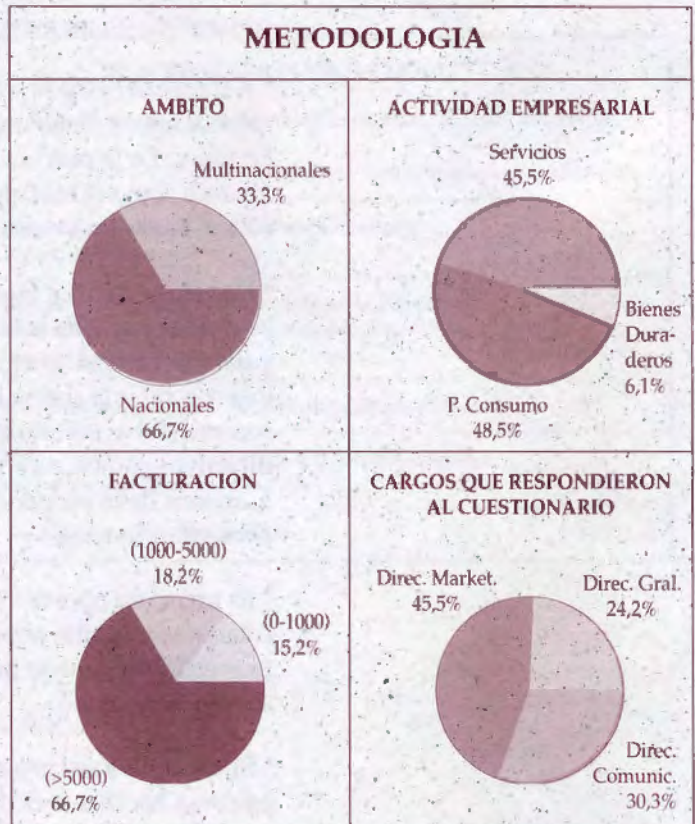
Del análisis de la encuesta se pueden además extraer las siguientes conclusiones adicionales:

- * Este tipo de actuaciones parecen funcionar mejor como instrumento de fidelización que como estrategia para la consecución de nuevo negocio.
- * Las empresas que han pretendido como objetivo principal de estas acciones, una actuación a corto plazo en el terreno de la promoción y/o relaciones públicas, lo han conseguido en un escaso grado.
- * Por el contrario, las que han perseguido como objetivo principal la imagen de empresa, la responsabilidad social y la creación de un valor diferencial para la marca, lo han conseguido en un mayor grado.
- * A través del estudio casi ninguna empresa citó a los colaboradores como uno de los objetivos de este tipo de acciones. En la práctica el impacto real conseguido aparece como el más elevado: (Colaboradores: nivel alto 65%, Clientes: nivel alto 42%).
- * De esto se deduce que este tipo de actuaciones deben ser asumidas por toda la empresa en su globalidad. En otras palabras, para sacar el máximo provecho, interno y externo, de una acción de Marketing con Causa, sería recomendable un alto grado de colaboración entre los directivos comerciales y los directivos de recursos humanos de la propia empresa, bajo la supervisión de la Dirección General.
- * Es una clara oportunidad para involucrar no sólo a los colaboradores sino también a los distribuidores y proveedores, aunque muy pocas empresas han tenido en cuenta esto último.
- * En definitiva se trata de una nueva orientación de la empresa hacia la sociedad más que de un instrumento.

7

METODOLOGIA

El sondeo realizado por Valores & Marketing y el IESE en noviembre de 1995 se ha dirigido al 100% de las empresas en las que se ha detectado algún tipo de actuación relacionada con el Marketing con Causa. En cifras absolutas, se trata de 50 empresas, el 66,7% de las cuales tienen una facturación superior a los 5.000 millones de pesetas; el 18,2% tienen un giro de entre 1.000 y 5.000 millones; y el 15,2% tiene unos ingresos inferiores a los 1.000 millones.



Por actividad, el número más importante de sociedades —el 48,5%— dedica su actividad a la producción de bienes de consumo, el 45,5% forma parte del sector servicios y el 6,1% elabora bienes duraderos. El 66,7% de estas compañías son de capital nacional, y el 33,3% restante son multinacionales. La mayoría de personas que han respondido la encuesta en nombre de las empresas pertenecen a sus departamentos de comunicación, tanto interna/externa como con los clientes.

El 45,5% son Directores de Marketing, el 30,3% responsables de comunicación y «asuntos públicos», y el 24,2% restante son directores generales.

Valores & Marketing, compañía especializada en Marketing con Causa

Está presidida por **Ramón Guardia Massó**, y cuenta con un equipo de profesionales con gran experiencia en el área de Comunicación y Marketing.

Es el introductor del Marketing Directo en nuestro país y uno de sus máximos representantes en Europa. Como ya hizo en su día con el Marketing Directo, ha diseñado una estrategia para impulsar una de las formas de comunicación que marcará la relación entre las empresas y sus usuarios en los próximos años.

Ramón Guardia Massó fundó en 1973 Publidirect, la primera agencia especializada en publicidad directa en nuestro país. En 1981 fue fundador y director de Ogilvy & Mather Direct en España. De 1992 a 1994 ocupó el cargo de director Regional Europa y Vice-presidente Ejecutivo de Ogilvy & Mather Direct.

Es además autor de numerosos artículos y trabajos y del primer libro editado en lengua castellana sobre Marketing Directo, bajo el título «Nunca vendas a un extraño», editado por Ediciones Deusto en 1990.

Lluís Renart, es profesor de Dirección Comercial del **Instituto Superior de Estudios de la Empresa (IESE)** y director de **Antiguos Alumnos** de esta institución.

Tras obtener la licenciatura en Ciencias Empresariales por ESADE (Barcelona 1967) y el título de Master of Business Administration en la Universidad de Chicago (EE.UU, 1970), el profesor Renart desempeñó cargos directivos en una empresa de alimentación, llegando a ocupar el cargo de Director de División.

En 1981 se incorporó al **IESE** como profesor a plena dedicación. Dentro del Departamento de Dirección Comercial viene prestando especial atención a los temas de exportación y marketing multinacional, impartiendo desde 1984 una asignatura en 2º año del programa MED/MBA sobre este tema. Es co-autor de más de treinta casos, principalmente en temas de marketing multinacional, algunos de los cuales han sido publicados en prestigiosos libros de texto, editados en Francia, Estados Unidos y el Reino Unido.

Ha impartido sesiones en instituciones académicas de Portugal, Holanda, Francia, Rusia, Nigeria, México, Colombia, Argentina, Croacia y Ecuador.

Es miembro del Consejo de Administración de varias empresas de distintos sectores, tales como: Inmobiliario, sanidad, venta por correo, alimentación y servicios, y colabora habitualmente como consultor y formador en empresas como Nestlé, Maersk España, etc.

