

INICIATIVAS DE  
MARKETING SOCIAL  
EN EL PEQUEÑO  
COMERCIO CATALÁN  
Y SU IMPACTO  
EN LA RENTABILIDAD  
EMPRESARIAL

*Jesús  
Viscarri  
Colomer*



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **Iniciativas de marketing social en el pequeño comercio catalán y su impacto en la rentabilidad empresarial**

Sobre limitaciones, oportunidades y palancas clave  
del modelo de negocio del adoptante

Jesús Viscarri Colomer

Departamento de Organización de Empresas  
Universitat Politècnica de Catalunya

# **Iniciativas de marketing social en el pequeño comercio catalán y su impacto en la rentabilidad empresarial**

Sobre limitaciones, oportunidades y palancas clave  
del modelo de negocio del adoptante

Jesús Viscarri Colomer

Directores: Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Dr. Juan Manuel Soriano Llobera.  
Programa Doctoral en Administración y Dirección de Empresas.

Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya, UPC, Barcelona.

Tesis doctoral presentada para obtener el título de doctor por la Universitat Politècnica de Catalunya.

Barcelona, 28 de octubre de 2015.



## Acta de calificación de tesis doctoral

Curso académico:
------------------

Nombre y apellidos

Programa de doctorado

Unidad estructural responsable del programa

## Resolución del Tribunal

Reunido el Tribunal designado a tal efecto, el doctorando / la doctoranda expone el tema de la su tesis doctoral titulada \_\_\_\_\_.

Acabada la lectura y después de dar respuesta a las cuestiones formuladas por los miembros titulares del tribunal, éste otorga la calificación:

- NO APTO     
  APROBADO     
  NOTABLE     
  SOBRESALIENTE

(Nombre, apellidos y firma)		(Nombre, apellidos y firma)	
Presidente/a		Secretario/a	
(Nombre, apellidos y firma)	(Nombre, apellidos y firma)	(Nombre, apellidos y firma)	(Nombre, apellidos y firma)
Vocal	Vocal	Vocal	Vocal

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

El resultado del escrutinio de los votos emitidos por los miembros titulares del tribunal, efectuado por la Escuela de Doctorado, a instancia de la Comisión de Doctorado de la UPC, otorga la MENCIÓN CUM LAUDE:

- SÍ     
  NO

(Nombre, apellidos y firma)		(Nombre, apellidos y firma)	
Presidente de la Comisión Permanente de la Escuela de Doctorado		Secretario de la Comisión Permanente de la Escuela de Doctorado	

Barcelona a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **Resumen**

La motivación del estudio se fundamenta en la incorporación de las acciones de marketing social en el modelo de negocio del pequeño comercio. Sean aquéllas fruto del escrutinio social o por iniciativa de las personas de vértice, existe retorno a través de la notoriedad, se afianza el posicionamiento, repercute en el servicio al cliente y, en definitiva, se incrementan las ventas. La aceptación y el retorno de estas iniciativas han sido incontestables en la literatura académica y empresarial para las grandes empresas. De ello se contagian algunos comercios adoptantes de menor tamaño con acciones voluntariosas reconocidas por unos grupos de interés que discriminan positivamente en su decisión de compra. Sobre estos comercios se discuten las palancas clave del modelo de negocio estratégico-social como exhortación para el resto del colectivo no adoptante que continúa sus operaciones a merced de las tendencias de un consumo acaparado por los líderes de categorías.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, RSC, marketing social, modelo de negocio, pequeño comercio, comercio catalán.

## **Abstract**

The motivation for this study is based on the inclusion of social marketing actions in the business model of small businesses. Whether these initiatives arise from social scrutiny or leaders' commitment, they provide a return by improving positioning, reinforcing customer service and, in short, boosting sales. Without doubt, both academic and business literature has recognized such policies and the returns provided for large companies. Swayed by this, some small retailers have willingly adopted similar policies, carrying out actions recognized by some stakeholders that have a positive influence on their buying decision. This study discusses the strategic and social model's key levers as encouragement for the rest of the companies in the non-adopting group which keep on operating at the mercy of consumer trends monopolized by category leaders.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, social marketing, business model, small retailers, Catalan retailers.

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	13
2. ESTADO DEL ARTE .....	17
2.1. Definición de responsabilidad social corporativa .....	17
2.2. Marco normativo español .....	20
2.3. Nivel de adopción en el conglomerado empresarial .....	25
2.4. Impacto en los grupos de interés. Notoriedad y servicio al cliente .....	32
2.5. Diferencias por países, sectores y tamaño de la empresa .....	42
2.6. Oportunidad para el sector de la consultoría .....	51
2.7. Impacto en la rentabilidad de la empresa .....	56
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING .....	59
3.1. Modelo de negocio como base para la incorporación de la misión social .....	65
3.2. Cambios en el entorno comercial .....	77
3.3. Qué desea el cliente en la actualidad .....	81
3.3.1. <i>Gestión del precio</i> .....	82
3.3.2. <i>Exclusividad</i> .....	84
3.3.3. <i>Del servicio al cliente al marketing de experiencias</i> .....	85
3.4. La misión social en el modelo de negocio .....	86
3.4.1. <i>Diagnóstico</i> .....	87
3.4.2. <i>Estrategia y plan de actuación</i> .....	89
3.4.3. <i>Certificación</i> .....	102
4. EL PEQUEÑO COMERCIO CATALÁN .....	107
4.1. Situación y magnitudes .....	107
4.1.1. La ocupación .....	111
4.2. Modelo catalán de comercio .....	112
4.2.1. <i>Ocupación comercial</i> .....	116
4.2.2. <i>Distribución comercial en régimen de autoservicio</i> .....	117
4.2.3. <i>La inmigración y el pequeño comercio catalán</i> .....	119
4.2.4. <i>Agrupació de botiguers i comerciants de catalunya</i> .....	120
4.2.5. <i>El pequeño comercio y la comunicación</i> .....	122
4.3. Marco de acción social del pequeño comercio catalán .....	122

5. ESTUDIO EXPLORATORIO.....	131
5.1. Listado de comercios .....	132
5.2. Discusión.....	138
5.2.1. <i>Tipos de liderazgo en el sector detallista</i> .....	142
5.2.2. <i>Liderazgo psicológico y responsabilidad social voluntariosa</i> ....	146
5.2.3. <i>La especialización</i> .....	150
5.2.4. <i>Marcas exclusivas y diseños propios</i> .....	152
5.2.5. <i>La competencia</i> .....	154
5.2.6. <i>Gestión de la línea de productos y del precio</i> .....	156
5.2.7. <i>Gestión del servicio</i> .....	158
5.2.8. <i>Gestión de proveedores</i> .....	168
5.2.9. <i>Gestión de recursos humanos</i> .....	170
6. CONCLUSIONES .....	177
7. INVESTIGACIÓN FUTURA.....	181
8. BIBLIOGRAFÍA .....	183
9. LISTADO DE FIGURAS .....	195

## **Prólogo**

Esta tesis doctoral pretende ser un homenaje a un colectivo que en multitud de ocasiones afronta con esfuerzo y sufrimiento los cambios que se producen en el mercado. Es una invitación a la inclusión de nuevos elementos de gestión en el modelo de negocio, que ayuden al pequeño comercio a mejorar su competitividad y su posicionamiento. El fenómeno analizado sobre el segmento escogido carece de precedentes claros en investigación secundaria y metodología. Para ello, se han propuesto nuevas clasificaciones y herramientas para que sean acogidas por otros investigadores y comerciantes comprometidos con su negocio.

A lo largo del camino que uno ha de seguir para alcanzar la condición de doctor concurren estados de incertidumbre y aflicción. Por supuesto, mi caso no es una excepción. Compartir los avances y recibir el apoyo de determinadas personas en los momentos de bloqueo ha sido decisivo para culminar este tránsito hacia el documento final. No soy capaz de medir la generosidad de estas personas porque su calidad humana y el interés que han mostrado en mi anhelado propósito son sublimes.

Quiero transmitir mi profundo agradecimiento a todos ellos. En primer lugar, a mis directores de tesis, el doctor Francisco Javier Llovera Sáez, por su admirable consejo en todas las fases del proceso, y el doctor Juan Manuel Soriano Llobera, por su asombrosa capacidad para motivarme.

Al doctor Mario Aguer Hortal, por la confianza y el apoyo que siempre me ha mostrado. Su rigurosidad y su capacidad de trabajo han marcado mi desempeño durante los últimos quince años de docencia. Espero haber recogido su paradigma y corresponderle con mi trabajo.

Al doctor Bernardo López-Pinto Ruiz, por ser referencia en mi desarrollo académico y personal. Me introdujo en el mundo de la docencia, transmitiéndome continuamente su extraordinario conocimiento sobre marketing y gestión de empresas.

A mis padres, mi esposa María José y mis hijos, sufridores de mis ausencias, asumiendo gratamente de que esto debía ser algo importante.

Al Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces (CEURA), dirigido por el doctor Mario Aguer Hortal. Su misión y su equipo humano son un ejemplo de compromiso e innovación.

Finalmente, quiero dedicar esta investigación a mis compañeros de trabajo del área de Planificación Estratégica y Estudios de CaixaBank que con tanto esmero



dirige el doctor Jordi Gual Solé, así como a mis alumnos y las personas que me han aconsejado y han abierto debate sobre alguno de los apartados de la tesis. Entre ellos están grandes profesionales como Jordi Bachs (Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau), Juan Antonio Campins (Fundación UPC), Jorge González (IESE Business School), Raul Linares (PNP Informática), Carlos López (OVB Allfinanz), Miguel Llovera (SegurCaixa Adeslas), Pablo Pera (PPR Abogados), Arturo Rubí (AndBank) y Redha Zetchi (BSM, Ajuntament de Barcelona).

## 1. Introducción

En toda gestión empresarial reside una definición previa del concepto de negocio. Sea éste apropiado o no, profesionalizado o fruto de la intuición o las emociones, a la acción empresarial en todas sus facetas le precede la declaración de un modelo de negocio. La política de empresa tiene como uno de sus objetos principales para el pensamiento y la acción el concepto de proceso de negocio (Valero y Lucas, 1997). Las denominadas por los autores, personas de vértice, analizan y diagnostican el presente para elegir y realizar el futuro. Aptitudes y valores, inteligencia, creatividad, capacidad de trabajo y liderazgo, en definitiva, un elenco de elementos propios del empresario o del alto directivo según sea el tipo de empresa, irradiarán en todas las personas de la organización y en los grupos de interés, los denominados *stakeholders* en terminología anglosajona.

Por tanto, la primera figura, esencial, es el fundador, el líder, el propietario, el directivo, el emprendedor. En definitiva, toda aquella persona que define y promueve un concepto de negocio, que se traduce en una marca, un producto, un servicio o en una experiencia. Si bien aludimos a la “persona de vértice” como figura esencial, el éxito o fracaso de la empresa no siempre va a depender estrictamente de aquél. Puede ocurrir que la mera conservación del posicionamiento de marca, por tradición o calidad razonable, permita la subsistencia prolongada de la organización gracias a un equipo operativo competente, pese a un liderazgo sujeto a examen. Al contrario, otro modelo de negocio definido sin fisuras, con incuestionables emprendedores o fundadores, puede fracasar por la ausencia de un equipo rígido y preparado o, simplemente, y aludiendo a una de las conocidas palancas de Michael Porter (1985), por una competencia feroz.

En cualquier caso, en el ámbito de la gestión de empresas no existe debate sobre la relevancia del modelo de negocio y de las personas que lo definen. El grado de profesionalización en su enunciación y aplicación sí es digno de discusión. El mundo académico se esfuerza por trasladar al estudiante la importancia de la planificación empresarial como elemento básico para el éxito, cuestionando frecuentemente el triunfo del profesional “poco profesionalizado”. Puede justificarse esta actitud asumiendo que la aceptación de la teoría del *management* por parte de cualquier empresario, emprendedor, líder o directivo contribuirá de algún modo en su desempeño. Difícilmente le perjudicará y, por ello, merece la pena atender y adquirir conocimiento, metodología y herramientas útiles para incorporar a la definición del modelo de negocio en particular y a los procesos empresariales en general. Este enfoque es usual en grandes corporaciones, no tanto en pequeñas y medianas empresas. Valores y actitudes como el compromiso, la constancia o la ilusión toman fuerza en este último tipo de empresas frente a las herramientas de gestión.

Suelo preguntarles a mis alumnos cuál es para ellos la función principal de la empresa. La respuesta habitual es “ganar dinero”, y coincide con el perfil de alumno pragmático. Sea exceso de pragmatismo, ingenuidad o carencia de algún tipo de formación, la respuesta sería acertada si la pregunta fuera: ¿Cuál es la función *financiera* de la empresa? Desde este punto de vista, la empresa ha de crear valor para el accionista, es decir, ganar dinero que ayude a cubrir los costes de las operaciones, realizar nuevas inversiones y, en definitiva, elevar el valor de la compañía.

La función o razón de ser de la empresa es algo más. La Real Academia de la Lengua Española define la empresa como “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles y de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”, por tanto, destacando los conceptos de prestación de servicios y responsabilidad. Según Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), la función de la empresa es crear clientes, y esto sólo puede realizarse mediante la innovación y el marketing, lo demás son costes. En algunas publicaciones como *The Concept of Corporation* (1946), *Practice of Management* (1954) y *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), Drucker insiste en la definición de la empresa como ente social y responsable. Afirmaba, entre otros, que deben llevarse a cabo premisas y convicciones éticas como la justicia y el desarrollo del individuo.

La literatura es concluyente: modelo de negocio y responsabilidad social corporativa (RSC) van unidos. Por tanto, si se comunica el modelo de negocio y la empresa transmite un posicionamiento concreto, la responsabilidad social también debe comunicarse. La literatura, además, es tímida para el desarrollo de políticas de responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. Es generosa con las grandes corporaciones, que debido a su mayor impacto social se ven a menudo obligadas a incluir políticas de responsabilidad social en sus estrategias, siendo sus motivaciones distintas a las que se dan en empresas de menor tamaño. Éstas acuden a acciones más locales y vinculadas a la propia personalidad de propietario o directivo. El tamaño de la empresa influye en la adopción de iniciativas de responsabilidad social corporativa. Analizaremos estas motivaciones y otros elementos diferenciales de ambas situaciones empresariales.

Pimec, a través del proyecto Emppersona-incorpora de 2014, pone de manifiesto la importancia que sigue teniendo la pequeña y mediana empresa en la economía y en la producción, contribuyendo con un 56% en la generación de riqueza. El tejido empresarial de cualquier país está configurado por un conjunto de pequeñas y medianas empresas que representan la práctica totalidad de sociedades declaradas, siendo el 37% microempresas. El 99,79% de los negocios en Europa están formados por pequeñas o medianas empresas,

suponiendo el 69,73% de los puestos de trabajo (Comisión Europea, 2014). En Europa existen 23 millones de pequeñas y medianas empresas (es decir, con menos de 250 trabajadores en plantilla) que deben afrontar dificultades administrativas, comerciales y de financiación. Dentro de la Estrategia para el Crecimiento y el Empleo de la UE se incluyen políticas para paliar estas dificultades. La Comisión Europea y European Investment Fund (EIF) han firmado recientemente el acuerdo COSME, programa para el desarrollo de la competitividad de pequeñas y medianas empresas, con un horizonte de seis años (2014-2020).

Centramos nuestra atención en un segmento de la pequeña y mediana empresa, el pequeño comercio, la tienda o grupo de tiendas de barrio que en suma no sobrepasen los 49 trabajadores, con aspectos de gestión comunes a los medianos pero con una idiosincrasia única ligada a la personalidad del propietario. En este punto, hemos de distinguir entre pequeño comercio y comercio detallista. Este último abarca todo el comercio de calle, pertenezca o no a grandes grupos. Apuntamos al primero –acotándolo geográficamente en Catalunya por factibilidad de la exploración– en base al propósito de exhortar al pequeño a la inclusión de políticas sociales en sus modelos de negocio que han sido incontestables para los grandes tanto en la literatura académica como empresarial. Sean aquéllas fruto del escrutinio social o por iniciativa de las personas de vértice, existe retorno a través de la notoriedad, se afianza el posicionamiento, repercute en el servicio al cliente y, en definitiva, se incrementan las ventas. Y cada vez más los consumidores discriminan positiva o negativamente su consumo de las marcas según la aptitud de su marketing social. Desde el momento en que las empresas, privadas o públicas incrementan su compromiso con iniciativas de RSC, típicamente los beneficios aumentan proporcionalmente (Vyas, 2014). La literatura no concluye acerca de la magnitud o proporción concreta de este impacto, si bien, resuelve que éste es siempre positivo. La sociedad lo reclama y la extensa literatura ratifica su impacto comercial positivo, siempre que se comunique. Aún siendo iniciativa reactiva, funciona. Sin embargo, por ausencia de recursos económicos, por desconocimiento o por falta de compromiso, su adopción en el pequeño comercio es abrumadoramente tímida. Encontramos cuatro grandes enfoques sobre políticas de responsabilidad social: estándar, voluntariosa, oculta y nula, cada una con sus características y motivaciones.

Desde este punto de vista, la proposición es directa. El consenso literario sobre la bondad de incorporar y comunicar este tipo de acciones en los modelos de negocio contrasta con la irregular y apocada adopción en los pequeños. La motivación del estudio se fundamenta precisamente en eso, en la incorporación de las acciones de marketing social en los procesos de negocio y en la comunicación del pequeño comercio por ser aquéllas beneficiosas para

la comunidad y para la empresa. Se trata de un homenaje a un colectivo en ocasiones desamparado, a merced del entorno y a las tendencias de un consumo acaparado por los líderes de categorías. Un colectivo en el que la subsistencia familiar dificulta genuinamente una profesionalización por justificar.

Para ello, escogemos una muestra de juicio de 150 comercios catalanes en distintas categorías del comercio cotidiano y con página web. Exploramos cualquier indicio de acción sobre marketing social que realice. Los comercios que cuentan con página web comunican su misión, sus acciones sociales, su identidad, su oferta. Los que no cuentan con página web refuerzan la tesis en cuestión sin necesidad de argumentos adicionales a la bibliografía existente.

Consideramos que la ausencia de comunicación se aproxima a la ausencia de adopción, por cuanto es la sociedad quien debe percibir los beneficios sin perjuicio de determinados impactos blandos en la implementación de acciones sociales. Posteriormente, realizamos varias entrevistas personales a aquellos comercios más intensivos en responsabilidad social. Sobre los resultados, discutimos las palancas clave del modelo de negocio estratégico-social del segmento que dispone de RSC voluntariosa, como apostolado para el colectivo –mayoritario– de pequeños comercios no adoptantes.

Partimos de la definición más amplia de la responsabilidad social corporativa, su nivel de adopción del tejido empresarial y sus beneficiarios. Concretamos nuestra investigación en el apartado de la gestión de empresas de grandes y pequeños correspondiente al marketing estratégico, donde deberían residir los aspectos comerciales de la RSC, el marketing social<sup>1</sup>. Analizamos el estado de situación del pequeño comercio catalán a través de las magnitudes económicas, empresariales y de responsabilidad social, incorporando la discusión sobre los factores y limitaciones que afectan a la adopción heterodoxa de iniciativas de marketing estratégico con causa social.

Como ciencia social, el debate sobre la responsabilidad social corporativa en general y sobre el marketing social en particular, no se detiene. El análisis del marco teórico y los principales hallazgos se recapitulan en unas conclusiones que invitan a plantear nuevas cuestiones sobre el objeto de estudio, que trataremos de formular en el apartado dedicado a la investigación futura.

---

1 El marketing social es un caso particular de responsabilidad social corporativa. Nos referiremos a la responsabilidad social corporativa ó RSC cuando el concepto afecte a la empresa en su conjunto. Utilizaremos marketing social cuando concretemos los aspectos comerciales y de marketing de la responsabilidad social corporativa.

## 2. Estado del arte

### 2.1. Definición de responsabilidad social corporativa

La Comisión Europea ([ec.europa.eu/europe2020](http://ec.europa.eu/europe2020), 2015) define la RSC como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”. Corresponde a la integración de las inquietudes sociales, ambientales, éticas, de derechos humanos y de consumidores en las operaciones empresariales y en la estratégica básica, con el propósito de maximizar las oportunidades de crear valor compartido y de minimizar los impactos adversos. La RSC ha formado parte de la estrategia de Lisboa para desarrollar una economía de conocimiento y, en la actualidad, con la estrategia renovada Europa 2020, este ámbito básico de la gestión vuelve a adquirir protagonismo. La estrategia de RSC se materializa en proyectos como Empresa 2020, única iniciativa de colaboración empresarial reconocida en la estrategia europea de responsabilidad social. Hemos podido acceder a esta iniciativa a través de Forética (2015), la asociación de empresas y profesionales de la RSC líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

La perspectiva general en esta segunda década del siglo XXI no es filantrópica, sino un aspecto central de la gestión debido a que la sociedad lo demanda, se incrementa la competitividad de las empresas, permite la diferenciación y genera confianza en los grupos de interés.

Peter Fisk (2010) resume el contenido de la RSC en tres P: *People, Planet & Profit*. De manera más desglosada, la RSC se focaliza en cinco grandes áreas: impactos económicos, ambientales, laborales, sociales y buen gobierno (Direcció de Comerç i Consum, Ajuntament de Barcelona, 2015).

En el amplio espectro de definición de la RSC existen dos enfoques principales a la hora de considerar las presiones que afectan a la estrategia de RSC de las empresas (Lee, Ka Mak y Pang, 2012). La primera de ellas es la teoría de los grupos de interés o *stakeholder's theory* de Freeman (1984) que examina como los grupos pueden influir en la conducta de la empresa. En ella, clientes, proveedores, y en general, todos los grupos de interés a excepción de los empleados son figuras externas y así actúan en su influencia para la adopción de políticas sociales. Por su parte, los empleados son figuras que pueden promover los cambios desde dentro de la empresa.

La segunda teoría examina las normas y políticas que aplican las instituciones y cómo éstas afectan al desarrollo de estas políticas. Según Douglass North

(2003), las instituciones están hechas de normas formales y limitaciones informales. Con ello, pierde peso la figura del stakeholder, que es actor pasivo en las decisiones sociales de las empresas. Ciertas condiciones estructurales han estado históricamente asociadas al desempeño de la responsabilidad social. Las variables más recurrentes en la literatura son el tamaño de la empresa, la intensidad en I+D y la prioridad en el crecimiento financiero (Waldman et al. 2006; Galbreath 2010; Manner 2010).

Sin embargo, aparece una dinámica e interdependiente relación entre los factores internos antes mencionados en la segunda teoría y los externos (Dashwood, 2012). No existe consenso sobre la concreción y durabilidad de estos factores a lo largo del tiempo.

Existe cierta controversia a la hora de definir cuál es la función de una empresa, su razón de ser. Para muchos, es la de crear valor para el accionista. Para otros, la de aportar algo beneficioso a la sociedad. Podemos encontrar puntos de encuentro entre las dos tendencias si aceptamos que la creación de valor para el accionista se corresponde únicamente con la función financiera de la empresa y, por encima de ella, todos estamos obligados a contribuir al progreso social.

En efecto, como institución económica, la empresa debe conseguir los mejores resultados a partir de los recursos con que cuenta. La eficiencia en la gestión ha de facilitar la creación de valor para sus propietarios, pero también se debe corresponder a los demás miembros con los que la empresa interacciona: empleados, clientes, proveedores y comunidad. La búsqueda del equilibrio entre la obtención de un buen resultado financiero y la utilidad aportada a los demás participantes lleva a pensar en que el objetivo de la empresa, como parte del sistema económico, debe ser tanto la maximización de valor para los accionistas como la contribución decidida al desarrollo sostenible. Los resultados de estas acciones son cada vez más creíbles y estandarizables a lo largo de todos los sectores y geografías (Ioannou y Serafeim, 2014). Esta tendencia hacia la estandarización es buena, pues indica que el empresario se compromete cada vez más de forma proactiva con la sociedad. Previo a la generación de beneficios, la empresa debe tener un objetivo social para el desarrollo de una sociedad mejor. Por ello, deberá reflexionar sobre su función social (Doloff, 2004). Cada vez más, se aprecia un interés creciente en la adopción de políticas de responsabilidad social (Frynas y Stephens, 2014).

Más allá de las buenas obras, el mecenazgo o la filantropía, la responsabilidad social corporativa abarca un concepto amplio cuyo interés se manifiesta de forma recurrente en todos los sectores. Hoy en día, el éxito de las empresas depende también de su capacidad para cumplir con unos compromisos que la sociedad demanda (Puerta, 2006). Se trata de la contribución voluntaria de las empresas

hacia el desarrollo económico, ambiental, legal y social. Un compromiso que surge del resultado de identificar y asumir los deberes de la organización ante la sociedad. El debate sobre la responsabilidad social corporativa se centra en qué entendemos por este concepto y qué límites tiene (Arenas, 2006). Se puede interpretar como la contribución de las organizaciones para resolver problemas de la sociedad y del entorno (Signori, 2015).

El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2012) define la responsabilidad social corporativa como: "El compromiso continuado por parte de las empresas de mantener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico, mientras mejoran la calidad de vida de su plantilla y de sus familias, de la comunidad en la que trabajan y de la sociedad en general".

La Red de Alianzas Estratégicas para el Medio Ambiente (RAEPMA) nace en el año 2005 con el objeto de facilitar el desarrollo social de empresas, asociaciones, fundaciones y de cualesquiera otras entidades que definan en su misión y/o política, principios y compromisos de responsabilidad social corporativa y de responsabilidad ambiental corporativa (RAC). La RAEPMA define la RSC como sigue: "Promover el comportamiento social y ambientalmente responsable de las organizaciones mediante la recopilación de los recursos técnicos, científicos y jurídicos necesarios para su ejecución, manifestación y promoción. Potenciar la responsabilidad social corporativa de las organizaciones mediante herramientas afines a las sociedades mercantiles y facilitando la mejor difusión posible de sus productos y servicios. Fomentar foros de participación para el desarrollo conceptual y la implantación generalizada de la responsabilidad social corporativa".

Según consultamos en la página web de la Universidad de Nebrija (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2014), el concepto de Responsabilidad social corporativa surge en Estados Unidos durante finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. En consecuencia, la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales. La globalización, la gestión del comercio ético, la atención al medioambiente, las estrictas regulaciones gubernamentales, entre otros, son factores que fuerzan a las empresas a reconsiderar su rol en la sociedad (Safwat, 2015).

Como podemos apreciar, no existe consenso en las definiciones de responsabilidad social que nos aportan distintos agentes. Tal y como propone



The Economist (Jan, 2, 2005) todas ellas podrían sintetizarse en el concepto “the art of doing well by doing good”. Sin embargo, no han faltado autores que muestran escepticismo ante las definiciones de la RSC, por considerarlas incompletas. El estudio de D. Henderson, *Misguided Virtue: False notions of corporate social responsibility* (London, UK: Institute of Economic Affairs, 2001) es un ejemplo de ello. Ya en 1973, K. Davis definió la RSC como las consideraciones y respuesta de las empresas en relación con los requerimientos económicos, legales y técnicos dirigidos a obtener beneficios sociales en contraste con los beneficios empresariales que tradicionalmente buscaba la empresa.

La amplitud de los conceptos de Responsabilidad social corporativa no permite concretar una definición aceptada por la mayoría. Sí que es posible encontrar acuerdo en que se trata de conceptos sumamente refutados al contener aspectos subjetivos o sujetos a una valoración personal y que sufren cambios en las prioridades que contiene la definición concreta en cuanto cruza fronteras (Matten y Moon, 2008). Peggy Simcic y Albana Beliu (2001) propusieron seis puntos clave que deben incluirse en la definición de RSC. Estos son: filantropía, información a la sociedad, posicionamiento con el medioambiente, diversidad de la fuerza laboral (sexo, minusvalía, origen racial, etc.), salud financiera, tendencia al crecimiento y vinculación con la comunidad.

El concepto de marketing social, como concreción de las políticas de responsabilidad social corporativa en los apartados comerciales, tampoco cuenta con consenso en su alcance. Habitualmente se incluye el desarrollo y promoción de productos que contienen componentes biodegradables que protegen el medio ambiente. Sin embargo, este concepto tiene una visión mucho más amplia y busca contemplar el ciclo de vida completo del producto, involucrando la responsabilidad ecológica en todas las dimensiones que abarcan el proceso productivo desde la entrada de materias primas (Lara, 2011). Otros aspectos relevantes del marketing social adecuado están ligados a la inclusión de las herramientas clásicas del marketing en el modelo de negocio, como son la gestión del precio, de los proveedores, la comunicación o la relación con la competencia. El pequeño comercio es intensivo en estos aspectos de gestión y en otros, como la gestión interna de los empleados, cuyo desempeño es directo en elementos tan decisivos en la actualidad como el servicio al cliente.

## **2.2. Marco normativo español**

En España, la responsabilidad social corporativa tiene su origen a finales de los años 90 a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO) que introduce el concepto de Inversión Social Responsable. Siguiendo las tendencias mundiales de RSC, las organizaciones sociales intentaban fomentar el ahorro responsable, si bien, para poder incluir

empresas españolas en las carteras de determinados fondos de inversión y de otros productos éticos financieros, era necesario conocer la situación del entramado empresarial español en este ámbito. Este fue el primer intento de concienciación general para iniciar un camino de buenas prácticas en la empresa que ha ido adquiriendo una relevancia creciente durante los últimos 25 años.

Según el informe sobre responsabilidad social de la empresa publicado por la representación española de la comisión europea “el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSC) fue creado en 2008 por Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, como órgano asesor y consultivo del Gobierno adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España”. Posteriormente, la aprobación de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible planteó nuevos retos a dicho Consejo, por la aprobación del artículo 35 referente a las obligaciones para el sector público empresarial; y el artículo 39 en lo que se refiere a la promoción de la responsabilidad social corporativa; así como la disposición final que prevé, de forma similar a otros países europeos, “el desarrollo de las condiciones para la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones”.

El CERSC ha desarrollado su labor con multitud de representantes de los principales grupos de interés relacionados con la RSC como son administraciones públicas, empresas, organizaciones sindicales y de la sociedad. Los grupos de trabajo constituidos clasificaron sus conclusiones en los siguientes documentos:

- Sobre el papel de la RSC ante la crisis económica y su contribución al nuevo modelo productivo.
- La competitividad y el desarrollo sostenible.
- Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad.
- Consumo e inversión socialmente responsable.
- La RSC y la educación
- la gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo.

La Dirección General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas (DEGESTAYRSC del Ministerio de Empleo) participa en los grupos de trabajo.

El CERSC “como órgano asesor y consultivo del Gobierno y marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España”; propone el fomento de la RSC en las comunidades autónomas según las recomendaciones de la Comisión Europea. Con el objetivo de aportar nuevos valores a la gestión de empresas, el Plan Nacional de responsabilidad social corporativa “es uno de los cinco pasos que la Dirección General de Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas quiere dar en la legislatura, junto al impulso de estas políticas como “un atributo más de competitividad”; los incentivos a las compañías que opten por ellas; el fomento de la RSC en todas las empresas, tanto grandes como pymes; y la apuesta por sus valores en la Administración” (Olcese, 2013).

En marzo de 2012, el congreso de los diputados respaldó una proposición no de ley en esta línea. En ella, se insta a promover la responsabilidad social en la administración pública:

- Incorporando la RSC en los criterios de compra pública.
- Incrementando el conocimiento de estas iniciativas en la formación secundaria y universitaria.

La oficina del alto comisionado del Gobierno para la Marca España está trabajando en la promoción de la responsabilidad social corporativa como un atributo insignia de las empresas españolas que trabajan en el exterior. El informe RSC y Marca España es un acuerdo de colaboración para el fomento de empresas sostenibles. En el plano regulatorio, Forética<sup>2</sup> (2015) agrupa las diferentes propuestas a nivel estatal:

- Ley de economía sostenible.
- Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley de sociedades de capital.
- Reforma del código penal sobre la responsabilidad penal de personas jurídicas.

A nivel autonómico, todas las comunidades han desarrollado iniciativas de promoción de la RSC.

Otras referencias normativas a la responsabilidad social en el contexto estatal son (Olcese, 2013):

---

2 Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSC líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

### **Información sobre las políticas de inversión de los planes y fondos de pensiones**

“La disposición final undécima de la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, recoge un gran avance para fomentar la inversión socialmente responsable, al establecer una modificación de la ley de regulación de los planes y fondos de pensiones de tal forma que la comisión de control del fondo de pensiones, con la participación de la entidad gestora, elaborará por escrito una declaración comprensiva de los principios de su política de inversión. A dicha declaración se le dará suficiente publicidad. En esta declaración, en el caso de fondos de pensiones de empleo, se deberá mencionar si se tienen en consideración, en las decisiones de inversión, los riesgos extra financieros (éticos, sociales, medioambientales y de buen gobierno) que afectan a los diferentes activos que integran el fondo de pensiones.

De la misma manera, la comisión de control del fondo de pensiones de empleo, o en su caso la entidad gestora, deberá dejar constancia en el informe de gestión anual del fondo de pensiones de empleo de la política ejercida en relación con los criterios de inversión socialmente responsable anteriormente mencionados, así como del procedimiento seguido para su implantación, gestión y seguimiento”.

### **El II Plan Nacional para la Alianza de Civilizaciones**

Bajo esta denominación, se inició un programa en abril de 2007 cuyo principal debate se centró en el diálogo de las civilizaciones. Posteriormente, se fue asentando el proyecto, ampliando el foco de las propuestas a la sociedad civil.

Entre sus objetivos, en el punto 4.2 señala que “en consonancia con las orientaciones y recomendaciones del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, el II PNAC promoverá proyectos y actuaciones que conlleven medidas vinculadas a la responsabilidad corporativa para que incorporen los valores y principios de la Alianza de Civilizaciones que fue promovido por la ONU. En este sentido se estará a lo dispuesto por las recomendaciones, orientaciones y conclusiones que provengan del CERSC para su aprobación y su posterior remisión al Gobierno como órgano consultivo del mismo”.

### **Plan Extraordinario de Fomento de la Inclusión Social y la Lucha Contra la Pobreza**

La Dirección General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas participó con la Dirección General de Política Social de las Familias y de la Infancia Inclusión Social (Ministerio de Sanidad y Política Social) en un grupo de trabajo sobre en el Plan Extraordinario

de Fomento de la Inclusión Social y la Lucha Contra la Pobreza (2010). Dicho Plan menciona que “el Consejo de Ministros establecerá las instrucciones necesarias para introducir condiciones especiales de ejecución de contenido social en los procedimientos de contratación de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, incorporando también un plan de evaluación y seguimiento que permita verificar el cumplimiento y la eficacia de las medidas aplicadas”.

El Foro Económico Mundial fija una serie de riesgos a los que se enfrentan las empresas globales y que clasifica en cinco grupos: económicos, medioambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos (figura 1). Se sugiere que el auge de los riesgos relacionados con la sostenibilidad requiere de importantes reformas y de la participación del sector privado.

**Figura 1. Mapa de riesgos y tendencias globales**



*Fuente: Informe Forética a través de Fondo Económico Mundial, 2015.*

La Estrategia para una Economía Sostenible, aprobada por el Consejo de Ministros en noviembre de 2009, articula un programa de reformas que pretenden ayudar a construir y consolidar un crecimiento equilibrado, duradero y sostenible como reacción a las necesidades del contexto, generadas en su mayoría por la situación de crisis (Olcese, 2013). La Ley, publicada en el BOE el 5 de marzo de 2011, propone algunas de estas modificaciones y para ello se estructura en un trabajo preliminar, donde se define su objeto, el concepto de economía sostenible en cuatro líneas fundamentales:

- La mejora del entorno económico en base a la mejora de la competitividad, la innovación y la formación.
- El impulso de la competitividad del modelo económico español, planteando la oportunidad para impulsar nuevas iniciativas emprendedoras y actuando sobre el desarrollo de la sociedad de la información, un nuevo marco de relación con el sistema de I+D+i y una importante reforma del sistema de formación profesional.
- Sostenibilidad medioambiental, en aquellos aspectos que inciden en los ámbitos centrales del modelo económico: la sostenibilidad del modelo energético, la reducción de emisiones, el transporte y movilidad sostenible, y el impulso del sector de la vivienda desde la perspectiva de la rehabilitación.
- Sostenibilidad social, con el propósito de garantizar la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

Según puede consultarse en los artículos 35 y 39 de la Ley sobre Sostenibilidad de 2011, las empresas públicas por un lado, y las privadas por otro reciben sendas recomendaciones en materia de responsabilidad social corporativa. En su disposición final para un desarrollo reglamentario posterior para los planes de pensiones.

En cuanto al ámbito buen gobierno corporativo, la Ley incluye dos nuevos preceptos en relacionados con el mercado de valores. El artículo 61 bis incide en la norma sobre el informe anual elaborado por las sociedades cotizadas, y el artículo 61 ter, sobre la exigencia de la elaboración de un informe anual sobre las remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas y cajas de ahorro. Se incluyen algunos elementos limitantes de la libertad empresarial que, según el informe de responsabilidad social de la empresa en España (Olcese, 2013) deberán ser revisados en el futuro.

Este marco regulatorio muestra un nivel de compromiso político que permite abonar el terreno para la adopción de políticas sociales en el entorno empresarial.

### **2.3. Nivel de adopción en el conglomerado empresarial**

La literatura sobre RSC otorga un interés creciente en la adopción de políticas de responsabilidad social corporativa en la última década (Mäkinen y Kourula, 2012; Baumann-Pauly et al., 2013). El 31 de julio de 2006, el Congreso de los Diputados de España aprobó un informe de la subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. En el documento se destacan elementos como los vínculos con la comunidad, la acción social y

la cooperación al desarrollo. Asimismo, establece cuatro recomendaciones destinadas a las administraciones públicas:

- Impulsar el desarrollo de la RSC en los ámbitos autonómicos y locales.
- Favorecer y fomentar las políticas autonómicas y locales de RSC.
- Promover la responsabilidad social en la propia gestión de las Administraciones Públicas e instituciones independientes.
- Desarrollar un diálogo fluido de las instituciones locales con las empresas.

Fue el primer paso serio hacia una década histórica en la adopción y difusión de la RSC. En España, 12 millones de consumidores son receptivos con ella. De acuerdo con la segmentación del estudio realizado por Forética<sup>3</sup> en 2015 a más de 1.000 consumidores, un 36,2% de los ciudadanos son sensibles a la responsabilidad social, siendo un 50% los que reconocen el término. Un 31,1% conoce el concepto y practica un consumo responsable. Otro 5,1% presenta una actitud favorable a pesar de no estar familiarizado con el término. Uno de cada dos consumidores declara haber discriminado positiva o negativamente en consumo según si la empresa practica o no políticas de responsabilidad social. En concreto, un 49,9% asegura haber comprado productos por considerar a la empresa responsable socialmente, es decir, practicando una discriminación positiva. Por su parte, un 44,6% de los consumidores ha dejado de comprar una marca determinada por sus malas prácticas respecto a la sociedad y el medio ambiente.

La sociedad, incluso los gobiernos, demandan estas prácticas, lo cual supone una amenaza para aquellos que la consideran una moda. Además, se están produciendo cambios sociales tras los cuales aparece una mayor concienciación de los ciudadanos y una mayor exigencia de los consumidores, lo que obliga a las empresas a replantearse su compromiso social. Las demandas y deseos de los consumidores, la actitud de la compañía y su posición en el mercado, así como la accesibilidad y capacidad de la empresa para implementar estándares, son factores relevantes para la adopción (Moratis y Widjaja, 2014).

Muchas empresas inician acciones de RSC a un nivel superficial, otras las incluyen en el propio núcleo estratégico de la empresa (Weaver, Trevino y Cochran, 1999). Gobiernos, activistas y los medios se han convertido en adeptos a evaluar a las empresas según las consecuencias sociales de sus actividades (Porter y Kramer, 2006).

---

3 Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España: ciudadano consciente, empresas sostenibles.

Progresivamente, un mayor número de empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. Ello, unido a las recientes tendencias de transparencia de información que en la actualidad se exige a las empresas (principalmente a aquellas que cotizan en Bolsa), ha dado lugar a que muchas de ellas hayan comenzado a elaborar y publicar informes con las actuaciones responsables en los ámbitos laboral, social y medioambiental que han llevado a cabo durante el año. Para estos informes, que reciben generalmente el nombre de memorias de sostenibilidad, en la actualidad, la mayoría de las empresas siguen los criterios de elaboración del Global Reporting Initiative (GRI)<sup>4</sup>.

Existen diversas razones para adoptar el marketing social en la estrategia organizacional. La empresa puede beneficiarse de las oportunidades y ventajas competitivas que se pueden obtener con la diferenciación social, generando un mejor posicionamiento de marca. Los consumidores son cada vez más conscientes del daño medioambiental, por lo que exigen una mayor responsabilidad de las empresas en este ámbito. Por otro lado, los gobiernos imponen condiciones para cumplir con el estándar medioambiental a través de la creación de programas que otorguen certificaciones. Los mercados internacionales exigen cada vez más que los productos cuenten con certificaciones ambientales. Por este motivo, los competidores están prestando atención a los requerimientos gubernamentales y alientan a los consumidores a la adquisición de productos ecológicos (Echeverri, 2010; Lara, 2011). De acuerdo con el ranking Global 100 Most Sustainable Companies in the World, las compañías que utilizan criterios sostenibles tienen cualidades que les permiten ser capaces de afrontar los riesgos del nuevo panorama internacional.

La fijación de objetivos relacionados con la RSC sigue siendo, en primera instancia, un requerimiento de la sociedad y no de la organización (Lee, Ka Mak y Pang, 2012). La responsabilidad social debe ser una actitud y no una técnica o un conjunto de prácticas (Argandoña, 2008). Una vez superado este proceso, las empresas deberían ser conscientes de la inclusión espontánea de iniciativas de RSC como si de una innovación se tratara. Si se nos permite el símil, a principios del siglo XX existían departamentos de electricidad. Ahora,

---

<sup>4</sup> Global Reporting Initiative (GRI) es la organización pionera en el diseño de guías de reporte de sostenibilidad a nivel mundial. El primer esquema de reporte de GRI se publicó en 2000. El marco actual de mayo de 2013 (G4), supone la cuarta generación de guías de reporte. En 2014 se publicaron más de 3.200 memorias en todo el mundo, 139 en España, siguiendo las pautas de esta iniciativa el 26%, según la última versión de GRI (Forética, 2015).



la electricidad está diluida en todas las áreas de la empresa y nadie habla de ella a ningún nivel de gestión. Estamos suficientemente acostumbrados a ella. Lo mismo ocurrió con la Radio, o está ocurriendo ahora con Internet: van desapareciendo los departamentos de *eBusiness* de las empresas híbridas, es decir, que cuentan con acceso presencial y a través de canales electrónicos o de autoservicio. Como dijo Marc Van Ameringen, director ejecutivo de Global Alliance, "hay que olvidar la RSC" (Prasso, 2007). En efecto, esta adopción debería diluirse también en la gestión empresarial a todos los niveles al igual que ha ocurrido con otras innovaciones en el pasado. Sin embargo, no existe literatura concluyente que avale este hecho.

De Schutter (2008) es escéptico acerca de la fortaleza de la implantación de la RSC en el tejido empresarial mundial. Si bien se dan multitud de acciones puntuales, no dejan de ser acciones al margen de la pura estrategia de la empresa. Sin embargo, es más acertado actuar estratégicamente que puntualmente y de forma quizás obligada hacia un posicionamiento altruista (Husted y Salazar, 2006). La Comisión Europea (2014) ha preparado una serie de propuestas clave para fomentar la adopción. Entre ellas destaca el soporte para el desarrollo de productos y servicios sostenibles que la sociedad necesita, impulsar el empleo entre los jóvenes y adoptar estrategias pragmáticas que incidan en la cadena de suministro, en los negocios y en los derechos humanos.

El modelo de adopción de innovaciones de Everett Rogers<sup>5</sup> (1983) sigue vigente y permite hacernos una idea del grado de aceptación y adopción del concepto, considerando la responsabilidad social corporativa y sus derivaciones como una innovación. Según Rogers, en los mercados, el "innovador" actúa de prescriptor, es decir, se trata de un usuario muy selectivo que si no se ve satisfecho, abandona la innovación. Es un segmento clave para su difusión y desarrollo. Detrás de ellos llegan los adoptantes tempranos o imitadores, seguidos de los mercados masivos tempranos. Con el mismo volumen de usuarios de la innovación acceden los llamados mercados masivos tardíos, y para cerrar el proceso de difusión, los rezagados. Con ello, podemos resolver que una innovación requiere tiempo para su adopción, considerando ésta como tal cuando lo utilizan más de la mitad de los involucrados.

La realidad es que las innovaciones tardan en adoptarse por varios motivos (Nuevo, Villanueva, Viscarri, 2001):

---

<sup>5</sup> Everett Rogers (1931-2004) fue un sociólogo y profesor precursor de la teoría de la difusión de innovaciones desde el año 1962. En 1983 publicó *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press, que asentó la teoría tal y como la conocemos y utilizamos en la actualidad en el ámbito del marketing.

- El empresario no sabe que la necesita o que puede ser necesaria para un colectivo.
- No sabe o no puede utilizarla.
- No sabe que existe.
- No la acaba de entender.
- Desconoce los beneficios de su utilización.
- No cuenta con iniciativa o formación y no sabe a quién o a dónde acudir.

Un estudio realizado por ABN Metrics en 2000 sobre 137 productos de 10 categorías distintas en 16 países europeos reveló que la media de tiempo en la adopción de innovaciones (paso de fase de introducción a madurez) es de 6 años. En España se sitúa en 7,1 años. Si nos referimos a productos tecnológicos, el periodo se incrementa en 2-3 años. Tomando como referencia la iniciativa de Inverco a finales de los años 90, la responsabilidad social corporativa debería haberse considerado adoptada hacia el año 2009. El estado del arte para grandes empresas así lo muestra. No así para las pequeñas y medianas, y en concreto, para el pequeño comercio. Uno de los retos de todos los implicados es animar a que las empresas adopten aquello que en ocasiones aun no sienten que necesitan.

Previa a la adopción de una innovación, como es el caso de la RSC, es necesario conocer de qué se trata. La Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU) a través de su cuarto estudio sobre “la opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España” realizado en 2010 y patrocinado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, afirma que la valoración global obtenida por la empresa es de 5,3 sobre 10 en cuanto a su actuación en España. Esta magnitud coincide con la registrada en 2008, lo cual supone un estancamiento respecto a la tendencia positiva existente hasta la fecha. El conocimiento sobre la RSC por parte de la ciudadanía se sitúa en el 68%.

Los resultados destacan además que el aumento de información sobre a la responsabilidad social corporativa no necesariamente supone una mejora de la percepción que tiene la sociedad en relación al comportamiento de las empresas. El incremento de información genera escepticismo en los consumidores, quizá motivado por la gran cantidad de enfoques, criterios e indicadores tan dispares en torno al concepto. La causa de esta heterogeneidad la encontramos en la ausencia de una normativa que regule el ámbito de la responsabilidad social corporativa en España. La realidad es que el mecanismo de *reporting* ha fallado y está lejos de igualar el compromiso adquirido por las empresas con el cumplimiento de los requerimientos legales libres de sanción (Olsson, 2014).

Existe un debate sobre quién es el inspirador de la responsabilidad social corporativa y sobre cuáles son sus fines reales. Autores como Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, I., propusieron un modelo en 2006 para entender por qué las empresas se apuntan cada vez más a modelos de negocio basados en la RSC. El análisis discute, entre otros, quién es el promotor de las iniciativas: la sociedad o la propia empresa. Parece ser que la presión parte de multitud de actores externos. Las políticas de RSC que inicialmente fueron diseñadas para resolver o ayudar al desarrollo de elementos concretos de la sociedad, impactan en otros frentes. En concreto, los autores examinaban la RSC en cuatro direcciones: micro (individual), meso (organizacional), macro (país) y supra (internacional).

La empresa desempeña un importante papel en el progreso de la sociedad. No es posible conseguir un impacto relevante en la sostenibilidad si ella misma no lo es. Consolidar una posición interesante en el sector debe facilitar la definición de políticas de RSC dentro de la propia misión de la empresa. No se trata de una cuestión para evitar el escrutinio de otros a través de la aportación voluntaria a obras sociales, sino de integrar la responsabilidad social en los esquemas de la empresa, estableciendo los contenidos, los recursos y las estrategias necesarios para su desarrollo. Sin embargo, aunque la bibliografía es generosa con la discusión sobre nivel de adopción de la responsabilidad social corporativa las referencias sobre medición de lo que realmente implementan los sectores sigue siendo un problema (Alshareef y Sandhu, 2015).

A consecuencia de la recesión económica que continua golpeando a empresas, en particular a pequeñas empresas y medianas, los presupuestos dedicados a prácticas y procedimientos relacionados con la RSC han sufrido reducciones y, en cualquier caso, es muy complejo asegurar un crecimiento permanente. Según lo descrito en el Informe Forética 2015, una de cada tres empresas españolas (el 31% del total) ha dejado de realizar actividades de RSC como consecuencia directa de la situación económica. Si bien existe la incerteza de la situación económica actual y el escepticismo que todavía despierta en algunos sectores la RSC, todos los indicadores refuerzan la idea de que la adopción de prácticas de responsabilidad social será la tendencia futura a la que todas las empresas deberán acudir e incorporar en sus modelos de negocio.

Las empresas muestran una actitud defensiva ante la RSC en un contexto de crisis y por tanto se aprecia un repunte del escepticismo. Por ello, la percepción acerca de la utilidad y consistencia del concepto retrocede en entornos de coyuntura económica desfavorable. Por su parte, la escasez de estímulos reales por parte de la administración, más allá de las diferentes herramientas de promoción fomentada por el Estado y las Comunidades Autónomas, no proporciona suficientes incentivos para generar notoriedad y voluntad por

parte de las empresas de la aplicación de políticas sociales. Las actividades sólidas de responsabilidad social corporativa son una gran herramienta para aprovechar las oportunidades que se generan en tiempos de crisis siempre y cuando se mantenga el coraje y el compromiso de la empresa (Stoian, 2013).

La globalización económica ha aumentado la presión sobre las empresas para que éstas desarrollen estrategias de RSC (Detomasi, 2008). La realidad muestra que la economía de mercado moderna de éxito está basada en la ética empresarial, la alta productividad de la fuerza laboral, en una organización rigurosa de las operaciones empresariales, en las condiciones favorables de los puestos de trabajo y en la responsabilidad de los colaboradores para cerrar contratos y acuerdos (Botescu, Nicodim y Condrea, 2008).

La responsabilidad social corporativa es una cultura empresarial basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa con las personas, familias, comunidades y medio ambiente, que contribuye al bienestar general y desarrollo sostenible del país. A la hora de decidir cómo una empresa puede tener un impacto positivo en la sociedad, se abre un espectro de posibilidades de intervención. Tradicionalmente, las empresas consideraban que “donar dinero” y practicar la filantropía era la forma correcta en que podían incidir positivamente en la sociedad. Ahora, la realidad demuestra que la filantropía es una demanda para que un país dé un salto cualitativo en desarrollo y calidad de vida.

El modelo de intervención requiere de más innovación y de un compromiso estratégico de la empresa. Además, se requiere que la política social contribuya a la sociedad y, con ello, la empresa se vea beneficiada por la incorporación de estas iniciativas en su modelo de negocio. Se trata de que la responsabilidad social forme parte de la genética de la empresa y que cada decisión que se tome considere las implicaciones económicas, sociales y ambientales, así como el impacto positivo o negativo que esta decisión puede tener sobre los grupos de interés de la empresa. En concreto, los apartados que recurrentemente se asocian al modelo estándar de responsabilidad social corporativa son:

- Minimizar el impacto ambiental.
- Garantizar la transparencia con la comunidad inversora.
- Asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa.
- Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.
- Extender el compromiso de RSC a proveedores y empresas subcontratadas.

- Garantizar el seguimiento y control de la implantación del plan estratégico de RSC.

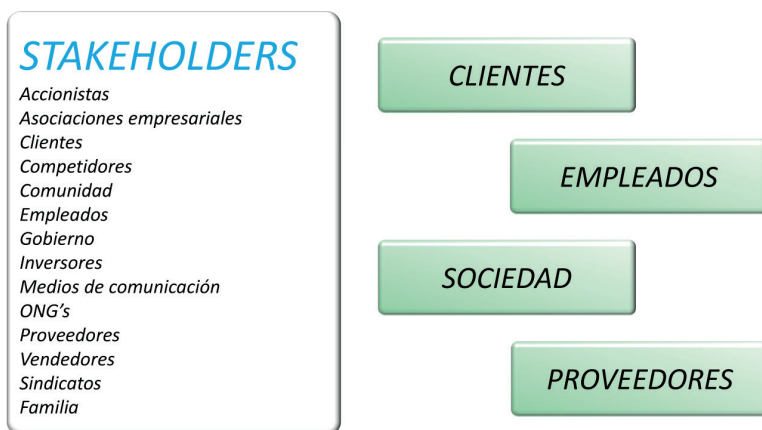
Una vez se han fijado los objetivos de responsabilidad social, el siguiente paso consiste en elegir los canales adecuados de comunicación para que ésta sea efectiva. Algunos ejemplos para trasladar los mensajes concretos son los informes sociales que elabora la propia empresa, códigos de conducta a través de las páginas web, los envases de los productos, los precios, y por supuesto, los medios publicitarios tradicionales como la televisión, prensa, radio, etc.

En países como Suiza, la comunicación de las iniciativas de RSC está correctamente dirigida. Un estudio realizado sobre 300 compañías líderes de este país por Birth G., Illia L., Lurati F. y Zamparini (2008) concluyó que el esfuerzo realizado por los directivos de estas compañías ha dado resultados positivos gracias a la gestión realizada en la fijación de objetivos, mensajes y selección de canales para transmitir las acciones de RSC. La reputación de la empresa puede mejorar o empeorar según se fijen y comuniquen las actividades de marketing social (Brammer et al., 2012). La transparencia en la comunicación es condición indispensable para mejorar, o como mínimo mantener, la reputación (Dubbink, Graafland y Van Liedekerke, 2008).

#### **2.4. Impacto en los grupos de interés. Notoriedad y servicio al cliente**

Por grupos de interés entendemos todos aquellos colectivos vinculados directa o indirectamente con las operaciones de la empresa. A nivel comercial, suelen dividirse en cuatro grupos principales: clientes, proveedores, empleados y comunidad. El colectivo de empleados es el que puede impactar más en el desarrollo y el éxito de la empresa (Mèlynytė y Ruževičius, 2008). El empleado forma parte del grupo funcional, como grupo no fiduciario en general (Goodpaster, 1991). Han, Lee y Khang (2008) clasifican en cuatro los grupos de interés: funcionales, normativos, de consumidores y de difusión. Además, se considera grupo de interés a cualquier colectivo que realice cualquier tipo de transacción con la empresa en alguno de sus procesos. En la figura 2. mostramos los más habituales, desde los accionistas hasta los clientes pasando por los empleados, la competencia o los medios de comunicación.

Figura 2. Grupos de interés



Fuente: elaboración propia, 2013.

En la amplísima literatura sobre responsabilidad social corporativa, el colectivo más ignorado es el de los empleados (Van Buren, 2005). Una vez más, la literatura es realmente tímida para la pequeña empresa en este ámbito. Turyakira, Venter y Smith (2014), sin embargo, concluyen en su análisis sobre la influencia de los beneficios potenciales de la implantación de políticas de RSC hacia los grupos de interés que aquéllos están íntimamente relacionados con la competitividad de la empresa. Algunos ejemplos son la satisfacción del empleado, la reputación de la empresa y la fidelización de clientes.

La investigación relacionada con la ética empresarial se centra en la responsabilidad de la organización, pero es necesario centrarse en el empleado (Takala y Pallab, 2000). Paradójicamente, según podemos apreciar de forma recurrente en las páginas web de grandes empresas, los trabajadores siempre cuentan con un párrafo en los principios y valores de las políticas corporativas. Caso de estudio sería el grado de implantación real que percibe el trabajador, más cuando un análisis de mercado realizado por la Employer Brand Institute en 2008 concluía que la RSC es el factor más importante para la satisfacción del empleado. Las acciones sobre el empleado incrementan su motivación y son cruciales para el crecimiento de la empresa (Ceil, 2012). Estas acciones suponen un impacto directo en el tratamiento del servicio al cliente. Sin embargo, existen obstáculos para la implementación decidida de acciones sociales hacia este colectivo, puesto que, aunque la satisfacción del empleado es beneficiosa para la empresa, la formulación global de la estrategia apropiada genera retornos superiores (Edmans, 2015). Con este enfoque, es tentador ignorar el beneficio

social sobre el empleado si el directivo está sujeto a mucha presión sobre los resultados empresariales.

Los programas de RSC generan dos tipos de actitudes hacia el empleado: actitudes frente a la organización y hacia la sociedad. Además, ambos pueden clasificarse en cuatro categorías: aceptación del nuevo rol de la organización, identificación con la organización, importancia del desempeño en el trabajo y sentido de justicia en la sociedad (Rodrigo y Arenas, 2008). La actitud del empleado varía según el nivel de compromiso que profesa la empresa en términos de responsabilidad social corporativa (Cohen-Charash y Spector, 2001; Ceil, 2012). La lealtad del empleado y su buen hacer es mayor en organizaciones con un nivel alto de compromiso social a nivel directivo y con una definición clara en sus objetivos sobre su posición en términos de RSC. En contraposición, la carencia de estos elementos irradia negativamente en la responsabilidad de los empleados. Las empresas promueven actitudes, por ejemplo, en favor del medioambiente, forzando a sus trabajadores a cumplir unas normas. Debe ser algo recíproco, debiendo ser el perfil del empleado también adecuado para aceptar, entender y comprometerse con determinadas acciones o políticas.

El hecho de que la empresa sea considerada socialmente responsable puede ser interesante tanto para los inversores como para los empleados. Hemos de recordar que cada empleado: elige voluntariamente formar parte de una plantilla. A pesar de existir unas normas, el empleado es flexible y las interpreta, y que, hacer lo que la empresa prescribe, beneficia tanto a la organización como al empleado, con lo que éste no puede dejar de lado su responsabilidad y compromiso (Takala y Pallab, 2000).

Un aspecto de la RSC es que sea considerada respetuosa con el medioambiente. Con el propósito de promover la RSC, la empresa debe darse cuenta de que necesita empleados que crean realmente en la sostenibilidad y el entorno. En general, la empresa se esmerará en buscar un perfil determinado de trabajador (Harvey, Bosco y Emanuele, 2008). Las iniciativas de RSC incrementan el atractivo de la empresa para empleados actuales y futuros (Mèlynytè y Ruževičius, 2008). A pesar de la importancia de la RSC en la influencia del atractivo de los candidatos a trabajar en una empresa concreta, son pocos los estudios empíricos que investigan esta relación (Zhang y Jinpei, 2014). La contratación de personal con talento, la lealtad a la empresa y la motivación han sido elementos utilizados para explicar cómo las políticas de RSC pueden convertirse en un arma para adquirir una ventaja competitiva (Branco y Rodrigues, 2006).

Existe práctica unanimidad en que las empresas que cuentan con un alto compromiso con la sociedad y con ciertos valores, pueden atraer y mantener los

mejores empleados, incrementar la productividad, crear una buena reputación y evitar infracciones legales (Moneva, Rivera-Lirio y Muñoz-Torres, 2007). Lo más llamativo para ellos y lo que les incita a pensar que están o se dirigen a una empresa seria y profesional son los beneficios sociales, que podemos incluir en la política de responsabilidad social de la empresa. Pero cada empleado, equipo o futuro colaborador valorará una determinada iniciativa. Para ello, puede ser beneficioso preparar paquetes de beneficios, siendo el empleado el que escoge aquéllos que mejor se adaptan a su condición (Baty, 2008). Existe una extensa línea de investigación que sugiere que el empleado será más eficiente cuanto mejor tratado sea por la empresa (Van Buren, 2005).

Un estudio realizado en 2008 por Chen, Patten, y Roberts sobre 384 empresas norteamericanas concluía que las empresas con una gestión mediocre en aspectos de RSC como el cuidado de la fuerza laboral o la ética empresarial, realizan contribuciones relevantes a fines caritativos, incluso superiores que aquellas empresas que sí cuidan puntos como los mencionados. Es necesario impulsar la investigación para entender los efectos de estas políticas en el desempeño de los empleados de la empresa (Bauman y Skitka, 2012).

Yu Xiaomin analizaba en 2008 las problemáticas que afronta la empresa con un impacto negativo en la parte de la RSC relacionada con los empleados. Destacan, entre otras, la violación de los derechos de los trabajadores, el abuso de horarios laborales, seguridad y salud en el puesto de trabajo, arbitrariedad de las sanciones y premios, dificultades para acceder a determinadas necesidades ajenas al trabajo (nacimientos, visitas médicas, vacaciones, etc.). Todo ello debe llevar a la empresa a diseñar políticas y normas laborales justas y bien definidas. La autora, centrada en el caso de la empresa de ropa deportiva Reebok, es escéptica acerca de la existencia masiva de ello. Las empresas deben desarrollar estándares, dado que éstos están asociados con el desarrollo de actitudes éticas en el empleado (Valentine y Fleschman, 2008). En el otro extremo, encontramos empresas que, incluso ofrecen días de libre elección por si el empleado se siente estresado o necesita tiempo para resolver algún tema personal (Baty, 2008).

En realidad, existen muchos niveles de compromiso por parte de las empresas para iniciar acciones de RSC que beneficien o impacten directa o indirectamente en el empleado. Concurren empresas que no hacen nada, otras que empiezan a hacer algo, otras que cuentan con buenas políticas de RSC y, finalmente, las que centran su organización en el bienestar y la calidad del trabajador (Córdoba, 2007). La empresa de investigación social KLD Research and Analysis, analizaba en 2003 las fortalezas en relación con las relaciones de las organizaciones con sus empleados en términos de política laboral, beneficios sociales, compromiso del empleado y cumplimiento de las normas laborales. Las empresas con un



historial sólido en políticas de responsabilidad social corporativa como las mencionadas, con altos niveles de reparto de beneficio económico y con un programa de jubilaciones consolidado, obtuvieron las mejores puntuaciones.

En las multinacionales, el trabajador se siente más ligado a actividades sociales. Como ejemplo, los empleados de IBM forman parte de numerosos programas de voluntariado. La empresa transmite de forma clara la estrategia y las acciones de RSC a sus trabajadores. Los individuos actúan como representantes de la empresa, y el esfuerzo de cada uno contribuye a la identidad de la empresa (Takala y Pallab, 2000; Mèlynytè y Ruževičius, 2008; Ceil, 2012).

Los empleados buscan algo más que un trabajo y una nómina (Guarneri y Kao, 2008; Aguer y Viscarri, 2012). Si bien las nuevas generaciones están más concienciadas, esta filosofía no es nueva (Kissida, 2007). En España tenemos antecedentes desde 1990 y en Estados Unidos podemos contar dos décadas más desde que se inició esta concienciación.

El detonante de un posicionamiento con un servicio al cliente excelente no tiene por qué estar hoy en día en el producto o en el precio, si no las personas que han de dar respuesta al cliente. Al contrario, es habitual enfrentarse a dependientes presenciales u operadores telefónicos poco formados y asustados, contratados con un objetivo exclusivamente económico por propietarios o apoderados inflexibles. Para vincular a los clientes, primero hay que vincular a quien ha de ejecutar la experiencia del servicio, es decir, al empleado. El cliente ha ocupado el centro del organigrama de la empresa durante las últimas décadas. Hoy en día, esta posición de privilegio debe dominarla el empleado. Las iniciativas a favor de este grupo de interés potencian la atraktividad de la empresa y con ello, la contratación de personal con leal y motivado. Todo ello se traduce directamente en un arma competitiva para adquirir una ventaja mediante un servicio al cliente excelente.

El siguiente modelo coloca al cliente en el centro del organigrama de la gestión del servicio, por cuanto es necesario satisfacer y vincular a los colaboradores antes de satisfacer y vincular a clientes. Recordemos que son las personas las que ofrecen el servicio y consiguen vincular a los clientes, no las empresas.

Figura 3. El empleado como figura clave en la ejecución del servicio



Fuente: elaboración propia a partir de Huete, 2005.

Las características de estos empleados incluyen, tanto dentro como fuera del entorno laboral (Harvey, Bosco y Emanuele, 2008):

- Reciclaje en sus casas y en el trabajo.
- Ahorro de energía.
- Interés en utilización de energías renovables.
- Búsqueda de empresas comprometidas.

Las opiniones de estos empleados hacia las empresas con un marcado compromiso con el medioambiente son siempre positivas y superiores respecto a aquellas que no cuentan con esta propiedad. Existe evidencia empírica que indica que la responsabilidad social corporativa –al igual que ocurre con los consumidores– incrementa la percepción positiva del empleado respecto a la compañía. Cuando una empresa cuenta con iniciativas de RSC, los empleados están más orgullosos y comprometidos con la organización (Stawiski, Deal y Gentry, 2010). En este caso, la fuerza laboral recomienda la empresa como lugar de trabajo. Sin embargo, Rodrigo y Arenas (2006), demuestran en su estudio sobre la importancia que dan los empleados a las políticas de RSC que el número de trabajadores que presentan una actitud indiferente o incluso negativa ante estas iniciativas, no es despreciable.

La cuestión de fondo consiste en saber si son suficientes y están correctamente dirigidas las acciones que se están llevando a cabo en este campo. Los ejes centrales de la RSC inicialmente cubren aspectos como la protección social y del medioambiente. La sociedad exige dar un paso más y afrontar prácticas para ayudar directamente al desarrollo de conceptos como el *empowerment* o la distribución de riqueza (Utting, 2007).

En la literatura sobre marketing social y responsabilidad social corporativa son los empleados el colectivo más ignorado (Van Buren, 2005; Bauman y Skitka, 2012). Sin embargo, el empleado está incluido de alguna u otra manera como figura clave en los principios y valores de las políticas corporativas de grandes empresas. Atendiendo al tamaño de la empresa, la aportación de políticas de responsabilidad social corporativa a los empleados es tímida en organizaciones de tamaño pequeño (Mankelov, 2008).

La actitud del empleado varía según el nivel de compromiso de la empresa con prácticas de RSC (Colquitt, 2001). La lealtad del empleado y su buen hacer es mayor en organizaciones con un nivel alto de compromiso social a nivel directivo y con una definición clara en sus objetivos sobre su posición en términos de marketing social. En contraposición, la carencia de estos elementos irradia negativamente en el compromiso y vinculación de los empleados.

El grupo de interés más cercano al empleado por sus características dentro de los procesos empresariales es el proveedor. En respuesta a políticas de RSC, multitud de empresas están implementando programas relativos a sus cadenas de suministro con el propósito de asegurar que los proveedores actúen de forma socialmente responsable en relación con la fuerza de trabajo o el entorno (Boyd, Spekman, Kamauff, y Werhane, 2007). La organización de eventos puede ayudar a ello (Pinkess, 2008).

Las acciones de responsabilidad social corporativa o de marketing social pueden ser reactivas o proactivas. Pueden comunicarse adecuadamente o, simplemente, carecer de promoción. Parece razonable pensar que las iniciativas proactivas y bien comunicadas impactan positivamente en el consumidor. Éstas conducen a una mejora en las creencias, las actitudes y las intenciones de los clientes (Becker-Olsen and Hill, 2006). Las acciones proactivas impactan más positivamente en el desempeño de la empresa de lo que lo hacen las acciones reactivas (Chang, 2015). Además, los autores concluyen que estas acciones son más numerosas en grandes compañías, siendo muy tímidas las iniciativas en las pequeñas y medianas empresas.

Puede ser razonable la distancia existente en términos de proactividad y tamaño si aludimos a los recursos económicos que quizás requiera el pequeño comercio.

Las pequeñas y medianas empresas pueden iniciar acciones responsables con distintas combinaciones de recursos, por ejemplo, con la cooperación en investigación y desarrollo o a través del enriquecimiento de la imagen de marca a través de la explotación de su principal baza: el servicio (Halme y Korpela, 2014). La proactividad se asocia con un estado de compromiso natural, mientras que la reactividad nace del examen social o la necesidad. Partiendo de la base de que los consumidores recompensarán a las empresas según sea su contribución a la sociedad, multitud de organizaciones se han fijado objetivos sociales (Levy, 1999). Sin embargo, académicos y directivos menosprecian las creencias de los consumidores por considerarlas simplistas (Ellen, Webb y Mohr, 2006).

A pesar de los esfuerzos de marcas líderes como McDonald's o KFC, su política de comunicación de RSC obtiene un bajo nivel de consideración por parte de los consumidores. Reina el escepticismo en el consumidor en cuanto a la actividad social de las empresas citadas, pero el compromiso de éstas es elevado (Schröder y McEachern, 2005). Las empresas de comida rápida necesitan responder al debate sobre alimentación que está continuamente en boca de la sociedad, en concreto, en lo concerniente a la comida sana y a la ética en la alimentación. Estas organizaciones deben asegurarse de que sus prácticas empresariales son completamente consistentes con los valores remarcados en sus iniciativas de RSC. McDonald's se propuso incrementar esta percepción. Para ello, la empresa revisó su política de recursos humanos con el objetivo de que el principal hilo conductor de esta comunicación sea el propio empleado. En este sector, Steven Grover (2008) propone la realización de estudios de mercado basados en paneles de consumidores, utilizando la opinión de expertos. El análisis ha de servir para obtener información útil, evitando ser utilizados como herramienta de comunicación.

La realización de acciones de marketing social influye en el comportamiento del consumidor. Sin embargo, quedan muchas preguntas por responder, por ejemplo, ¿están los consumidores dispuestos a donar dinero a determinados fines sociales sobre los cuales la empresa con la que están vinculados ya se dedica? O ¿Los consumidores dejan de comprar productos a empresas que no están comprometidas con una determinada causa? (Sen y Cowley, 2013). A través de un experimento controlado, Nan y Heo (2007) demostraron que las empresas cuyos mensajes publicitarios incluyen la dedicación de una parte de los ingresos a alguna obra benéfica obtienen un mejor escrutinio por parte de los clientes. Siltaoja (2006) examinó de forma cualitativa la naturaleza de la RSC y la reputación de la empresa.

En el caso de la gran distribución y el sector detallista, las empresas basan su posicionamiento de responsabilidad social en aspectos como el valor por dinero, el apoyo a productores y fabricantes locales, el comercio justo, la

salud y el compromiso con los productos sanos y ecológicos, donaciones e iniciativas destinadas a la comunidad (Jones, Comfort y Hillier, 2007). Aunque la preocupación por la ética sigue aumentando en la sociedad, en el acto de compra concreto, en el consumo o en la utilización de los servicios, aparecen situaciones en las que los clientes no manifiestan de forma explícita dicha preocupación (Purcarea y Purcarea, 2008). Los consumidores son una figura clave de los grupos de interés porque representan la sangre de cada negocio (Brinzea, Oancea y Barbulescu, 2014).

Las organizaciones han de afrontar el hecho de que estas iniciativas puedan no parecer sinceras. En ese caso, es mejor no extenderse mucho en su difusión, puesto que los clientes, y la sociedad en general, pueden castigar a la empresa. Las redes sociales inyectan una nueva dosis de riesgo a este fenómeno. Con la aparición de lo que se ha denominado Web 2.0, se está modificando la relación entre los agentes que trabajan para construir la marca y los consumidores. Se ha producido una transferencia de poder desde las empresas hacia los consumidores sin precedentes debido al factor multiplicador o viralidad del entorno. Las opiniones de los clientes y las recomendaciones o quejas están adquiriendo cada vez más importancia.

Las decisiones finales de los consumidores se basan en gran medida a partir de las prescripciones u opiniones de otras personas. Según Criteo (2015) el 78% de los consumidores creen en los comentarios de otros consumidores, mientras que solo un 14% confían en la publicidad. Tripadvisor es una de las web de turismo de comentarios (190 millones) más importantes del mundo que se ha erigido en referente casi imprescindible de consulta (315 millones al mes) antes de efectuar una compra.

Las empresas conviven con una nueva revolución que supone la democratización de las opiniones y que el público en general pueda realizar comentarios de todo tipo. Esto puede ser tan beneficioso como perjudicial para la imagen y reputación de la empresa. La filosofía que aporta el *Search Engine Reputation Management* (SERM) facilita la guía de buenas prácticas para aprovechar el medio o, como mínimo, no socavar la buena imagen de la empresa cuándo ésta utiliza las redes sociales y realiza acciones de *Social Media* (SMO).

La premisa es que las crisis en los medios sociales no se resuelven por sí solas. Recordemos el caso Toyota de 2010. Las anomalías que experimentaron algunos modelos de automóvil llevaron a la compañía a una grave crisis. Toyota está posicionada en el mercado estadounidense como fabricante de coches fiables. A pesar de la revisión de los modelos en los que se detectó un problema con el acelerador, los consumidores empezaron a denunciar la situación y hubo un accidente grave a causa del fallo. En lugar de ofrecer toda la información

posible a clientes, medios y accionistas, la empresa intentó tapar la situación, originando una crisis de reputación que provocó un balance negativo de unos 2.000 millones de euros y una caída precipitada de sus acciones. Para solucionar una crisis así, Toyota tendría que haberse anticipado, designando a una persona que hablara sobre el problema en nombre de la empresa, creando un flujo de información constante sobre la situación, no ocultando nada en las conversaciones que se generaban y abandonando la arrogancia para poder escuchar a sus clientes.

En las redes sociales, si usted no habla, otros lo harán por usted. En el otro extremo, si el consumidor percibe que la empresa es socialmente irresponsable, su imagen quedará expuesta al azar, lo que seguramente impactará negativamente en su éxito. Varios estudios destacan la interrelación entre la reputación de la empresa y la conducta del consumidor (Bhattacharya y Luo, 2006; Valjakka, 2013). En definitiva, las políticas de marketing social deben contar con la aprobación de los clientes, puesto que se va extendiendo la creencia de que la filantropía y estas iniciativas son el corazón y el alma de los negocios (Hawkins, 2006).

El canal electrónico ha supuesto una revolución en la comunicación de las empresas, que cuentan con herramientas sólidas para dar a conocer su misión y sus acciones. Desde el punto de vista social, el marketing de contenidos es una oportunidad sin precedentes en la historia de la comunicación para difundir aquellas iniciativas y posiciones al margen de la venta directa. Las empresas con blog (marketing de contenidos o *content marketing*) registran un 55% más de visitas, según una encuesta realizada por la empresa de marketing digital Leadsrocket (2014). Otras fuentes, quizás más generosas, sitúan esta cifra en el 90% (Sainz de Vicuña, 2015). Para construir este apartado, como herramienta de fomento del marketing social, hemos de tener en cuenta que:

- El *content marketing* no sustituye a la publicidad.
- Ayuda a generar confianza como base para la relación comercial.
- Un contenido interesante premia la optimización de la página en buscadores.
- No debe hablarse de la empresa y los contenidos comerciales no deben superar el 20%.
- No hay que replicar o preparar notas de prensa.
- Funcionan los casos de éxito. *Storytelling* de terceros (*branded content*).
- Humildad y conexión con el usuario.
- No es gratis: paciencia, dedicación y constancia.

En efecto, como institución económica, la empresa debe conseguir los mejores resultados a partir de los recursos con que cuenta. La eficiencia en la gestión ha de facilitar la creación de valor para sus propietarios, pero también se debe corresponder a los demás miembros con los que la empresa interacciona: empleados, clientes, proveedores y comunidad. La búsqueda del equilibrio entre la obtención de un buen resultado financiero y la utilidad aportada a los demás participantes lleva a pensar en que el objetivo de la empresa, como parte del sistema económico, debe ser tanto la maximización de valor para los accionistas como la contribución decidida al desarrollo sostenible. Antes de generar beneficios, la empresa debe tener un objetivo social para el desarrollo de una sociedad mejor. Las empresas que hacen algo más que simplemente hablar de RSC han visto que se incrementan sus beneficios financieros (Vilanova, 2003). La cuestión de fondo consiste en saber si son suficientes y están correctamente dirigidas las acciones que se están llevando a cabo en este campo.

## **2.5. Diferencias por países, sectores y tamaño de la empresa**

El nivel de incorporación de políticas de responsabilidad en las empresas, en términos económicos, sociales y políticos varía según el país en que nos encontremos. La legislación del trabajador, las políticas medioambientales y la educación son distintas en Europa y en Estados Unidos (Matten y Moon, 2008). Los autores revelan que la RSC se describe explícitamente en las políticas y programas en Estados Unidos, mientras que en Europa, esta responsabilidad está implícita en el entorno institucional de los negocios. En el caso de la pequeña y mediana empresa, no existe consenso en la adopción de políticas de responsabilidad social debido a las tradiciones propias y otras variables del macro entorno de cada país (Fassin et al., 2015). En general, la literatura no indica que exista obligación por parte de los gobiernos para que las empresas inicien actividades de RSC. Las iniciativas suelen ser voluntarias. Sin embargo, en países como Estados Unidos, el gobierno puede hacer más para incitar a sus empresas a moverse en este campo (Aaronson, 2006).

Parece evidente que el desarrollo del país influye en la adopción de políticas de RSC. En países como Finlandia, las prácticas de RSC dirigidas a clientes, proveedores, empleados y a la comunidad en general, están sólidamente desarrolladas (Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003), debido en parte a los valores implantados en las empresas y a la cultura del país.

Hasta ahora, el debate ha estado dominado por y para el hemisferio norte, siendo recurrente la falta de beneficio social en el hemisferio sur (Prieto-Carron, Lund-Thomsen, Chan, Muro, y Bhushan, 2006). En estos lugares, la visión y el impacto real de la RSC, ignora cuestiones fundamentales. En la mayoría de empresas sudafricanas, el término responsabilidad social corporativa es sustituido por

el de inversión social corporativa (Fig, 2005). La integración de la RSC en la empresa requiere mucho más que buenas intenciones y un fuerte liderazgo. Es necesario, entre otros, ajustes en la organización e incentivos (Porter y Kramer, 2006). Existe un *gap* entre las intenciones de las organizaciones para adoptar políticas de RSC y los elementos de gestión y de estrategia para llevar a cabo estas intenciones. No hay una única respuesta sobre cómo implementar la RSC en la empresa (Porter, 2008).

Jacqueline Jimena (2008) auguraba algunas tendencias que ya están teniendo lugar en la actualidad. Entre otros, las empresas sufren escándalos debidos a errores en la comunicación de sus políticas, tienen problemas de *reporting*. La entrada de los países asiáticos en la economía capitalista y en la globalización conlleva la redefinición de las estrategias de RSC, y, cómo no, el cambio climático está incidiendo cada vez más en la conciencia de los consumidores.

En general, las empresas líderes europeas presentan, en media, un mayor nivel de conducta social que las mejores empresas norteamericanas. Las diferencias son más patentes en aspectos relacionados con los empleados y los clientes, que en los sociales o ambientales. Y podrían explicarse por los mayores cambios culturales ocurridos en la Europa de principios del siglo XXI (Luna y Fernández, 2008). Las empresas estadounidenses tienden a comunicar y justificar sus programas de responsabilidad social en términos económicos mientras que las europeas basan su mensaje en teorías sociales y morales (Hartman, Rubin y Dhanda, 2007).

Si bien la RSC lleva discutiéndose desde los años 50 en la literatura académica (de Becker et al., 2005), el interés se ha centrado en las grandes empresas (Besser y Miller, 2004). Es abrumadora la ventaja editorial que llevan estas empresas frente a las más pequeñas<sup>6</sup>. A pesar de la creciente literatura sobre responsabilidad social en la gran empresa, la pequeña empresa queda claramente en segundo plano (Hoogendoorn et al., 2015). En concreto, los autores aluden al enorme *gap* existente según el tamaño de la empresa cuando nos referimos a políticas medioambientales. Este hecho contrasta con el reconocimiento emergente hacia la aportación de la pequeña empresa a la sociedad (Mankelov, 2008; Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008; Cornelius et al., 2008; Baumann-Pauly et al, 2013). Otros informes aseguran que algunas empresas pequeñas cuentan con ventaja para llevar a cabo iniciativas de RSC (Lepoutre y Heene, 2006; Misar, Kunz y Pesek, 2013). Estos estudios forman parte de una corriente aún mayor que asegura que las prácticas de RSC deben

---

<sup>6</sup> Incluimos bajo el rubro de pequeña y mediana empresa –o pequeña empresa, en general, en comparación con grandes corporaciones; o pyme– a aquellas organizaciones con menos de 250 empleados. Definición de PYME (SME) realizada por la Comisión Europea en función del número de empleados.



analizarse de sector a sector y de empresa a empresa, sin tener en cuenta el tamaño de los intervinientes (Werther y Chandler, 2006).

Es necesario diferenciar la realidad específica de las pequeñas empresas frente a las grandes. En definitiva, si tomamos como base el modelo de Carroll<sup>7</sup>, estas organizaciones cuentan con mayor autonomía en temas legales (Nisim y Benjamin, 2008), lo que puede comportar una limitación en el desarrollo de políticas sociales relacionadas con este aspecto. Y la preocupación por el medioambiente, como elemento incluido en la ética de Carroll, constituye un elemento que la literatura no ha logrado conectar con las prácticas de RSC de las pequeñas y medianas empresas (Perrini et al., 2007). La década 2010-2020 está sufriendo una revolución en la adopción de políticas de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas desde el momento en que se consideran figuras relevantes del desarrollo sostenible (Klewitz y Hansen, 2014).

En las pequeñas y medianas empresas no resulta fácil la introducción y desarrollo de una cultura de responsabilidad social, pero tampoco tiene por qué ser más complejo que en las organizaciones de gran tamaño siempre y cuando no dependa de recursos económicos. En el entorno actual, el marketing social, como parcela de la responsabilidad social, no es únicamente una necesidad, sino una inversión. La inclusión de estas iniciativas en los modelos de negocio de los pequeños es tímida. Además, la literatura es generosa con las grandes corporaciones en este ámbito, siendo muy limitada para pequeñas y medianas empresas.

Para unos es más fácil que para otros. Existe una distancia considerable entre una caja de ahorros que destine grandes sumas de dinero a obras sociales y un laboratorio farmacéutico cuyos precios de los medicamentos sean demasiado elevados para que los grupos desfavorecidos tengan acceso a ellos, o fijen su foco únicamente en mercados rentables. Técnicamente, la sociedad únicamente es "accionista" en el primer caso. Según el estudio realizado en el sector bancario por Simpson y Kohers (2002), existe evidencia empírica de la relación entre el resultado financiero y la adopción de iniciativas de RSC. Los mecanismos de creación de valor son elementos clave de los servicios financiero y asegurador, tanto para *shareholders* como para *stakeholders* (Marsiglia y Falautano, 2005).

Los sectores más vulnerables a las críticas han de desarrollar una actividad más intensa en RSC. El reto es aún mayor para las empresas que operan a nivel internacional y que quizás, tengan que tratar con proveedores de países emergentes, poblaciones con un alto nivel de marginación o con conflictos

---

7 El modelo de Carroll estructura las iniciativas de responsabilidad social corporativa en cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica.

sociales. No es de extrañar que la filantropía más vinculada con la comunidad en la que operan sea el elemento más destacable. Jenkins (2004) denominaba a este enfoque “RSC silenciosa”.

Al igual que las grandes empresas, existen pequeños líderes que operan en mercados locales: tiendas de barrio y otros detallistas que llevan a cabo acciones de responsabilidad social. Las más destacadas de todas ellas parten de los vínculos con la comunidad. La pequeña y mediana empresa prefiere aprender de su networking y de otras empresas del sector, con lo que, su posicionamiento en términos de RSC es más efectivo y más cercano al público. Ello requiere un liderazgo y una elevada motivación de los propietarios y gestores (Jenkins, 2006), que cuentan con una mayor autonomía de decisión que les permite seleccionar las iniciativas más adecuadas sin estar sujetos a la denostada presión mediática de la gran empresa.

La reputación y el reconocimiento de la empresa dentro de comunidad local suelen ser muy importantes en las Pymes (Argandoña, 2008). A pesar del interés académico y empresarial que despierta la responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa, hay poca contribución teórica y empírica al fenómeno (Misar, 2013; Turyakira, Venter, Smith, 2014).

Las motivaciones para llevar a cabo iniciativas de RSC varían según el tamaño de la empresa (Udayasankar, 2007). La menor visibilidad y escrutinio de las pequeñas empresas, junto con otros elementos como los recursos limitados, dificulta la modelización y estandarización de estas políticas a la vez que flexibiliza su adopción (Baden, Harwood y Woodward, 2011).

Las características que las distinguen de las grandes corporaciones son (Jenkins, 2006):

- Flexibilidad y adaptabilidad que les permite mayor agilidad en la selección de iniciativas.
- Posibilidad de potenciar su creatividad e innovación, basada en el alto nivel de autonomía de sus decisores.
- Mayor cercanía de los propietarios o directivos a la organización, lo que permite una mayor difusión de su cultura y valores.
- Fluidez en la comunicación en la organización, lo que facilita la difusión de las iniciativas de RSC.
- Organigramas sencillos que favorecen la implicación de todos los empleados en las políticas sociales.

- Si las acciones de RSC afectan internamente –empleados– los efectos en la motivación y satisfacción son inmediatos.

Dada la importancia del propietario o directivo en el tejido empresarial de pequeño tamaño, un nuevo campo de investigación se centraría en la medición de los valores y el compromiso con determinados aspectos que podrían incluirse dentro de la RSC con el fin de analizar la materia prima para desarrollar políticas sociales. Un elemento que puede aportar interés a la literatura académica sería la diferenciación que puede darse dentro de este grupo en términos de aplicación de políticas de RSC. Udayasankar (2007) sugería que las empresas medianas son menos propensas a la implantación si las comparamos con empresas grandes y pequeñas. Baumann-Pauly et al. (2013) sugieren incluso que las pequeñas empresas no están necesariamente más avanzadas que las grandes empresas en la implantación de la responsabilidad social corporativa. Las organizaciones de pequeño tamaño poseen multitud de características que favorecen la implantación de la RSC en sus modelos de negocio, aunque tienen serias limitaciones para implementarla y comunicarla.

La literatura también analiza sectores determinados: un estudio de mercado realizado por De los Salmones, Crespo y del Bosque en 2005 trataba de determinar la percepción de los usuarios de telefonía móvil en los aspectos económicos, legales, éticos y sociales de los operadores. Otros estudios han centrado su interés en zonas en las que moralmente hay problemas graves. La pobreza en Brasil y las políticas empresariales y gubernamentales para acabar con ella (Griesse, 2007) son un claro ejemplo. Desde cualquier punto de vista, es necesario entender cómo, cuándo y en qué sentido las compañías pueden ayudar a reducir la pobreza (Newell y Frynas, 2007). Las grandes empresas muestran cada vez más un compromiso activo para combatir la pobreza en países en vías de desarrollo. Esta actitud debe ser aplaudida (Obinna and Abdullah, 2011).

Empresas como Starbucks y otras compañías que han de operar con países en vías de desarrollo o emergentes transmiten e intentan practicar comercio justo. Observamos que los enfoques son distintos en cada caso. Si el producto principal es el alcohol, un medicamento o la comida grasienta, o el cliente es un niño, o el accionista es la sociedad, se destacará un aspecto determinado del amplio concepto del marketing social. Frecuentemente, las acciones de marketing social son fructíferas.

En Brasil, la epidemia del virus del sida fomentó el arranque de una campaña para que los laboratorios farmacéuticos redujeran los precios de los medicamentos, lo que supuso una renegociación significativa de precios a la baja (Godfrey y Hatch, 2007). Khanna (2006) analizaba algunas iniciativas

de RSC llevadas a cabo por farmacéuticas en relación con el virus del sida. La industria farmacéutica es un caso especial porque sus decisiones afectan directamente a la vida humana. Estas empresas están frecuentemente en el punto de mira de la sociedad por los precios prohibitivos a los que distribuyen sus medicamentos, en especial cuando los receptores son personas de países en vías de desarrollo (Droppert and Bennett, 2015). Según reclaman instituciones como Oxfam o Save the Children, la responsabilidad social corporativa en el sector farmacéutico debe incluir la adopción de políticas en cinco áreas que impactan en los países desarrollados: precios, patentes, unión de iniciativas públicas y privadas, investigación y desarrollo, y uso apropiado de medicinas.

Para sobrevivir y tener éxito en el entorno turbulento y global actual, las empresas están obligadas a pensar su estrategia más profundamente, desarrollando políticas activas que incluyan elementos sociales y ecológicos, a parte de los económicos (Deniz-Deniz y García-Falcón, 2002). Los autores investigaron las acciones que las subsidiarias de empresas españolas realizaban para obtener una respuesta a las necesidades de sus grupos de interés en otros países. González y Martínez (2004), aseguraban que las empresas españolas carecen de guías comunes y apoyo del gobierno en la implantación de iniciativas de RSC. La concienciación sobre este aspecto ha vivido un crecimiento considerable en los primeros años de este siglo. Un ejemplo notable de ello lo encontramos en las iniciativas que han lanzado las autonomías en España, dedicando recursos a ello.

Estudios<sup>8</sup> realizados por la Generalitat Valenciana en 2009 por instituciones como Cruz Roja Española o la Fundación Etnor analizan las ventajas de la RSC y tratan de fomentar su adopción, si bien en el segundo de los informes, la Fundación Etnor asegura que El 70% de los propietarios de pequeños comercios de la Comunidad Valenciana nunca ha oído hablar de responsabilidad social en la empresa, algo que también le ocurre al 69,4 por ciento de la población. En general, no existe un conocimiento claro del concepto, pero sí una aproximación intuitiva al mismo, básicamente en relación a las repercusiones de su actividad en los diferentes grupos de interés. Su implantación en el pequeño comercio es escasa. Y, además, no se vincula la RSC al pequeño comercio, ya que los comercios identificados en primer lugar por la sociedad como responsables no son pequeñas y medianas empresas comerciales.

---

8 Informe de Cruz Roja Española en la Comunidad Valenciana realizado en 2009. Guía de recursos para empresas: "Responsabilidad Social en la Comunidad Valenciana, por la promoción de mercados inclusivos". Por su parte, el estudio "Una aproximación ética al comercio valenciano" elaborado por la Fundación para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones (ETNOR), que advierte de la escasa implantación de prácticas responsables en empresas pequeñas y medianas valencianas.

En el trabajo de campo se realizaron 800 encuestas a propietarios de comercios, trabajadores y clientes. Las principales conclusiones aluden a la discrepancia entre la imagen que tiene de sí mismo el pequeño comercio y su reflejo en la sociedad, es decir, los valores con los que se identifica el carácter de los comercios no coinciden con los valores que identifica la sociedad. Los estudios cualitativos y cuantitativos confirman el valor del compromiso cívico o ciudadanía, en clara referencia a la implicación del pequeño comercio en la vida activa de la ciudad.

Aparecen cuatro valores básicos que definen la ética o carácter propio del comercio valenciano: calidad, proximidad, profesionalidad y compromiso ciudadano. El valor calidad, y en menor medida también la profesionalidad, pierden intensidad como referentes del pequeño comercio según la perspectiva de la sociedad. Se apunta hacia una concepción de la calidad capaz de aprovechar la proximidad y la implicación ciudadana como elementos de dicha calidad.

Falta una identidad común que compense la heterogeneidad y la diversidad del pequeño comercio. No hay acuerdo sobre el nombre que aglutine a todos los diversos tipos de comercio bajo un mismo denominador común. La falta de competitividad del pequeño comercio se atribuye mayoritariamente a factores externos, sin reconocer la importancia de otros factores, como puede ser la profesionalización de la gestión.

La principal motivación para asumir la responsabilidad social radica en la mejora de la gestión y en la salida a la situación actual de falta de identidad y pérdida de calidad. El pequeño comercio posee una buena disposición para la implementación de estas cuestiones, una vez identificadas en el marco de la responsabilidad social corporativa. La valoración de las prácticas responsables del comercio tradicional es positiva, aunque la sociedad se muestra más crítica que los propios comerciantes. Aún así, existe un nivel alto en la aceptación y valoración de la actuación del pequeño comercio por parte de la sociedad.

Se aprecia la potencialidad de la RSC como un activo pero no se relaciona con las prácticas responsables que de hecho ya se realizan. El pequeño comercio no es capaz de convertir dicho activo en un recurso que ponga en valor su participación en la vida ciudadana.

No se entiende la comunicación como un elemento imprescindible de la gestión empresarial ni de su responsabilidad social. El pequeño comercio no es capaz de comunicar y poner en valor sus prácticas responsables. Se identifica su aportación a la sociedad con la acción social, en concreto con la participación en actividades lúdicas y culturales. No se incluye en el mismo concepto, por ejemplo, la creación de empleo estable, la aportación económica o las mejoras que su actividad comporta en cuanto a seguridad y limpieza.

Se puede afirmar que los resultados confirman la hipótesis de partida. Por una parte, el pequeño comercio parte de una situación favorable y una adecuada motivación para el desarrollo de la RSC. Por otra, la sociedad valora de forma positiva las prácticas que se llevan a cabo en el pequeño comercio en relación con la responsabilidad social corporativa. De ahí que, como conclusión general, se confirma que la RSC podría convertirse en uno de los rasgos distintivos del pequeño comercio valenciano. Si además se tiene en cuenta que la proximidad y el conocimiento del barrio o la ciudad son las características básicas del pequeño comercio, este valor se convierte en el valor de referencia para esa identidad común buscada.

En definitiva, buenas iniciativas y propuestas para un concepto en fase de crecimiento.

La responsabilidad social es un fenómeno notorio, pero la brecha de conocimiento entre las pequeñas empresas y las medianas y grandes es abrumadora. La visión de la RSC es cualitativamente distinta según el tamaño de la empresa en cuanto al concepto, la percepción de su utilidad y el grado de escepticismo con respecto a su desarrollo futuro.

Avanzando en el análisis, podemos distinguir entre el comportamiento de las pequeñas y el de las medianas y grandes empresas, ya que difiere notablemente en cuanto a la magnitud del eventual recorte en acciones de responsabilidad social corporativa, sobre todo en épocas de crisis. Las pequeñas empresas optan en gran medida por recortes totales o parciales. Así lo manifiestan el 45% de las empresas, que afirman haber recortado sus actividades. El impacto en las medianas y grandes empresas es significativamente menor puesto que aunque el 32,9% que ha realizado recortes en sus programas de responsabilidad social corporativa, la gran mayoría, más de un 80%, ha optado por un recorte parcial de las actividades en lugar de un abandono total de las mismas, como ha hecho el 20% restante (Forética, 2011).

La concienciación a nivel global es patente. Las Naciones Unidas editaron en 2011 una guía<sup>9</sup> para iniciar programas de sostenibilidad –quizás el emblema más notorio de la responsabilidad social corporativa– en el pequeño comercio.

---

9 “Tiendas Verdes y Grandes Ahorros. Una Guía Práctica para Distribuidores”, es el título del plan director publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Pnuma) que explica a los pequeños comercios las fases de una planificación, lanzamiento, implementación y administración de programas de sostenibilidad.

**Figura 4. Sobre la aplicación de acciones de RSC según el tamaño de la empresa**

	Mediana y Gran Empresa <sup>10</sup>	Pequeña Empresa
TOTAL EMPRESA PRO-RSC	88,90%	42,60%
Creer en la RSC y la aplican	54,10%	3,90%
No acaban de creer en la RSC pero hacen algo	16,99%	11,20%
Creer en la RSC pero no la aplican	17,90%	27,60%
No acaban de creer en la RSC ni la aplican	6,50%	24,60%
No creen en la RSC ni la aplican	1,80%	22,20%
Son escépticos ante la RSC pero creen en su utilidad	2,80%	10,50%

*Fuente: elaboración propia a partir de Forética, 2011.*

Las Pymes tienen ciertas características que las distinguen de las grandes corporaciones: mayor independencia, recursos limitados, menor burocracia y mayor involucración de los trabajadores en varias áreas de la empresa (Perrini et al., 2007). Todo ello implica un compromiso menor para participar en iniciativas de RSC (Udayasankar, 2007). Hemos podido comprobar que hay aspectos con los que las pequeñas empresas se sienten más cómodas a la hora de iniciar sus políticas de responsabilidad social (Uhlener et al., 2012).

Los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo ocupan un lugar importante en la definición de la misión y de la estrategia de las empresas pequeñas y medianas. La tesis, que algunos defienden, de que la responsabilidad social no está pensada para las pymes, no es aceptable (Argandoña, 2008).

En muchos casos, lo que caracteriza a una empresa pequeña o mediana es que está sujeta a restricciones importantes en los recursos de que dispone: recursos

<sup>10</sup> Circular del Banco de España incluida en el BOE del 12 octubre 2013. Pequeña Empresa: organización empresarial con menos de 50 empleados. Mediana y Gran Empresa: organizaciones empresariales con menos de 250 empleados y más de 250, respectivamente.

financieros (insuficiencia de capital, dificultades para el acceso al crédito), recursos humanos (número y calidad de los directivos y empleados) y, a menudo también, de tiempo para dirigir la empresa. De ahí la resistencia que muchas de las pymes tienden a tomar en consideración la dimensión de responsabilidad social, porque, a menudo, lo primero que les falta es conocer precisamente en qué consiste esa responsabilidad. El consejo autonómico de responsabilidad social de la comunidad autónoma de Extremadura del observatorio autonómico de responsabilidad social empresarial, organismo dependiente de la Junta, afirma a través de su informe “la estrategia extremeña en responsabilidad social empresarial 2015-2017” que cuanto mayor es la formación y la información facilitada a las empresas en relación con la responsabilidad social, mayor es su concienciación a implantar acciones sociales.

No existe en la actualidad una gran empresa que no practique algún tipo de iniciativa social, ya sea a través de unos principios integrados en su política corporativa o a través de fundaciones, incluso entre los pequeños comercios que operan en mercados locales, las tiendas de barrio, y en general, los detallistas, encontramos multitud de casos en los que se llevan a cabo acciones relevantes. Las más destacadas de todas ellas parten de los vínculos con la comunidad. La pequeña y mediana empresa prefiere aprender de su *networking* y de otras empresas del sector, con lo que, su posicionamiento en términos de RSC es más efectivo y más cercano al público. Ello requiere un liderazgo y una elevada motivación de los propietarios y gestores (Jenkins, 2006; Sacconi, 2012).

## **2.6. Oportunidad para el sector de la consultoría**

El compromiso para la incorporación de políticas sociales en el modelo de negocio nace del propietario. Su formación previa en este ámbito debe irradiar al resto de colaboradores internos y externos: directivos, mandos intermedios, proveedores y, en general, personal relacionado directamente con la empresa con el fin de ser más conscientes, involucrase en el diagnóstico inicial y ayudarlos a asimilar los cambios que pueden producirse dentro de la empresa.

Dado que la RSC sigue siendo un tema poco prioritario en la práctica, existe poca experiencia en la aplicación de planes concretos, por lo que encontrar profesionales cualificados que informen y formen acerca del conglomerado de acciones pertinentes y su retorno se convierte en el mayor inconveniente. Es preciso contar con profesionales que hayan trabajado en la empresa privada, preferiblemente en varios sectores y, por tanto, que conozcan y dispongan de una visión amplia de los negocios. De esta forma, la experiencia de los consultores claramente representa una fortaleza en el sector. No hemos encontrado oferta formativa exclusiva en el ámbito comercial de la responsabilidad social, el marketing social. La oferta formativa es genérica, lo que supone una oportunidad



en el mercado basándose en ciertos factores que, de cumplirse, generarían un entorno favorable para potenciar este renglón:

- Ser una actividad focalizada completamente en un sector otorga automáticamente una ventaja sobre las empresas con ánimo de lucro que puedan proveer servicios generalistas.
- Contar con una alianza estratégica con organismos promotores de la RSC a nivel estatal que permita disponer de un efecto amplificador sobre las empresas del sector.
- Captar a un colectivo de clientes pioneros que sirvan de modelo en el sector económico en el que operan y por ello atraer a otros clientes dentro de ese ámbito.
- Colaborar con el cliente en la obtención de una certificación en responsabilidad social por la implementación de los preceptos de la sostenibilidad que permita aportar un factor diferencial a la empresa cliente en su sector.

Pese a todo, no existen grandes barreras de entrada en el negocio de la consultoría de responsabilidad social, de manera que si la sostenibilidad sigue creciendo de manera sustancial en la gestión de las empresas futuras, la entrada de consultoras de todo tipo es más que evidente. Esta afirmación se ve reforzada por el Informe Anual de la entidad Forética<sup>11</sup> de 2011, donde en su resumen ejecutivo indica que el 84% de las empresas considera que la RSC tendrá una importancia igual o mayor en el futuro.

Por otra parte, la formación generalista a nivel internacional dispone de alianzas estratégicas con organismos promotores de la RSC a nivel mundial. Estas alianzas pueden influir en la creación de nuevas prácticas de gestión, nuevos sistemas de reporte o incluso la estandarización de la certificación en RSC viables para el pequeño comercio.

Dado que existe una gran diversidad de servicios ofrecidos a nivel global, es posible contratar desde un pequeño análisis hasta todo el diseño y evaluación estratégica de RSC para una empresa. El volumen en este caso juega un papel muy importante, en la medida que sea posible involucrar al cliente con la mayor cantidad de servicios posibles. Se identifican empresas de todos los tamaños como clientes de las consultoras existentes, sin embargo predominan las grandes empresas por encima de medianas y pequeñas. Los clientes más receptivos son, en general, empresas grandes o de mediano tamaño con situación financiera estable que han detectado la importancia de la sostenibilidad en el negocio.

---

11 Sobre el estado de la RSC en España. Informe Forética, 2011.

Por tanto, se puede determinar que el precio del estudio concreto es un factor relevante para la empresa que desea aplicar programas de RSC.

No existen contratos de exclusividad en este sector, y en muchos casos los proyectos son a corto plazo pues se refieren a un producto específico como por ejemplo el desarrollo de la memoria de sostenibilidad. En la medida que se desarrollen proyectos más estratégicos, la relación de dependencia con el cliente será cada vez mayor, pues para el éxito del proyecto es necesario una alta participación e involucración por parte del cliente y sus requerimientos son cada vez más exigentes.

La evaluación de los programas de responsabilidad social no era un requerimiento riguroso hasta que las tendencias internacionales así lo exigieron y se crearon estándares globales como el Global Reporting Initiative (GRI), lo que generó la creación de nuevos servicios de consultoría adicionales a los ya existentes. En esta actividad, los productos se sustituyen rápidamente o evolucionan, pues la capacidad de distribuir el nuevo conocimiento es elevada.

Actualmente, operan en Catalunya unas pocas decenas de organizaciones enfocadas en promover el desarrollo de la RSC, ya sea a través de actividades asociativas entre empresas o bien a través del diseño estratégico para una necesidad particular de una empresa.

En este pequeño universo distinguimos organizaciones sin ánimo de lucro y asociaciones empresariales como Fundació PIMEC, Fundació Mas Família, Confederació de Cooperatives de Catalunya, Confederació de Comerç de Catalunya, o bien consultoras dedicadas como Add Work systems, Bidea, ADA Consultors, UHY Fay & Co., Auditores Consultores S.L, y CIMAS Innovación y Medio ambiente. Todas ellas cuentan ya con reputada experiencia y tienen en común el objetivo de desarrollo respecto a las empresas como sujetos de acción de la sociedad, y la consultoría que ofrecen se encuentra enfocada en apoyar a la organización en el desarrollo de informes de sostenibilidad, identificación y relación con *stakeholders* y la administración de recursos para actividades de RSC, entre otras.

Los competidores en Catalunya se encuentran dispersos. En general, los programas de diagnóstico e implantación de responsabilidad social se ajustan a un patrón definido y por ello, son programas estructurados, lo cual permite una alta reproducibilidad para diversos grupos de profesionales y empresas. Actualmente, no existen consultoras que desarrollen programas combinados de servicios de consultoría responsabilidad social y comercial. Del análisis de empresas dedicadas, destacan dos grupos de consultoras:

- Las de nicho, que están enfocadas en atender las necesidades de empresas en determinados sectores económicos.
- Las generales, que dirigen su negocio al desarrollo de estrategias completas de responsabilidad social corporativa. Su principal segmento es la gran empresa, a quien este tipo de proveedores ofrece planes integrales, es decir, con un alto componente de estandarización.

**Figura 5. Empresas dedicadas a la consultoría en RSC**

EMPRESA	ÁMBITO	EMPRESAS OBJETIVO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES
Add Work systems	Estatal	Pyme	Implantación de cuadros de mando integrales, estratégicos y operativos, sistemas integrados de calidad, medio ambiente y sostenibilidad, seguridad y salud laboral, seguridad alimentaria, responsabilidad social corporativa y gestión de riesgos.
Bidea	Estatal	Todas	Integrar los criterios de la sostenibilidad en el modelo de gestión empresarial y organizacional. Implantación efectiva de estrategias de sostenibilidad en el negocio y en toda la cadena de valor y desarrollo de prácticas de transparencia y plataformas de diálogo y colaboración para fortalecer la confianza y el compromiso en las relaciones con los grupos de interés.
CIMAS Innovación y Medio ambiente	Estatal	Grandes empresas	Desarrollo de cuatro unidades de negocio, orientadas a diseñar e implantar soluciones creativas referidas a criterios de sostenibilidad: pensamiento responsable, métricas para la sostenibilidad, hablando de responsabilidad y sostenibilidad y cadenas de valor sostenibles.
UHY Fay & Co. Auditores Consultores S.L	Internacional	Grandes empresas	Desarrollo de la RSC en tres direcciones donde el componente medioambiental es un elemento central: actuar con más transparencia, en mejores condiciones y con consenso interno y externo.
Ada Consultors	Estatal	Todas	Consultoría de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos, RSC y formación técnica.

*Fuente: elaboración propia, 2014.*

Finalmente, es importante considerar que las barreras de salida en este sector son muy bajas, dado que no se requiere de altos niveles de inversión de capital, y constituye un segmento atractivo donde competir para una nueva consultora especializada, una vez que se cuente con el conocimiento, experiencia y una buena red de contactos en empresas.

Por lo mencionado anteriormente, deben valorarse los agentes especializados en la formación y consulta de programas de responsabilidad social en el pequeño comercio según:

- Calidad de los servicios ofrecidos: la capacidad de adaptación de los servicios hacia un nicho específico del mercado de pequeños comerciantes no ocupado hasta el momento por ningún agente.
- Personal experimentado: las características técnicas, conocimientos y competencias de personal que proporcione un conocimiento técnico y experiencia destacados en la dimensión de empresas seleccionadas como clientes potenciales.
- Colaborar en la obtención de certificación en responsabilidad social mediante acuerdos y pertenencia a asociaciones y organismos promotores de la RSC a nivel local y estatal.
- Red de contactos: contar con profesionales expertos que disponen de un networking en el sector: empresa, asociaciones y administración pública.

Las actividades estatales de promoción de la RSC así como la legislación que poco a poco está emergiendo a nivel europeo y español (Plan Nacional de la RSC, octubre 2012) responde a la demanda de los consumidores. Por su parte, las empresas consideran que se trata de un apartado con grandes oportunidades para el negocio, según revela el último informe anual de Forética 2015. Las actividades de RSC constituyen un mercado en etapa de crecimiento y existen hoy en día pocas consultoras reconocidas que realizan proyectos de RSC por lo que el mercado plantea amplias oportunidades para nuevos competidores.

La concienciación sobre el aprendizaje de la responsabilidad social corporativa también debe consolidarse en el ámbito académico. Según el informe sobre responsabilidad social de la empresa en España, realizado por Aldo Olcese en 2013, en el ámbito universitario se identifican asignaturas de responsabilidad social corporativa con entidad propia aunque en la mayor parte de los casos su curso es de voluntario. Además, destacan los estudios de postgrado destinados a esta materia. En la siguiente tabla exponemos las iniciativas más relevantes:

**Figura 6. Formación académica en RSC**

<b>TITULO DEL POSTGRADO</b>	<b>CENTRO DONDE SE IMPARTE</b>
Comunicación aplicada a la gestión de la RSC y la gestión de crisis	Universidad Complutense de Madrid
Curso de Experto en RSC y procesos de comunicación en la empresa	EUDE
Ética del marketing y Responsabilidad Social Corporativa	Universidad de Almería
Experto universitario en inteligencia política y estrategia socialmente responsable	Universidad de Alcalá de Henares, Cátedra de RSE
Experto Universitario en RSC	Universitat Illes Balears
I Curso de postgrado sobre 'La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa'	Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa del Campus de Espinardo
International master in sustainable development and CR	EOI
Máster en Dirección de Responsabilidad Corporativa	EOI
Máster en Responsabilidad Social Corporativa. Contabilidad y Auditoría Social	Universidad de Barcelona
Máster en RSE	CIFP. Universidad de Alcalá de Henares
Máster en Sostenibilidad	Universidad Politécnica de Cataluña
Máster en sostenibilidad y RSC	UNED y Universidad Jaime I de Castellón
Máster en Gestión de Proyectos de Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa	Universidad de Santiago
Programa Superior de Dirección en Responsabilidad Corporativa	Instituto de Empresa, Madrid
Técnico en RSC	EUDE

*Fuente: informe sobre responsabilidad social de la empresa en España. Aldo Olcese, 2013. Comisión Europea*

## **2.7. Impacto en la rentabilidad de la empresa**

Uno de los principales debates sobre la responsabilidad social corporativa está en determinar el rol de la empresa en la sociedad (Henderson, 2014). Existe una corriente de estudio que basa la razón de ser de la empresa en la figura del accionista, siendo el propósito social de la compañía incrementar el valor para el inversor. La literatura es generosa con la relación entre la adopción de políticas de RSC y el éxito financiero de la empresa, pero los resultados no son concluyentes (Wood, 2010). En el lado opuesto, diversos autores aluden a la necesidad de operar con una visión integral de RSC para poder garantizar el éxito de la empresa (Crane et al. 2012). Entre estas dos teorías, han proliferado multitud de zonas intermedias, misioneras de un modelo en la que las empresas han de considerar las consecuencias morales de sus decisiones (den Hond et al.,

2007). Es verdad que la adopción e implementación de iniciativas de RSC han generado interés en los mercados en general y en los inversores en particular (Eccles, Krzus and Serafeim, 2011).

La amplísima bibliografía existente nos indica que la implementación de políticas de RSC y la incorporación de cambios culturales en la empresa es positivo para la compañía (Moneva, Rivera-Lirio, y Muñoz-Torres, 2007). Existe una relación entre el aprendizaje y el desarrollo de los valores de la organización que mejora el desempeño de la empresa (Stewart y Gapp, 2014). La filantropía de las empresas incrementa el resultado financiero (Wang, Choi and Li, 2008). El establecimiento de políticas de RSC es una oportunidad para la mejora empresarial y las relaciones con los grupos de interés (Luesma, 2007). Las empresas con una clara identidad ética consiguen un mayor nivel de satisfacción de sus *stakeholders* (Berone, Surroca y Tribo, 2007). Las organizaciones que escogen correctamente sus políticas de RSC integradas en su estrategia, cuentan con una ventaja competitiva en su sector (Serbanica y Militaru, 2008). Sin embargo, los mecanismos que actúan en esta relación no han sido suficientemente estudiados. Conocer la relación entre la actividad social y la financiera ha sido uno de los principales objetivos de la literatura en gestión empresarial. A través de un modelo teórico, Sanchez y Sotorrio (2008) verificaron que el proceso de creación de valor está ligado a la reputación de la empresa. Según los autores, existe extensa literatura que ha probado esta relación sin utilizar un modelo teórico. En base a las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*, las empresas deben desarrollar y mejorar sus programas de responsabilidad social corporativa y reflejar los resultados en los mecanismos que mejoran la reputación (Esen, 2013).

En diciembre de 2013, el Boston Consulting Group junto con el MIT, a través del estudio *Sustainability's next frontier: walking the talk on the sustainability issues that matter most*, concluyó –después de entrevistar a 5.500 ejecutivos– que un 32% de las empresas declaraba que las prácticas de RSC habían contribuido de manera positiva al beneficio de la compañía.

Las empresas que hacen algo más que simplemente hablar de responsabilidad social corporativa han visto incrementar sus beneficios financieros (Vilanova, 2003). La conducta ética, apoyada por un componente de RSC sostenible es un poderoso antecedente para una sólida reputación, mientras que una conducta desprovista de integridad seguramente generará un elevado nivel de riesgo para la imagen de la empresa, lo que puede ser fatal para su subsistencia (Pantelica, 2008). Schuler y Cording (2006) presentaron un modelo que enlazaba la utilización del marketing social y el resultado financiero. Los autores concluyeron, entre otros, que esta relación es compleja, y no es fija ni única.

Es interesante destacar la relación entre RSC y sostenibilidad de la empresa. Ivan Montiel (2008) analizaba en un estudio las diferencias y las congruencias entre los dos conceptos, puesto que la literatura de la gestión utiliza los dos conceptos indistintamente, siendo complejo establecer la frontera entre ellos.

La investigación de Mackey, Mackey y Barney (2005) sugería que los modelos de RSC maximizan el valor de mercado de la empresa. Si la estrategia concreta no es rentable o es inconsistente con los objetivos empresariales, es muy probable que no se lleve a cabo. La fijación de objetivos sociales y de rentabilidad presenta un dilema que los gestores han de resolver (Margolis y Walsh, 2003). Muchas empresas inician acciones de RSC porque consideran que obtendrán algún tipo de ventajas (Branco y Rodrigues, 2006; Sacconi, 2012).

Cada vez más, las empresas reconocen que la RSC debe ser un eje central en su modelo de negocio y no una consideración periférica asociada a la filantropía (Bhattacharya, Craig y Vogel, 2004). El gobierno de las empresas está gradualmente migrando desde un posicionamiento basado en la filantropía a uno basado en la incorporación de la RSC en la estrategia empresarial con el propósito de obtener la confianza de los clientes y de la sociedad en general (Marsigli and Falautano, 2005; Rangan, Chase and Karim, 2012).

Lo mejor que podemos esperar es que siga en aumento la concienciación hacia las prácticas voluntarias y activas de responsabilidad social corporativa, dentro y fuera de la empresa. Es un importante paso que ninguna gran compañía publique en sus principios que su responsabilidad primordial sea la de maximizar beneficios. Con ello, se hace patente la idea de Marc Van Ameringen (2007), director ejecutivo de *Global Alliance for Improve d Nutrition*: "Hay que olvidar la RSC".

### 3. Planificación estratégica del marketing

De la literatura se desprende que la gran empresa incorpora en su negocio la responsabilidad social corporativa. En la pequeña empresa, no es posible generalizar este hecho. Nuestro propósito es lograr alguna visibilidad sobre las causas. En cuanto a la rentabilidad de las acciones de marketing social, el análisis revela un resultado positivo. Podemos concluir que las empresas de éxito, rentables, incorporan acciones sociales en sus planes de empresa en general y de marketing en particular. Pero, ¿y al contrario? ¿Podemos decir que la incorporación de iniciativas de RSC en la empresa impacta positivamente en la cuenta de resultados? La literatura vuelve a ser tajante: la acción proactiva de las empresas en este ámbito agrada a los *stakeholders*. La acción no es puntual, supone un cambio psicológico en los grupos de interés que beneficia a la empresa, incrementando su notoriedad.

La palabra “marketing” empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, aunque con un significado distinto al actual. Es una disciplina social y comercial joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por muchos intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance.

Muchas veces se confunde el marketing con las ventas o la publicidad, algo que no es de extrañar, al ser éstos, los instrumentos más visibles de esta disciplina. Las ventas únicamente representan la punta del iceberg del marketing, siendo una de sus funciones que con frecuencia no es la más importante. Si el especialista en marketing logra identificar debidamente las necesidades de los consumidores, desarrolla buenos productos y les fija un precio adecuado, los distribuye y comunica adecuadamente, dichos productos se venderán con facilidad.

Philip Kotler define el marketing como “el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario”. Otros autores coinciden en definir el marketing como la *combinación de las 4 “P”*, que son conocidas como *marketing mix*, y corresponden a las iniciales de producto, precio, distribución y comunicación, en inglés, es decir: *product, price, place y promotion*.

El objeto del marketing actual es conocer y entender tan bien al cliente que el producto encaje y se venda solo. Peter F. Drucker definió el marketing como aquella actividad que hace superfluas las ventas<sup>12</sup>. Elmer Leterman

---

12 El 20 de noviembre de 2009 se celebró en Viena una conferencia sobre la figura de Peter F. Drucker y la influencia del autor en el marketing: Peter Drucker, the grandfather of modern marketing. La presentación de dicha conferencia la realizó Philip Kotler.



recomendaba hace ya más de cinco décadas que la venta empiece cuando el cliente dice “no”<sup>13</sup>. Como habrá podido comprobar el lector, nuestro modelo abandona cualquier esfuerzo de tipo push para conseguir precisamente que no sea necesario dedicar esfuerzo a la venta. En este sentido, podemos decir que construimos nuestro modelo a partir de la definición de Peter Drucker, analizando las palancas clave para que el cliente diga “sí” y valore a la enseña como primera referencia en su proceso de decisión de compra. Entre los aspectos que incorpora este modelo haremos especial hincapié en aquellos del pequeño comercio que consisten en hacer las cosas bien. Previo a ello, es necesario describir un marco de referencia sobre las palancas clave de los negocios para extraer los que consideramos más apropiados para el pequeño comercio.

Por marketing entendemos el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de un producto o servicio. Es decir, el marketing es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad.

La American Marketing Association (AMA), definió en 1985 el marketing “como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”. Observamos en esta definición la aparición del desarrollo de actividades de análisis, planificación, organización y control, los cuatro instrumentos del marketing, la obtención de satisfacción mutua y la creación de intercambios.

La asociación promulgó en 2007 una nueva definición de marketing, vigente en 2015. Con ello, la AMA sigue una larga tradición que consiste en ir adaptando sus definiciones al compás de la evolución de los conocimientos y actividades en esta especialidad, que en este caso siguen reinando desde hace ocho años: “Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados”.

La nueva definición marca importantes cambios. El más notable es la sustitución del clásico paradigma de las 4P: producto, precio, distribución y comunicación

---

13 Elmer G. Leterman – The Sale Begins When The Customer Says “No” (1962). Success Motivation Institute, Inc. US. En formato vinilo.

–definición previa de la AMA, de 1985– por el “crear, comunicar y entregar valor”. Esta creación de valor, no es sólo para la organización y sus clientes, sino para todas las figuras que interaccionan con la empresa, y en general, la sociedad.

De acuerdo con este nuevo paradigma, lanzado por Berry en 1983, e impulsado entre otros por Grönroos, se propugna que el verdadero objetivo de las actividades comerciales es el de crear relaciones a largo plazo, con especial atención a los mejores clientes (Córdoba, 2009). Por su parte, no se destaca tanto el beneficio empresarial como la necesidad de crear valor a todos aquellos involucrados (*stakeholders*) con las operaciones de la empresa: clientes, proveedores y empleados, entre otros.

El aprendizaje y el entorno favorable permiten una internacionalización de los valores, conductas, creencias y acciones que facilitan la comprensión de la estrategia de RSC en todos las áreas de la empresa (Stewart y Gapp, 2014). Para ello, los autores estructuran su investigación en tres dimensiones para generar evidencia empírica con el propósito de entender el proceso de adopción de acciones de marketing social. Las guías para adoptar este tipo de iniciativas incluyen aspectos como el impulso de los interesados, la actuación de la empresa y las propias motivaciones de los responsables (Basu and Palazzo, 2008). Podríamos resumir estos tres bloques en tres preguntas: qué piensa, qué dice y cómo se comporta la empresa. Basu y Palazzo establecen que éstas son las tres dimensiones del “Sensemaking Process”.

Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio –generalmente económico. La riqueza del término contrasta con la dificultad de las empresas para atender a unos mercados cada vez más rigurosos en un entorno cada vez más turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas, legales, sociales, económicas y tecnológicas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo e integridad. Esfuerzo para mejorar día a día e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente, sin engaños. El reto es mayor para el pequeño comercio.

Las prácticas erráticas de RSC que cuelgan de los departamentos de marketing yerran el tiro. Si bien es verdad que, cada vez más, las empresas dedican más recursos a la esponsorización de iniciativas de responsabilidad social corporativa, algunos agentes desconfían de su autenticidad. Diseñar una estrategia de comunicación corporativa basada en contar las buenas intenciones de la empresa es fundamental para transmitir y reforzar la aportación de la empresa a la sociedad (Dowling, 2007). Parece razonable pensar que prácticas de este calibre han de llevarse a cabo sin solución de continuidad. Es posible que los intentos de promocionar determinadas actividades, como

por ejemplo, las dirigidas a los desfavorecidos en épocas señaladas del año, sean contraproducentes si no se explican adecuadamente. Las acciones voluntarias orientadas a alguno de los aspectos que componen la RSC no deben perseguir directamente un incremento en las ventas, sino un compromiso auténtico de generación de valor a la sociedad. Además, este hecho ayuda al enriquecimiento del modelo de negocio, incrementando la notoriedad de la empresa. Erhemjamts et al. (2011) concluyeron que las empresas con mejor desempeño son más propensas a la adopción de políticas de responsabilidad social corporativa. Barnea and Rubin (2010) aseguran que con niveles bajos de gasto en RSC, existe el riesgo de mermar el valor de la compañía.

No son pocas las organizaciones grandes y pequeñas de todos los sectores que continúan posicionándose como primeras referencias en la mente del cliente cuando éste se encuentra ante la necesidad de decidirse por una u otra marca. Estas empresas son misioneras de un modelo en el que la aproximación entre lo que espera el cliente y lo que ofrece la organización, es cada vez mayor. La clave de este modelo no suele residir en un único aspecto, sino en varios. El resultado final es la vinculación de los clientes –en algunos casos incluso emocional– a través de estrategias tan diluidas en la organización que las barreras a la imitación son muy elevadas.

Por otro lado, la cada vez mayor internacionalización de las empresas provoca que la sociedad se preocupe por el comportamiento de estas empresas más allá de nuestras fronteras. De esta forma, los grupos de interés (*stakeholders*) han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado al mercado, pero responsable.

En todas las fases del proceso de compra –reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, la compra y la post-compra– las decisiones del cliente dependen de un balanceo entre numerosas variables. De todas ellas, podemos destacar el precio, la exclusividad y la experiencia. Si el cliente es sensible al precio, seguramente colocará la exclusividad y el servicio en segundo plano. Si desea vivir una experiencia puntual, estará dispuesto a pagar un poco más. Para conseguir que el cliente se olvide del precio, éste debe colocarse cercano al óptimo y debe discriminarse al máximo nivel posible para aproximar el valor de la oferta y el sacrificio del cliente (Simon, 2013). La realidad de hoy es que el precio está siempre en el punto de mira del cliente debido a la saturación de oferta y a los modelos de negocio líderes en coste, los denominados por la literatura anglosajona como “category killers” o asesinos de categorías. Conseguir que el cliente se olvide del precio requiere esfuerzo diferencial en

aspectos como el posicionamiento de marca, diseño, innovación y seguridad. Estas tres palancas dejan un amplio hueco para la incorporación de acciones concretas de marketing social, como son, el precio justo, la especialización y los vínculos con la comunidad y la gestión adecuada de recursos humanos como detonante de un servicio al cliente diferencial.

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. A ello se añade la necesidad de control de acciones comerciales adecuadas respecto a todos los grupos de interés. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual (Aguer y Viscarri, 2012).

El mercado será quien evalúe si el valor que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la gestión de las compras, la garantía, la seguridad de la marca, el servicio postventa son suficientes para plasmar una oferta única. Los métodos para llevar a cabo todo el proceso comercial son el componente transversal sobre el que incide el marketing social.

La gestión creativa del servicio es el caballo de batalla de las empresas que manejan ofertas en mercados maduros. Marca un punto de inflexión en la forma en que se percibe hoy en día la empresa en su sector, en el que la innovación en producto es cada vez más compleja y las necesidades están cubiertas. En efecto, la situación actual de la gestión del servicio nos lleva a sustituir algunos términos. Vinculación y compromiso en lugar de satisfacción y fidelización; la experiencia en el servicio subroga la concepción clásica que tenemos del propio servicio. La creación de un recuerdo desbanca al simple desarrollo de una función. Todo ello aporta una ventaja competitiva en zonas de servicio aumentado difícil de imitar.

¿Existe un marketing distinto en el pequeño comercio en relación al que puede practicar una multinacional del tipo Henkel, Microsoft o Coca-Cola, o en general, cualquier empresa intensiva en marketing? Aunque el detallista debe tomar decisiones sobre producto, precios, promociones, competencia, servicio, etc., no podemos huir de las peculiaridades que surgen de la propia esencia de un detallista, más cuando no cuenta detrás con el soporte de un gran grupo o no sea una franquicia. Una serie propiedades intrínsecas en su definición como son el tamaño reducido, la base de clientes, los recursos limitados y la reducida

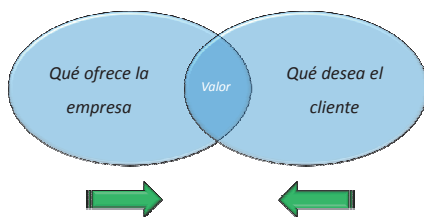
difusión de sus mensajes (Aguer y Viscarri, 2012). Es verdad que no todos los detallistas cumplen con este perfil. Fácilmente nos encontraremos a pie de calle con comercios que forman parte de grandes cadenas, líderes de categorías, con franquicias o sin ellas. Y en todos los sectores. Del marketing agresivo de estos últimos, con recursos elevados, poder de compra, gran base de clientes y notoriedad de marca, entre otros, poco pueden aprovechar los pequeños comerciante. Sin embargo, existen otras palancas, como la calidad, el servicio, la exclusividad o la especialización que pueden suponer el éxito de algunos detallistas incluso en plazas en las que operan grandes grupos. Del estudio realizado por el autor, Claves para el éxito del pequeño comercio (Nueno, Ruiz y Viscarri, 2001) a un colectivo de pequeños comerciantes de éxito, la presencia de grandes empresas en las inmediaciones del comercio no suponía, en general, un inconveniente al desarrollo de la empresa. Al contrario, en algunos casos era preferible para dinamizar el tráfico de personas a la zona comercial.

La política empresarial en su apartado comercial, debe incluir la política social en lo que conocemos como modelo de creación de valor para el cliente. En su acepción más pragmática, podríamos resumir la traducción del modelo en acciones con la afirmación que tantos autores han heredado de The Economist (2005), como es el caso del referente en marketing estratégico Alexander Chernev (2014): hacer las cosas bien haciendo bienes.

---

**Figura 7. Modelo sencillo de valor como base para la definición del modelo empresarial**

---



---

*Fuente: Andrew Eaves, 2010*

---

Este sencillo modelo lleva a preguntarnos varias cuestiones más profundas (Cuesta, 2011; Aguer y Viscarri, 2012):

- ¿cómo queremos que nos perciba el cliente?
- ¿cómo podemos conocer qué desea el cliente?
- ¿cómo materializamos esta unión?

- ¿qué otras figuras pueden beneficiarse de esta unión?
- ¿qué elementos aportan valor real?

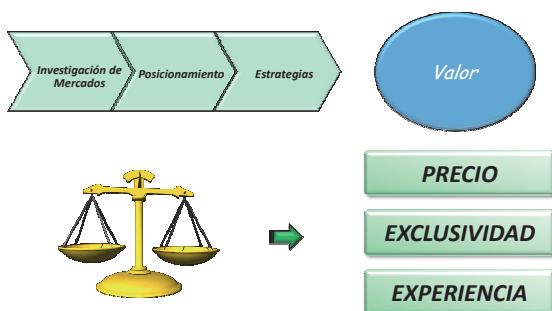
Por el lado de la empresa, el buen marketing estratégico se sustenta en tres pilares: la investigación de mercados, el posicionamiento y las estrategias (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2008). En cuanto al cliente, la evolución socioeconómica y tecnológica le ha colocado en una posición en la que el precio, la exclusividad y el servicio o la vivencia obtenida son sus pilares. La asociación de todos estos elementos con las cuestiones planteadas es directa.

### **3.1. Modelo de negocio como base para la incorporación de la misión social**

La decisión más crítica a la que se enfrenta la empresa ante cambios en el mercado consiste en valorar si es preciso replantear una estrategia o reposicionar su propio modelo de negocio. El lanzamiento de un nuevo producto o la creatividad en un servicio pueden ser estrategias insuficientes cuando lo que en realidad está demandando el sector es un cambio de concepto de negocio.

La figura 8 muestra los elementos clave citados en el apartado anterior como marco conceptual para obtener el máximo valor del cliente (Soriano, García, Torrents y Viscarri, 2012). El orden expuesto iría destinado a empresas de nueva creación, en las que, previo a la selección e implantación de una estrategia iría la decisión de un modelo de negocio basado en los resultados de analizar el mercado. La relevancia de estos conceptos varía según el sector para las empresas que ya están en funcionamiento. La velocidad con que cambia el entorno de la empresa obligaría a colocar los bloques en distinto orden, incluso en paralelo, siendo en cualquier caso variables a revisar periódicamente.

**Figura 8. Pilares del marketing estratégico**



*Fuente: Aguer y Viscarri, 2012.*

Este modelo constituye el elemento básico del desarrollo de un plan de marketing de la organización que sirva de guía para todos los empleados. Además, este plan de marketing forma parte de un plan global de empresa. Las iniciativas y actitudes sociales definidas aguas arriba del plan de empresa, por los líderes o personas de vértice, se enmarcan dentro de la responsabilidad social corporativa y tienen su traducción en todos los apartados del plan. La responsabilidad social debe ser una actitud y no una técnica o un conjunto de prácticas (Argandoña, 2008). Asimismo, todo aquello que se corresponda con acciones sociales comerciales y de marketing podría extraerse del plan de empresa en sus distintos apartados para configurar un plan de marketing.

El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra. En este sentido, podemos afirmar que el mensaje que desea enviar la empresa al mercado coincide con la definición que éste haría de la propia empresa. Acertar en la definición de las palancas clave de un negocio determinado no es tarea fácil. La tan nombrada miopía del marketing de Ted Levitt<sup>14</sup> (1975) sigue siendo una advertencia en la detección de lo que realmente desea el consumidor.

En la década pasada, hubo varios intentos para iniciar negocios de venta de alimentación a través de Internet. Webvan fue un emblema, puesto que innovó con el marketing “uno a uno”. Las insignias de este modelo fueron la promoción y el precio. Pese a todo, fracasó. No contempló las ventajas con que partía la competencia y que dejaba a la empresa con varias decenas de puntos porcentuales por detrás. Las claves de un modelo de este tipo deberían haber sido: la logística (almacenes) y el poder de compra, algo con lo que ya cuenta el supermercado que opera presencialmente. Detectar las palancas clave de un negocio o un sector a tiempo es indispensable para el éxito. El empresario debe huir de ideologías o de preferencias personales y analizar periódicamente, no sólo lo que demanda el mercado y qué ofertas serían apropiadas, sino la dificultad en servir a estos mercados de forma responsable.

Imaginemos que en el sector de las salas de cine proliferaran nuevas propuestas innovadoras que consiguieran modificar la forma de disfrutar de una película. Un eventual pionero podría proponer la proyección de un estreno en lugares como salas propias con un aforo limitado a 20-30 personas, destinado celebraciones familiares. La posible adopción de esta innovación por parte de la sociedad plantearía un nuevo reto a las salas de cine tradicionales. Responder

---

14 Theodore Levitt (1924-2006), profesor de marketing en la Harvard Business School, Boston, MA. Entre sus publicaciones destaca *Thinking About Management* (1990), *The Marketing Imagination* (1983), ambas publicadas por New York Ed. Free Press, y *Marketing Myopia* (1960), *Harvard Business Review*. Es en esta última donde Levitt expone el concepto de la miopía del marketing.

con promociones, o una reducción de precios resolvería el problema por un tiempo. Ampliar la oferta de cine incluyendo celebraciones pre o post película concedería al empresario una prórroga quizás mayor. La migración del concepto "cine" al concepto "entretenimiento" supondría una revisión estructural del modelo, y con ello, un reposicionamiento con importantes cambios acordes con lo que estaría demandando la sociedad. Es en este punto cuando se podría evaluar una especialización distinta como la reconversión de los formatos de local, la incorporación de nuevos eventos como comidas de empresa u obras de teatro. Si en el modelo se incluyeran también celebraciones periódicas para los empleados o los proveedores, o para colectivos desfavorecidos, el modelo se reforzaría.

Cada sector imprime sus restricciones y está sujeto a cambios. La gran empresa es frecuentemente precursora de ellos. Algunas, como Dell, Zara o Amazon, sacudieron drásticamente los sectores a base de modificar los procesos de compra, aprovechando los cambios socioeconómicos de las dos últimas décadas. A raíz de estos cambios, aparecen nuevos formatos de venta que logran cristalizar dentro de una categoría determinada, comúnmente, a base de descremar el mercado y manteniendo en vilo a un tipo de cliente ansioso por encontrar ofertas. En otros casos, los emprendedores a pie de calle reinventan el tipo de tienda para lograr una experiencia exclusiva de compra. Las nuevas tecnologías facilitan la adopción de prototipos ya validados, como por ejemplo, la estrategia de precios dinámicos para cines, imitando al sector de las líneas aéreas.

Existe un número elevado de negocios pasajeros categorizados como nuevos formatos que no son más que inventos de usar y tirar. En estos negocios, las expectativas del cliente son mayores que el valor que percibe, con lo que la repetición de compra es tímida. No es posible en este caso plantear acciones de marketing social y mucho menos comunicarlas por lo que el modelo se vuelve frágil. La empresa no es capaz de agregar valor real al producto o servicio y, pronto, las recomendaciones negativas socavan el crecimiento de la idea. Los emprendedores que aciertan plantean modelos realmente innovadores en línea con lo que demanda la sociedad, identificando las claves y limitaciones de su sector.

Cada día escuchamos como fracasan multitud de empresas que habían comprendido e identificado las necesidades del mercado, y su posicionamiento parecía interesante. Sin embargo, la estrategia escogida para materializar su modelo no ha sido apropiada. Después de un cambio corto, pero incontestable en un sector, sus integrantes necesitan de fuertes dosis de esfuerzo, creatividad o, incluso, humildad, para reconvertir su modelo o volver a convencer a su público de que su propuesta les va a proporcionar valor.



Los líderes utilizan estrategias sostenibles en base al posicionamiento escogido. Hoy en día, basar la estrategia en la reducción de costes o en la eficiencia es una instrucción para cualquier empresario sea del sector que sea. Conseguirlo facilita que ésta sea además el emblema de la compañía. En la siguiente figura, exponemos algunas de estas estrategias.

---

**Figura 9. Ejemplos de estrategias adoptadas en los modelos de negocio**

---



*Fuente: Aguer y Viscarri, 2012*

Para el pequeño, la solución suele estar en la especialización y el servicio. Es en estos rubros donde cobra fuerza la esencia del marketing social para el pequeño comerciante. La especialización parte del líder y el servicio de todos los empleados. Para el grande, en la innovación o los costes. Al contrario, una serie de empresarios han visto cómo sus negocios han ido perdiendo cuota de mercado hasta, en muchos casos, ser comprados o desaparecer. En sectores como la construcción, el textil, el calzado o la gran distribución, los casos son innumerables.

Estas reflexiones son válidas para grandes y pequeños, aunque la notoriedad del grande sirva de ejemplo: su análisis es más sencillo, así como la comprensión y difusión de su modelo. Podemos pensar en que el pequeño comercio realiza un marketing distinto al que puede practicar una multinacional del tipo Procter and Gamble o Microsoft, o en general, cualquier empresa intensiva en marketing. Hay algo de cierto en esta afirmación. Aunque el detallista debe tomar decisiones sobre producto, precios, promociones, competencia o servicio, no podemos huir de su realidad: su tamaño y la base de clientes reducida, los recursos limitados y la escasa difusión de sus mensajes supeditan la decisión de su posicionamiento y estrategia. ¿Cómo puede triunfar el pequeño?. En la

conferencia realizada por el autor en el Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de 2011 (Facultad de Contaduría, UNAM, México, D.F., México) se debatió sobre la posibilidad de estandarizar acciones de marketing social en el pequeño comercio. A lo largo de la discusión del estudio exploratorio de este trabajo trataremos de profundizar en esta cuestión.

La forma de liderazgo más común del comercio es la basada en las ventas y en la cuota de mercado gracias a la extensión de la red comercial, la inversión realizada en publicidad, la disponibilidad de recursos financieros y la amplitud de productos comercializados. Denominamos a este enfoque liderazgo comercial, que se sostiene fundamentalmente con recursos económicos. Los precios bajos y amplitud de líneas se consiguen gracias al poder de compra. Como ejemplos típicos podemos mencionar las grandes superficies. En éste renglón, la competencia por el liderazgo es particularmente feroz.

Ciertos comercios han elegido concentrarse en una o en pocas líneas de artículos, cubriendo toda la gama dentro del producto escogido. Son los frecuentemente denominados asesinos de categoría o *category killers*, ya que ofrecen al consumidor todo el abanico de opciones de determinada clase de artículos, dejando pocas opciones al atrevido que acceda al mercado con la misma categoría en la misma zona. Este tipo de establecimientos se convierten con frecuencia en destino de compra ya que son los lugares a donde se dirige el consumidor para comprar un determinado artículo. El liderazgo destino de compra se sostiene con elementos como la profundidad de línea que se maneja, la autoridad del negocio dentro de su segmento de mercado y la capacidad prescriptiva del personal. Los establecimientos cuyo éxito se fundamenta en la comercialización de un diseño exclusivo también son ejemplos de detallistas destino de compra.

Cuando el líder destino de compra se convierte en la primera consideración del conjunto de enseñanzas a las cuales el cliente somete a decisión, aparece el líder psicológico, algo así como un "líder destino líder". Estas empresas tienen dominio de la categoría en la mente del consumidor: son las primeras en las que éste piensa cuando tiene que comprar un producto con alto componente de conocimiento. Estos comercios marcan la pauta a seguir dentro de su segmento ya que continúan siendo los primeros en introducir productos y conceptos. Debido a que gozan de autoridad y legitimidad en las mentes del consumidor, son negocios a los que el cliente se dirige expresamente para recibir recomendaciones y consejos del personal. Los líderes psicológicos no compiten en precio ni realizan publicidad en medios masivos. Factores como la especialización, la exclusividad y el servicio son los pilares de su modelo. Efectivamente, el cliente que accede a este tipo de comercios recibe un conglomerado de tangibles e intangibles dejando el precio en segundo plano (Nuño, Ruiz y Viscarri, 2001).

La herramienta de referencia de todo empresario debe ser, sobre todo en los inicios, el plan de empresa. Emprender requiere ante todo profundizar en algunos aspectos en relación a la idea de negocio (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2007; Nueno, 2011):

- Comprobar si ya existe esa idea.
- Localizar obstáculos para su aplicación.
- Buscar toda la información disponible sobre el producto o servicio.

Los factores de éxito dependerán de elementos como el conocimiento del negocio y del mercado, claridad de los objetivos, búsqueda de elementos diferenciales, contar con recursos financieros y, buenas dosis de ilusión, sacrificio, sensatez y equilibrio. El emprendedor de éxito cuenta con una serie de habilidades que pueden resumirse en:

- Trabajo en equipo.
- Delegación.
- Liderazgo.
- Ilusión y constancia. Fe en uno mismo.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Disposición para asumir riesgos.
- Conocimientos técnicos.
- Conocimientos gerenciales.
- Conocimientos del sector.
- Experiencia laboral adecuada.

El desarrollo previo del plan de empresa permitirá al nuevo empresario contar con una guía, no definitiva, en el que aparecerán todos los aspectos necesarios para llevar a cabo las operaciones. A continuación exponemos una breve descripción de los puntos que el documento debería contener:

Resumen ejecutivo: descripción de la idea y de las motivaciones. Debe incluirse conceptualmente aquellos elementos de valor para los *shareholders* y *stakeholders*.

Concepto del negocio: producto que se va a producir y vender. En este apartado se detalla lo que se quiere hacer. Incluimos en este rubro aquellos factores fundamentales de diferenciación: qué elementos hay que avalen la idea y qué

innovaciones aporta al sector respecto a lo que ya existe. Describir “lo que queremos ser y aportar”.

Análisis del entorno: descripción de la situación económica y estudio de las necesidades y los procesos del sector al máximo detalle, aunque sin excesos, evitando información no relevante para el negocio.

La empresa en su sector: análisis de la competencia: detalle de los integrantes, productos, procesos, precios, canales de distribución, cuotas de mercado, de la competencia directa e indirecta.

Posicionamiento: elementos que harán que la empresa sea una referencia en el sector. Por ejemplo, los más rápidos en ejecutar el servicio, los más eficientes, los más baratos, lo que cuentan con productos de mejor calidad, los más innovadores, etc.

Fijación de objetivos: concretos, medibles y alcanzables y descripción de la estrategia para alcanzar los objetivos descritos.

Plan de marketing y comercialización: clientes y figuras con las que la empresa tendrá contacto. Por ejemplo, en el sector de la construcción: arquitectos, aparejadores, constructores, promotores, industriales, administración pública, etc. con las que habrá relación prácticamente diaria. Algunas ideas serán más intensivas en operaciones que en comercialización, con lo cual irían en el siguiente apartado. Tal es el caso de la gestión de proveedores. En el siguiente apartado describimos con detalle la necesidad del plan de marketing como herramienta guía para el pequeño comercio.

Otros aspectos: detalle de productos, precios, plazos de entrega, servicio post venta, negociación, fuerza de ventas, canal de distribución, etc.

Plan de comunicación: elementos para dar a conocer en el sector el nuevo posicionamiento escogido.

Previsión de ventas: utilización de las herramientas de previsión, cualitativas y cuantitativas. Son necesarios para planificar la estrategia comercial de la empresa, controlar los resultados y, si es preciso, plantear acciones correctivas. Es preciso proponer escenarios distintos. Los más utilizados son: esperado, pesimista y optimista.

Plan de operaciones: descripción de procesos, flujos de información y recursos operativos necesarios. Detalle de lo que pretende realizar la empresa a nivel de operaciones. Por ejemplo, visitas, propuestas económicas, toma de datos

y medidas, compras, transporte y entregas, montaje, proceso de fabricación si existe, etc.). Plan de compras y gestión de proveedores. Definir las tareas externalizadas. Decidir la localización de la empresa. En el caso de negocios online, el foco debe colocarse en la construcción de la página web y aplicaciones relacionadas.

Recursos humanos: definición de la estructura organizativa según las necesidades y descripción de funciones de los empleados.

Plan económico y financiero: inversiones y necesidades financieras, balance y cuenta de resultados previsional y cuadro de tesorería teniendo en cuenta los escenarios escogidos en la previsión de ventas.

Estructura legal y fiscal, y trámites administrativos: selección del tipo de sociedad: limitada, anónima, etc. Normalmente el tipo de producto y el tamaño de la empresa son suficientes para escoger el tipo de sociedad apropiada para llevar a cabo las operaciones.

Es preciso investigar los requisitos legales, mercantiles y fiscales para cumplir con la ley. Los trámites administrativos (permisos, licencias, estudios previos, etc.) suelen ser una carrera de obstáculos por la dedicación y el coste que suponen.

Plan de lanzamiento y calendario de acciones: planificar ordenadamente y de forma completa las acciones necesarias hasta el período escogido por el promotor del plan.

Dentro del plan de empresa encontramos, diluido o diferenciado, el plan de marketing. Consiste en un documento escrito en el que se detallan todas las variables relacionadas con los objetivos, que hemos de fijar después del estudio de situación y de haber comprendido los resortes que gobiernan nuestra empresa y el sector en el que operamos. Este ejercicio debe servir para obtener una visión actual y futura que nos permita establecer las directrices y reducir al máximo los riesgos empresariales (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2007).

En la misma línea, la existencia de un documento de apoyo o guía, facilitará que todos los miembros de la organización involucrados hablen el mismo idioma y que la referencia al plan no nos plantee más dudas que las propias de la complejidad en la ejecución de las tareas que tenemos asignadas.

Por todo ello, una de las principales propiedades que debe tener un plan de marketing es la sencillez, la flexibilidad y el pragmatismo. Los objetivos a su vez deben ser ambiciosos, pero claros, coherentes y realistas. Finalmente, el

presupuesto para su implementación debe ser real. Es fácil encontrar en las organizaciones grandes objetivos y estrategias que, a la hora de la verdad, no pueden llevarse a cabo debido a la limitación de recursos.

La introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado supone para la empresa una decisión importante y costosa. En este contexto, el desarrollo de un plan de marketing previo al lanzamiento constituye una tarea obligada y de gran utilidad debido a que:

- Facilita la coherencia del proyecto: análisis de recursos y oportunidades, determinación de objetivos, estrategias y tácticas.
- Obliga a definir objetivos y la forma de alcanzarlos (estrategias) en el marco de unos recursos que siempre son limitados.
- Prevé cómo sacar el máximo partido de las oportunidades, cómo solventar problemas y evitar amenazas.
- Facilita la asignación de responsabilidades y tareas e instrumentaliza actividades, plazos y secuencias.
- Informa a cada uno de los participantes en el proyecto de sus responsabilidades para el alcance de los objetivos y de cómo deben coordinarse sus acciones de forma sinérgica.

Enunciados con objetivos inalcanzables o que mermen la calidad de vida de aquellos que lo han de poner en práctica, productos o comunicación engañosa, gestión de operaciones o de compras injusta, entre otros, con claros ejemplos de pasividad respecto a las demandas del marketing más genuino que incorpora de facto su enfoque social.

Es en este punto en el que el plan de marketing toma fuerza, no sólo como guía de acción sino como documento y manual que pueda ser fácilmente utilizado por los colaboradores afectados. Permite controlar la implementación de estrategias y tácticas, y evaluar resultados. Es decir, debemos incorporar a nuestro plan medidas de seguimiento, monitorización, control y ajuste. Con ello, aseguramos la correcta implementación de las acciones y que alcanzamos los objetivos previstos. Según Philip Kotler (2012), podemos establecer cuatro tipos de control:

1. Control del plan anual: análisis de los resultados y su correspondencia con los objetivos fijados. Algunas variables que nos pueden ayudar a ello son: análisis de ventas, cuota de mercado, gastos comerciales incurridos, ratios financieros y reacción de los consumidores o usuarios.

2. Control de rentabilidad: determinación de la contribución de los productos, las zonas geográficas, clientes, canales de distribución, etc.
3. Control de eficiencia: con el propósito de mejorar la productividad y los gastos comerciales y de marketing, como por ejemplo, la promoción de ventas, la distribución, el *merchandising* o la publicidad.
4. Control estratégico: como análisis sobre el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades que ofrece el mercado y las acciones que hemos establecido en nuestro plan.

En el caso de lanzamiento de nuevos productos o servicios, línea de productos o marcas, existirán áreas de desconocimiento y será necesario hacer suposiciones basadas en productos similares que la firma ha comercializado o que han sido introducidos por otras compañías.

Indicar que uno de los elementos más complejos de gestionar está relacionado con el factor humano de la organización. Es por ello que es preciso trabajar el circuito de comunicación para que la ejecución del plan de marketing tenga éxito.

En definitiva, las utilidades que nos proporciona un plan de marketing, pueden resumirse en (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2007):

- Es una guía que nos refleja la situación en la que nos encontramos y elimina riesgos futuros.
- Vincula a los empleados de la compañía.
- Permite conocer mejor el entorno, en especial, nuestra competencia.
- Facilita el control de gestión.
- Permite gestionar los recursos eficientemente.
- Facilita avanzar en la consecución de los objetivos fijados.

La coherencia de las actividades de la empresa en términos comerciales y de marketing garantiza el mensaje de confianza hacia los grupos de interés. Todo directivo responsable de la elaboración de un plan de marketing debe conocer cuándo debe realizarse el plan y qué vigencia tendrá el documento. Ello depende del tipo de empresa. Asimismo, debe orientar a la organización implicada para aportar en equipo los contenidos del plan, debe asignar responsabilidades para su preparación, darle salida al documento y distribuirlos para su implementación. Finalmente, debe velar por su consecución, hacer seguimiento, y conseguir los recursos económicos y humanos necesarios.

Hemos de destacar que, en las pocas empresas que cuentan con un plan de marketing en los términos que estamos definiendo en este apartado, cada uno de ellos será completamente diferente. Es posible que encontremos coincidencias en algunos aspectos en empresas del mismo sector, pero con toda seguridad, lo más parecido será el índice de contenido.

Lo realmente claro e imperativo es que, el desarrollo de este documento escrito nos ayudará a sistematizar todas las acciones apropiadas para obtener los mejores resultados en cada situación de mercado. Si se hace de forma parcelada, por responsables distintos, las acciones propuestas deben coordinarse con el resto de áreas de la organización: finanzas, producción, etc. con el propósito de que el plan tenga cabida en el plan de global de la empresa.

El periodo de validez de un plan de marketing varía también según la empresa en concreto. Uno, dos o incluso cinco años pueden ser perfectamente plazos de ejecución e implementación, siempre y cuando se consideren las más que seguras medidas periódicas de auditoría, control y corrección de las acciones que contenía el plan inicial.

El tamaño de la empresa es otro factor que afecta a la elaboración y el contenido del plan de marketing. Es usual que el pequeño empresario carezca de una guía similar, por no considerarla necesaria, o responsabilice al familiar o empleado más capacitado de este cometido, dándole al plan una visión comercial, no por ello negativa, pero desestimando quizás la visión estratégica y social, de marca, de posicionamiento, de servicio y, en definitiva de carácter sostenible a la empresa. Es habitual encontrar planes de marketing intensivos en plan de comunicación en empresas online. En este tipo de planes se pretende distribuir el presupuesto para generar tráfico a la página posicionándola en buscadores o a través de banners y enlaces en otras páginas, realizar marketing directo, distribuir cupones descuento o dosieres de ofertas, retener clientes, reducir abandonos y contratar anuncios.

No hemos de olvidar que a través de un plan de marketing obtenemos una información y formación objetiva, así como una foto real de la situación del mercado y la empresa. Nos aporta confianza y criterio para tomar decisiones comerciales de forma sistemática, reduciendo riesgos. Facilita que toda la organización esté coordinada en cuanto a objetivos y estrategias, y que cuente con información histórica valiosa. Permite controlar otros elementos como la evaluación de la fuerza de ventas, la conversión en ventas de nuestra página web o el presupuesto.

En definitiva, al contar con un plan de marketing sustituimos a la pura intuición por información objetiva y real, algo que facilitará indudablemente



las posibilidades de éxito de la empresa. Además la acción comercial no guiada imposibilita la estandarización o, como mínimo, la inclusión de acciones sociales.

La estructura natural de un plan de marketing cuenta con tres bloques fundamentales: análisis, posicionamiento estratégico y acciones concretas sobre las tradicionales 4 P's del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Sea cual sea el autor, será posible clasificar todos los apartados en alguno de estos bloques principales. Cuando la empresa existe únicamente sobre el papel, el documento cobra sentido como secuencia ordenada de términos y conceptos a considerar. Sin embargo, cuando la empresa está en funcionamiento el orden de los bloques y apartados del plan de marketing se mueve a dos velocidades. Por ejemplo, una investigación descriptiva sobre el segmento principal de clientes puede modificar una propuesta de producto o de comunicación sin alterar el posicionamiento de la empresa.

Precisamente, la estructura general del plan de marketing contiene los aspectos principales del marketing estratégico, es decir, investigación de mercados, posicionamiento y estrategias. A continuación detallamos un índice tentativo que un plan de marketing debería contener (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2008; Chernev, 2012; Sainz de Vicuña, 2013):

1. Resumen Ejecutivo.
2. Análisis de Situación.
3. Determinación de la oportunidad de mercado o descripción de la oferta motivada por la investigación de mercados previa.
4. Fijación de objetivos.
5. Elección de posicionamiento y estrategias.
6. Acciones y operativas para alcanzar lo anterior. 4 P's y política de ventas
7. Calendarios de acciones.
8. Previsiones de venta.
9. Seguimiento periódico y auditoría.
10. Apéndices

Planteamos una visión pragmática de estos elementos, que han de servir para destacar la importancia de entender y avanzarse a las tendencias del mercado, a decidir qué desea ofrecer la empresa y cómo realizarlo en la práctica.

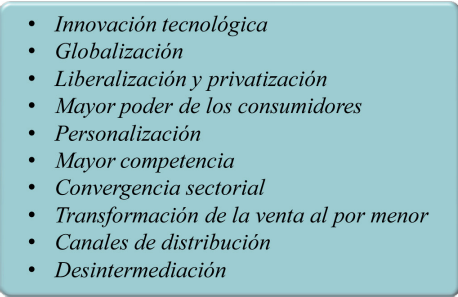
### 3.2. Cambios en el entorno comercial

Los cambios sociales, políticos y económicos ocurridos en las últimas décadas han sido tan implacables que se hace cada vez más difícil encontrar un hueco de mercado apropiado para servir a una masa de clientes cada vez más exigente, informada y variada. Y afecta a todos los sectores y tipos de compra o consumo.

---

**Figura 10. Cambios socio-económicos**

---

- 
- *Innovación tecnológica*
  - *Globalización*
  - *Liberalización y privatización*
  - *Mayor poder de los consumidores*
  - *Personalización*
  - *Mayor competencia*
  - *Convergencia sectorial*
  - *Transformación de la venta al por menor*
  - *Canales de distribución*
  - *Desintermediación*

---

*Fuente: Aguer y Viscarri, 2012.*

La historia reciente ha supuesto el mayor test de estrés que el fenómeno de la RSC podría experimentar. La crisis económica tentó a muchas empresas y analistas a restringir el gasto en comunicación y a mirar con escepticismo la viabilidad de la sostenibilidad (Forética, 2015). Las grandes empresas líderes han sido precursoras de estos cambios. Otras, entre las que se encuentran las pymes, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva realidad. Las agendas de las empresas han modificado su enfoque, pasando de la realización de acciones de RSC para mejorar la reputación hacia una visión estratégica. El estudio *Sustainability's strategic worth* de McKinsey and Co., de julio de 2014 dirigido a 3.334 ejecutivos de grandes empresas globales concluyó que para el 36% de las empresas la sostenibilidad era una de sus prioridades, siendo la primera de ellas para un 13% de ejecutivos.

El sector emblemático del gran consumo ha contribuido al auge de la variedad de oferta y a la creciente aceptación de productos de marca de la distribución o mal llamada marca blanca, generando una fuerte presión sobre los precios y desplazando sistemáticamente la curva precio-valor hacia zonas inabarcables para el comercio tradicional. Y el consumidor, el más beneficiado, que ahora presume de lo que se ahorra en lugar de hacerlo de lo que se ha gastado. La aparición de formatos de venta tipo Siempre Precios Bajos (SPB) y los "asesinos de categorías" ha socavado el negocio familiar y la tienda de barrio, destinada a desaparecer o a especializarse y explotar su principal ventaja: el servicio.

Pero quizás, la mayor revolución en el consumo la ha protagonizado el canal electrónico. No sólo es un canal de distribución, sino el canal de comunicación más potente que existe en la actualidad. Este hecho ha abierto un nuevo camino en la investigación de mercados, pudiendo realizar análisis de tráfico, ventas, satisfacción, pruebas de mercado o gestión de abandonos, como nunca se había hecho antes. La notoriedad y la imagen de la empresa quedan expuestas en entornos virtuales debido a democratización del cliente, poniendo en tela de juicio la acción gestora y social de la empresa.

La economía tradicional conoce esta amenaza, y con el tiempo la convierte en oportunidad, integrando su oferta en los canales electrónicos de autoservicio. Sin embargo, el precio y la conveniencia no lo es todo: los nuevos formatos publicitarios en el punto de venta, los modelos innovadores de tienda o la potenciación de los centros comerciales como lugar de ocio para la familia, son algunos ejemplos de la reacción de las empresas para amortizar su modelo presencial.

El canal electrónico obliga a una revisión de conceptos y herramientas que funcionan en este nuevo entorno, cuyos principales impactos han sido la desintermediación, el dinamismo, la interactividad y la movilidad. Estos cambios han urgido a la revisión de conceptos hasta el punto de modificar la operativa y la semántica de los apartados del plan de marketing clásico.

Algunas innovaciones intentan cambiar nuestras vidas. Otras, como Internet, lo consiguen de la misma manera que en su momento lo hizo la electricidad o el teléfono móvil. El auge de los canales electrónicos en general y de las redes sociales en particular ha creado un nuevo perfil de consumidor, el consumidor consciente (Forética, 2015).

Desde el año 2000, los medios de comunicación han estado glorificando al canal electrónico, de forma saludablemente eufórica aunque algo desorientada, los ciudadanos siempre hemos querido aprovecharnos cuanto antes de las expectativas, los académicos contribuimos a través de la fascinación con lo desconocido, los intermediarios financieros levantaron enormes sumas de dinero, los consultores contribuyeron con su silencio cómplice, y los gobiernos sospechaban que esto era algo importante. Tal y como apuntábamos en el análisis sobre el nivel de adopción de políticas de responsabilidad social corporativa, se trata también de una innovación relativamente joven en la historia del comercio que recoge estas posiciones en su proceso de adopción.

La innovación que ha supuesto internet no carecía de recursos para producir los cambios que hemos vivido en la última década, aún así, quedaban muchos temas por resolver antes de que fuera una opción comercial exitosa. El

problema principal no consistía en decidir si permanecerá la nueva economía o la tradicional. Lo que se ha producido es una adopción paulatina del medio en todos los sectores, donde los sistemas automatizados han ido ganando terreno lentamente a las estructuras existentes, modificando su funcionamiento.

La última tendencia en llegar ha sido la movilidad. En 2014, las ventas aumentaron un 300% (Criteo<sup>15</sup>, 2015). El acceso móvil supera al de escritorio. Por tanto, en algunos casos el planteamiento es “Mobile First” con páginas nativas o híbridas. Como innovación en proceso de consolidación, lleva muy pocos años con nosotros, aproximadamente desde 2012. Sin embargo, ha llegado para replantear los cimientos del consumo. Pensemos en esas compras que realizábamos hace pocos años en la web. Los operadores y fabricantes nos han ampliado las líneas y aumentado el tamaño de las pantallas. Los oferentes han invertido en aplicaciones, y nosotros ya no tenemos tanta necesidad de acudir al PC de escritorio. En todo caso, acudiremos en horas de trabajo, período del día en el que más se interactúa y más se compra. Algunas empresas aceptan e incluso promueven el uso integral de los soportes, y ya han sustituido PC's de escritorio por portátiles o smartpc's. La fuerza de la marca, que debe incluir el beneficio social en su definición, constituye una fortaleza para la empresa en el canal electrónico.

En definitiva, ya hay más usuarios de Internet desde el móvil que desde PC (KPCB<sup>16</sup>, 2014). En 2015, ya hay un dispositivo móvil con conexión a Internet por habitante del mundo, y el 37% de la población utiliza internet móvil (Informe Cisco VNI<sup>17</sup>, 2015). En países como Japón y Korea del Sur ya se están realizando en 2015 el 50% las compras online a través del Smartphone. A nivel mundial esta cifra se sitúa en el 30% en el primer trimestre de 2015 (Criteo, 2015), 3 puntos porcentuales más respecto al trimestre anterior (4T2014). Y la tendencia sigue en aumento. Las características del soporte –amigo inseparable del usuario– hace que se convierta en un aliado para compradores y vendedores. Además, las conversiones en venta en número de transacciones son mayores de las que registran las tecnologías predecesoras, no así en volumen medio de gasto, si bien, es otro de los elementos en los que el *mobile commerce* está ganando terreno a la compra a través de PC de escritorio.

Los aspectos anteriormente descritos suponen una revolución sin precedentes en el marketing y nuevos retos para el pequeño comercio que si no se adapta,

---

15 Criteo eCommerce Industry Outlook 2015. Informe que presenta las principales predicciones para 2015 y sus implicaciones para los vendedores en el canal electrónico que tienen como objetivo incrementar sus ventas.

16 Internet Trends, 2014. Mary Meeker. Kleiner Perkins Caufield Byers, KPCB, CA, USA.

17 Complete Forecast Report, 2015. Visual Networking Index (VNI). Cisco, San José, USA.

desaparece. A ello, hemos añadido la espectacular incursión de determinadas figuras en el mundo virtual, que han redefinido por completo algunas variables del marketing. Un claro ejemplo es Google y su impacto en la investigación de mercados (*Analytics*), en la distribución entendida como espacio de venta (*Search Engine Optimization, SEO*) y en la comunicación (*Search Engine Marketing, SEM; Search engine Reputation Management, SERM, y Social Media Optimization, SMO*). Este es el principal refugio para los profanos del marketing. El marketing online no es únicamente SEO y SEM, no se reduce a la comunicación ni mucho menos a la publicidad en internet. La espectacular notoriedad de las nuevas opciones que ofrece el canal lleva a reducir el marketing a estos conceptos, cuando siguen siendo válidos y esenciales los conceptos del marketing tradicional. En definitiva, de la misma manera que adaptamos un plan de marketing a un sector, como pueden ser el industrial, el turístico o el inmobiliario, es preciso adaptar también los conceptos tradicionales al canal electrónico.

La revolución del canal afecta directamente a las herramientas de investigación de mercados, la distribución y la comunicación. Pero los demás apartados del plan de marketing no quedan huérfanos. La gestión más interactiva del producto, y el dinamismo y las opciones de oferta a través de comparadores en el caso de los precios son otras consecuencias de la existencia del canal. En la siguiente clasificación tratamos de incorporar la semántica más destacada al plan de marketing tradicional debida al canal (Sainz de Vicuña, 2015):

- Investigación de mercados: *analytics*
- Precios: comparadores de precio, *outlets*, ofertas del canal.
- Distribución: SEO.
- Comunicación a través de la publicidad: SEM, *banners*, enlaces patrocinados en otras páginas, etc.
- Comunicación a través de promoción de ventas: venta flash, cupones descuento, etc.
- Comunicación a través de marketing directo: *email marketing*, ofertas personalizadas (*cookies*).
- Comunicación a través de relaciones públicas: SERM, SMO (*Blogs*, redes sociales, etc.)

El pequeño comercio debe ser consciente de estos y otros cambios como la diversidad del mercado que ha complicado la segmentación: inmigrantes, solteros, cazadores de gangas, parados, gourmets de fin de semana, internautas, etc. siguen siendo hombres, mujeres, directivos, amas de casa, y con más o menos

poder adquisitivo. Todos son clientes potenciales con un aumento desmesurado de expectativas, solicitan una extensa variedad de productos y servicios que comparan en varios canales de distribución, y desean experiencias distintas en distintos momentos. Mientras sus padres comían en merenderos, los hijos lo hacen un día en un restaurante de lujo, otro en el McDonald's, otro en un barco y otro en su casa con productos adquiridos en tiendas de *delicatessen*.

En este entorno complejo cambiante, se hace aún más necesario el análisis como elemento clave para conocer cuáles son los mercados más atractivos y qué es lo que desea el cliente en cada momento.

### **3.3. Qué desea el cliente en la actualidad**

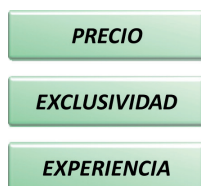
Cuando el cliente se encuentra ante la necesidad de decidir qué comprar, contratar, utilizar, consumir o donde realizar la transacción, valora las alternativas en función de varios aspectos que, en suma, despejarán su ecuación de valor. Si para la empresa, el modelo de negocio se sustenta en tres pilares: investigación de mercados, posicionamiento y estrategias, el cliente se decide entre una u otra enseña según otros tres elementos: precio, exclusividad y servicio obtenido. Dentro de estas características se encuentran diluidos los aspectos sociales de la marca. Como ocurría con el análisis que hemos realizado por el lado de la empresa, este patrón es válido para cualquier categoría, sea o no contractual.

La decisión de contratación de un carpintero o un instalador, de un automóvil o de un producto de consumo vendrá dada por el balanceo de estos tres elementos. En definitiva, si la empresa consigue que el cliente desestime el precio, otros aspectos como la marca, el diseño, la seguridad o el servicio son relevantes en la decisión. Que el precio sea justo, que la marca inspire confianza y trate el producto y el entorno de forma sostenible, y que el empleado como figura clave del servicio cuente con los recursos y motivación necesarios, añade dosis de fortaleza al modelo de negocio. Y al contrario, si el sector es especialmente beligerante con productos poco diferenciados, la mejor oferta de precio es la que triunfará.

---

**Figura 11. Qué desea el cliente**

---



---

*Fuente: Aguer y Viscarri, 2012.*

### 3.3.1. Gestión del precio

Que el precio sea uno de los elementos más vigilados por el cliente supone un reto decisivo para el empresario. Definirlo como un sacrificio que ha de realizar el comprador a cambio de valor contrasta con la dificultad en su fijación. Efectivamente, una abrumadora mayoría de los estudios demuestra que el área del marketing donde los directivos encuentran más complejidad es el precio, por ser una variable cuyos movimientos pueden tener consecuencias irreparables (Nueno y Simon, 1999). Si el volumen de ventas, el coste y el precio son los elementos del beneficio, éste último es el que impacta con más fuerza en la cuenta de resultados. Los cambios en las herramientas del marketing tienen su traducción en la demanda. En este caso, como variable a corto plazo, el precio gana la batalla. La demanda sufrirá modificaciones mayores y más rápidas en comparación a las que consigue un cambio equivalente en el producto, la distribución o la comunicación. El precio es el único instrumento del mix del marketing que impacta directamente en la cuenta de resultados, y el más flexible, ya que puede modificarse rápidamente. Sin embargo, esta flexibilidad difiere con la complejidad en acertar con el precio adecuado (Aguer y Viscarri, 2012).

Los cambios socio-económicos de las últimas décadas han contribuido a crear una presión sobre los precios hasta un punto demoledor. En todos los sectores, la curva de precio-valor ha ido cayendo sin contemplaciones, siendo el único beneficiado el cliente. En esta situación, únicamente se puede sobrevivir gestionando adecuadamente las variables de nuestro modelo de creación de valor. En cuanto al precio, esto supone fijar precios óptimos. El acuerdo es unánime para alcanzar costes mínimos y beneficios máximos. Sin embargo, no debemos hablar de precio máximo o mínimo, sino óptimo. Pero, ¿qué es un precio óptimo? Es aquel precio sobre el cual, si lo aumentamos, dejamos de vender, y si lo reducimos, dejamos de ganar. La sensibilidad o elasticidad de la demanda al precio mide el cambio relativo en la cantidad demandada causado por el cambio relativo en el precio del producto. Es decir, las variaciones que se producen a lo largo de la función precio-demanda. La elasticidad cruzada hace referencia a la dependencia de las ventas de un producto en relación al precio de otro sustitutivo o complementario (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2007).

De acuerdo con la teoría económica, en general, cuanto más bajo se fije el precio, mayor será la demanda para el producto. Sin embargo, precio y demanda no siempre se mueven en sentido opuesto. En mercados industriales o en determinados sectores, como el médico, la demanda puede llegar a comportarse inelásticamente. Cuanto más lujoso sea el producto, más inelástico será el comportamiento de la demanda. La demanda es más elástica para precios bajos, excepto para bienes básicos poco comparables como la gasolina, en los que la

demanda adquiere un comportamiento inelástico siempre y cuando el aumento de precio no sea excesivo, lo que llevaría a prescindir de ellos.

En la práctica, la elasticidad de la demanda respecto al precio normalmente no es la misma en todos los niveles de precio. Una empresa puede tener productos en uno o varios niveles de precio-valor del mercado. Ocurre además que la elasticidad cruzada entre marcas de un mismo nivel de precio es más alta que entre marcas de niveles distintos. Y si las marcas son consideradas de alta calidad, cuentan con una ventaja adicional para aumentar el tamaño del mercado mediante una reducción de precios, atrayendo a consumidores no habituales de la categoría. Este es uno de los principales argumentos de las pequeñas empresas para conseguir que el cliente se olvide del precio o, como mínimo, no sea una variable prioritaria en la decisión, prevaleciendo aspectos como la exclusividad, o la experiencia de compra. En general, el objetivo será siempre conseguir moverse en escenarios de baja elasticidad. Las acciones de marketing social relativas al precio, como podría ser la gestión de un precio justo, claro y sin engaños hacen que la confianza del consumidor aumente y, con ello, disminuye la sensibilidad al precio.

Conocer la situación de cada una de estas circunstancias de los productos de una empresa concreta es el primer paso para proponer medidas que liberen a su demanda de situaciones de elasticidad elevada. Contamos con métodos ciertamente robustos para estimar la función precio-demanda, como son la opinión de expertos, las encuestas a consumidores y los experimentos de precios. Si no es posible, siempre podemos acudir a datos sectoriales (Nueno y Simon, 1999).

Internet es un canal apropiado para diluir la indeseada elasticidad. Contrariamente a lo esperado, en algunas categorías la sensibilidad al precio online sigue siendo menor que en el mundo offline. El motivo es sencillo: la seguridad de la marca prevalece al descuento. Pero el dominio del entorno del ordenador y el auge de los shopbots o agentes de comparación de precios permite ya comparar precios del mismo producto en decenas de comerciantes en poco tiempo. Unos comparadores de precios más eficientes harán que la importancia del reconocimiento de marca descienda como fuente de dispersión de precios.

Contrariamente a lo esperado por muchos, actualmente en algunas categorías, la sensibilidad al precio online es menor que en el mundo offline. Las razones son las siguientes:

- Al estar la oferta muy concentrada en unos pocos comerciantes, la dispersión de precios es menor que la que se pueda encontrar en el mundo presencial.



- Gran parte de los clientes actuales de Internet son personas con mayor renta que la media, y con un recurso escaso: el tiempo.

Está demostrado que la aportación de una buena información a los consumidores, que pueda ser de alguna manera controlada por el usuario, hace disminuir la elasticidad (Nueno, Villanueva y Viscarri, 2000).

El marketing social constituye una llamada de atención a aspectos de gestión tan relevantes como la gestión de los precios. Recordemos que la presión sobre los márgenes que ha sufrido esta variable en los últimos años puede llevar al uso de malas prácticas, sobre todo, cuando se gestionan precios en mercados más allá de las fronteras. Más allá de la ética y el compromiso de los gestores en la fijación de precios justos, entre otras, encontramos malas prácticas como las prácticas colusorias, los abusos de posición dominante, las actuaciones de venta por debajo del precio variable de un producto con el propósito de eliminar a un competidor o la proliferación de mercados grises en sus diferentes versiones: importaciones paralelas, reimportación o importación lateral (Nueno y Simon, 1999; López-Pinto, Mas y Viscarri, 2007).

### 3.3.2. Exclusividad

Si tratamos de asignar características a un modelo de negocio, encontraremos términos como la ubicación, amplitud de surtido, seguridad, precio bajo, o diseño y exclusividad. El estilo de vida de Harley Davidson, la experiencia del café en Starbucks, la usabilidad de Apple o la innovación continua y gestión operacional de Zara, son ejemplos de atributos que transmiten algunas de estas compañías líderes.

Las grandes marcas nos ofrecen elementos diferenciales respecto a su competencia más directa. Son empresas que conocen el mercado y se han esforzado por obtener la atención de los clientes estableciéndose con un nuevo formato de venta, reinventando uno existente o especializándose en una categoría determinada después de analizar el mercado para conocer o generar necesidades. El resultado es notorio. Para los clientes de este tipo de compañías, la comunión entre la oferta de la empresa y lo que espera el consumidor de ella, es máxima.

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de ofrecer valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. A ello se añade la necesidad de control de acciones comerciales adecuadas respecto a todos los grupos de interés. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso

de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.

El mercado será quien evalúe si el valor que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la gestión de las compras, la garantía, la seguridad de la marca, el servicio postventa o su comportamiento ante la sociedad son suficientes para plasmar una oferta exclusiva.

Existen millones de familias que, día a día tratan de obtener rentabilidad de sus pequeños establecimientos. El marketing al que hemos hecho alusión sigue siendo válido para ellos, es más, en muchos casos lo entienden mejor que otros a los que el tamaño complica la existencia: gestión compleja, ineficiencia, distancia al consumidor, recursos humanos poco motivados, etc. Son frecuentes las empresas familiares que activan iniciativas en mercados electrónicos.

Los factores de éxito dependerán de elementos como el conocimiento del negocio y del mercado, claridad de los objetivos, búsqueda de elementos diferenciales, contar con recursos financieros y, buenas dosis de ilusión, sacrificio, sensatez y equilibrio. La gestión de empresas integral incorpora la definición del enfoque social de la empresa bajo el fortalecimiento de la marca. La especialización del pequeño comercio es uno de los puntos fuertes del modelo social.

### 3.3.3. Del servicio al cliente al marketing de experiencias

El servicio es una parte integral del producto que se ofrece y no se puede vender el uno sin el otro. Esta mentalidad dista un abismo de la actitud común entre los comercios en los que el servicio es un beneficio adicional, y por lo tanto, tiene que pagarse. El cliente no escucha, siente. Si el producto y su servicio son apropiados lo dirá el cliente. Por ello, la empresa debe conocer qué necesita el cliente, por qué compra, qué no le gusta. La mera observación presencial en primera línea, las nuevas tecnologías, las sugerencias, las reclamaciones o las encuestas son mecanismos para adquirir un conocimiento que permitirá al empresario adaptar su oferta. Todo ello debe estar integrado en la oferta. La mejor receta es el sentido común.

El consumidor está familiarizado con el sacrificio y acepta propuestas que no acaban de aproximarse a lo que realmente desea. ¿Cuándo está un cliente realmente satisfecho? Si consideramos que la satisfacción es la diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas, aquélla sólo será positiva cuando la empresa logre aportar algo más de lo que el cliente está habituado a

recibir. Algo que permita sorprender, dejar un recuerdo, crear una experiencia. El simple hecho de llenar el depósito de gasolina o extraer dinero de un cajero iguala la ecuación, puesto que, normalmente el resultado recibido es lo que se espera. Esto es preocupante. Las operaciones detrás de ambas transacciones son tan complejas que el empresario estará justamente decepcionado por haber obtenido un simple “este servicio es lo que esperaba”, una “satisfacción igual a cero”. Únicamente la innovación en otros atributos como la marca o el precio podrían compensar esta limitación en el servicio. Imagine por un momento que al llenar el depósito de gasolina, obtiene un par de litros gratis para el próximo servicio o que al extraer dinero del cajero se le obsequia con un 2 por 1 para una obra de teatro. El resultado de nuestra sencilla fórmula es positivo. Determinados sectores, como las líneas aéreas, la banca o las empresas de servicios básicos como las eléctricas o las telecomunicaciones, herederas de modelos monopolísticos, parten de una situación de ventaja en este sentido, puesto que han acostumbrado al cliente a no esperar demasiado. Cualquier mejora en su servicio tiene buen retorno. La sociedad de consumo está expuesta a un volumen tan elevado de información que se hace cada vez más complicado que el cliente se asombre con las ofertas. No es suficiente con igualar a cero la ecuación de la satisfacción.

Convertir servicio en experiencia es una necesidad. Sin embargo, clientes satisfechos no son necesariamente clientes fieles. Especialmente en mercados de alta competencia, hacen falta índices de satisfacción junto con costes de cambio muy elevados para conseguir lealtad, sorpresa y vinculación emocional. La ansiada vinculación es el resultado final de aportar experiencia en el servicio. Este estado permite que sea el propio cliente el que realice parte de la comunicación de la empresa, actuando como su mejor prescriptor. El modelo propuesto en la figura 3. Propone la vinculación de empleados previamente a la de clientes, por ser este primero el colectivo que debe estar motivado para ofrecer el servicio. La herramienta principal para este desarrollo es el conocido beneficio social dirigidos a los recursos humanos.

### **3.4. La misión social en el modelo de negocio**

Este apartado pretende ser un plan director para la incorporación de la estrategia de responsabilidad social en la empresa. Tal y como hemos venido advirtiendo en base a la literatura, no se trata de un apartado al margen de la definición estratégica del marketing en el pequeño comercio, si no de un revulsivo en la manera de pensar dicha estrategia. De lo contrario, la adopción de la política social de la empresa se limitará a la realización de acciones puntuales frágiles en épocas turbulentas. Queremos insistir en el hecho de que la empresa con un compromiso real en este ámbito consigue una percepción superior del producto por parte del cliente (Chernev, 2014), por tanto, su impacto en la notoriedad es real.

### 3.4.1. Diagnóstico

El objetivo de los programas de responsabilidad social es poner en valor las experiencias y las potencialidades de las pequeñas empresas en la implantación de programas y procesos de responsabilidad social en sus negocios. Se trata de que sean conscientes de sus fortalezas como empresas y que sepan cómo manejarlas estratégicamente para aprovechar las oportunidades que la RSC puede aportarles a sus negocios. La empresa debe alcanzar un nivel de reconocimiento en el sector para que sea percibida por los diferentes grupos de interés como referencia en el compromiso con la mejora y desarrollo de la sociedad donde llevan a cabo su actividad económica.

En esta fase la empresa decidirá cuál es el alcance de la RSC en base la relevancia de la organización en la vida social y su contribución a la solución de los problemas que preocupan a la sociedad. El modelo de gestión empresarial dominante en el futuro debe demostrar su eficiencia económica, disponiendo de legitimidad moral y logrando la máxima aceptación social.

Las palancas esenciales de esta reflexión se apoyan en una visión empresarial a largo plazo, vinculada más a la generación de valor que a la obtención de beneficios. Un nuevo escenario competitivo requiere un nuevo modelo de gestión, y una nueva forma de gestionar las organizaciones requiere una cuenta de resultados social. Antes de la aplicación de la RSC en las organizaciones se debe contar con voluntad firme y decidida:

- Compromiso por parte de la Dirección.
- Apoyo por parte de las personas.
- Recursos dedicados, incluyendo la formación.

Para formalizar y comunicar el compromiso de la empresa con la RSC, la gerencia debe elaborar un comunicado para anunciar el compromiso de la empresa de realizar un diagnóstico, poner todos los recursos necesarios para ello, y adherirse a los principios y criterios esenciales de la RSC. Dicho documento tendrá además el objetivo de transmitir a todos los niveles de la organización el mandato explícito de colaborar con este proceso para legitimar y motivar la adopción de prácticas a favor de la sostenibilidad.

Antes de comenzar la elaboración del plan de actuación, es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa actualicen el compromiso que supone avanzar en el enfoque RSC y continuar con el proceso iniciado en el diagnóstico.

El análisis de una empresa debe empezar, lógicamente, con el estudio del entorno donde opera. Este entorno es una fuente continua de amenazas y oportunidades, las cuales deben ser cuantificadas y definidas con el objeto de conocer la actividad de la empresa.

La gestión de la responsabilidad social corporativa en los ámbitos comerciales y de marketing requiere de un diagnóstico que revise la situación inicial de la empresa en términos sectoriales, comerciales, ambientales y sociales. La realización de una hoja de ruta debe colocar a la empresa en la línea de salida para la aplicación de iniciativas sociales. Un primer paso es el aprendizaje: un benchmarking de buenas prácticas del sector puede ayudar al empresario a entender el alcance del problema y con ello facilitar el diseño y ejecución de planes concretos.

Las herramientas de diagnóstico de la investigación de mercados son perfectamente válidas para el diagnóstico. Sirva de ejemplo el clásico análisis denominado STEEP ó PESTEL en inglés, es decir el estudio de los factores sociológicos, tecnológicos, económicos, ecológicos y políticos, que se consideren más relevantes.

Los ciudadanos cada vez exigen más a las empresas. A los deseos de precio, exclusividad y experiencia, también se valora el comportamiento social y ambiental. Un estudio sobre el ciudadano español y la responsabilidad social corporativa, publicado en enero de 2012 por la Fundación Adecco<sup>18</sup> y realizado sobre una muestra de 1.500 españoles de entre 18 y 60 años, concluyó que el 90,3% de los encuestados exige a las empresas el mismo compromiso que a los poderes públicos a la hora de responder ante los problemas del entorno. Además, el 83,3% indica que dejaría de consumir una marca que no fuera responsable con su entorno o no respetara los derechos fundamentales.

Esta tendencia a una mayor concienciación de la sociedad ante el comportamiento de las empresas se está consolidando, puesto que las personas más sensibles a la RSC y su capacidad de decisión ante las marcas corresponden a las generaciones más jóvenes.

La crisis económica que aparentemente hemos dejado atrás es un factor decisivo para la evolución de la organización. Puede convertirse en una barrera de entrada para la adopción de estándares sobre acciones sociales. A consecuencia de la recesión económica que continua golpeando a empresas,

---

18 Fundación Adecco. Institución benéfico-asistencial creada en 1999 reconocida por el Ministerio de Sanidad y Política Social, Registro de Protectorado de Fundaciones. Entidad sin ánimo de lucro que vela por la inserción laboral de las personas con dificultades para encontrar empleo.

en particular a pequeñas empresas y medianas los presupuestos dedicados a prácticas y procedimientos relacionados con la RSC han sufrido reducciones y es arriesgado asegurar un crecimiento permanente. Según el informe Forética 2015, una de cada tres empresas españolas (31% del total) dejó de realizar actividades de responsabilidad social corporativa como consecuencia directa de la situación económica.

No obstante, el horizonte económico es más optimista. Así lo revela el resumen ejecutivo del informe mensual de septiembre de 2015 de CaixaBank Research "El legado de la crisis y cómo acelerar la creación de empleo". El consenso de los analistas que integran el Panel de la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas, 2015)<sup>19</sup> prevé que la economía española crecerá en 2015 un 3,3%, el doble de lo que lo hizo en 2014. De los 19 servicios de estudio que integran el Panel, 14 han revisado al alza sus previsiones. Para 2016, la estimación es que el PIB aumentará un 3,0%. Todo ello debe ser una buena noticia para el consumo, y por consiguiente, para el comercio.

Por su parte, y de manera similar a los factores sociológicos, la cultura de protección al medio ambiente se está asentando en el país y en la sociedad actual, por lo que las exigencias a las empresas en cuanto al estricto cumplimiento de la extensa normativa medioambiental, especialmente en Catalunya, es cada vez más demandado para ser seleccionadas o descartadas en la mente del consumidor.

En el ámbito político, las tensiones entre la Comunidad Autónoma de Catalunya y el Estado Español a propósito de la elecciones a la presidencia de la Generalitat para septiembre de 2015, podrían generar cierta inestabilidad institucional a finales de este año y 2015, pero no se vislumbra un cambio de la situación actual a corto o medio plazo que merme las opciones del pequeño comercio.

### 3.4.2. Estrategia y plan de actuación

Las organizaciones que quieran maximizar sus resultados deben ser capaces de identificar y satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés y definir una estrategia de responsabilidad social coherente con el negocio, incorporando criterios sociales y ambientales (no solo económicos) en su toma de decisiones. La percepción que los grupos de interés tengan del desempeño de cada organización tendrá un importante impacto en su reputación, su

---

<sup>19</sup> Los 100 principales indicadores de la economía española, 2015. Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, creada y financiada por la Confederación Española de Cajas de Ahorros dentro de su Obra Social, para el desempeño de actividades que redunden en beneficio de la sociedad española, promuevan el ahorro y contribuyan a extender el conocimiento de las cajas de ahorros facilitando su servicio a la sociedad.

ventaja competitiva, la capacidad de atraer y retener talento, vincular clientes y mejorar la imagen ante inversores, administraciones públicas y medios de comunicación. El proyecto debe orientarse a construir un futuro en el que todos los grupos de interés, internos y externos obtengan, desde la responsabilidad mutua, una alta generación de valor, de acuerdo con las siguientes prioridades:

Hacia las personas: velando por el desarrollo personal y profesional de los individuos que forman parte de la empresa, como máximo valor de la misma.

Hacia las organizaciones: generando una mayor calidad de vida para las personas y unas condiciones sociales positivas en clave de igualdad y justicia social.

Las premisas del proyecto se acuñan según los resultados de la literatura analizada:

1. Proyecto de futuro y estrategia: es clave la orientación, definición, diseño, creación y ejecución de proyectos y planes estratégicos, así como su seguimiento y evaluación. En este sentido, las instituciones públicas deben fomentar la asesoría a nuevas empresas para incluir la responsabilidad social como un pilar fundamental en la creación de un negocio.
2. Compromiso social, ética y derechos: interacción con todos los agentes de la sociedad para impulsar proyectos de generación de valor, así como para promover la efectividad de todos sus derechos, igualdad de oportunidades y autonomía. Las empresas deben incluir en su modelo de negocio la afectación a su entorno inmediato, miembros de la empresa, así como a la comunidad en general.
3. Creación y desarrollo de sistemas y servicios en la política social: promover el apoyo a la orientación, diseño y desarrollo de nuevos modelos en relación con los sistemas, servicios y modelo organizativo de las entidades. Investigar la normativa local para conseguir ventajas fiscales, tributarias y sociales mediante la responsabilidad social.
4. Creatividad en la organización y personas: diseño y desarrollo de nuevas políticas de desarrollo personal y de la organización. Formación continua de los miembros de la empresa para lograr y mantener los objetivos fijados.
5. Comunicación, imagen y puesta en valor: máxima creatividad e innovación de las estrategias de comunicación, apoyando el diseño de la imagen corporativa y páginas web de las organizaciones, fomentando la comunicación accesible y diseñando acciones clave de comunicación y participación. El cliente es cada día más consciente del impacto que generan las empresas en el entorno, no solo a nivel de producción y daño ecológico sino también social, por lo

que debe ser prioritario el cuidado de la reputación y la planificación de estrategias de campaña para transmitir el compromiso de la empresa con su entorno directo e indirecto.

6. Innovación e investigación social: incorporación de metodología, competencias y habilidades para la innovación, así como la investigación sobre la evolución de las necesidades de las personas más vulnerables y generación y adaptación de nuevas fórmulas de respuesta. Como en todo plan de empresa o definición del modelo de negocio, debe ser continua la innovación y la investigación exhaustiva del entorno de la empresa para lograr el impacto más eficiente posible.
7. Desarrollo en el área económica y financiera: diseño de estrategias de mejora de captación de recursos y explotación del networking empresarial, de administraciones públicas y de otros agentes. Dentro del marco del plan de responsabilidad social se podrán incluir alternativas de financiación.
8. Sistemas de gestión integral: desde y para las personas, para la máxima eficacia, eficiencia y calidad de todas las áreas de actuación de las organizaciones, en consonancia con su proyecto de futuro, misión, visión y valores. Gestión completa del proyecto desde la propia fundación de la empresa. De este modo se logra una integración total de la responsabilidad social de la empresa con el negocio.

Fases de la gestión estratégica:

1. Diagnóstico inicial de la empresa: consiste la realización de un análisis de la situación inicial de la empresa en políticas de RSC y la realización de un inventario que ponga a la empresa en el punto de salida para la aplicación/implantación de políticas sociales teniendo en cuenta las tres dimensiones: económica, ambiental y social.
2. Benchmarking de buenas prácticas del sector.
3. Formación de responsabilidad social a directivos, mandos intermedios y personal en general de la empresa con el fin de ser más conscientes y ayudarlos a asimilar los cambios que se producirán dentro de la empresa.
4. Formación en responsabilidad social a personal involucrado en el diagnóstico inicial e implantación de planes de responsabilidad social, en las áreas de gestión ambiental, calidad y prevención de riesgos.
5. Diseño y ejecución de planes de responsabilidad social.
6. Revisión y nuevo plan de responsabilidad social implementado.
7. Memorias sobre la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad según modelo GRI (Global Reporting Initiative) para pymes, es decir, las empresas



tendrán los informes con las actuaciones responsables en los ámbitos laboral, social y medioambiental que han llevado a cabo durante el año. Este hecho es importante debido a las tendencias de transparencia de información que en la actualidad se exige a las empresas.

8. Redacción de códigos éticos, compromisos y buenas prácticas empleadas.
9. Implantación de sistemas para el cumplimiento de estándares internacionales ISO y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene.

Una empresa es una organización que interactúa con diferentes grupos sociales. Grupos, que por tanto, son partes interesadas en el funcionamiento de la empresa y en su desarrollo (*stakeholders*) de los cuales se deben identificar, enumerar y evaluar el impacto en la actividad de la empresa y los aspectos relevantes a tener en cuenta. Así, entre los grupos de interés que podemos encontrarnos de forma generalizada en las empresas destacan:

- Los empleados, interesados en la continuidad y viabilidad de la empresa, en el adecuado desempeño de su trabajo y en las condiciones laborales bajo las que dicho trabajo se desarrolla.
- Los accionistas o inversores, interesados en la viabilidad de la empresa, en la rentabilidad empresarial, en los beneficios a obtener y en la valoración de sus acciones.
- Los proveedores, interesados en las condiciones de compra o servicios prestados a la empresa.
- Los clientes y consumidores, interesados en la calidad, el precio y la información disponible sobre los productos o servicios que la empresa les ofrece.
- La comunidad del lugar donde se emplaza la empresa, interesados en la forma en que ésta influye e interactúa en su barrio, pueblo o región, en la triple dimensión económica, ambiental y social.
- Las generaciones futuras, que se verán afectadas por la influencia de la empresa en las condiciones ambientales del entorno.

Las siguientes características deben formar parte de la definición del modelo en el ámbito comercial:

- Empleados: igualdad, conciliación, estabilidad, selección, diversidad, desarrollo Profesional.

- Clientes y productos: maximización el valor añadido que ofrecemos al cliente y ello sólo se consigue cuando se da una relación óptima entre lo que se ofrece y su precio.
- Entorno: reciclaje, emisiones, y gestión del papel.
- Competencia y proveedores: relación con los integrantes del sector evitando acuerdos ilegales y fomentando la competencia en base al posicionamiento, compra de suministros y relación con proveedores.
- Instituciones públicas: gestión económica según la normativa contable, financiera y fiscal vigente.

Identificados los principales grupos de interés y los aspectos más relevantes que los relacionan con la organización, deberemos acometer una sistematización de ellos, permitiendo disponer de información más organizada tanto sobre la influencia que ejercen como sobre el grado en que se ven afectados por las actividades de la empresa en lo relativo a las tres dimensiones de la RSC citadas de responsabilidad social.

Será necesario conocer las expectativas de los grupos de interés, aquellas partes interesadas que se ven afectadas de forma directa o indirecta por las actividades de la empresa, o tienen incidencia sobre ella: clientes, accionistas, socios, empleados, reguladores, analistas y comunidad. Estos grupos de interés influyen en el logro de los objetivos corporativos y expresan sus expectativas sobre la empresa concretando demandas específicas, lo que puede influir, tanto en la definición y obtención de dichos objetivos, como en la conducta de la compañía. Por tanto, es necesario conocer tanto la estrategia como los intereses de los *stakeholders*.

Una vez conocidos los aspectos previamente descritos, se hará una formulación explícita de la RSC en los elementos clave de la estrategia de la empresa, tales como:

- Visión: valores que aporta la empresa.
- Misión: razón de ser.
- Objetivos estratégicos.

El objetivo de esta etapa del proceso es redefinir la misión y visión, y analizar si éstas son coherentes con los resultados del diagnóstico, en especial en lo referente a las buenas prácticas y a la identificación de áreas prioritarias de mejora y los objetivos de empresa.

La misión de una organización debe expresar de manera clara y sintética la razón de ser de la entidad, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales. Así, un buen ejercicio de coherencia interna entre lo que se dice y lo que se hace en la empresa debe permitir verificar el alineamiento entre las evidencias de buenas prácticas detectadas y las ideas a las que hacemos referencia en la misión de la empresa. Será necesario proponer una reformulación de la misión de la empresa, una nueva redacción que se ajuste mejor a la realidad de la entidad y a su posicionamiento en el momento actual. Y, sobre todo, que permita evidenciar y explicitar los puntos fuertes de la empresa en materia de responsabilidad social. En el caso de la visión, debería mostrar cierta concordancia con lo definido como áreas de mejora en el informe de diagnóstico y, muy especialmente, con la identificación de áreas prioritarias de mejora. De esta forma, y de acuerdo con el ejercicio de reflexión propuesto, podremos obtener un triple escenario de resultados:

- Una valiosa fuente de reflexión para priorizar posteriormente las áreas de mejora y los objetivos estratégicos.
- Ideas útiles para acometer las mejoras.
- En su caso, la reformulación de la visión de la empresa.

Los empleados deben estar continuamente informados de los pasos que se van a dar para que mantengan su apoyo al proceso en la medida que lo requiera cada uno de los aspectos a tratar. En este sentido, la formación que se imparta deberá estar ligada a dos aspectos fundamentales:

- Los resultados del informe de diagnóstico, especialmente en lo relativo a las buenas prácticas y a las áreas de mejora.
- Las características fundamentales del plan de actuación: en qué consiste, cuáles son los objetivos que se persiguen y cómo se va a abordar su elaboración en el marco de la empresa.

La importancia que se le dé al primero de estos dos puntos dependerá de la profundidad y extensión con que se hayan comunicado, en su momento, las conclusiones del diagnóstico. Es imprescindible identificar a la persona responsable de la elaboración del plan de actuación, que recibirá el encargo del propietario para llevarlo a cabo. Sería deseable que dicha persona sea la misma que asumió la realización del diagnóstico, ya que dispondría así de información de partida tanto sobre la metodología como de la situación de la empresa en materia de responsabilidad social. La designación del equipo de trabajo resulta clave para el éxito del diagnóstico. Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia. Debe contar con credibilidad interna y, por tanto, que se relacione con fluidez con las personas de la empresa, de tal forma que éstas perciban interés.

Además, debe estar familiarizado con cuestiones vinculadas a la calidad o a sistemas de gestión, lo que puede ayudarle a entender mejor la metodología y facilitar su aplicación práctica. Finalmente, debe disponer de tiempo suficiente para abordar esta tarea.

### Áreas de mejora

En primer lugar, someteremos el listado completo de áreas de mejora a cuatro criterios fundamentales de priorización: urgencia, viabilidad, garantía de éxito e importancia.

**Urgencia:** deberemos valorar si la resolución o contención del problema o debilidad representados por dicha área debe ser inmediata. O, dicho de otra forma, si el hecho de no abordar dicha línea de trabajo podría suponer un problema para la empresa.

**Viabilidad:** en este caso valoraremos especialmente el aspecto económico, esto es, el coste que –en una primera estimación– podría suponer acometer y poner en marcha las acciones necesarias para subsanar dicha área potencial.

**Garantía de éxito:** estimaremos aquí el resto de las ideas relevantes que giran en torno a la viabilidad no estrictamente económica como el impacto positivo con que se acogerán las acciones resultantes, o las expectativas que se pueden generar para ese tema en particular.

**Importancia:** aunque este último aspecto puede recoger a modo de síntesis lo que ya se ha percibido para cada área potencial, trataremos de estimar aquí la importancia real del área de la que se trate. Aunque estemos hablando de matices y de un alto componente de subjetividad, es importante tratar aquí de separar el concepto de urgencia del de importancia.

Con este ejercicio de priorización dispondremos de información suficiente para seleccionar las áreas de mejora sobre las que vamos a desarrollar nuestro plan de actuación. La decisión sobre el número definitivo de apartados en los que vamos a trabajar compete obviamente a la empresa, pero no resulta recomendable optar por un plan demasiado ambicioso que luego sea muy difícil llevar a la práctica, sino más bien marcar en un primer momento objetivos viables que luego podremos ampliar en futuras revisiones del plan.

Una vez seleccionadas las áreas de mejora, es conveniente que la empresa disponga de tiempo para reflexionar sobre la idoneidad de las mismas, consultando para ello con las personas y/o departamentos que considere necesario, y en su caso, revisar el resultado de los ejercicios realizados hasta

conseguir ajustar al máximo las áreas de mejora seleccionadas antes de dar el siguiente paso del plan de actuación.

Algunos de los supuestos que configuran el ciclo mejora continua de la responsabilidad social corporativa, son:

- Filantropía y mecenazgo.
- Voluntariado corporativo.
- Sistemas de gestión socialmente responsable.
- Formación/sensibilización.
- Diálogo con grupos de interés.
- Redes empresariales.
- Integración laboral de colectivos excluidos.
- Gestión responsable de la cadena de suministro.
- Instrumentos financieros de cooperación internacional.
- Emprendimiento social.
- Socio-eco-diseño.
- Inversión socialmente responsable.
- Alianzas público-privadas.

### Plan de actuación

Partiendo de la estrategia y teniendo en cuenta los puntos de atención identificados en el análisis de los grupos de interés, junto con el inventario de las principales amenazas y oportunidades de cada momento, se debe definir el plan de actuación con sus correspondientes actividades, responsables, indicadores, medios, etc. Este plan debe estar integrado en la propia gestión de las organizaciones y debe contemplar aspectos alineados en las tres dimensiones económica, ambiental y social. Todos estos programas irán acompañados de diferentes indicadores que vayan mostrando la realidad de cada momento y permitan corregir las actuaciones en el futuro.

La propuesta de objetivos y acciones de mejora deberá realizarse de forma conjunta con las personas o departamentos involucrados. Para ello, se contará con la información de partida del diagnóstico, los principios clave recogidos en la misión y visión de la empresa y, en general, toda la información disponible.

Cada área de mejora podrá llevar asociados uno o más objetivos y éstos, a su vez, una o varias acciones de mejora que los desarrollen y den cauce. El grado de concreción de los objetivos y acciones de mejora dependerá de su naturaleza y de las características de la empresa. Así, habrá áreas de mejora que requieran una intervención sencilla y directa, mientras que otras podrán requerir un tipo de intervención más compleja que demande un desarrollo más detallado en el plan de actuación.

Obviamente, la dirección o gerencia de la empresa deberá revisar y aprobar estos objetivos y acciones de mejora, de forma que puedan estar plenamente integrados en los objetivos estratégicos globales de la empresa y en la correspondiente planificación.

Una vez elaborado el plan de actuación en materia de responsabilidad social, y antes de abordar su comunicación y ejecución, es el momento para incluir en él un documento o declaración de intenciones que exprese de forma clara la política de la organización en materia de RSC. Se trata de un documento público escrito que recoge los objetivos, los valores y los principios que presiden la política empresarial en materia de RSC. Es, por tanto, un elemento de autoafirmación de dichos valores y principios y puede ser, además:

- Un modo de explicitar la cultura de empresa y la función social que ésta desea cumplir.
- Un marco de referencia común para todas las partes implicadas en la labor empresarial.
- Un instrumento para la resolución de conflictos que permita dirimir los inevitables problemas de gestión empresarial en el seno de la propia empresa, convirtiéndose por tanto en un mecanismo de autorregulación o una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.
- Una carta de presentación de la empresa ante el mercado, los clientes y la sociedad.
- Un elemento de diferenciación de las empresas y una marca de garantía social y financiera.
- Una guía de orientación que refleja la meta que la empresa quiere alcanzar.

Las claves del éxito en la implantación de un documento de este tipo son múltiples, y dependen en gran medida de la credibilidad que despierte en el empresario, así como en su mantenimiento en el día a día de la empresa. Algunos de los aspectos que se recogen en esta declaración son coincidentes con lo que se denomina código de conducta o código ético de una organización.

Una vez finalizada la elaboración del plan de actuación RSC queda trasladar la información a un documento redactándolo de forma sencilla, clara y sintética, así como formalizar su aprobación por el propietario.

### Comunicación de los resultados

Comunicar las actividades y resultados de las iniciativas de responsabilidad social corporativa desarrolladas por la empresa de manera regular y eficaz es una de las fases más importantes del programa. El tratamiento editorial de la sociedad será favorable, pues es ésta precisamente quien lo demanda. Por tanto, el impacto es directo y positivo sobre los resultados finales a través de la notoriedad (Vyas, 2014):

- Mejora de la marca y producto.
- Satisfacción de los empleados.
- Mejora de las relaciones con la comunidad.
- Lealtad y satisfacción de los clientes.

Además de los canales de comunicación habituales de cada organización, existen herramientas en el mercado que estructuran la forma en que la información sobre RSC debe comunicarse a las partes interesadas. Las memorias de sostenibilidad conforme al marco GRI (Global Reporting Initiative) en la modalidad de la guía especial dedicada a pequeñas y medianas empresas, denominada “En cinco pasos”, son un ejemplo:

- Preparación: para la realización de la memoria es necesaria la figura de un coordinador que se encargue de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones. La elaboración de la memoria consiste en comunicar las actividades cotidianas de la empresa referentes a los elementos económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad.
- Planificación: revisar las actividades y las metas de la empresa para cuantificar los beneficios que el compromiso con el desarrollo sostenible supone para la empresa. Por otra parte, se identificarán los grupos de interés y sus expectativas así como los temas a incluir en la memoria.
- Evaluación: seleccionar los indicadores que mejor contribuyan a que la organización pueda contar su progresión en relación a los aspectos identificados, recoger la información y datos de las actividades normales de la empresa y por último, establecer objetivos de desempeño para el próximo año.
- Elaboración de la memoria: debe comprobarse la calidad de los resultados de los indicadores, elegir los métodos de comunicación apropiados, redactar la

memoria de sostenibilidad, realizar revisión interna previa a la publicación y finalizar y difundir la memoria.

- Mejora: recoger los comentarios de los grupos de interés internos y externos para saber qué es lo que está bien y qué puede ser mejorado la próxima vez.

Uno de los retos que nos plantea el enfoque RSC es el de lograr una adecuada comunicación con los grupos de interés. Y esta comunicación debe ser entendida no solo como el esfuerzo de trasladar los planteamientos e intenciones a los interesados, sino también como escucha activa de sus puntos de vista y su consecuente incorporación a la práctica cuando sean coherentes con la estrategia.

Además, la comunicación será una herramienta indispensable para rentabilizar el enfoque de la RSC y convertirlo en confianza y apoyo. De esta forma, además de dar cauce a las inquietudes de los grupos de interés, se pone en valor los logros obtenidos por la puesta en marcha del plan de actuación y se explicitan los objetivos que se van cumpliendo y el grado de consecución de las acciones previstas. Con ello, se evidencian los beneficios económicos, ambientales y sociales que aporta la apuesta de la empresa por la RSC.

Así, no se trataría de realizar un esfuerzo de comunicación específico en materia de RSC aislado del resto de los mensajes que lanza la empresa a su entorno, sino de transversalizar los ingredientes de responsabilidad social e integrarlos en los elementos de comunicación habituales con los que la empresa se relaciona con los grupos de interés (catálogos de productos y servicios, páginas web, memorias anuales, comunicaciones personales realizadas desde el departamento de ventas, tabloneros de anuncios, felicitaciones, etc.). Con el objeto de sistematizar estos objetivos de comunicación y poder evaluar posteriormente su ejecución, deben organizarse las necesidades, objetivos y canales de comunicación y para incorporarlos como un aspecto más del programa de comunicación de la empresa.

El primer paso en la estrategia de comunicación será identificar las ideas o mensajes clave que forman parte relevante de la comunicación en materia de RSC y cruzarlas con los grupos de interés, lo que servirá para conocer con exactitud quiénes van a ser los receptores preferentes de las diferentes ideas clave y, posteriormente, poder definir los medios y canales a utilizar para transmitir dichos mensajes. Finalmente, se tratará de relacionar los canales habituales que utiliza la empresa para comunicarse con sus diferentes grupos de interés, tanto para la comunicación interna (reuniones de trabajo, correo electrónico, tabloneros de anuncios,...) como la externa (página web, catálogos, publicidad, presencia en ferias, patrocinio de actividades, memorias y dossieres, solicitudes de subvenciones o ayudas, presupuestos y facturas, etc.).



Y, de la misma forma, no debemos olvidar que la comunicación es por naturaleza bidireccional, y que se debe estar atento también a los mecanismos mediante los que la empresa escucha activamente a sus grupos de interés (comunicación personal, reclamaciones por vía telefónica o por correo electrónico, formularios web, reuniones con los empleados, etc.), puesto que por estas vías llegará también información de lo que las partes interesadas opinan o sugieren en materia de responsabilidad social.

### Seguimiento de los resultados

Es necesario revisar lo que se ha hecho, analizar en qué medida se han abordado las acciones de mejora planteadas, valorar si la comunicación ha funcionado y conocer si los objetivos fijados en materia de responsabilidad social se han alcanzado.

En términos generales, podremos encontrarnos diferentes situaciones:

La más favorable, en la que se habrán materializado las acciones de mejora propuestas y, además, ello ha desencadenado la consecución de objetivos y su correspondiente cambio en el valor de los indicadores asociados.

Algunos casos en los que, habiéndose llevado a la práctica las acciones de mejora propuestas, ello no ha repercutido tan positivamente como esperábamos en el valor de los indicadores. En estos casos puede ocurrir dos cosas: que no hubiera una adecuada correlación de partida entre las acciones de mejora y sus indicadores o que sea necesario algo más de tiempo para que las mejoras se asienten y repercutan positivamente en los indicadores. Otros casos en los que no se hayan puesto en marcha las acciones de mejora previstas, ya sea por falta de recursos económicos o materiales, por falta de tiempo o por la inacción o desinterés de las personas responsables.

En nuestro proceso de evaluación se deberá identificar claramente cuáles de estas situaciones se están produciendo en la empresa, puesto que serán muy útiles para la revisión del diagnóstico y la redacción de un nuevo plan de actuación.

A continuación se detalla un esquema básico del proceso global de implantación de la RSC en una empresa según descrito en los apartados anteriores:

**Figura 12. Fases en la implantación de un programa de responsabilidad social**



*Fuente: elaboración propia a partir de las guías proporcionadas por Forética, 2015*

La metodología consiste en un proceso de reflexión y mejora continua, que debe adaptarse a la realidad de cada situación específica. El ejercicio debe ayudar a las empresas a incorporar los aspectos que considere de responsabilidad social corporativa en su estrategia, tanto a medio como largo plazo y en su operativa diaria. Los procesos de reflexión, establecimiento de estrategias, desarrollo de programas y comunicación se plantean en su conjunto dentro de un único proyecto. Las fases y cronograma obedecen a la idea de integrar los conceptos de RSC en la estrategia y gestión de la empresa que deberá tener continuidad a lo largo de su vida, estando sometida a procesos de revisión y mejora. En la siguiente figura realizamos una propuesta de planificación temporal del programa. Es posible obtener los primeros resultados antes de los tres meses.

**Figura 13. Propuesta de calendario del proyecto de responsabilidad social**

	FASES DEL PROYECTO	SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>FASE 1</b>	1. APROBACIÓN DEL PROYECTO POR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	X												
	2. ALCANCE DE LA IMPLANTACIÓN RSE EN LA EMPRESA	X												
	3. APROBACIÓN CALENDARIO DEL PROCESO	X												
<b>FASE 2</b>	4. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN		X											
	5. FORMACIÓN			X										
	6. IDENTIFICACIÓN GRUPOS DE INTERÉS				X									
	7. DIAGNÓSTICO				X	X	X	X						
	8. INFORME FINAL								X					
	9. PRESENTACIÓN CONCLUSIONES AL COMITÉ DE DIRECCIÓN										X			
	10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA										X			
<b>FASE 3</b>	11. DESARROLLAR PROGRAMAS													+
	Programa inicial													+
	Programa de transición													+
<b>FASE 4</b>	Programa de certificación													+
	12. COMUNICAR RESULTADOS													+

*Fuente: elaboración propia a partir de las guías proporcionadas por Forética, 2015*

### 3.4.3. Certificación

La International Standard Organization (ISO) relaciona la RSC con la sostenibilidad económica, la protección del medioambiente, la salud y el bienestar de una sociedad. Por ello, todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector de actividad o localización, son responsables del impacto que provocan sus actividades y decisiones.

Las normas que pretende cubrir el programa son las siguientes:

#### ISO 9001:2008

Determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueda utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

#### ISO 14001:2004

Implantación de un sistema de gestión ambiental que ofrece la posibilidad de sistematizar, de manera sencilla, los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, además de promover la protección ambiental y la prevención de la contaminación desde un punto de vista de equilibrio con los aspectos socioeconómicos.

#### OHSAS 18001:2007

Estándar internacional de gestión que define los requisitos relacionados a los sistemas de higiene y seguridad que permite a una organización controlar sus riesgos y mejorar el desempeño en prevención de riesgos laborales.

#### Gestión empresarial en base a SGE 21

Además de las herramientas de comunicación habituales de la empresa en concreto, existen otras fórmulas en el mercado que estructuran la forma en que la información sobre RSC debe comunicarse a las partes interesadas, de manera que permiten a las empresas ser reconocidas y compararse entre ellas. Las empresas que lo deseen pueden implantar y obtener la certificación del sistema SGE 21<sup>20</sup>, primer sistema europeo de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación

---

20 La SGE 21 de Forética: norma que establece los requerimientos que deben cumplirse para incorporar la responsabilidad social en la estrategia y en la gestión de las empresas.

en gestión ética y socialmente responsable. Constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en materia económica, ambiental y social.

El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, SGE 21, puede aplicarse tanto a la organización en general como a determinadas unidades de negocio y debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001), entre otros.

La norma SGE 21<sup>21</sup> es un modelo para el diseño de sistemas de gestión de responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, que organizaciones de todo tipo se sometan a un proceso de diseño, implementación y auditoría, y alcancen una certificación en gestión ética y responsabilidad social de la empresa. Esta norma es elegida por numerosas empresas de todo tipo y tamaño porque es totalmente compatible con modelos consolidados tales como los de calidad ISO 9001, medio ambiente ISO 14001, prevención riesgos laborales OHSAS 18001, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder. La norma SGE 21 se compone de seis capítulos y presenta las nueve áreas de gestión a considerar. Para cada área de gestión se establecen los requisitos que la organización ha de cumplir para ser considerada empresa ética y socialmente responsable. Estas áreas de compromiso son las siguientes: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones Públicas.

---

21 La norma SGE 21 ha sido creada tomando como referencia documentos tales como la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas, una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible; el Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research Dow Jones Sustainability Indexes; las Directrices de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, el FTSE4 Good Index Series (Inclusion criteria 2008); la Guía de AENOR: Ética, Sistema de Gestión de RSE; G3 Sustainability Reporting Guidelines - Global Reporting Initiative; el Libro Verde de la Comisión Europea; el Pacto Mundial de las Naciones Unidas; la Social Accountability 8000 Standard, así como requisitos de las normas ISO 9001:2000, 14001:2004, 19011:2002 y otros documentos.

**Figura 14. Áreas de gestión de la norma SG-21**

---



---

*Fuente: Forética, norma SG-21<sup>22</sup>, 2008*

La certificación del sistema de gestión de la RSC según la norma SGE 21 de 2008 ofrece las siguientes ventajas:

- Ayuda a demostrar a los diferentes grupos de interés el compromiso real de la organización en relación al modelo de negocio social.
- Contribuye a la mejora continua de los procesos y actividades de la organización así como de la responsabilidad, compromiso y motivación de los equipos.
- Mejora el rendimiento global, reduce la desconfianza y amplía las oportunidades de mercado.
- Disminuye los riesgos en las operaciones y actividades de la organización.
- Permite formar parte de un grupo de organizaciones pionero en la integración de la RSC en la estrategia y gestión de la organización, favoreciendo el liderazgo y reputación.
- Atracción, fidelización y retención de clientes, proveedores, empleados e inversores.

---

<sup>22</sup> Foro para la evaluación de la gestión ética. ISBN 978-84-612-4207-8. Forética. Edición 2008.

- Fortalecimiento de la imagen de la organización, contribuyendo a la vinculación de la marca con la gestión ética.
- Aporta rigor a la gestión de la organización. Incorpora los principios de la responsabilidad social de los actuales marcos de referencia: Comisión Europea, Pacto Mundial, Organización Internacional del Trabajo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros.
- Facilita la integración con otros sistemas de gestión. Permite la integración con los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales de la organización.
- Obtención de indicadores. Facilita la generación de información para establecer los indicadores de responsabilidad social del cuadro de mando integral de la organización, así como para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- Concienciación y cambio organizacional. Facilita, tanto en organizaciones grandes como pymes, la incorporación de una cultura responsable en sus equipos.
- Contribuye a la mejora de la reputación a nivel interno y externo como compañías responsables, innovadoras y sostenibles.
- Generador de confianza. Su reconocimiento es creciente por parte de las organizaciones que la utilizan y las instituciones que apoyan su difusión.
- Contribuye a la credibilidad. Permite una auditoría independiente (certificación), como una garantía máxima ante todas las partes interesadas.

El pequeño comercio debe apostar definitivamente por la implantación de esta norma en los proyectos de implantación de responsabilidad social corporativa, con la convicción del elevado valor añadido que proporcionará a la gestión empresarial.

Para aquellas empresas con poca o ninguna experiencia en RSC, el proyecto constituye una toma de contacto que busca conocer el estado actual de su empresa para integrarlas en sus prácticas cotidianas. Se espera que una experiencia exitosa con esta inmersión genere presiones internas en la empresa para que se desarrollen más actividades de este tipo, impulsando la transición de la compañía hacia la RSC estándar. Durante el programa de transición se ejecuta un plan de acciones para empezar a desarrollar las actividades de responsabilidad social correspondientes. Finalmente, se culmina el programa con la correspondiente certificación. Se pretende que la empresa cumpla también las normas editadas por la International Organization for Standardization para ser aplicadas en el desarrollo de la Gestión de la Calidad de una organización y las memorias sostenibilidad GRI e Implantación normas ISO y SGE 21:2008 de gestión ética y responsabilidad social.

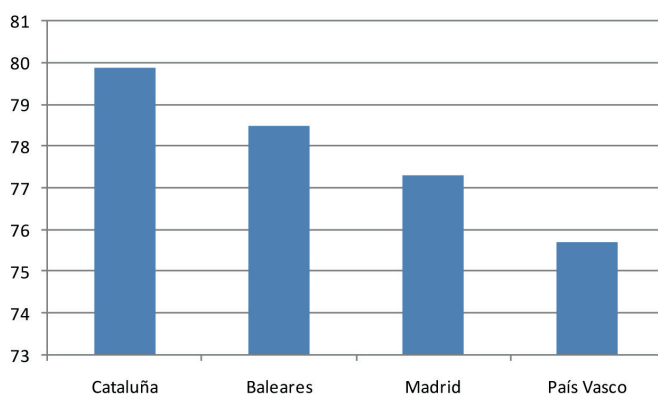
## 4. El pequeño comercio catalán

### 4.1. Situación y magnitudes

Catalunya ocupa una superficie de 32.113 km<sup>2</sup>, el 6,3% del estado español. Su estructura territorial se organiza en 947 municipios, de condiciones muy dispares, que en términos demográficos tiene sus extremos dentro de la provincia de Barcelona, con 1,6 millones de habitantes en la capital autonómica y tan solo 19 habitantes en Sant Jaume de Frontanyà (según datos del último padrón publicado de 2011).

El tejido empresarial catalán, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) publicado por el Instituto Nacional de Estadística, INE (La economía de Catalunya: Diagnostico estratégico, "la Caixa" Área de Estudios y Análisis Económico, 2012), estaba compuesto por 601.801 empresas a 1 de enero de 2011, lo que representa el 19% del total de empresas activas de España, un porcentaje similar al peso de la economía sobre el PIB nacional, y superiores al peso relativo de población (16%), lo que da como resultado una mayor densidad empresarial, que se sitúa en 79,9 empresas por cada 1.000 habitantes,<sup>23</sup> por encima de la media nacional (68,9) y por delante en el ranking de Baleares (78,5), Madrid (77,3) y País Vasco (75,7).

Figura 15. Densidad empresarial por cada 1.000 habitantes



Fuente: La economía de Catalunya: Diagnostico estratégico, "La Caixa" Área de Estudios y Análisis Económico, 2012.

23 Cálculo basado en cifras de población procedentes del avance del padrón a 1 de enero de 2011.

Según los datos obtenidos, el pequeño comercio en Catalunya es uno de los sectores más importantes desde un punto de vista económico y de empleo en España y en Catalunya (Informe sectorial del comercio, Barcelona Activa, 2013).

El comercio representa un 15% del Valor Añadido Bruto total del sector servicios, y un 10% del valor agregado bruto total de la economía española, mientras que en Catalunya y Barcelona representa el 12,3% y el 10,9% del VAB total, respectivamente.

El sector de la distribución comercial está formado fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas. Concretamente, según datos del informe anual del sector del comercio minorista en Catalunya de 2012, el 97,8% de las empresas minoristas con establecimiento comercial en Catalunya tienen menos de 9 personas asalariadas y el 65,9% están constituidas, en términos de forma jurídica, como persona física.

La facturación del comercio<sup>24</sup> en Catalunya se estimó en 115.100 millones de euros en 2011, de los cuales 77.000 millones fueron generados por el comercio mayorista y 38.000 por el detallista. Estos valores representan, para la ciudad de Barcelona, un decremento de -1,4% para el conjunto y del -2,3% y -1% para los sectores al por menor y al por mayor respectivamente (Anuario Económico de España 2013, Selección de Indicadores, "La Caixa", 2013).

En Catalunya las ventas sufrieron un descenso durante el 2011 (-6,2%), una bajada superior a la media estatal (-5,8%) y también a la de otras comunidades autónomas, como por ejemplo, la Comunidad de Madrid o el País Vasco.

En Catalunya, el subsector que sufrido un mayor descenso de las ventas como consecuencia de la crisis a nivel estatal ha sido el de los equipamientos del hogar: -7,2%, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística. El subsector de equipamiento de la persona (ropa y complementos) con una reducción del 4,1% ocupa la segunda plaza, tras la ligera recuperación del año 2010 en relación a 2009. En tercer lugar, el subsector de alimentación disminuyó un 2,85% en el período 2010-2011.

Estos datos de los últimos años desde el inicio de la crisis (2010-2011) contrastan con los que podemos observar en el siguiente apartado, donde se hace referencia al estado actual (2014-2015), y el resto de informes de tendencias del comercio donde se refleja un claro despunte positivo en la economía doméstica de la población, con un aumento del optimismo y de la confianza en los mercados y

---

24 El Comercio en Barcelona, 2011. Ayuntamiento de Barcelona.



en la situación económica del país, animando a los consumidores a la compra y, por tanto, revitalizando el consumo.

El comercio catalán ha presentado un crecimiento del 2,2% en las ventas en 2014 (“La confederación de comerciantes destaca el crecimiento de la facturación y el aumento en el número de ocupados”, especialmente en la venta al detalle, Economía Digital, Mayo 2015). La Confederación del Comercio de Catalunya<sup>25</sup> (CCC) afirma que la comunidad ha perdido un total de 885 de empresas en 2014, suponiendo una caída de 1,5%. La evolución de las ventas ha tenido un incremento del 2,2%, volviendo a las cifras similares del 2007. En 2015 se registra un aumento del 4,5%, mientras que las grandes superficies han registrado caídas de un 2,7%.

Según el Instituto Nacional de Estadística, el comercio catalán goza de un incremento de las ventas desde finales de 2014 por encima de la media española. Hasta febrero de 2015 ha vendido un 3,7% más que en el mismo periodo del año anterior después del crecimiento que sufrió en el mes de diciembre coincidiendo con la campaña de navidad, 6,8% (*El comerç ja suma mig any amb augment de vendes*, Daniel Sánchez Ugart, 2015).

Estos datos confirman la tendencia alcista en un mes sin condicionantes comerciales como rebajas o navidades. Los representantes de los pequeños comercios consideran que esta tendencia es un reflejo de la gran capacidad de adaptación y de la robusta resistencia del modelo de comercio catalán, más restrictivo en cuanto a horas de apertura y equipamientos comerciales que la media española. Sin embargo, en febrero de 2015 la comunidad autónoma donde el comercio está más liberalizado, Madrid, tuvo un mejor comportamiento en cuanto a la evolución de las ventas que Catalunya, con un incremento de un 4,1%.

El pequeño comercio catalán vuelve a crecer, después de la sacudida en el consumo que ha supuesto la crisis económica global. Sin embargo, el sector no ha conseguido detener la tendencia a la pérdida de establecimientos que arrastra desde 2007, cerrando 2014 con 885 empresas menos (-1,1%), suponiendo el cierre de 759 locales (-0,89%). Pese a todo, la caída se ha moderado, puesto que 2013 cerró con un -3% y un -2,2%, respectivamente.

El informe concluye que este 2014 es el tercer año consecutivo en el que el sector detallista crea empleo con un ritmo que dobla a la media del Estado.

---

25 La Confederació de Comerciants de Catalunya incorpora las organizaciones de empresarios y de autónomos del comercio de los servicios y del turismo que lo soliciten voluntariamente, para la defensa, representación y fomento de sus intereses generales. La “Guía de buenas prácticas sobre la responsabilidad social corporativa para el comercio de Catalunya” es uno de los documentos más completos que recoge todos los elementos a tener en cuenta en adopción de la RSC en el comercio detallista.

A principios de 2015, El Instituto Nacional de Estadística (INE) situaba el incremento global de la facturación en un 1,4% pero en julio de este mismo año, la Confederació Catalana de Comerç ha fijado el aumento en un 2,2% después de la última actualización del INE, Eurostat e Idescat.

Según los datos del barómetro de julio de 2015 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), el nivel de confianza de los consumidores y empresarios es más alto que nunca desde el inicio de la crisis. Pero hay otro elemento que también puede estar contribuyendo a mejorar el consumo: la bajada de los precios y de las hipotecas.

Los precios en la eurozona han sufrido caídas importantes durante el primer trimestre del año (Oficina de estadística europea, Eurostat, 2015). El descenso en el mes de marzo fue de un -0,1%, dos décimas menos que en el mes anterior, en que se sufrió una bajada de -0,3%, menor que el -0,6% de enero, momento en el que el Banco Central Europeo publicó un programa de compra de deuda pública para hacer crecer los precios y alejar el riesgo de una deflación, manteniendo los tipos de interés cercanos a cero.

En cuanto a los diferentes tipos de locales, los pequeños comercios han sufrido un aumento de ventas de un 3,7%, la modalidad que más creció, mientras que las grandes cadenas (como Zara y Mango) crecieron un 2,8%, las grandes superficies un 2,5% y las pequeñas cadenas un 1,3%.

El descenso de las ventas que se han sufrido en los últimos años, el bajo nivel de formación de las personas que trabajan en el sector en ocupaciones que requieren menor cualificación, la concentración de las ventas en campañas de verano o de invierno y la baja inversión en innovación, y los horarios comerciales existentes, que desmotivan a las personas a buscar un empleo en el sector, son algunas de sus debilidades. A pesar de ello, la caída en las oportunidades de empleo en todos los sectores hace que el comercio sea actualmente más atractivo para trabajar que antes de la crisis.

Una de las mayores oportunidades que presenta el pequeño comercio es la fuerte tradición catalana en el sector, caracterizada por un empresariado conocedor del producto y del mercado, y la incorporación de las nuevas tecnologías aplicadas a la comercialización que pueden ser una combinación excelente para hacer avanzar el sector y proporcionarle una ventaja competitiva frente nuevos competidores que quieran entrar en el mercado catalán.

Según un artículo publicado el 1 de julio de 2015 “El pequeño comercio catalán prevé facturar 750 millones por las rebajas” en el diario “La Vanguardia”, se pone de manifiesto que hasta un 25% de los establecimientos adelantan sus descuentos.

Nos explica que los principales factores para el aumento de las ventas viene determinado por la mejora del empleo y del poder adquisitivo, así como de la confianza de las familias, que se traduce en una recuperación del consumo.

La media de los descuentos del verano de 2015 se ha situado entre el 30% y 50%, llegando algunos establecimientos al 70%. El principal mercado de compra para los consumidores ha sido el de la moda y el del calzado, con casi un 80% del total de las ventas, dejando en un segundo lugar la venta de artículos para el hogar y electrónica.

La Confederació de Comerciants de Catalunya (CCC, 2015) asegura que el 20% de las compras que realizan los consumidores en pequeños comercios en Catalunya, se realizan durante las rebajas del verano.

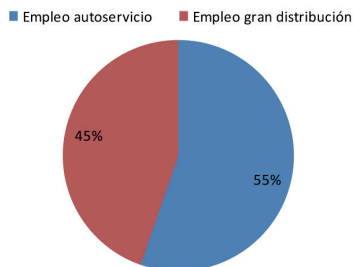
#### 4.1.1. La ocupación

En Catalunya, según la Encuesta de Población Activa, durante el primer trimestre de 2012, el comercio minorista ocupaba a casi 450.000 personas, de las que 288.700 lo estaban en el comercio al por menor (10% de la ocupación catalana) y 161.300 en el comercio al por mayor. En cuanto a la evolución del empleo en el sector en Catalunya, en el comercio al por menor, se ha reducido un 4,2% (12.300 ocupados menos) durante el año 2011 en relación al 2010, mientras que en el comercio al por mayor se ha mantenido prácticamente igual.

El pequeño comercio de proximidad es la principal fuente de empleo de la distribución comercial en régimen de autoservicio –alimentación, droguería y perfumería–, ya que en el 2014 ocupaba el 55,3% de los trabajadores del sector, por el 44,7% que estaban ocupados en la gran distribución en formato de autoservicio. (*Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei*, Conselleria d'Empresa i Ocupació de la Generalitat, julio 2015).

---

**Figura 16. Importancia del pequeño vs la gran distribución en la creación de empleo**



---

*Fuente: Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Conselleria d'Empresa i Ocupació de la Generalitat, julio 2015.*

El informe, por otra parte, recoge la reactivación del consumo a un ritmo del 2% anual entre el 2012 y el 2014, y del 4,2% en el inicio del 2015. En este sentido, la distribución comercial en régimen de autoservicio suponía un 61,5% de la superficie de venta, y el 56,7% del volumen de ventas, aunque solo con el 18% de los establecimientos. En el periodo 2012-2014, la evolución de las empresas analizadas ha anticipado el cambio de tendencia económica, ya que el número de establecimientos ha crecido el 4,5%; la superficie, el 7% y la ocupación, el 8,1%.

En cuanto a la evolución del desempleo, según el estudio publicado por el colegio oficial de agentes comerciales de Barcelona (COACB, 2015), el segundo trimestre de 2015 mejoró un 20% las cifras de paro, atribuyendo este hecho a que los consumidores ya comienzan a tener confianza en los mercados y en la coyuntura económica. Según el artículo publicado por “Catalunya Press T’Informa” (El sector comercial registra un 20% menos de paro en el segundo trimestre de 2015 en Catalunya, CatalunyaPressT’Informa, Septiembre 2015).

#### **4.2. Modelo catalán de comercio**

El modelo catalán de comercio se basa en cuatro ámbitos:

- el servicio a la ciudadanía.
- la competencia libre y leal entre operadores.
- una oferta integrada en el tejido urbano.
- la participación del comercio en la vida social.

Un estudio de Eixos.cat<sup>26</sup> (2015) concluye que existen dos modelos claros de tipología comercial, tipo malla donde se distribuyen de manera uniforme por toda la urbe, y el modelo de “piedra angular” que se caracteriza por aglutinar todo el comercio en una zona o calle determinada de la población.

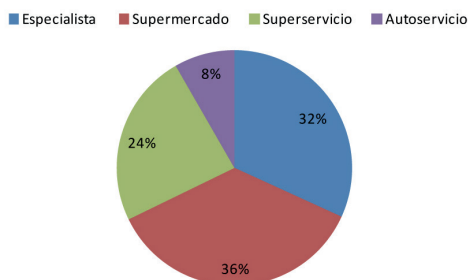
Principalmente, el comercio catalán se caracteriza por la preponderancia de los formatos de proximidad integrados en forma de malla, estableciéndose como un elemento clave en la cohesión del territorio y de la vida social. Esta tendencia se ve reflejada con mayor predominancia en los supermercados (400m<sup>2</sup>-2499m<sup>2</sup>), con una cuota de mercado en número de establecimientos del 35,7% y en superficie de venta del 64,7%. Después de los años en que este

---

<sup>26</sup> Eixos.cat es un observatorio de la actividad económica de las ciudades para la elaboración de estudios de mercado y localización de negocios, haciendo uso de fuentes de datos abiertos: “Equipamientos” de gencat.cat, la Oficina Virtual de Catastro ([www.sedecatastro.gob.es](http://www.sedecatastro.gob.es)), Institut Cartogràfic de Catalunya ([www.icc.cat](http://www.icc.cat)), Institut d’Estadística de Catalunya ([www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)) y Servei Meteorològic de Catalunya ([www.meteo.cat](http://www.meteo.cat)) son algunas de las fuentes utilizadas.

formato se constituyó en el gran protagonista del sector, los últimos resultados constatan un retroceso muy ligero en número de establecimientos (36,1% en 2012), pero un incremento en superficie de venta (63,8%, en 2012).

**Figura 17. Formatos comerciales en porcentaje de establecimientos**

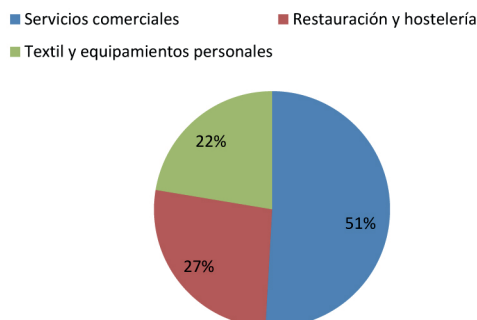


Fuente: Dirección General del Comercio, 2015.

En lo que se refiere al modelo del pequeño comercio catalán se define que, del total de 94.982 comercios al por menor, con 75.098 empresas constituidas (INE, 2013), se generó una ocupación de 309.500 en el 2º trimestre de 2014 con una superficie total de 10,7mil m<sup>2</sup> (Idescat, 2014). La densidad comercial se aglutina en las ciudades compactas, capitales de provincia principalmente, donde destacan por ser centros urbanos vivos, facilitando la necesidad de movilidad de los ciudadanos gracias a un comercio de proximidad (“Catalunya, una apuesta por el comercio de proximidad”, Departament d’Empresa i Ocupació, 2014).

En lo que se refiere a la distribución por sectores, según puede observarse en los datos extraídos del informe del Comercio de Catalunya elaborado por la empresa *Planol* a través de *Eixos.cat*, cuyas principales conclusiones se publicaron en el artículo de “La Vanguardia” (“Según un estudio, Catalunya cuenta con 33.602 locales comerciales Vacíos”, La Vanguardia, 2015), el 33,9% de los locales censados cuentan con usos de servicios comerciales como peluquerías, bancos o consultorios. El siguiente grupo, con una cuota del 17,8% son los locales de restauración y hostelería, y el último grupo corresponde a las tiendas del sector textil y otros equipamientos personales con un 14,90%.

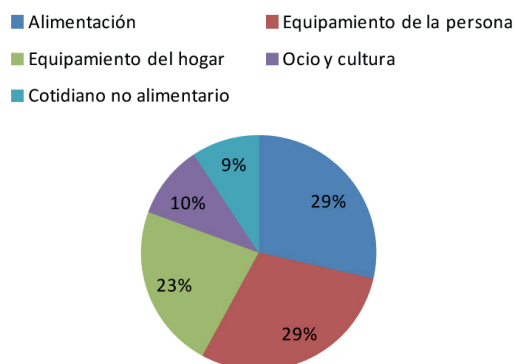
**Figura 18. Distribución de locales según uso**



Fuente: Eixos.cat, 2015.

Otra catalogación de los comercios realizada por “Cataluña, una apuesta por el comercio de proximidad” (Departament d’Empresa i Ocupació, 2014) clasifica los subsectores de actividad de la siguiente manera: el 28,6% de alimentación, el 29,4% de equipamiento de la persona, el 22,7% de equipamiento del hogar, el 9,3% de cotidiano no alimentario, y el 10,10% de ocio y cultura<sup>27</sup>.

**Figura 19. Distribución por subsectores de actividad**



Fuente: “Cataluña, una apuesta por el comercio de proximidad”, Departament d’Empresa i Ocupació, 2014.

27 Encuesta de actividad comercial. Ayuntamiento de Barcelona. 2011

El informe del departament d'Empresa i Ocupació de Catalunya destaca que en el comercio minorista existen diferentes tipologías de actividades comerciales que se pueden clasificar según el tipo de establecimiento comercial o según las estrategias de venta.

Así, en cuanto a los establecimientos comerciales, se puede encontrar:

- Comercio tradicional especializado, con mostrador, vendedor/a y almacén, que ofrece atención personalizada al cliente y está especializado en el producto que comercializa.
- Comercio de libre servicio, donde el cliente tiene libertad para desplazarse por el punto de venta y elegir el producto sin la intervención de un dependiente o dependienta. Puede ser especializado en un tipo de producto o generalista.
- Comercio mixto, es el establecimiento que, además de disponer de una sala de ventas de libre servicio donde los clientes tienen acceso a las mercancías, pone a su servicio un equipo de personas que asesora en la elección y adquisición de productos. Este comercio incluye tiendas especializadas, por ejemplo, librerías o grandes almacenes.

En cuanto a las estrategias de comercialización encontramos:

- Comercio independiente: tienda tradicional que se caracteriza por que su sistema de venta se realiza a través del mostrador. Normalmente está especializada en un ámbito concreto y funciona de manera autónoma.
- Asociaciones comerciales: establecimientos independientes que forman parte de una asociación de comerciantes de la misma o diferente tipología de producto que habitualmente operan en un territorio cercano. Estas asociaciones incorporan estrategias de venta comunes, por ejemplo, ofertas, acciones de dinamización de ejes comerciales, etc.
- Distribución: comercios que actúan como mayoristas y minoristas a la vez, es decir, fabricantes o productores a gran escala que también venden a consumidor final.

En Catalunya, el número de empresas del sector del comercio al por menor se situaba en 98.422 en 2011, un 1,1% menos que el año 2010 (Idescat, 2014). La distribución comercial está formada, básicamente, por pymes de menos de 9 trabajadores (son el 97,8% de las empresas comerciales).

**Figura 20. Principales magnitudes por ramas del comercio al por menor en 2010**

	Empresas	Volumen de negocio	Consumo de mercaderías	Gastos de personal	Gastos en servicios exteriores	Inversión bruta en activos materiales
Establecimientos no especializados	5.687	12.697.118	9.489.181	1.463.876	1.246.217	243.401
Alimentos, bebidas y tabaco	19.233	5.364.645	3.691.988	647.983	381.298	33.457
Carburantes para la automoción	537	3.135.261	2.665.683	189.907	174.894	33.011
Equipos para las TIC y otros de uso doméstico	43.313	15.151.943	9.397.850	2.359.801	2.121.785	271.963
Puestos de venta y mercadillos	5.844	274.525	148.658	14.248	24.410	235
Comercio fuera de establecimientos	1.866	1.095.814	656.375	142.947	216.751	30.948
Total	76.479	37.719.305	26.049.735	4.818.762	4.165.356	613.016

Fuente: Idescat, a partir de datos de la Encuesta anual de servicios del INE, 2014.

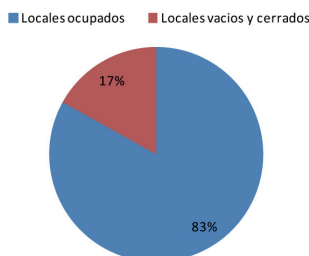
#### 4.2.1. Ocupación comercial

Según un artículo publicado por el diario “La Vanguardia” el 9 de julio de 2015 (“Según un estudio Catalunya cuenta con 33.602 locales comerciales Vacíos”, La Vanguardia, 2015), Catalunya cuenta con 33.602 locales comerciales de planta baja que admiten usos comerciales, según los datos extraídos del informe del Comercio de Catalunya elaborado por la empresa Planol a través de Eixos.cat.

Del total del conjunto de locales censados (178.738), el 81,2% (145.136) se encuentran ocupados, según los datos publicados.

Esta ocupación determina que la situación de ocupación de los locales comerciales en Catalunya se encuentra tan sólo un 1,2% por encima de lo que se determina el umbral del llamado “riesgo de desertificación comercial”.

**Figura 21. Locales en planta baja y locales vacíos**



Fuente: Observatorio Eixos, 2015.



A partir de estos datos podemos calcular el Índice de Aprovechamiento del Tejido Comercial (IATC), entendido como el porcentaje de locales ocupados respecto al total de locales que admiten uso comercial. Un IATC elevado es señal de un buen dinamismo comercial aunque también está relacionado con el modelo urbanístico. Los estudios elaborados por el observatorio Eixos.cat han podido establecer un umbral del 80%, por debajo del cual se considera que la situación empieza a ser problemática ya que se genera el riesgo de una creciente desertificación comercial.

Dentro de las localidades que se encuentran en este riesgo de desertificación cabe destacar, según dicho informe, las ciudades catalanas de Reus y Olot que se encuentran por debajo del 80% donde existe el riesgo de que vayan cerrando las tiendas produciéndose un “efecto dominó”.

Una de las lecturas positivas que se puede realizar del estudio es que el modelo comercial catalán mantiene un buen estado salud en esta época de recuperación económica.

#### 4.2.2. Distribución Comercial en régimen de autoservicio

El informe anual de comercio catalán que publica la Confederación Catalana de Comercio se presentó junto con un memorándum dirigido a la clase política catalana con motivo de las elecciones municipales. Los puntos clave del informe destacan las advertencias en políticas de urbanismo para promover el pequeño comercio. Los proyectos especulativos no tienen cabida en el informe, y alerta de las próximas aperturas que grandes grupos como IKEA están planteando en plazas como Viladecans. El pequeño comercio sigue siendo la principal fuente de ocupación. Sin embargo, la expansión de la gran distribución en el sector cotidiano de Catalunya, principalmente en zonas urbanas está alineada con el modelo de comercio catalán. Como enemigos del pequeño comercio destacan la marca de la distribución, que se consolida con un 23,05% del volumen de venta y el auge de los sistemas de venta híbridos, que combinan el comercio electrónico y presencial, modelo poco implantado en el pequeño comercio.

Por sector cotidiano se entiende básicamente la oferta de productos alimenticios, droguería y perfumería. En cuanto al sistema de venta, este subsector se divide entre los establecimientos que operan en régimen de venta asistida y los que lo hacen en régimen de autoservicio (limitan la asistencia al momento del cobro y los casos en que el cliente lo solicite). De acuerdo a las estimaciones realizadas por l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat, 2015), si bien el régimen de autoservicio sólo supone el 18,1% de los establecimientos del sector, supone el 61,5% en superficie de venta, el 56,7% en volumen de venta y el 44,7% en número

de trabajadores (Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015).

Aunque sea con carácter minoritario, el sector cotidiano también incluye los productos farmacéuticos, y artículos médicos y ortopédicos.

El informe de la Confederación Catalana de Comercio (2015) destaca la evolución de los establecimientos menores de 150 m<sup>2</sup> que han incrementado su presencia del 5,5% en 2012 al 8% en 2015, así como la superficie de venta del 1,2% al 1,7%, respectivamente.

En relación con los grandes formatos, los hipermercados agregan un 9,5% de superficie de venta con un 1,2% de establecimientos, mientras que las secciones de los grandes almacenes dedicadas a la venta de productos cotidianos suponen un 1,2% de la venta con un 0,2% sobre el total de establecimientos.

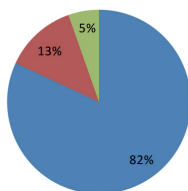
El régimen de autoservicio va asociado a locales de dimensiones superiores y con mayor volumen de negocio que las tiendas tradicionales; esta circunstancia conlleva que su peso en número de establecimientos sea más reducido que en el resto de variables.

---

**Figura 22. Sector cotidiano en número de establecimientos**

---

■ Sector cotidiano en venta tradicional ■ Top 50  
■ Resto del régimen del autoservicio

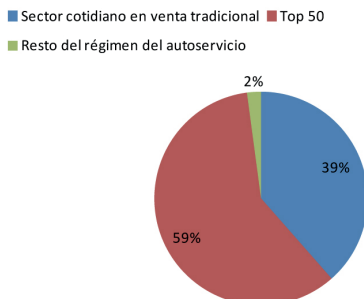


---

*Fuente: Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015*

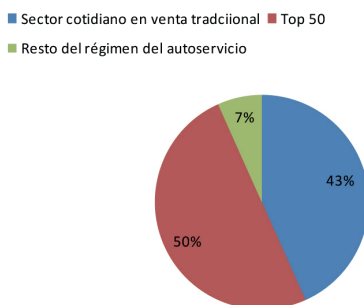
---

**Figura 23. Sector cotidiano en superficie de venta**



*Fuente: Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015*

**Figura 24. Sector cotidiano en ventas**



*Fuente: Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015*

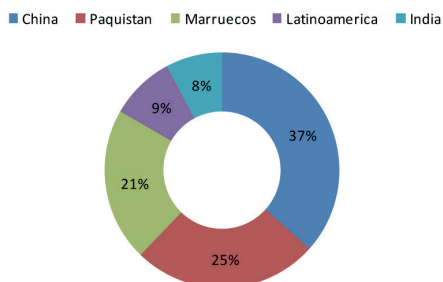
#### 4.2.3. La inmigración y el pequeño comercio catalán

El 10% de los establecimientos de comercio de proximidad en Catalunya está regentado por inmigrantes, y el sector del comercio y los servicios agrupa el mayor porcentaje de autónomos extranjeros del total de la economía, un 26,7%<sup>28</sup>, según un estudio de la Confederación de Comercio de Catalunya (CCC, 2015) con cifras de 2009 a 2013. El informe toma como muestra 3.250 comercios, de los que 767 son locutorios. Los colectivos extranjeros más predominantes son

<sup>28</sup> Informe del Comerç Català, 2015. Confederació de Comerç de Catalunya. Estudio que tiene el objetivo de dar a conocer, a través de los datos estadísticos proporcionados por fuentes oficiales, un análisis del comercio al detalle catalán, español y europeo.

los chinos (33%), paquistaníes (23%) y marroquíes (19%), y les siguen a gran distancia los latinoamericanos (8%) y los indios (7%).

**Figura 25. Distribución de pequeños comercios por colectivos extranjeros regentes**



*Fuente: Confederación de Comercio de Catalunya, 2015.*

Otra tendencia en vías de consolidación desde la salida de la crisis es el traspaso de la población inmigrante dentro del sector. Desde 2009 hasta 2014, la población ha ido aumentando en porcentaje como autónomos de sus propios establecimientos hasta alcanzar un significativo 11% a cierre de 2014. En 2009 suponía un 7%. Ha disminuido también su presencia como asalariados en el sector detallista. En 2014, los empleados de origen extranjero suponían algo más del 11% del total en Catalunya, siendo en 2009 del 13%.

#### 4.2.4. Agrupació de Botiguers i Comerciants de Catalunya

La Agrupació de Botiguers i Comerciants de Catalunya<sup>29</sup> es una de las entidades de referencia del comercio catalán. Esta entidad asociativa ofrece servicios exclusivos para las entidades afiliadas con el fin de proteger y promover los intereses del comercio catalán. Los productos y servicios asociativos específicos para entidades afiliadas son (Agrupació de Botiguers i Comerciants de Catalunya, 2015):

- Colaboración e implicación profesional en la gestión integral o parcial de las asociaciones en tareas de gerencia, secretaría y dinamización comercial.
- Gestiones y estudios para revitalizar zonas comerciales urbanas.
- Barómetro comercial. Trabajo de campo.

<sup>29</sup> Agrupació de Botiguers i Comerciants de Catalunya. Se trata de una entidad asociativa empresarial de ámbito catalán que aglutina la mayoría de las uniones de tenderos y asociaciones comerciantes locales. Se constituyó en noviembre de 1985 como organismo para representar y defender los derechos e intereses de los pequeños comerciantes catalanes.

- Análisis cualitativo de tiendas.
- Dinamización de áreas comerciales. Estudio cualitativo de la zona. Planes de actuación.
- Diagnóstico comercial personalizada de cada establecimiento. Auditorías. Estrategias para mejorar el grado de afiliación.
- Motivación de colectivos. Estrategias que ayuden a mejorar la gestión de la oferta y competitividad de los asociados.
- Planes de formación profesional continua. Proyectos formativos del sector del comercio.
- Seminarios y jornadas de interés empresarial. Fidelización asociativa.
- Jornadas de sensibilización. Intercambio de conocimientos y experiencias.
- Talleres prácticos formativos sobre diferentes especialidades. Tácticas y habilidades.
- Organización de campañas y eventos de animación comercial.
- Organización de campañas de promociones cruzadas.
- Organización de campañas de animación infantil, animación para jóvenes, animación cultural, animación artística. Fiestas y animaciones hechas a medida.
- Señalización Externa corporativa. Elementos de apoyo para campañas y promociones.
- Servicios de impresión global. Comunicación dinámica.
- Plataforma *eCommerce* Social.
- Asistencia Informática en remoto y a domicilio.
- Facilitación de las relaciones con las administraciones presentando proyectos de iniciativas de promoción y animación que sean viables de ser subvencionadas.
- Servicio a la inmigración para asegurar una buena integración comercial y lingüística de los empresarios y trabajadores recién llegados. Información sobre la normativa comercial y lingüística.
- Servicio Lingüístico. Normalización lingüística del catalán. Mejora del uso del catalán en las comunicaciones habituales. Corrección de textos. Traducción a varias lenguas.
- Servicio a jubilación. Atención a los comerciantes, empresarios y autónomos a la hora de la jubilación. Asesoramiento en materias de jubilaciones, sucesiones y donaciones.

#### 4.2.5. El pequeño comercio y la comunicación

El comercio está experimentado una auténtica revolución en las formas de comercializar y promocionar productos, y en las de establecer vínculos con los consumidores. Actualmente, existe la posibilidad de utilizar aplicaciones específicas para el comercio basadas en vídeo, dispositivos móviles o en el posicionamiento en redes sociales que ayudan a mejorar la visibilidad del producto y la marca, la posicionan y se convierten en nuevos canales de comercialización. Un 44% de los comercios españoles ya utilizan las redes sociales para presentarse ante el consumidor. Algunos ejemplos de aplicaciones TIC y de utilización de redes sociales son:

- Twitter o Facebook para dar a conocer el producto, abrir un punto de venta, avisar al cliente sobre nuevas promociones o para recomendar un producto en función del perfil de consumidor.
- Redes sociales temáticas para promocionar un producto específico, por ejemplo, una red de padres y madres con hijos en edad escolar en la que se ofrecen productos de ropa para niños o refuerzo escolar.
- escaparates virtuales.
- *Sampling*: aplicaciones digitales que permiten crear un producto a medida a través de la integración de elementos individuales.
- *Tryvertising*: aplicaciones para *smartphones* para dar a conocer un producto.
- *Advergaming*: sistemas de videojuego en línea para dar a conocer un producto mediante el ocio.

#### 4.3. Marco de acción social del pequeño comercio catalán

El pequeño comercio cuenta con un elevado grado de madurez y una consolidada tradición en Catalunya (Comercio, Informe Sectorial 2013, Ajuntament de Barcelona, 2013). Más allá de la crisis y de tratarse de un sector que tradicionalmente ha tenido un nivel bajo de innovación, se están abriendo nuevos establecimientos comerciales que apuestan por formatos innovadores y con gran capacidad para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los consumidores. Según los datos aportados por el informe de comercio del Ajuntament de Barcelona, el comercio catalán genera mayor empleo, presentando ventajas competitivas frente a nuevos operadores.

El comercio es un sector económico que vertebró la sociedad y el territorio, ayudando a mantener un mayor nivel de cohesión e integración social, así como un espacio urbano más seguro, entretenido y vital.

Las ubicaciones comerciales preferentes o con más posibilidad de éxito representan una barrera de entrada para nuevas empresas. Gran parte de la superficie en las principales zonas comerciales de las poblaciones está ocupada por comercios de éxito en su ámbito y, por tanto, es difícil que renuncien a esta situación preferente. Por ello hay poco espacio disponible en estas ubicaciones, y los locales que por algún motivo quedan vacíos, tienen un coste por metro cuadrado muy elevado. Esto implica que a menudo las nuevas empresas que se quieran instalar en estas ubicaciones tengan que renunciar a los locales mejor situados y se deban situar alrededor de las zonas principales, es decir, en segunda línea.

El estudio “Comercio, Informe Sectorial 2013”, realizado por el Ajuntament de Barcelona en 2013 afirma que la tradición asociacionista en Catalunya ha permitido cerrar acuerdos de colaboración entre el colectivo empresarial. Estos acuerdos se concretan en tarjetas de fidelización o intercambios de material, entre otros. Además, las nuevas tecnologías aportan oportunidades a los negocios que sepan coordinar su necesidad y sus objetivos. Así, el aprovechamiento de sinergias entre diferentes comercios y el apoyo de las redes sectoriales y territoriales permiten al comercio optimizar la rentabilidad de sus activos y ser más eficientes para el crecimiento de las ventas. Un buen ejemplo es la proliferación de asociaciones y de centrales de compras, a los que cada vez más acuden los pequeños.

En conclusión, el pequeño comercio catalán tiene ante sí las siguientes oportunidades (Comercio, Informe Sectorial 2013, Ajuntament de Barcelona, 2013):

- La incorporación de avances tecnológicos (terminales de venta, programas de gestión de stocks, programas de gestión de tienda, envío de *mailings* para información de campañas o ventas especiales) que permiten mejorar la gestión comercial y aumentar las ventas.
- Internet ha crecido de manera exponencial como canal de venta del comercio al por menor desde el año 2000. La venta online al por menor en España tenía un valor estimado de 9,4 millones de euros en 2011, lo que supone un 19% más que en 2010 y equivale a un 3,5% del gasto total de ventas al por menor. Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, en su informe sobre comercio electrónico a través de entidades de pago de (2015) las cifras globales de venta online a consumidor se han incrementado un 20% anual hasta el segundo trimestre de 2014. Por tanto, el empresariado deberá saber cómo canalizar y utilizar esta nueva forma de comercialización. En este sentido, el *eCommerce* disminuye el coste de la venta, y en algunos casos incluso permite un nivel de *stock* inferior al del comercio tradicional, lo que incrementa la competitividad de los comerciantes *online*.

- La creciente sensibilización de la sociedad en lo que se refiere al respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad del planeta hace que surjan nuevos nichos de mercado. Los criterios ecológicos se encuentran en primera línea y el *greentailing* (comercio verde) se ha convertido en una oportunidad de comercialización. Desarrollar una política de responsabilidad social puede convertirse en una oportunidad de negocio.
- Los valores relacionados con la proximidad y la confianza están resurgiendo en nuestra sociedad. Se trata de valores que el comercio catalán ha defendido y utilizado siempre.
- Los establecimientos de producto local o de Km 0 son una gran oportunidad para las empresas de alimentación de Catalunya.
- Existe una clara tendencia hacia nuevas formas de pago de los productos y servicios basados en tecnologías móviles tal y como se ha demostrado en otros países desarrollados. Así, el pago a través del teléfono móvil puede convertirse a medio plazo en un servicio añadido y, por tanto, puede llegar a representar una ventaja competitiva para el empresariado.
- Para incrementar la productividad del comercio se puede aumentar el valor de lo que ofrece y/o se puede reducir el coste de llevar a cabo la actividad. En el comercio, una parte sustancial de este coste se atribuye a la gestión logística y, por tanto, reducirlo es un propósito. Nuevas tendencias como disminuir el nivel de *stock* al mínimo o utilizar sistemas de aprovisionamiento en tiempo real son opciones a implementar si se quiere optimizar el coste logístico de la actividad. Las etiquetas de radiofrecuencia (RFID) pueden ayudar a cambiar la forma en que se gestiona el inventario.
- La calidad del servicio en Catalunya obtiene una de las puntuaciones más altas de España. El comerciante tiene un *know-how* que le permite ser líder en calidad y situarse en buena posición en su mercado. Este hecho puede permitir poner en marcha planes de expansión a nivel estatal e internacional, lo que puede ampliar las potencialidades del negocio e incrementar los beneficios a medio plazo.
- Aumentar las acciones de formación de demanda del personal del comercio como apuesta para ofrecer un mejor servicio al cliente puede ser una vía para incrementar el prestigio del sector y profesionalizarlo.

En Catalunya, la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2010 establece “siete ejes de actuación para la consecución de los objetivos fijados en el horizonte 2026: biodiversidad del territorio; eficiencia energética y acción climática; movilidad inteligente; ecoeficiencia, competitividad e innovación; consumo responsable; civismo, inclusión, solidaridad, sanidad y seguridad en la construcción de una sociedad equitativa, segura y fundamentada en la educación y, por último,



una sociedad participativa con una administración cercana, que ofrezca una gobernanza más eficiente y participativa” (Olcese, 2013).

El departament d'Empresa i Ocupacio de la Generalitat de Catalunya (2015) manifiesta que ninguna empresa ni ninguna economía podrá liderar los mercados si no integra en su modelo de negocio los grandes retos que plantea la sociedad. Una vez más, se concluye que los mejores resultados van vinculados a las mejores formas de operar, con lo que, avanzar hacia una competitividad sostenible y socialmente responsable es un reto de excelencia para las mejores empresas y para los países que quieran ser líderes.

La Confederación de Comercio de Catalunya (2015) clasifica la RSC por ámbitos de inclusión social y/o laboral:

- Accesibilidad.
- Cooperación internacional.
- Acción social y comunitaria.
- Sostenibilidad y medio ambiente.
- Conciliación laboral y familiar.
- Gestión de la calidad.
- Seguridad y salud laboral.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Gestión económico-financiera.
- Gestión de proveedores.

El comercio se está sumando rápidamente al interés creciente que existe en el sector privado empresarial hacia la responsabilidad social corporativa. Cada vez hay más comercios interesados en desarrollar líneas de responsabilidad social en relación a colectivos con necesidades especiales, medio ambiente, igualdad de oportunidades de las mujeres, conciliación de la vida personal y laboral o, sencillamente, implicándose en la vida del barrio, distrito o ciudad donde están ubicados. A menudo desarrollan más de una línea de RSC: una interna, en relación al propio personal y una externa, que los acerca a las inquietudes y necesidades de la ciudadanía.

Con esta apuesta por la RSC, el sector del comercio se incorpora al proceso que se está produciendo en el mundo empresarial desde hace ya más de una década. El semanario *The Economist*, es una buena prueba de esta evolución. El titular del reportaje afirmaba: “sencillamente, un buen negocio”, en relación

a la RSC. Aportaba además unos datos con los que mostraba que el 35% de los ejecutivos encuestados tres años antes decían que le daban una alta prioridad a la responsabilidad social, siendo ahora el 56% (más de 20 puntos porcentuales de aumento) y pronosticaban que en los tres años posteriores lo harían el 70%. Sólo el 4% de los ejecutivos respondió que era una pérdida de tiempo y dinero (Berbel, 2013).

Un territorio socialmente responsable es aquel que tiende a la sostenibilidad, haciendo frente de forma proactiva a sus retos económicos, sociales y medioambientales. Catalunya se acoge institucionalmente a este enfoque. Parte de la asunción y promoción de la responsabilidad social de todas sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles a base de estrategias colaborativas y compromisos entre varios implicados, buscando soluciones eficientes que creen valor a todas las partes desde una visión sostenible del territorio.

Algunos comercios han definido principios sociales en su misión empresarial abordando directamente sistemas o procesos muy complejos, olvidando sentar bases sólidas y pragmáticas que ayuden a generar confianza a la empresa, asumir los cambios de forma gradual y asimilar lo que representa la incorporación de la RSC a la gestión del negocio. Hay que tener en cuenta que la incorporación de la misión social debe garantizar que la gestión empresarial va más allá del estricto cumplimiento legal.

Catalunya se acoge al plan de acción 2011-2014 (Comunicación de la Comisión Europea sobre RSC, 2011):

- Dar mayor visibilidad a las buenas prácticas de las empresas ante consumidores e inversores.
- Mejorar y medir los niveles de confianza sobre la actividad empresarial.
- Código de Buenas Prácticas.
- Facilitar el reconocimiento de los mercados.
- Transparencia sobre los aspectos sociales medioambientales.
- Impulso de la educación.
- Impulso de las políticas nacionales y regionales en materia de RSC.
- Impulso de la RSC en las grandes empresas de más de 1.000 asalariados.
- Derechos Humanos.
- Relaciones de Europa con otras regiones en materia de RSC.

Desde esta perspectiva, la RSC empieza a formar parte de las estrategias empresariales de los comercios más avanzados. Varios factores han contribuido a esta rápida evolución. Por un lado, la presión de las instituciones públicas, tanto de la Generalitat de Catalunya como de los ayuntamientos, que piden directamente a los comercios que colaboren en proyectos públicos; de otra, la presión del mercado que cada vez es más consciente de los productos que compra y la filosofía de la empresa que los produce; nuestra sociedad es cada vez más exigente con sus empresas y, en concreto, con los comercios. Por ello, se les solicita que se adapten a la dimensión económica; y finalmente la propia transformación social en un momento de liberalización económica y globalización.

Curiosamente, existen numerosos comercios que aún teniendo un claro interés por iniciar nuevos proyectos que les aproximen a la RSC, desconocen las implicaciones y hacia dónde han de dirigir sus actuaciones. El colectivo de empleados es uno de los beneficiarios de estas acciones. Se trata de un grupo de interés cercano a la empresa y sobre el que plantear de forma más cómoda los primeros pasos de un proyecto. Las principales líneas de actuación que se han llevado a cabo hasta ahora, son las siguientes (Berbel, 2013):

- Planes de igualdad de oportunidades.
- Planes de conciliación de la vida personal y laboral.
- Planes de diversidad (étnica, inter generacional, etc.).
- Mejoras en las condiciones laborales.

Por su parte, existen otro tipo de actividades destinadas a otros grupos:

- Actividades orientadas al mercado. Bien sea a clientes o proveedores, mejorando la calidad y seguridad de los productos, con políticas de precio justo, publicidad ética, contratación de personas con discapacidad o riesgo de exclusión social y promoción del consumo de producto local.
- Actividades orientadas al medio ambiente. Con el diseño de productos o procesos respetuosos con el medio ambiente, el uso eficiente de recursos, eficiencia energética, reducción de residuos y cualquier tipo de contaminación.
- Actividades orientadas hacia la sociedad. Igualdad de oportunidades para las mujeres. Políticas internas de promoción y notoriedad de las mujeres en la empresa, puesta en marcha de programas de "mentoría" y asesoramiento para el ascenso profesional, contratación de mujeres que han sufrido violencia de género o inclusión social de mujeres provenientes de tráfico de personas.

- Integración social o laboral de personas con riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, inmigrantes o jóvenes procedentes del fracaso escolar).
- Mejora de las infraestructuras locales necesarias para actividades sociales como residencias de ancianos, de juventud o pistas deportivas.
- Donaciones en metálico o en especie a instituciones sociales locales y a entidades sin ánimo de lucro, implicándose en proyectos de interés para la comunidad.
- Apoyo a proyectos de países en vías de desarrollo. Parece necesario que la responsabilidad social corporativa avance hacia otros enfoques como la subvención de proyectos específicos que mejoren la calidad de vida de la población desde cualquiera de sus aspectos, patrocinio y mecenazgo. Estos enfoques están siendo cada vez más frecuentes en nuestro país, aunque aún estamos lejos del nivel de aceptación de mercados como el de Estados Unidos y países anglosajones, como fórmula para contribuir desde la empresa privada a la resolución de las necesidades sociales, especialmente en el territorio donde está situada.

### Establecimientos comerciales Km 0 o producto local

El informe sectorial Comercio de Barcelona Activa, realizado en 2013 destaca “la proliferación de establecimientos de alimentación que distribuyen productos locales y con unos criterios claros de calidad y transparencia de origen es una tendencia creciente en el mercado comercial de Catalunya”. Se les conoce como establecimientos Km 0 o de circuito corto, que facilitan productos cultivados en un radio de menos de 100 km de distancia del establecimiento que los distribuye. Este modelo representa, de acuerdo a sus promotores, una oportunidad para ligar comercio y territorio. La iniciativa es similar a la pionera *SlowFood* Catalunya (“alimentación lenta”) sostenida por los llamados Restaurantes Km 0.

Se trata de un tipo de establecimiento que sintoniza con un consumidor cada vez más concienciado sobre los efectos del cambio climático, la malversación de recursos, y sobre la importancia de una buena alimentación. Es una tendencia con muy buena aceptación entre el público porque el consumo de productos de proximidad tiene un efecto positivo en el medio ambiente (su distribución requiere de menos misiones de CO<sub>2</sub>) y es visto como una buena forma de apoyar a los productores locales.

Una tendencia similar a la del comercio de producto Km 0 es la de los establecimientos sin intermediarios. Es decir, puntos de venta que comercializan productos alimenticios sin pasar por los mercados mayoristas. Este formato

de comercio implica un abaratamiento del coste del producto y, por tanto, un precio final más asequible para los consumidores.

### El cuarto sector

En Europa existe el debate sobre el cuarto sector, que es aquel que contiene los tres sectores clásicos, es decir:

- El sector privado, la empresa mercantil.
- El sector público, la Administración.
- El sector social.

El sector social está cobrando cada vez más protagonismo y, si bien años atrás no era contemplado como interlocutor, ahora se está posicionando en el mismo nivel que los otros dos sectores, el público y el privado (*Les associacions de comerciants com a promotores socio econòmiques en el territori*, Direcció de Comerç i Consum, Ajuntament de Barcelona, 2015).

El cuarto sector hace referencia a las organizaciones híbridas, aquellas que proceden de alguno de los tres sectores clásicos, pero incorporan el objetivo social con una metodología de negocio y con conceptos conocidos como la economía social, el apoyo al emprendimiento y la responsabilidad social.

La cooperación y el establecimiento de alianzas resultan imprescindibles para la creación del ecosistema en el que se inscribe el cuarto sector. De hecho, este concepto implica la articulación y colaboración de agentes tan diferentes en un territorio como los económicos, los sociales y la administración. Esta es una de las diferencias con otros modelos clásicos. Juntos pueden idear proyectos para revitalizar el comercio de una zona, o planificar proyectos solidarios con diferentes líneas de actuación, o sumar esfuerzos contra un déficit concreto como el desempleo juvenil o la exclusión social. Las asociaciones de comerciantes podrían convertirse en motores de esta nueva forma de entender la realidad e incluso liderar estos nuevos procesos de diálogo y colaboración en territorios socialmente sostenibles.

## **5. Estudio exploratorio**

El aprendizaje obtenido de la literatura sobre responsabilidad social corporativa y sobre planificación del modelo de negocio (marketing estratégico con causa social) debe servir al pequeño comercio catalán de base teórica para la definición de la misión de la empresa. La realidad es que los aspectos que conciernen a la gestión de empresas y del marketing en este sentido pueden ser aplicables a cualquier tipología de comercio y geografía. Complementamos el aprendizaje adquirido en el análisis bibliográfico con los estudios previos del autor para realizar la investigación sobre la que se espera conocer:

1. Nivel de la adopción de políticas de marketing social en el pequeño comercio catalán.
2. Análisis del tipo de empresa que incorpora el modelo social en la gestión.
3. Palancas y figuras clave de la implantación como exhortación para la adopción en el pequeño comercio catalán.

Existen miles de familias que, día a día, tratan de obtener rentabilidad de sus pequeños establecimientos. El marketing al que hemos hecho alusión sigue siendo válido para ellos, es más, en muchos casos lo entienden mejor que otros a los que el tamaño complica la existencia: gestión compleja, ineficiencia, distancia al consumidor, recursos humanos poco motivados, etc. Algunos de ellos, entre los que se encuentra el pequeño comercio, cuentan iniciativas interesantes de marketing social.

Escogemos una muestra de juicio por categorías de 150 comercios con página web en Catalunya y exploramos cualquier indicio de acción sobre marketing social que realice el comercio. De entre ellos, seleccionamos aquellos que realizan y comunican un conjunto relevante de acciones y analizamos su modelo de negocio. Nos centramos en los comercios que cuentan con página web como canal principal para comunicar aspectos centrales de su negocio, como su razón de ser y el producto que venden. Este colectivo puede o no absorber determinadas acciones.

Aquellos que no cuentan con página web no comunican su modelo y se hace patente la ausencia o irregularidad en aceptación de iniciativas sociales. Recordemos que el análisis previo concluye que la ausencia de comunicación se aproxima a la ausencia de adopción, dado que son los grupos de interés los receptores de los beneficios. Este hecho no elimina la posibilidad de determinadas acciones temporales o de que el comercio esté llevando a cabo sus

operaciones de forma justa, beneficiando a las figuras con las que interacciona, como son los clientes, los empleados o los proveedores.

Las características de la población son las siguientes:

- Sociedades con menos de 50 empleados.
- Ubicadas dentro de las cuatro provincias catalanas: Barcelona, Tarragona, Lleida y Girona.
- Categorías cotidianas del consumo. Hemos de tener en cuenta que determinados modelos de negocio son más propensos a la adopción de facto por dedicarse a alguna actividad con un elevado componente social.
- Propiedad familiar. No forman parte de grandes grupos.
- No se incluyen franquicias. Los puntos de venta son propios.
- Cuentan con página web. El propósito es estimular la adopción de iniciativas sociales proporcionando al colectivo el modelo estándar, que incluye la comunicación de las acciones.

Los criterios de selección de la muestra parten del propósito de evitar escoger comercios detallistas que no cumplan alguna de las condiciones anteriores, en especial, tiendas que pertenezcan a empresas grandes o medianas. Una vez seleccionados los candidatos a formar parte de la población, escogemos los comercios por estratos equilibrados por geografía, a excepción de Barcelona por ser la plaza más poblada, y aleatoriamente por categoría.

Con ello, pretendemos recoger datos primarios a través de una investigación exploratoria en la que buscamos indicios sobre la naturaleza del problema. Revisamos cualquier acción social sobre los principales grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, competencia y comunidad en general.

### **5.1. Listado de comercios**

A continuación, se exponen los comercios consultados en cuatro tablas, una para cada provincia catalana. Aparece el nombre del comercio, la categoría de venta y el resultado de la exploración en el campo "Acción realizada / No". En el caso en que el comercio incorpore alguna política de responsabilidad social corporativa o de marketing social a través de alguno de los grupos de interés como son el cliente (productos y servicios), proveedores (compras), empleados y comunidad en general, se indican las acciones realizadas y comunicadas.

El reparto de categorías se enmarca dentro del producto cotidiano, relacionado con la compra o consumo diario. Por su parte, el número de comercios se ha

equilibrado entre Tarragona, Lleida y Girona, siendo superior en Barcelona, en consonancia con la diferencia de tamaño de plaza comercial, sin ser necesariamente proporcional a ella.

## **Barcelona**

Comercio Barcelona	Categoría	Acción realizada / No
Celler de Gelida	Alimentación y bebidas	No
Quílez Lafuente	Alimentación y bebidas	Contra la exclusión social infantil
El Hogar Gallego	Alimentación y bebidas	No
Bar Panchito	Alimentación y bebidas	No
Chocolat Factory	Alimentación y bebidas	No
Teremok	Alimentación y bebidas	No
Pastiseria Serra	Alimentación y bebidas	No
La Patente	Alimentación y bebidas	No
Dis Fruita	Alimentación y bebidas	No
Bio Space	Alimentación y bebidas	No
Sushi Shop	Alimentación y bebidas	No
Autoescuela Poma	Autoescuelas	No
Hermacar	Automóviles	No
Josep Pons	Centros de estética	No
FaceLook	Centros de estética	No
Benito sports	Deportes	Compromiso. Definición en modelo
Gustems	Droguerías	No
Pont Reyes	Electrónica	No
Farmacia Torreblanca	Farmacia y parafarmacia	No
Servei Estació	Ferreterías	Compromiso. Definición en modelo y acciones (Premios innovación)
Alaball	Ferreterías	No
Floristería Navarro	Floristerías y jardinería	No
Jardinería Bordas	Floristerías y jardinería	Compromiso. Definición en modelo y acciones (Actividades escuelas)
Ribes i Casals	Hogar y complementos	Compromiso. Definición en modelo
Mercería Santa Ana	Hogar y complementos	No
Palacio del Bebé	Hogar y complementos	No



La Garriga Verda	Hogar y complementos	No
Matalasseria Homs	Hogar y complementos	No
Cabinet	Hogar y complementos	No
El Fogón	Hostelería y restauración	No
La Roda	Hostelería y restauración	No
Santa Gloria	Hostelería y restauración	No
Hotel Sorli Emocions	Hostelería y restauración	No
Can Paixano	Hostelería y restauración	No
Cal Brut	Hostelería y restauración	No
Luxe Barcelona	Hostelería y restauración	No
Codigràfic	Imprenta	No
Finques Almendros	Inmobiliarias	No
Inmo Metropolis	Inmobiliarias	Compromiso. Definición en modelo
Sisquella	Inmobiliarias	Compromiso. Definición en modelo
Pianos Santa Tecla	Instrumentos musicales	No
Guitarland	Instrumentos musicales	No
Pianos Corrales	Instrumentos musicales	No
Adaggio	Instrumentos musicales	No
Ricomà	Instrumentos musicales	No
Tomás Colomer	Joyerías y relojerías	No
Alborada	Lavanderías	No
Mister Guau	Mascotas	Compromiso. Definición en modelo y acciones (Acogida y otros)
Copiflash	Material de oficina	No
Boom	Hogar y complementos	Compromiso. Definición en modelo
Ada	Moda y textil	No
Boo	Moda y textil	No
Daos	Moda y textil	No
Verde Limón	Moda y textil	No
Onix	Moda y textil	No
Calçats Milano	Moda y textil	No
Xeviot	Moda y textil	No
L'Elegància de l'exemple	Moda y textil	No

Disco100	Música	No
Aventura Park	Ocio y entretenimiento	Compromiso. Definición en modelo
Hugué Ortopedia	Ortopedia	No
Pepa Paper	Papelerías y librerías	No
Llibrería Esplugues	Papelerías y librerías	No
Happy Book	Papelerías y librerías	No
Díaz de Santos	Papelerías y librerías	No
Alibri	Papelerías y librerías	Apoyo a la comunidad científica
Buscatrons	Papelerías y librerías	No

### **Tarragona**

<b>Comercio Tarragona</b>	<b>Categoría</b>	<b>Acción realizada / No</b>
De Muller	Alimentación y bebidas	No
Vinovi	Alimentación y bebidas	Espacio dedicado al medio ambiente. Productos ecológicos
Cuadras Charcutería	Alimentación y bebidas	No
La Anttonia	Alimentación y bebidas	No
Trasquilón	Centros de estética	No
Tarracoastur	Centros de estética	No
Farma shopping	Farmacia y parafarmacia	No
Hermanos García	Cerrajerías	No
Armería Clúa	Deportes	No
Comercial Padrell	Droguerías	No
Serpincolor	Droguerías	No
Electrónica Virgili	Electrónica	Espacio dedicado al medio ambiente
Fic suministros	Ferreterías	No
Niubó Serraller	Ferreterías	No
Galeria 66	Electrónica	No
M-15 Bar	Hostelería y restauración	No
Finques Mèdol	Inmobiliarias	No
Quim música	Instrumentos musicales	No
Da musics	Instrumentos musicales	No
Zaida	Joyerías y relojerías	Espacio dedicado a la comunidad

Taller de joyería Blázquez	Joyerías y relojerías	No
Solanes	Joyerías y relojerías	Espacio dedicado a la comunidad
Tomàs Barberà	Jugueterías	No
Gasco	Jugueterías	No
Mercamoda	Moda y textil	No
PaperCopy	Papelerías y librerías	No
Perfumería Monclús	Perfumerías	No
Fernan's	Perfumerías	No

## **Lleida**

<b>Comercio Lleida</b>	<b>Categoría</b>	<b>Acción realizada / No</b>
Carnicería María Begué	Alimentación y bebidas	No
El Celler de Roser	Alimentación y bebidas	No
Tempora	Alimentación y bebidas	No
Origen	Alimentación y bebidas	No
New Me	Centros de estética	No
Abacel Multiservicios	Cerrajerías	No
Bill Bikes	Deportes	No
Telesa	Electrónica	No
Albert Soler	Ferreterías	No
G.Orleans	Ferreterías	No
Floristería Arroyo	Floristerías y jardinería	Compromiso. Definición en modelo
Azzar Complementos	Hogar y complementos	No
Sounder's	Instrumentos musicales	No
Ayala	Joyerías y relojerías	No
Baral	Joyerías y relojerías	No
González Joiers	Joyerías y relojerías	No
Trèvol	Jugueterías	No
Original	Material de oficina	No
Mimos	Moda y textil	No
Mael	Moda y textil	No
La Colometa	Moda y textil	No
Farreres	Moda y textil	No
Boutique Linia	Moda y textil	No
Dalmases	Papelerías y librerías	No

Caselles	Papelerías y librerías	No
La Primavera	Perfumerías	No
La Primavera	Perfumerías	No

## **Girona**

<b>Comercio Girona</b>	<b>Categoría</b>	<b>Acción realizada / No</b>
Delicat Plural	Alimentación y bebidas	No
MaxiGama	Alimentación y bebidas	No
Vins i licors Grau	Alimentación y bebidas	No
Casa Ribas	Alimentación y bebidas	No
De la Creu	Centros de estética	No
Àngels i Marí	Centros de estética	No
Ferdy	Droguerías	No
Frigola	Droguerías	No
Distronic	Electrónica	No
Ferretería Puig	Ferreterías	No
El Dau	Ferreterías	No
La Foule	Floristerías y jardinería	No
Somnis	Hogar y complementos	No
La Botiga	Hogar y complementos	No
El Museu de Vi	Hostelería y restauración	Espacio dedicado a la comunidad
Finques Catalunya	Inmobiliarias	Compromiso. Definición en modelo
Damià Olivès	Instrumentos musicales	No
Joieria Comas	Joyerías y relojerías	No
Pere Quera	Joyerías y relojerías	Espacio dedicado a la comunidad
Fina García	Joyerías y relojerías	No
Zepelin	Jugueterías	No
El Mon del Gos	Mascotas	No
Copisteria Ciutadans	Material de oficina	No
Confecciones Angels	Moda y textil	No
Teixits Agell	Moda y textil	No
Llibreria 22	Papelerías y librerías	No
Llibreria Carlemany	Papelerías y librerías	No
Perfumería Rosa	Perfumerías	No

## 5.2. Discusión

Los objetivos de comunicación en los comercios estudiados son intensivos en viralidad, es decir, en lo que viene denominándose marketing de prescripción a través del boca-oreja o boca en boca. No realizan publicidad masiva. Se trata de empresas que compiten en su plaza a través de su categoría, especialización, reinención de un producto “commodity” o con un nuevo formato de venta.

Observamos que únicamente el 12,7% de la muestra comunica algún tipo de acción social en su página web, cuando el 90,5% informa sobre su razón de ser en su apartado de “Empresa” o “Quiénes somos”. Como estudio de apoyo, hemos visitado las páginas web de algunas de las empresas que forman parte del IBEX-35, de todos los sectores. El contraste de los resultados es abrumador, puesto que la totalidad de las empresas cuentan con planes sociales de todo tipo que pueden enmarcarse en la responsabilidad social corporativa y, en concreto, en el marketing social cuando se destacan los aspectos comerciales.

Por provincias, los resultados son los siguientes:

- Barcelona: 16,7%
- Tarragona: 14,3%
- Lleida: 3,75%
- Girona: 10,71%

Los resultados revelan que el impacto en Barcelona y Tarragona es superior. Debido a que la selección de comercios ha sido aleatoria dentro de las categorías escogidas, aceptamos el bajo nivel de adopción en Lleida. En cualquier caso, las plazas con un índice más elevado también cuentan con mayor tráfico de clientes lo que permite someter a discusión la necesidad de incorporar todos los elementos a disposición del comercio para elevar la notoriedad de la empresa.

En cuanto a la tipología del comercio, los resultados son concluyentes. Triunfa la especialización y lo tradicional. Todos los pequeños negocios con algún tipo de iniciativa muestran este perfil común. En estos casos, la media del tiempo de vida de la empresa se sitúa en 62 años, siendo el mínimo 35 años y el máximo de 109. Por tanto, la tradición supone un aprendizaje y una apuesta por un modelo social por parte de los propietarios una vez se ha estabilizado el negocio en la zona concreta. Por su parte, la especialización –en muchos casos relacionada con la tradición– también ayuda a ampliar el modelo más allá de las operaciones de venta, incorporando preocupaciones que generalmente van dirigidas a la comunidad. Cabe destacar que no todos los comercios tradicionales y/o especializados son adoptantes. El comercio que sí lo es suele cumplir con

dichas propiedades. Las iniciativas que realizan este colectivo tradicional y/o especializado adoptante pueden separarse en dos grupos:

- Inclusión del compromiso social en la definición de la empresa.
- Acciones concretas. Como ejemplos encontramos las siguientes propuestas:
  - Contra la exclusión social infantil.
  - Premios a la innovación.
  - Apoyo a la comunidad científica.
  - Todo tipo de enlaces del negocio con determinados colectivos de la comunidad.

La adopción por categorías no es objeto de estudio puesto que el análisis se centra en el pequeño comercio en general. En cualquier caso, vale la pena agrupar por actividad económica los comercios que cuentan con algún tipo de iniciativa:

- Inmobiliarias.
- Joyerías y relojerías.
- Alimentación y bebidas.
- Floristerías y jardinería.
- Hogar y complementos.
- Hostelería y restauración.
- Deportes.
- Mascotas.
- Electrónica.
- Ocio y entretenimiento.
- Ferreterías.
- Papelerías y librerías.

Las cifras corroboran la baja relevancia de la responsabilidad social en todos sus aspectos, no sólo en la literatura académica, sino también en las prácticas llevadas a cabo por los pequeños comerciantes. Del análisis de comercios descartados por formar parte de franquicias o porque su crecimiento les ha colocado en el rubro de mediana empresa puede existir una correlación directa entre la adopción de políticas de responsabilidad social y el tamaño

de la empresa. En este estudio podemos concluir la existencia de un fuerte contraste entre pequeños y grandes. En el apartado dedicado a la investigación futura proponemos analizar el modelo tentativo de crecimiento en adopción desde el pequeño comercio a la gran empresa en su paso por las compañías de tamaño medio. Podemos, además, inducir que la situación en Catalunya es generalizada en España, por cuanto los informes estatales no sitúan a la región sujeta a análisis en desventaja respecto al resto de comunidades. Más bien al contrario. Un artículo publicado en 2015 por Josefina Fernández en la página web “Inteligencia colectiva para la sostenibilidad, Ágora”, destaca a Catalunya, Extremadura y Galicia en su discusión, como comunidades con planes estratégicos y legislación específica en materia de responsabilidad social.

El análisis previo, tanto del estudio bibliográfico como del trabajo de campo, nos permite agrupar conceptos y realizar una clasificación sobre los enfoques que presenta el comercio en general en su planteamiento de políticas de responsabilidad social corporativa:

1. RSC estándar: practicada por los grandes sin excepción y algunos medianos, formalizando políticas que se incorporan a los modelos de negocio, y comunicando en las páginas web con diferentes enfoques aquellos elementos que la dirección considera. Suelen dedicarse recursos para la formalización y seguimiento de las propuestas. Es habitual agrupar este enfoque en manuales de buena conducta sobre los *stakeholders*.
2. RSC voluntariosa: practicada por pequeños y medianos, seleccionando acciones concretas de interesante calado en la comunidad, vinculadas al negocio en función de la personalidad del líder. Se comunican dichas prácticas en las páginas web con una heterodoxia sana, en ocasiones, al margen de la definición del eventual modelo de negocio.
3. RSC oculta: practicada por pequeños y medianos con acciones concretas poco recurrentes y apenas comunicadas. Por tanto, nunca incorporadas en el modelo de negocio, que sí se transmite. Su impacto es blando, quizás reducido a los *stakeholders* internos o a los proveedores.
4. RSC nula: “practicada” por pequeños y medianos debido al desconocimiento, recursos o compromiso mencionados.

Los resultados muestran adopción intensiva en los dos últimos enfoques: oculto y nulo. Apenas se vislumbran acciones de marketing social en los procesos de negocio y, en ningún caso, aparecen planes estandarizados en ninguno de los aspectos que puede contener la responsabilidad social, como por ejemplo (Porter, 2008):

- Relaciones con universidades.

- Reciclaje.
- Ahorro de energía.
- Emisiones contaminantes.
- Educación y formación.
- Beneficios sociales.
- Empaquetados.
- Publicidad.
- Información al consumidor.
- Políticas de precio.
- Gestión de proveedores: p.e. comercio justo.

La iniciativa de incorporar y comunicar estas acciones en los modelos de negocio en pequeñas y medianas empresas contrasta con la arbitraria y tímida adopción en los pequeños. Recordemos que el pequeño comercio puede no plantearse enfoques superiores por ausencia de recursos económicos, por desconocimiento o por falta de compromiso. Si bien la premisa del modelo puede socavar la definición teórica de la empresa como generación de valor para la sociedad, el colectivo tiene que encontrar justificación para la adopción de iniciativas de marketing social para no poner en riesgo la subsistencia del negocio, y con ello, la familiar. La decisión puede ser genuina si el esfuerzo de los propietarios está centrado en el producto y el negocio se reduce a un intercambio sano entre cliente y comercio. Toma fuerza la definición financiera de la empresa como entidad que ha de aportar valor al accionista. Más aún si el examen que realiza la sociedad al pequeño empresario pasa inadvertido. En este renglón se sitúan multitud de comercios con RSC nula.

En ningún caso hemos podido relacionar RSC estándar y pequeño comercio. Únicamente un comercio especializado de los 150 sometidos a estudio destaca un apartado al compromiso social en su modelo de negocio.

Por su parte, las entrevistas cualitativas realizadas a cinco propietarios de los comercios con RSC voluntariosa permiten ligar la acción social y la sostenibilidad del comercio en un sentido. Las iniciativas de responsabilidad social corporativa que, de alguna manera, se incorporan al posicionamiento de la empresa y, por tanto, en el modelo de negocio, surgen una vez el comercio se siente cómodo en su sector. La adopción no nace con el negocio, es fruto de los años y del compromiso de un propietario que, en su afán de especializar aún más su oferta, le incorpora elementos dirigidos directamente al beneficio de los *stakeholders*. La preferencia se sitúa en la gestión del servicio, los proveedores,



los empleados y la comunidad en general. Desde este punto de vista, podríamos denominar a este grupo –minoritario– de comercios como “pequeños grandes”. Podemos relacionar, además, comercio de éxito y RSC.

Sin embargo, siendo elevada la preocupación de los propietarios por el empleado, su iniciativa no se comunica. Se trata de un caso de responsabilidad social oculta que impacta directamente en una de las herramientas más poderosas del marketing, el servicio al cliente.

### 5.2.1. Tipos de liderazgo en el sector detallista

En los comercios a pie de calle encontramos cuatro tipos de detallistas según su liderazgo<sup>30</sup> (Nuño, Ruiz, Viscarri, 2001):

- Liderazgo particular.
- Liderazgo comercial.
- Liderazgo destino de compra.
- Liderazgo psicológico.

El liderazgo particular es el que mantiene al comercio restringido en la plaza en la que opera, con su base de clientes fieles o clientes de paso si su ubicación y categoría cubre una necesidad en la zona. La mayor parte del pequeño comercio se encuentra bajo esta perspectiva. Su sostenibilidad depende de diversos factores entre los que podríamos destacar la ausencia de competencia directa cercana o el elevado tránsito de clientes. Este tipo de comercios –como hemos podido observar en el resultado del análisis– no aplica modelos de negocio social como tal, si bien, insistimos en que ello no ha de suponer necesariamente que no adopte acciones concretas o que el compromiso de la propiedad sea contrario a lo que espera la sociedad.

La forma de liderazgo más común es la comercial. Está basada en las ventas y en la cuota de mercado. Los comercios detallistas cuya superioridad se basa en estos factores dominan el mercado en que compiten gracias a una variedad de factores. Algunos pueden ser la extensión de la red comercial, la inversión realizada en publicidad, la disponibilidad de recursos financieros y la amplitud de productos comercializados. Bajo este rubro se sitúan comercios de todo tipo, grandes y medianos

---

30 Se amplía la clasificación con el liderazgo particular por parte del autor.

El liderazgo comercial se sostiene fundamentalmente con recursos económicos. Los precios bajos y amplitud de líneas se consiguen gracias al poder de compra, la cobertura geográfica se obtiene con una gran cantidad de puntos de venta, y la publicidad masiva es muy costosa. Agreguemos a esto una adecuada financiación con proveedores y una política de gestión de inventarios acertada y prácticamente tenemos garantizado el éxito comercial. Como típicos ejemplos podemos mencionar grandes superficies y cadenas líderes de categoría. En éste renglón, la competencia por el liderazgo es particularmente feroz.

El consumidor compra en este tipo de establecimientos por razones de comodidad, conveniencia, precios bajos, extenso surtido y calidad de productos razonable. Estos motivos se prestan para las compras regulares del día a día y las de impulso. Este tipo de comercios está sujeto a escrutinio debido a su tamaño. Todos ellos adoptan modelos de negocio con fuertes dosis de iniciativas sociales estandarizadas dirigidas y comunicadas a todos los grupos de interés.

Cuando se trata de una compra planificada, de un producto más sofisticado o de una ocasión especial, los factores que inducen al consumidor a comprar en determinado lugar cambian. Ciertos comercios han elegido concentrarse en una o en pocas líneas de artículos, cubriendo toda la gama de modelos dentro de estas. Son los comúnmente llamados asesinos de categoría o *category killers*, ya que ofrecen al consumidor todo el abanico de opciones de determinada clase de artículos, dejando pocas opciones al atrevido que acceda al mercado con la misma categoría en la misma zona. Este tipo de establecimientos se convierten con frecuencia en destino de compra ya que corresponden al lugar a donde se dirige un consumidor para comprar determinado artículo. En estos negocios, el factor clave que induce a la compra es la reconocida autoridad que tiene determinada empresa en la venta de una clase específica de productos. A este tipo de liderazgo lo llamaremos liderazgo destino.

Los líderes destino normalmente compiten con precios ajustados; es decir, no ofrecen los precios más bajos del segmento, pero tampoco tienen márgenes muy elevados. Su cuenta de resultados se enriquece con el volumen de ventas. Este tipo de negocios generalmente tiene sus establecimientos en localizaciones históricas, en los lugares con más tráfico o en centros comerciales. Esta característica refuerza el concepto de destino de compra: una persona no pasa casualmente por el establecimiento, sino que se dirige específicamente a él con la intención de comprar.

El liderazgo destino de compra se sostiene con factores muy diferentes a los económicos. En primer lugar está la profundidad de línea que se maneja. Esta se logra convirtiéndose primero en experto del producto; para lo que se requiere de preparación, conocimientos y entusiasmo. Asimismo, es imprescindible

construir una red de proveedores especialistas para poder ofrecer todo el abanico de opciones, y para comercializar marcas que ningún otro detallista tendrá. Finalmente, el negocio necesita personal capacitado que conozca el producto y pueda asesorar al cliente en su compra.

El segundo factor para sostener el liderazgo destino es la autoridad que tenga el negocio dentro de su segmento de mercado. Esta autoridad proviene de varias fuentes, como la innovación. La adopción del modelo estándar de responsabilidad social en el modelo de negocio es uno de los puntos fuertes de dicha innovación. Los líderes destino son reconocidos por la sociedad como los primeros en comercializar nuevos productos, nuevas marcas y nuevos tipos de presentaciones que sean más convenientes o atractivos para el cliente. Otra fuente es la exclusividad de los productos que ofrecen, ya que frecuentemente manejan marcas de la que tienen representación exclusiva y que difícilmente pueden conseguirse en otros establecimientos. Los factores de innovación y exclusividad dan como resultado un surtido de productos relevante; es decir, suficientemente distinto del de la competencia como para lograr una diferenciación, y alineado con los gustos y preferencias del cliente. Su posicionamiento en comunicación y servicio también es líder. En definitiva, este tipo de comercios gestiona con elevada profesionalidad y recursos la totalidad de las herramientas del marketing, incluyendo el marketing social.

El tercer factor que sustenta el liderazgo destino es la capacidad prescriptiva que tiene el personal. Debido a la profundidad de línea que manejan, y a la relevancia de los productos comercializados, los clientes son asesorados profesionalmente por los empleados, que tienen gran influencia sobre la decisión de compra. Los establecimientos cuyo éxito se base en la comercialización de un diseño exclusivo también son ejemplos de detallistas destino de compra. El pequeño comercio no suele competir geográficamente con este tipo de enfoque comercial.

Cuando el líder destino de compra se convierte en la primera consideración del conjunto de enseñanzas a las cuales el cliente somete a decisión, aparece el líder psicológico, algo así como un "líder destino líder". La frontera entre uno y otro es confusa, y muchas veces podríamos colocar a uno comercio bajo las dos denominaciones.

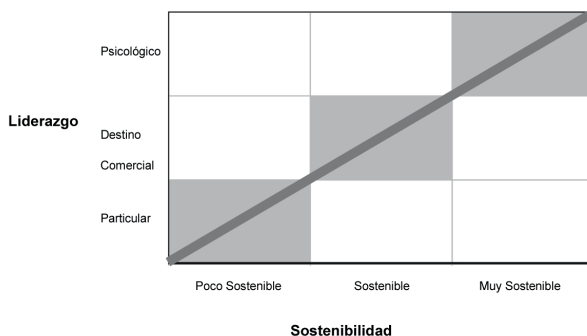
El líder psicológico cumple con todas las propiedades que acabamos de citar, más el dominio de la categoría en la mente del consumidor; son las primeras en las que éste piensa cuando tiene que comprar determinado producto. Generalmente, esta característica se debe a que fueron los primeros en introducir un producto o concepto en su región geográfica y por lo tanto están estrechamente ligados a la historia comercial de la misma. Este vínculo histórico es reforzado mediante un

compromiso hacia el desarrollo de la comunidad, como el patrocinio de eventos especiales o los donativos a instituciones benéficas. Los líderes psicológicos marcan la pauta a seguir dentro de su segmento de mercado ya que continúan siendo los primeros en introducir productos y conceptos. Debido a que gozan de autoridad y legitimidad en la mente del consumidor, son negocios a los que el cliente se dirige expresamente para recibir recomendaciones y consejos del personal.

Los líderes psicológicos no suelen competir en precio. Atienden a un cliente con poder adquisitivo medio-alto y alto cuya mayor preocupación es obtener un producto de calidad y exclusivo. No realizan prácticamente ningún tipo de publicidad, ya que su reputación es muy conocida gracias a la vinculación histórica en la zona donde operan. Frecuentemente, cuando un cliente no encuentra el producto deseado en estos establecimientos, desiste en su búsqueda. Los líderes psicológicos gozan de total supremacía en la mente del consumidor. Se trata de comercios con gran éxito en su mercado, a pesar de un entorno cada vez más competitivo y de la aparición de nuevos formatos de comercio, como las grandes superficies y las tiendas de descuento líderes. No cuentan con los recursos de las grandes multinacionales.

El siguiente gráfico detalla los tipos de liderazgo explicados y la sostenibilidad de los mismos a largo plazo basado en la fidelidad del cliente:

**Figura 26. Tipos de liderazgo y sostenibilidad**



*Fuente: elaboración propia, 2015*

Los liderazgos particulares y comerciales, al estar fundamentalmente basados en elementos externos al modelo de negocio y en recursos económicos, respectivamente, son sostenibles hasta que llegue un competidor más fuerte. Hoy en día somos testigos de cadenas fuertes que entran en todo tipo de sectores a

competir con el líder establecido. También observamos fusiones y adquisiciones en las que el más grande llega a dominar a los demás competidores.

Los establecimientos líderes destino de compra y psicológicos mantienen una cartera de clientes muy fieles y adicionalmente atraen a muchos clientes de paso, gracias a las recomendaciones de otras personas. La profundidad de línea que manejan, la experiencia y conocimientos del personal y su capacidad de prescripción son difíciles de imitar, por lo tanto, es más fácil para ellos sostener su liderazgo. Adicionalmente tienen a su favor la vinculación histórica con el desarrollo comercial de la ciudad de origen. Si alguna otra empresa entrara a competir con ellos, necesitaría de mucho tiempo y preparación para poder estar a la misma altura, lo que proporciona a los líderes destino de compra una ventaja decisiva.

Prácticamente, la totalidad de la población sujeta a estudio sobre el pequeño comercio catalán corresponde a los tipos de liderazgo particular y psicológico. Los mayores adoptantes son los psicológicos, ya sea por especialización o tradición en la plaza donde operan. En los siguientes apartados trataremos de radiografiar a este tipo de comercios como ejemplo de lo que hay que hacer y como base para la incorporación de acciones que ayuden a incrementar las tímidas cifras de implementación de acciones de responsabilidad social corporativa en el ámbito comercial.

### 5.2.2. Liderazgo psicológico y responsabilidad social voluntariosa

En concreto, el pequeño comercio líder psicológico es el que aplica de forma más recurrente acciones de responsabilidad social voluntariosa. Las actitudes, valores y operativas que profesan estos detallistas han de trasladarse al resto de comercios como ejemplo de compromiso. Quizás por tradición, por la búsqueda de mayores vínculos con la comunidad, una vez tiene su oferta resuelta, dedican recursos a la adopción de acciones socialmente responsables. En general, se trata de comercios con alguna o varias de las siguientes características:

- Tradición.
- Especialización.
- Nuevo formato de venta o reinención de un formato existente

Todos ellos son negocios de éxito, sostenibles, por tanto, rentables. Su modelo de negocio se basa en la gestión sublime del producto y los proveedores, el servicio, la comunicación y los recursos humanos. Sobre estos ámbitos de la gestión comercial residen los aspectos diferenciales del marketing social que llevan a cabo.

El líder psicológico es un comercio de origen familiar que no forma parte de ningún gran grupo o multinacional. La publicidad no entra en sus principales objetivos estratégicos. En general, todos ellos aportan algo distinto a lo que nos tiene acostumbrado el sector correspondiente. Son empresas rentables y muy conocidas dentro del segmento de mercado en que compiten, ya sea por su especialización, reinención de un producto “commodity” o por un nuevo formato de venta.

No sólo lo tradicional es lo que triunfa. Los comercios emprendedores que se han establecido en los últimos años compiten con ideas y formatos de venta fuera de lo común, aportando nuevos conceptos a su segmento de mercado. Estas empresas han reinventado un producto típico o “commodity” a través de su diseño original o de la forma de venta.

Han optado por una estrategia de especialización y diferenciación en el servicio ofrecido, buscando lograr o mantener el liderazgo psicológico. Su autoridad proviene principalmente de la innovación en los productos ofrecidos, la exclusividad de los mismos y los vínculos históricos con la comunidad.

La diferenciación se obtiene principalmente en el nivel de servicio aumentado, que está estrechamente ligado con la especialización del negocio (productos y marcas manejados), la percepción de valor (experiencia de compra), el conocimiento del producto (capacidad prescriptiva) y la comunicación externa (los lazos con la comunidad).

La posición de liderazgo es sostenible a través del tiempo y frente a la competencia; sin embargo está basada en varios factores difícilmente transferibles en la expansión, como la involucración del directivo en las operaciones y su compromiso con sus clientes, la relación histórica con la sociedad, el aprendizaje rápido debido al tamaño de la empresa, y el conocimiento del producto, adquirido a través de los años. Las principales aspiraciones de muchos de estos comercios no son las altas rentabilidades ni las ventas, sino el producto y el cliente. Prima la afición del propio líder o la propia historia del establecimiento.

El estudio de estos comercios muestra cómo han sabido entender las preferencias del consumidor ante la compra. Factores como el precio, la exclusividad y la sorpresa son pilares del modelo experiencial de la compra. Efectivamente, el precio se convierte en una variable secundaria para el cliente que accede a este tipo de comercios. El comercio consigue con su conglomerado de tangibles e intangibles que el cliente se olvide del precio. La oferta es a su vez selecta, aportando esa dosis de exclusividad. Finalmente, la gestión del servicio en las zonas de producto aumentado sorprende al comprador. Todo ello

repercute, no sólo en la fidelización del cliente sino en la vinculación, un estado en el que se consigue que el propio cliente actúe de prescriptor. Los elementos más relevantes de todo este modelo de éxito son el producto, el servicio y el empleado y sus apellidos son la especialización, la experiencia para el cliente y el compromiso.

Los pequeños comercios de éxito a los cuales podemos acudir para resolver los planteamientos suelen basar su estrategia competitiva en dos factores clave: el posicionamiento como comercios súper especializados y su diferenciación a través del servicio. Con ello, aprovechan las oportunidades del valor que el consumidor pone en el servicio y de sus exigencias cada vez más sofisticadas. Desarrollan sus capacidades internas para ser consistentes con esta estrategia.

La falta de recursos financieros implica, a menudo, una aversión al riesgo elevada, lo que hace a estas empresas recelar ante innovaciones que puedan suponer costes a corto plazo, aunque los rendimientos potenciales sean elevados a largo plazo, como ocurre con muchas de las iniciativas de responsabilidad social corporativa.

A menudo carecen de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado. Sus directivos deben atender actividades diversas, con una patente falta de tiempo, sobre todo para pensar en el futuro y anticiparse a los acontecimientos. La delegación en este tipo de empresas no es sencilla. Los propietarios acaban enfocados en el día a día, de modo que el crecimiento y la innovación queden descartados de su horizonte, por la falta de recursos financieros, equipo humano y tiempo. La RSC no es una práctica habitual para autónomos y pequeñas empresas debido al desconocimiento, experiencia y la necesidad por justificar a la que hemos hecho alusión. Sin embargo, este tipo de personalidades jurídicas se encuentran en una situación de ventaja respecto a las grandes empresas a la hora de realizar acciones que vayan encaminadas a mejorar su entorno. La ventaja principal de estos empresarios se basa en la reinversión de los beneficios (Fernández, 2014).

En general, las pequeñas empresas, y en concreto el pequeño comercio, no siente la presión del beneficio a corto plazo, por no estar presentes en los mercados financieros. Suelen dar prioridad a otros objetivos compatibles con la responsabilidad social: pueden contentarse con obtener una remuneración suficiente (por trabajo y capital) para el propietario y su familia, pueden intentar crear empleo o cumplir una función económica y social en la comunidad o tratar de recibir un reconocimiento público por la labor que llevan a cabo. Simplemente, “tratan de hacer las cosas bien”. Esto implica que los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo, tanto positivos como negativos, ocupan un lugar importante en la definición de la misión y de la

estrategia de las pequeñas empresas, probablemente más que en las empresas grandes. Esto puede facilitar la introducción de criterios de responsabilidad social.

Todo lo anterior no significa, por supuesto, que la dimensión financiera resulte irrelevante. A menudo, lo que preocupa a estos comercios es la supervivencia de la organización: poder cumplir sus obligaciones y pagar sus deudas, retener a sus clientes y obtener una remuneración suficiente para dar continuidad al negocio. Esto puede imponer una fuerte presión sobre la gestión diaria, relegando las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales a un lugar remoto, especialmente en coyunturas de recesión económica o crisis financiera. Quizá por ello, muchas empresas pequeñas pueden ser agresivas y poco éticas en sus actuaciones.

A pesar de la escasez de medios (conocimientos, financiación, personas y tiempo), las empresas pequeñas pueden tener muy buenas posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno o de aprovechar oportunidades que se presentan, porque su estrategia se basa en variables como la calidad y el servicio, más que en los precios bajos; o porque tienen una mayor flexibilidad a la hora de atender las necesidades de sus clientes; o por la mayor implicación de sus empleados en la marcha de la empresa, o por la importancia que pueden conceder a las relaciones personales, tanto dentro como fuera de la organización.

Precisamente porque son pequeñas y no pueden crear estructuras formales desarrolladas, estas empresas se basan en las relaciones personales más que las grandes. Los *stakeholders* más importantes suelen ser los empleados –lo que no quiere decir que siempre estén adecuadamente protegidos, o que no se recurra con demasiada frecuencia a actitudes paternalistas o autoritarias.

El pequeño comercio no suele incurrir en comportamientos burocráticos, aunque las rutinas pueden estar muy arraigadas. El estilo de dirección suele ser informal, intuitivo y personalizado –de ahí la importancia de los valores personales del directivo-propietario, figura frecuentemente implicada en todas las decisiones, imprimiendo una dimensión ética y social más clara, si se lo proponen. Los sistemas formales de control no suelen estar desarrollados en estas empresas, porque la monitorización personal y directa es siempre asequible.

Una de las limitaciones de una mayor adopción de iniciativas de responsabilidad social en el pequeño comercio suele ser la relativa pasividad ante presiones externas, quizá por considerar que no tienen poder o medios para actuar con eficacia, o porque piensan que los resultados que podrán alcanzar serán muy reducidos.



La cultura del sector suele ser mucho más dominante en las empresas pequeñas que en las de mayor tamaño. Existe una tendencia a participar en asociaciones sectoriales para la defensa de intereses específicos. Sin embargo, no suelen ser activas a la hora de tratar de movilizar a otras empresas, ni suelen plantearse acciones para ir contra corriente, por ejemplo en temas sociales y medioambientales. Este fenómeno es destacable en determinados comercios sustentados por población inmigrante que tiene en su subsistencia su principal propósito.

En muchos casos, la reputación de la empresa pequeña ante sus clientes adquiere una gran importancia, en función de la naturaleza del mercado, de la historia y arraigo de la organización, etc.

Otra dimensión en la que suele ser importante la reputación y el reconocimiento de la empresa es la de la comunidad local, unas veces por la relevancia de las relaciones con los empleados –que son, en definitiva, relaciones con la localidad en que operan– otras por la historia de la empresa, sobre todo si es familiar; o por la naturaleza de su producto y de su competencia.

Por lo dicho en los apartados anteriores, es probable que las los líderes psicológicos desarrollen con sus *stakeholders* unas relaciones a plazo más largo, más sostenibles que las de líderes particulares o las empresas medianas grandes.

### 5.2.3. La especialización

Cuando una persona decide fundar su propia empresa, la primera decisión que tiene que tomar es qué tipo de negocio establecer. Cuáles serán los productos que se venderán, qué canales de venta utilizará, a qué segmento del público se dirigirá, y demás cuestiones relacionadas. Son muchas las opciones y muchos los caminos que se pueden seguir. Se puede abrir un comercio de prendas de vestir, donde se manejen líneas para mujer, hombre y niños para todas las temporadas. Puede optarse por un comercio tipo bazar, en el que se venden todo tipo de artículos a un euro. Las grandes superficies optaron por comercializar una gama muy amplia de productos: desde alimentación hasta artículos electrodomésticos. En resumen, el establecimiento puede vender cualquier cosa que deje dinero.

El pequeño comercio de éxito define el concepto de su empresa con una característica en común: la especialización. Estos negocios han optado por vender pocas clases de productos, pero a cambio ofrecer todas las variedades existentes dentro de ellas. La especialización de una empresa en una categoría de productos está basada en:

- Surtido relevante de productos.
- Definición estrecha de mercado; es decir, la concentración en un segmento pequeño o nicho de mercado.
- Cubrir toda la gama de productos para no dejar huecos a los competidores.

Ofrecen un surtido de productos relevante, logrando la exclusividad a través de la profundidad de línea manejada y su adecuación a los gustos del cliente. El enfoque de mercado es reducido en todos los casos y se concentra en un pequeño nicho; sólo bicicletas y sus componentes, únicamente género de punto para mujeres y niños, exclusivamente grabaciones de música, sólo vinos españoles. Finalmente, estos comercios procuran cubrir toda la gama de opciones dentro de la categoría elegida sin dejar una sola oportunidad a sus competidores. Por ejemplo, si la categoría es bicicletas y sus componentes, se ofrecen artículos de todos los precios, para todo tipo de clientes, todos los modelos y colores a elegir. Existen otros comercios en los que, si bien la especialización es alta, la gama de productos ofrecida también lo es, dado que el segmento elegido es más amplio.

Esta especialización tan profunda no es una casual. Se trata de una decisión tomada expresamente por sus líderes. No desean competir en precio o en surtido de mercancía con las grandes superficies o las multinacionales pero tampoco quieren convertirse en generalistas, en lo que hemos denominado líderes particulares. De acuerdo a la opinión de muchos de los propietarios, la especialización es el futuro de la pequeña y mediana empresa española y aproxima la empresa al cliente, lo que fomenta ir más allá en la relación.

Lograr una especialización total es un desafío y requiere enfocar todos los recursos de la empresa para lograr este fin. Se tienen que adquirir conocimientos técnicos avanzados, conocer bien el sector, tratar con los proveedores indicados, y tener personal bien formado. Es probablemente por esta razón por la que al integrar un pasatiempo con el negocio se logra una fórmula de éxito. Cuando se tiene una afición, se quiere saber todo de ella, se domina el tema hasta que uno se convierte en experto en la materia. Este es el primer requisito indispensable para tener un comercio especializado: conocimiento del producto.

Este posicionamiento por la especialización es la mejor arma competitiva del pequeño comercio de éxito. Es uno de los pilares en los que se sostiene la empresa. El mejor juez para decidir si el comercio ha logrado la especialización deseada es, como siempre, el cliente. La especialización activa el vínculo con la comunidad puesto que el comercio adquiere un nivel de conocimiento del producto que le permite trabajar zonas del producto aumentado y elementos

relacionados con el negocio que benefician a la sociedad, en especial al cliente. Este efecto se traduce directamente en ventas.

#### 5.2.4. Marcas exclusivas y diseños propios

La tendencia natural de este tipo de comercios gravita hacia los artículos de mayor calidad, hacia las marcas más prestigiosas. Esta tendencia se debe a un número de razones. La primera va mano a mano con la especialización: pretenden ofrecer al cliente aquellos productos no comerciales que no encontrarán fácilmente en otro establecimiento. Esta exclusividad logra que el comercio especializado se convierta en destino de compra para ciertos productos.

Otra razón de peso para manejar las marcas más prestigiosas y los productos de mayor calidad es obviamente el precio que se puede cobrar por ello. Tradicionalmente, los márgenes de los comercios al detalle se ven castigados por la cantidad de intermediarios con los que tienen que tratar, por los bajos volúmenes de compra, por los costes fijos de las instalaciones y del personal. Comercializar productos de gran calidad y exclusividad, y en los que prácticamente no experimentan competencia, es una excelente manera de lograr márgenes más saludables si un determinado volumen de compra está garantizado, como es el caso de estas empresas.

Una última razón para comercializar los productos más exclusivos es la imagen que estos artículos y marcas aportan al negocio. Si tenemos en cuenta que una buena parte de las empresas de la muestra atienden a clientes de nivel socioeconómico medio-alto y alto, podemos entender que resulte importante mostrar una imagen exclusiva. Para los clientes de estos comercios, los productos que compran representan pequeños lujos, y les gusta pensar que son pocas las personas que tienen acceso a ellos.

La exclusividad en la oferta de productos no sólo parte de ser el único establecimiento que tiene determinada representación, sino también de los diseños propios. La creatividad e innovación interna reflejada en productos originales y distintivos crea una exclusividad difícil de imitar. Ya que estos artículos sólo pueden ser adquiridos en puntos de venta de la empresa creadora, se refuerza el liderazgo destino de compra y adicionalmente se crea una asociación "exclusividad-empresa" en la mente del consumidor, reforzando el liderazgo psicológico.

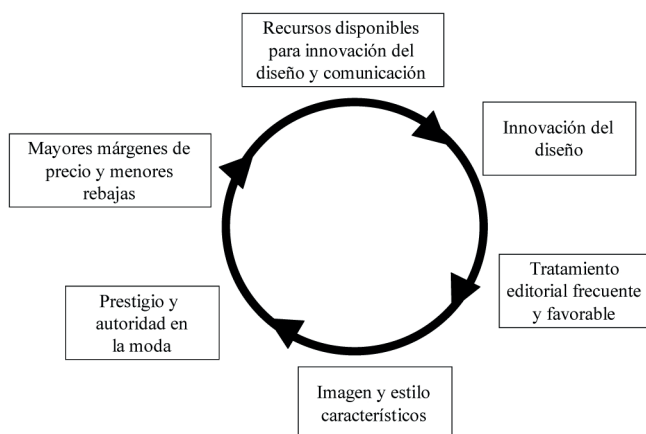
Entre las empresas estudiadas contamos con varios ejemplos de diseños propios que han logrado la aceptación entre segmentos de mercado determinados y

que se han convertido en productos distintivos, que sirven para denotar la singularidad y personalidad del cliente.

La gestión de diseños propios exclusivos y comunicación de los mismos está representada gráficamente en la figura 27. La innovación en diseño tiene su origen en la personalidad del fundador, quien con su creatividad y conocimiento del mercado ha logrado diseñar artículos novedosos, emblemáticos y distintos. Al principio, las comunicaciones externas y la cobertura publicitaria pueden estar limitadas a medios locales y recomendaciones boca oreja, pero llega un punto en el crecimiento de la empresa en que se requiere de un tratamiento editorial frecuente y favorable. La creatividad en el diseño y la imagen transmitida a través de las publicaciones elegidas logran un estilo e imagen característicos que se refuerzan con otros elementos de marketing, como el punto de venta. La imagen y estilo característicos logran que el pequeño grande tenga prestigio y autoridad en la moda, lo que a su vez permite plantear menos rebajas en los productos y tener márgenes más elevados. Los recursos provenientes de precios más altos son entonces utilizados en la innovación del diseño de nuevos artículos y en la mejora de las comunicaciones externas.

El efecto sobre el cliente es similar al que proporciona la especialización, se potencian elementos del producto que generan vínculos con la comunidad enriqueciendo aún más el posicionamiento.

**Figura 27. Círculo de la gestión del diseño y la comunicación**



*Fuente: elaboración propia, 2015*

A medida que el pequeño comercio crece, la innovación en diseño debe independizarse del fundador mediante la formación de un equipo creativo con talento. De este dependerá la continua introducción de nuevos productos que reflejen la herencia de la marca.

### 5.2.5. La competencia

Identificamos dos categorías básicas de competidores: directos y los indirectos. A continuación comentaremos cada una de estas clases y la manera en que estas organizaciones se enfrentan a ellas.

La competencia directa suele estar representada por comercios especializados en la línea del negocio. Establecimientos que también se han dedicado a comercializar una categoría de productos muy específica, aunque la mayor parte de las veces no supongan un riesgo elevado.

En estos casos, el líder podría verse fácilmente seducido a imitar estrategias y tácticas de operación de sus competidores más cercanos en concepto y geografía, pero pocas veces lo hará. En todo momento, será consciente de su estrategia de diferenciación basada en el servicio aumentado o valor añadido y actuará consecuentemente.

Muchos de los competidores directos suelen ser imitadores que tratan de beneficiarse de un concepto creado por otro comercio. En estos casos, aunque ofrecen todos los productos y diseños del líder, la falta de creatividad propia les mantiene rezagados en un segundo lugar. Gran parte de la autoridad del líder se obtiene gracias a la exclusividad de los diseños propios. Esta característica proporciona una ventaja competitiva frente a los imitadores.

La competencia directa es fuerte y enfocada, pero también es escasa. Los comercios de alta especialización no abundan, ya que requiere tiempo, esfuerzo y un enfoque claro lograr este posicionamiento. Incluso, se da el caso en que este tipo de competencia genera, más que enfrentamiento, simpatía y solidaridad. Según el estudio *Oberts a la responsabilitat social corporativa*, publicado por la Confederació de Comerciants de Catalunya (2015), el tratamiento de la competencia en términos éticos tener en cuenta:

- Olvidar de términos como competencia feroz y desleal.
- Promover relaciones estables, proactivas y de calidad con los competidores.
- Participar en plataformas empresariales para compartir sinergias y buenas prácticas.
- Impulsar la elaboración de códigos éticos de conducta en asociaciones empresariales y sectoriales.

El pequeño comercio especializado está alineado con estos principios en determinadas categorías. Incluso, en algunos casos, los propietarios aluden a la competencia como colaboradores.

La competencia indirecta está representada por las grandes superficies, los hipermercados y los cientos de pequeños establecimientos que venden productos sustitutivos. Esta competencia fragmentada generalmente se concentra en los consumidores que habitan en su misma zona. Las ventajas a su favor son la ubicación próxima, la adecuación de la oferta, la personalización del servicio al máximo y la conveniencia para compras de urgencia. La competencia fragmentada no presenta grandes problemas para los líderes, excepto a nivel local. Especialmente en el renglón de compras de urgencia, las cuales se realizan en el comercio más cercano al consumidor y por lo tanto cuentan con una base de clientes fijos, próximos geográficamente. Pero éstos no representan una gran amenaza, como las grandes superficies.

Las mejores armas que pueden esgrimir los comercios tradicionales frente a las grandes superficies e hipermercados son la especialización y el servicio. Esto es algo que todas las empresas líderes comprenden claramente, y lo enfatizan sin cesar. Han redoblado los esfuerzos por concentrarse en aquellos conceptos y productos que les dieron éxito, sin caer en la tentación de diversificarse. Aunque están concentrados en el propio negocio, no dejan de observar las nuevas tendencias en el mercado para estar preparados ante cualquier cambio.

Cada vez más la competencia entre comercios es dura. La aparición de grandes superficies con un amplio surtido de productos, la creación de las tiendas de descuento especializadas en precios bajos y la entrada al mercado de grandes multinacionales respaldadas con amplios recursos, son factores que han fomentado un entorno competitivo feroz, con la consecuente pérdida de rentabilidad para los negocios, debido principalmente a la presión sobre los márgenes.

El comercio de barrio no está exento de enfrentarse a su competencia. Debe estar siempre atento a sus movimientos, sin permitir que éstos dicten su estrategia. Como ya hemos mencionado, los comercios de éxito se han posicionado como negocios especializados y buscan la diferenciación a través del posicionamiento y el servicio ofrecido. En el momento de enfrentarse a los competidores, estas empresas actúan siguiendo dos reglas básicas: evitar guerras de precios y evitar la imitación de prácticas. Todo ello hay que hacerlo a tiempo. Pensemos en la tienda típica alimentación: si su única aportación a su clientela es el producto básico, la entrada de un grande de la distribución en su plaza, con una estrategia intensiva en precio y promociones, asegura una pérdida de cuota vertiginosa con efectos letales. Ante situaciones de este tipo podemos resignarnos o mirar hacia delante y preguntarnos acerca de todos los aspectos diferenciales del

modelo de negocio que podemos aportar. Con ello, es preciso valorar alternativas contundentes, desde la desinversión hasta la reconversión.

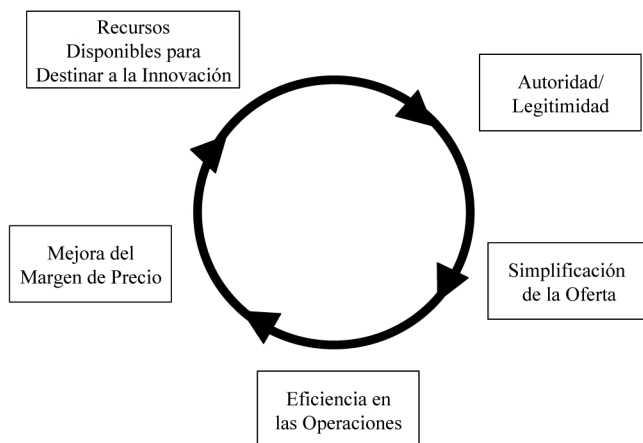
### 5.2.6. Gestión de la línea de productos y del precio

Las decisiones a tomar respecto al producto giran en torno a la definición de la categoría en la cual se especializan. Por ejemplo, si el segmento es definido como artículos de deporte con énfasis en el esquí y alpinismo, la gama de artículos comercializados será más amplia que la del segmento bicicletas. Ambas categorías tienen que ver con el deporte, sin embargo la definición de las mismas es más o menos estrecha, afectando consecuentemente a la línea de productos ofrecidos. El abanico de opciones se reduciría aún más si la categoría se definiera como bicicletas de lujo y sus componentes, ya que las marcas comercializadas cambiarían forzosamente. Cuanto más estrecha resulte la categoría de productos, el número de referencias manejada será menor y el mercado objetivo será más pequeño. Enfocar el comercio a un nicho de mercado pequeño y fácil de identificar tiene muchas ventajas, cuidando que el segmento no sea tan pequeño como para limitar el crecimiento de la empresa.

La definición de la categoría de especialización es el principal determinante de los productos a comercializar. Una ferretería optará por todos los artículos que entren en esta categoría: marcas blancas y marcas de calidad superior, exclusividad, productos nuevos y productos bien establecidos en el mercado, artículos de alta y baja rotación, etc. Cubrirá los huecos que otros dejan en la cadena de valor y buscará la excelencia en el clásico balanceo de las operaciones y la profundidad de línea.

La autoridad o legitimidad de las marcas proviene de la personalidad creativa del fundador, de la constante innovación y del tratamiento editorial favorable al que hemos hecho alusión en el círculo de gestión de diseño y comunicación. La autoridad permite simplificar la oferta de productos ya que el consumidor no está buscando un amplio surtido sino hacerse con un artículo que le permita demostrar su estilo e individualidad. Al tener un menor número de referencias, los inventarios y costes de los mismos, así como las operaciones de producción, logística y otras se simplifican, y permiten mayores eficiencias. Estas evidentemente se traducen en un mayor margen, lo que a su vez proporciona a la empresa los recursos necesarios para invertir en diseño e innovación constante de productos. Este grupo de beneficios proporciona una ventaja constante al especialista respecto a sus competidores.

Figura 28. Círculo de la gestión del producto



Fuente: elaboración propia, 2015

La mayor parte de los clientes de los comercios especializados tienen una posición económica media o media-alta y por lo tanto el precio no es necesariamente el factor decisivo de compra. Incluso, clientes en situaciones de economía más tímida, pueden esquivar la planificación de compra a cambio de calidad, servicio y, en definitiva, valor.

Cuando los usuarios acuden a este tipo de establecimientos se fijan en otros factores como la asesoría recibida, la exclusividad del producto y la facilidad de adquirirlo en otro lugar. Estos y otros elementos proporcionan a los pequeños grandes la flexibilidad para fijar sus precios ligeramente por encima de los de otros competidores del sector, sin que el cliente lo resienta. En general, los propietarios concluyen que los precios no son percibidos como caros por parte de los clientes, sino como razonables en términos del valor percibido.

Un segundo factor que determina los precios es obviamente el coste de los productos. Como ya hemos comentado, estos comercios han optado por ofrecer a sus clientes la mejor calidad y las marcas más prestigiosas. Estas dos características se ven reflejadas en el coste de adquisición y/o fabricación de los productos, y por lo tanto, en el precio. Este hecho lleva a que, para muchos de los proveedores, el volumen de operaciones no representa un porcentaje significativo de sus ventas. Pensemos, por ejemplo, en las grandes casas de perfumería y cosmética que logran una gran parte de sus ventas a través de tiendas departamentales. Por lo tanto, los descuentos y condiciones de pago que



obtienen las empresas de la muestra no son tan ventajosos como los de otros mayoristas o detallistas.

Un tercer punto a comentar respecto a la política de precios seguida por las compañías estudiadas es la determinación de no basar su ventaja competitiva en el precio. De hecho, evitan a toda costa competir en precio o iniciar una guerra con sus competidores directos. La ventaja competitiva y diferenciación de estos detallistas están basadas principalmente en la personalización del servicio.

### 5.2.7. Gestión del servicio

Podemos distinguir tres niveles de servicio según su complejidad en ejecutarlo:

- Servicio base.
- Servicio aumentado.
- Fuerzas de apoyo de marketing.

El servicio base engloba los componentes elementales del comercio, como son la ubicación, el surtido, el precio y la fiabilidad. El siguiente nivel, el servicio aumentado, se ocupa de las marcas manejadas, la comunicación, la accesibilidad, el conocimiento del producto y la experiencia de compra. Finalmente, contamos con el apoyo de marketing, que estudia los elementos de selección de personal, formación, recursos invertidos, así como los sistemas y conocimiento del mercado y de herramientas de marketing.

El servicio base es el nivel elemental en donde se operan todos los componentes fundamentales del comercio detallista. Este nivel de servicio es el mínimo indispensable que deben de ofrecer estos negocios y es la plataforma desde la cual se construyen los demás elementos agregados del servicio. Por lo tanto, el servicio base, siendo compleja su ejecución, es fácilmente imitable por los demás competidores.

El servicio aumentado tiene que ver con componentes más complejos y difíciles de imitar, como la selección de marcas comercializadas (resultado del posicionamiento elegido en el servicio base respecto a surtido y precio), el correcto manejo de las comunicaciones externas, y el conocimiento del producto, entre otros. La mezcla de componentes utilizada es una fuente para lograr la diferenciación y ventaja competitiva. Fomentar las comunicaciones externas, como parte del servicio aumentado, facilita las recomendaciones boca a oreja y da más alcance a las ocasionales publicaciones en algún medio masivo.

Las fuerzas de apoyo de marketing corresponden al nivel más amplio y más complejo del servicio. Está relacionado con la aplicación de herramientas de marketing para mejorar el servicio en términos de personal, conocimientos del producto y sistemas. Sus acciones están concentradas principalmente en el apartado del personal. La selección se realiza cuidadosamente, y muy frecuentemente es llevada a cabo por el propietario; el tamaño de la empresa y la manera en que el emprendedor se involucra en las operaciones de la misma fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos.

Los comercios con liderazgo destacado en su zona de actuación cuentan con fuerzas competitivas concentradas en los niveles de servicio superiores; es decir, en el servicio aumentado y en el apoyo de marketing.

Las operaciones están estrechamente ligadas con la historia comercial de su zona y su buena reputación es transferida de generación en generación. También en el servicio aumentado, el conocimiento del producto que tienen el equipo directivo y el personal es difícilmente imitable, porque se ha adquirido a través de los años. Finalmente, la experiencia de compra es una ventaja a favor de estos negocios ya que aumenta el valor percibido de compra. Esta percepción de valor adquirido aumenta a través del servicio personalizado, la experiencia multisensorial: el gusto, el olfato, el tacto o la acción visual y auditiva.

Las dimensiones del servicio son las siguientes:

- Apariencia física de la empresa (tienda presencial u online).
- Facilidad para contactar.
- Agilidad en la respuesta.
- Fiabilidad y seguridad.
- Profesionalidad en la ejecución del servicio.
- Amabilidad y cortesía.

Todas las acciones dentro de la empresa deben estar impregnadas de una actitud de servicio hacia los demás: empleados, proveedores y clientes, siendo leal a todos ellos como elemento de diferenciación y como base para lograr la vinculación del mismo. En este caso, el beneficio social a través del salario emocional que logra permite ofrecer un servicio diferencial. Con ello, se resuelve apropiadamente una de las palancas clave del modelo de marketing estratégico, el servicio convertido en experiencia.

Uno de los puntos clave del servicio excelente es la gestión de reclamaciones. La decisión de compra está frecuentemente arraigada a la tranquilidad del cliente

una vez realizado el desembolso. Algunas empresas líderes suelen solucionar notablemente este punto. Además, la reclamación es información gratuita sobre errores que, por otro lado, son inevitables en cualquier proceso y se convierten en una oportunidad de recuperar a un cliente. Su correcta ejecución incrementa exponencialmente los procesos de referencia positivos.

El detonante de todo ello no está en el producto o en el precio, si no las personas que han de dar respuesta al cliente. Al contrario, es habitual enfrentarse a dependientes y operadores telefónicos poco formados y asustados, contratados con un objetivo exclusivamente económico por propietarios o apoderados inflexibles. Para vincular a los clientes, primero hay que vincular a quien ha de ejecutar la experiencia del servicio, es decir, al empleado. El cliente ha ocupado el centro del organigrama de la empresa durante las últimas décadas. Hoy en día, esta posición de privilegio debe dominarla el empleado.

Son numerosas las empresas que han iniciado acciones para optimizar los derechos de los trabajadores, flexibilizar los horarios laborales, mejorar la seguridad y salud en el puesto de trabajo, eliminar la arbitrariedad de las sanciones y premios o las dificultades para acceder a determinadas necesidades ajenas al trabajo (p.e., visitas médicas o vacaciones). Las iniciativas a favor de este grupo de interés incrementan el atractivo de la empresa y con ello, la contratación de personal con talento, la lealtad a la empresa y la motivación. Todo ello se traduce directamente en un arma para adquirir una ventaja competitiva mediante un servicio excelente.

El servicio al cliente como aspecto de diferenciación ha sido ampliamente estudiado en todo tipo de sectores y negocios. Para el comercio al detalle este tema cobra especial relevancia y la atención personalizada es identificada como una fortaleza de la pequeña empresa. Muchos comercios, grandes y pequeños, se jactan de ofrecer servicio inigualable a sus clientes. Sin embargo, ¿cuántos de ellos verdaderamente cumplen su promesa? ¿Qué opinan los clientes al respecto? ¿Qué acciones están dispuestos a tomar para lograr este servicio? Sin duda, no todos los establecimientos comerciales son expertos en este apartado. Pero, ¿cuál es la actitud de los pequeños comercios de éxito hacia el servicio?

El servicio es una parte integral del producto que ofrecen y consideran que no se puede vender el uno sin el otro. Esta mentalidad dista un abismo de la actitud común entre los comercios de que el servicio es un beneficio adicional, y por lo tanto, tiene que pagarse. Pero es precisamente en esta mentalidad donde yace el cimiento de un servicio verdaderamente excepcional. Al considerar el servicio al cliente como atributo mismo del producto, el servicio se convierte en una ventaja competitiva difícil de imitar.

Una característica común de los negocios de éxito es la actitud hacia el servicio que tienen sus propietarios. Para la mayoría de estos líderes, la disposición al servicio es una cualidad humana fundamental que debe practicarse y fomentarse diariamente. La búsqueda del servicio atento, amable y experto fluye desde la cabeza del negocio, contagiando a todo el personal de la empresa. Esta calidad en el servicio no es algo que se consigue enviando al personal a un curso con la última panacea en servicio al cliente. Es una cualidad que se busca en el personal desde el momento de su selección, una conducta que se aprende del mismo propietario y líder.

Los comercios especializados trabajan distintos enfoques del servicio: personalizado, de asesoría y complementario.

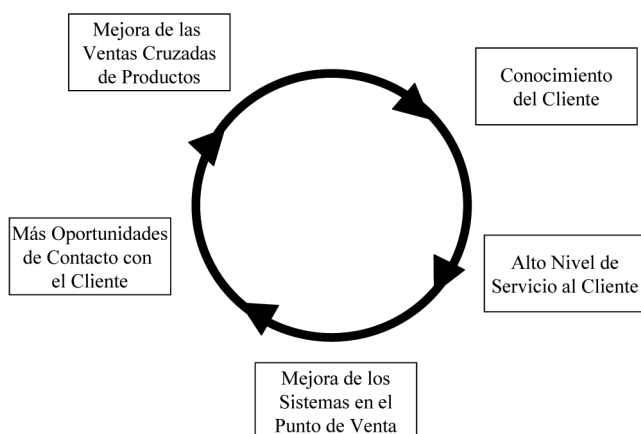
### Servicio personalizado

Conscientes de que una de sus ventajas competitivas frente a las grandes superficies es la calidad del servicio prestado, esta característica se vuelve más importante al tratarse de negocios especializados. Estas empresas enfocan su servicio en base al conocimiento que tienen del cliente, punto de partida para la gestión del siguiente círculo virtuoso:

---

**Figura 29. Círculo de gestión del servicio al cliente**

---



---

*Fuente: elaboración propia, 2015*

El conocimiento del cliente se logra a través de la interacción efectiva y frecuente que tiene con el personal. El tamaño reducido de la plantilla provoca que todos los empleados traten constantemente con los clientes, la actitud de servicio

buscada desde el reclutamiento facilita la interacción y la especialización del negocio fomenta la búsqueda de asesoramiento por parte del cliente. Al actuar sobre este conocimiento, los pequeños líderes están en posición de proporcionar un alto nivel de calidad de servicio al cliente, adaptándolo a sus necesidades. Al desear mejorar el conocimiento que tienen del cliente y el servicio que ofrecen, estas empresas procuran mejorar los sistemas de información que se tienen en el punto de venta, como las bases de datos. El uso adecuado de esta información les permite encontrar más oportunidades para interactuar con el cliente. Cuentan con más oportunidades de contacto que mejoran las posibilidades de ventas cruzadas y de aumentar el ticket de compra.

En el sector de la moda, existen locales especializados que atienden a su clientela con gran tacto y amabilidad. Les conocen desde hace tiempo, y por lo tanto, saben su talla, colores favoritos, estilos que les favorecen y demás gustos. Al disponer de esta información es más sencillo ofrecer a sus clientes una alta calidad de servicio. En el momento de pagar la compra, todos los datos personales quedan registrados mediante la base de datos incorporada a la caja, o a través de la tarjeta cliente. Esta información facilita la segmentación y selección de clientes objetivo a quien dirigir promociones y nuevas colecciones. Entienden a la perfección la gestión de servicio al cliente y la utilizan día a día en sus operaciones. De momento, el punto más débil en la gestión de éste círculo es el tema de sistemas informáticos, cuya difusión no está generalizada. En la mayoría de los casos, el pequeño tamaño de las operaciones aún no facilita la inversión requerida, y toda la información está almacenada en la memoria del propietario y los empleados.

### Servicio de asesoría

La manifestación más importante de la calidad del servicio al cliente es la asesoría que el personal brinda a los clientes. Hay varios factores que se conjuntan para proporcionar al pequeño grande la oportunidad de diferenciarse por medio del asesoramiento. Uno de ellos es el conocimiento que se tiene del cliente, ya sea por medio de una relación personal que se ha mantenido a través de los años, o gracias a sistemas informáticos implementados en el local. Otro factor es el grado de especialización del negocio, ya que el establecimiento puede manejar productos y marcas que el cliente no conoce, que sean adecuados a sus necesidades. Una tercera característica es el conocimiento del producto por parte de los empleados y la autoridad prescriptiva que tienen al ser los expertos. Finalmente, están los casos en que la complejidad del producto comercializado es tal, que requiere de asesoría profesional para su venta. El servicio de asesoría y el producto son uno mismo: no se puede vender uno sin ofrecer el otro.

Ofrecer servicio de asesoría profesional no es algo fácil de lograr. Éste se basa fundamentalmente en dos aspectos: el conocimiento del cliente y dominio del producto. Ambos requieren de tiempo y recursos para lograrse, mediante la inversión en sistemas de información, la formación del personal y adquirir experiencia para tratar con el cliente.

### Servicios complementarios

Algunas de las compañías de la muestra han ido desarrollando servicios complementarios a su oferta principal de producto a través de los años. Estos negocios periféricos han surgido principalmente porque los responsables consideraron necesario incluirlos en su oferta, ya sea para aprovechar una oportunidad de negocio o como servicio adicional que acentúe la fortaleza de la empresa. La oferta de servicios complementarios es perfectamente consistente con la estrategia competitiva de especialización ya que cubre posibles huecos en las categorías de producto manejadas. No deja ninguna ventana abierta a los competidores, fomenta las ventas cruzadas y cuida de las necesidades del cliente al ofrecerle todo lo relacionado con un artículo en un mismo espacio.

Con el tiempo, el empresario ha reconocido la necesidad de la venta al público sin servicio de mesa, con el correspondiente cambio en su gestión de la mercancía.

Otros, además de ofrecer un servicio complementario apreciado por el cliente, organizan cursos que fomentan la compra del producto principal y también sirven de control de calidad para los mismos. Consideran los servicios complementarios como parte de su especialización. Saben que ningún otro comercio puede ofrecer la gama entera de productos y servicios relacionados con una línea de artículos. Consecuentemente, se esmeran cada día en pulir estos servicios adicionales en beneficio propio y de sus clientes.

### Vinculación de clientes

Consumidores satisfechos no necesariamente son leales. Especialmente en mercados de alta competencia, hacen falta índices de satisfacción junto con costes de cambio muy elevados para conseguir lealtad. Diversos estudios empíricos han demostrado que la satisfacción de los clientes está íntimamente relacionada con la esperanza de vida de un cliente y esta a su vez con la rentabilidad. Además, retener clientes satisfechos es más rentable a largo plazo que retener a clientes con otros costes de cambio, porque para los competidores seguramente será más difícil captarlos.

Uno de los efectos esperados de los clientes satisfechos y leales es que tienden a comprar más. Normalmente, trasladan parte de su presupuesto, que antes

gastaban en otros lugares, a la tienda que les gusta. Esto permite a la empresa seguir aumentando las ventas sin necesidad de adquirir un elevado número de clientes nuevos y por tanto ahorrar en costes de adquisición. Este efecto puede ser potenciado por la empresa con distintas estrategias comerciales.

Una de las estrategias de venta más utilizadas es la venta cruzada. La empresa, conocedora de los gustos e historial del consumidor, intenta venderle distintos productos, no necesariamente de la misma categoría de la que está comprando habitualmente. Los bancos, por ejemplo, que son líderes del buen uso del *database marketing*, aprovechan a vender distintos productos a sus clientes: fondos de inversión, seguros, hipotecas, planes de pensiones, etc. Hay empresas que hacen un extensivo uso de la web y del teléfono para ampliar el ticket de compra de sus consumidores. Cada vez que un cliente se conecta al site suele recibir una oferta de la venta de algún producto, y también recibe llamadas con distintas ofertas, incluso de servicios de telefonía.

La aparición de grandes superficies y multinacionales en el mercado crean un entorno cada vez más competitivo. Este ambiente propicia una feroz competencia entre comercios, los cuales procuran ser igual de competitivos en lo referente a precios y surtido. El consumidor dispone cada día de más opciones para hacer sus compras, y las ofertas tienden a ser muy similares por lo que hacer comparaciones les resulta más difícil. En este contexto, el tema de fidelización del cliente cobra gran importancia. Las ventajas de contar con una cartera de clientes fieles resultan evidentes. Entre otras podemos mencionar:

- un cliente fiel compra más veces en el establecimiento preferido,
- una vez adquirido, normalmente el coste de un cliente fiel es menor que el de un cliente nuevo<sup>31</sup>,
- tienden a gastar cantidades superiores,
- son una excelente y económica fuente de información,
- la sensibilidad a los precios es más baja,
- puede recomendar el establecimiento a clientes potenciales,
- se garantiza un nivel de supervivencia mínima y
- el personal se siente más cómodo al trabajar con clientes conocidos, ya que tienen mayor tolerancia hacia los errores.

---

31 Sin embargo, esta afirmación está en entredicho. Algunos autores han demostrado que esto no siempre ocurre, al menos en categorías no contractuales.

Los beneficios que la empresa puede obtener de los clientes fieles son obvios; lo que no resulta tan claro es cómo lograr esta vinculación. Un buen producto y servicio no son suficientes por sí mismos, la diferenciación con la competencia, aunque sea positiva, tampoco es la solución. Un cliente satisfecho no es necesariamente un cliente fiel, aunque la satisfacción de éste sea un ingrediente esencial. ¿Cómo lograr la vinculación de un cliente?

La mayoría de los modelos académicos que estudian este tema coinciden en que la clave para lograr la vinculación está en el valor añadido que el cliente percibe. Los tipos de cliente según su vinculación con la empresa son (Aguer y Viscarri, 2012):

1. Cliente Desconocido.
2. Cliente Potencial.
3. Cliente Nuevo.
4. Cliente Satisfecho.
5. Cliente Fiel.
6. Cliente Amigo, vinculado, comprometido, apóstol, prescriptor.

La literatura sobre responsabilidad social corporativa es contundente a la hora de mostrar los beneficios de la adopción del concepto sobre el cliente, impactando positivamente en la generación de clientes del último eslabón.

Los determinantes básicos del valor percibido por el cliente son cinco: precio, fiabilidad, servicio, ubicación y elementos sensoriales. La fiabilidad tiene que ver principalmente con la consistencia del nivel de servicio ofrecido por la empresa y con la autoridad que ha establecido dentro de su segmento. En el elemento de servicio se incluye la profesionalidad de los empleados, el conocimiento del producto, la empatía mostrada hacia el cliente y la cortesía.

La ubicación del punto de venta no tiene que ser necesariamente en un centro comercial para resultar conveniente, sino que basta con que esté cerca (en términos relativos) para el cliente y que tenga fácil acceso. Los elementos sensoriales son todos los que influyen en la experiencia de compra del cliente. Las instalaciones del local, su decoración, el aspecto físico del personal y los equipos utilizados son ejemplos de elementos tangibles. Entre los intangibles se encuentran la atmósfera del local (música de fondo, aromas, iluminación), los demás clientes, y la prueba de productos.

El valor añadido que el cliente percibe sobre su compra no es necesariamente igual al que la compañía pretende entregar, por lo tanto es importante obtener



información en el momento de venta. Esta se puede conseguir mediante sistemas formales, como buzones de sugerencias, o informales, como la conversación. Sin importar la fuente de información, es importante enfatizar que el valor percibido en relación al precio pagado es crucial para lograr que el cliente repita compras en el establecimiento.

Una vez que el negocio ha logrado obtener ventas repetidas de un cliente, procede al siguiente nivel de vinculación, que son las ventas cruzadas. El conocimiento del cliente que se tiene a través de los sistemas de información y de la relación personal con el empleado facilita la recomendación de productos que no han sido probados. La posibilidad de obtener ventas cruzadas aumenta la fidelidad del cliente ya que este puede comprar más cosas en el mismo lugar. Cuando el cliente llega a este nivel de vinculación ya ha tenido varios contactos satisfactorios con el comercio y confía en él. La empresa ha logrado colocarse en su memoria, fomentando las recomendaciones positivas a otras personas, tercer nivel de fidelidad.

Al llegar a este punto, la relación está basada en la confianza que tiene el cliente en que el establecimiento entregue la misma calidad de servicio y en las asociaciones positivas que tiene acerca del lugar. Estas condiciones hacen que la sensibilidad frente a los precios disminuya notablemente porque hay un lazo de lealtad establecido. Finalmente, en el último nivel de vinculación está la relación entablada con el cliente que permite obtener información relevante, fiable y económica sobre la cual la empresa puede actuar para adecuar su oferta a las necesidades cambiantes del mercado.

Del modelo anterior se deduce que lograr el compromiso de un cliente requiere tiempo, esfuerzo y recursos económicos. La inversión no es tan significativa cuando se compara con el tiempo que debe dedicarse y con la formación de empleados especialistas que ello requiere. Las ventajas obtenidas de un cliente apóstol son tantas que vale la pena invertir en ello desde el primer contacto que se tiene.

Corroborada la idea de fortaleza de un comercio psicológico en relación con el cliente, resulta inevitable preguntarnos cómo alcanzan porcentajes de repetición de compra tan altos. No hay que olvidar que las ventas repetidas son el primer peldaño en la escalada hacia la vinculación de clientes. En el siguiente apartado trataremos de determinar cuáles son los elementos que ayudan a ello.

### Determinantes de la vinculación

Los comercios de éxito buscan la relación continuada con los clientes enfocándose en los siguientes factores:

- Liderazgo psicológico a base de la notoriedad y respeto al comercio.
- Especialización en la categoría.
- Ejecución del servicio.
- Valor añadido percibido.

Todo ello les ayuda a lograr el compromiso del cliente ya que cuando éste necesita comprar determinado producto, el primer lugar que le viene a la mente es el líder psicológico, a donde se dirige para efectuar la compra. Por lo tanto, al ser el primer (y en ocasiones el único) lugar en el que piensa, es lógico que las repeticiones de compra sean elevadas. Este tipo de liderazgo también propicia las recomendaciones por parte de los clientes asiduos a nuevos clientes que potencialmente son clientes fieles.

Sin embargo, conseguir reconocimiento como líder psicológico lleva tiempo. La mayor parte de las empresas de la muestra deben consolidar su autoridad en el segmento en que compiten y enfocarse en factores como el servicio y la especialización como premisa para la incorporación de estos aspectos en su modelo de negocio. Previo a ello, hemos de recordar que debe vincularse a los empleados. Los beneficios sociales motivan al colectivo para ser pieza clave en la ejecución de este tipo de servicio.

Como herramienta de diferenciación y vinculación, la calidad del servicio es el uno de los elementos que genera más barreras de entrada. No olvidemos que las fortalezas de este tipo de negocio deberían estar concentradas en la zona de servicio aumentado como lo están en comercios psicológicos. El pequeño comercio obtendrá la confianza del cliente cuando se muestre fiable y se pueda confiar en que consistentemente ejecutarán adecuadamente el servicio. La eficacia en la ejecución del servicio está estrechamente relacionada con el conocimiento del producto y del cliente que tiene el personal, así como los sistemas operativos utilizados que almacenan información sobre los clientes.

El valor percibido es otro factor clave para lograr la vinculación. Está basado en la relación valor/precio que el cliente obtiene en cada compra. A pesar de que los precios son ligeramente más altos que en establecimientos líderes del mismo sector, el consumidor siente que ha obtenido valor relevante y diferencial por su dinero. A las características intrínsecas del artículo comprado (uso, calidad, etc.) suma la agradable experiencia de compra, el asesoramiento recibido, la amabilidad del personal, y otros aspectos que le hacen pensar que el precio pagado está justificado y su gestión está correctamente resuelta por el comercio. Este hecho vuelve a impactar positivamente en el programa de marketing social en su apartado de fijación del precio justo.

Por su parte, la especialización en una categoría determinada de productos permite empaquetar una oferta de tal manera que se cubren todos los huecos dentro de una línea o líneas de productos. Los clientes saben que si necesitan un tipo determinado de artículo, no tienen más que dirigirse al local del pequeño grande para conseguirlo. Esto ayuda a evitar innecesarias búsquedas en centros comerciales u otros establecimientos. Un caso particular de especialización es el diseño y fabricación propios como elemento de vinculación. Cuando los productos comercializados son únicos, han logrado la aceptación del consumidor y sólo se pueden adquirir en los puntos de venta de la empresa fabricante, es relativamente fácil lograr la lealtad del cliente, ya que éste no podrá encontrar un artículo igual en otro lado.

Las tarjetas cliente y otros programas de fidelización son barreras de salida tangibles y con un fundamento económico. Sin embargo, el liderazgo psicológico, el servicio personalizado y el valor añadido percibido crean barreras psicológicas en la mente del cliente que le dificultan el cambio hacia otro establecimiento.

La opinión de los líderes respecto a los métodos de vinculación empleados y su efectividad recae en el surtido de productos ofrecido y el servicio personalizado. En esta categoría se encuentran la mayoría de los fundadores y los empleados clave más antiguos. En menor medida, citan los sistemas informáticos de tarjetas cliente como determinante para conseguir la lealtad de sus clientes y para garantizar la supervivencia del negocio.

#### 5.2.8. Gestión de proveedores

Como hemos mencionado anteriormente, la calidad de los productos y la amplitud de la línea ofrecida es uno de los pilares de la estrategia comercial de estas empresas. Para poder lograr la especialización es esencial contactar y cultivar relaciones comerciales con los proveedores apropiados. El comerciante tratará de conseguir los mejores proveedores, aunque se presenten condiciones de compra complicadas o exista lejanía física.

¿Qué criterios utilizan los detallistas para elegir sus proveedores? La elección de fabricantes obedece a un gran número de factores, pero los más importantes y los que frecuentemente influyen en la decisión son la exclusividad, la calidad, la especialización y la confianza.

El primer criterio es que el proveedor sea el líder en calidad del producto. Los mejores productos y las marcas más prestigiosas. Es probable que el precio de la mercancía sea la variable menos relevante para el comprador.

El siguiente criterio para elegir un proveedor es la profundidad de línea que maneja. Para poder lograr la especialización es indispensable tratar con suministradores igualmente especializados. Las centrales de compras cumplen con el criterio de profundidad de categoría, siendo más complicado que cuenten con el requisito de exclusividad y, por lo tanto, no representan un porcentaje importante del abastecimiento en colectivos de elevada especialización.

Si el mejor proveedor, o el único que produce un artículo está ubicado en el extranjero, las empresas llegarán hasta él para obtenerlo.

La confianza y respeto mutuo es crucial en las relaciones comerciales, frecuentemente basada en la amistad personal que hay entre el fundador y el proveedor. Este aspecto personal puede crear problemas a las empresas en las etapas de sucesión. Otro factor que genera confianza es el hecho de que la empresa no deja a sus fabricantes habituales por otros que ofrezcan un precio más bajo.

Las transacciones que derivan en lotes de compra pequeños generalmente implican costes más altos. Sin embargo, estas situaciones se compensan con la confianza establecida entre negocios, que permite a los comercios de la muestra negociar condiciones más favorables para su empresa.

El tipo de relación depende de varios factores, como el producto comercializado, el volumen de facturación o la exclusividad de las marcas manejadas. A medida que el grado de especialización y conocimiento del comercio crecen, las relaciones cliente-proveedor tienden a hacerse más favorables. En el punto extremo en los que el propietario es experto en su producto llega a asesorar técnicamente a sus proveedores.

Las compras suele realizarlas el empleado que cuenta con un conocimiento profundo del negocio. Lo más frecuente es que sea el propietario o un familiar cercano quien lleve a cabo la tarea de garantizar una buena selección de mercancía. Los aspectos relacionados con la gestión de inventarios, costes y procesamiento de pedidos son clave para pequeño comercio especializado, por lo que la información se tiene a un nivel muy detallado y es actualizada constantemente.

Los propietarios de comercios de éxito asisten con regularidad a ferias, convenciones y exposiciones para conocer los nuevos productos de temporada, desarrollos tecnológicos y nuevos proveedores. Los directivos consideran que estos viajes son muy importantes para mantener su establecimiento a la vanguardia y poder ofrecer a su clientela siempre lo mejor y más exclusivo.

En algunos casos, las empresas pequeñas que actúan dentro de una cadena de suministro específica suelen experimentar presiones, principalmente en temas laborales y medioambientales, como la trazabilidad de sus productos, el respeto a los derechos humanos, el cumplimiento de sus deberes medioambientales, etc., exigidos por las grandes empresas.

## 5.2.9. Gestión de recursos humanos

### Estructura interna

Los recursos humanos son uno de los factores clave para el éxito de cualquier negocio. En todas partes escuchamos a diversos líderes de empresas enfatizar que el recurso más preciado de la compañía son sus empleados. En los últimos años, la gestión de recursos humanos ha cobrado gran importancia en las ciencias que estudian el funcionamiento de las empresas. Tal y como recomendaba Luis Huete (2005) en su modelo de creación de valor desde el empleado, la vinculación de este colectivo con la empresa impacta directamente en la vinculación de clientes. En efecto, es el empleado el que ofrece el servicio en último término, el que ayuda al cliente y el que gestiona las reclamaciones. Desde este punto de vista, el beneficio social al empleado mejora el rendimiento de la empresa a través del servicio al cliente.

La importancia de contar con personal cualificado para las operaciones del negocio no es ninguna novedad. Los empleados son el cimiento de una organización cuya ventaja competitiva es el servicio personalizado. No se puede hablar de servicio excepcional sin mencionar a dependientes excepcionales.

El equipo humano debe estar integrado por personas que conocen la empresa tan bien como sus propietarios, que supervisan una gran cantidad de operaciones y que tienen una visión global del negocio. Los empresarios confían plenamente en ellos ya que consideran la empresa como propia porque se han formado profesionalmente en ella y obtienen un salario emocional que les vincula con el comercio.

Las responsabilidades y tareas del comercio líder se dividen en función de personas, más que en puestos o departamentos. La gerencia casi siempre es asumida por el fundador o alguno de sus hijos, y frecuentemente es compartida por ambos cuando la generación más antigua comienza a entrenar a sus futuros sucesores. Además de estas actividades de dirección, la familia suele ocuparse de alguna otra tarea operativa, como compras, ventas o relaciones públicas. En el siguiente nivel de autoridad se encuentran los antiguos empleados, los cuales se encargan de la administración general, la contabilidad, la gestión del personal y la supervisión de los puntos de venta. Estos responsables se ven

apoyados por empleados administrativos y tratan de mantener al mínimo este nivel de la organización para reducir los costes de personal. Finalmente, se encuentran los dependientes y encargados de mostrador quienes atienden al cliente en el establecimiento.

Como es de esperar, el organigrama varía de empresa a empresa y depende del tamaño de la misma, sin embargo, es una generalización aceptable para entender la estructura interna del pequeño comercio. La mayoría de los negocios no tienen un organigrama formalmente escrito.

A diferencia de lo que ocurre en la gran empresa, todo el personal es polivalente. Llevan a cabo un gran número de tareas y las delimitaciones del puesto no están marcadas, aunque las líneas de autoridad sí lo estén. La polivalencia de funciones se debe en parte a la antigüedad de los empleados clave. En muchos, éstos comenzaron el negocio con los fundadores y en sus inicios realizaban todo tipo de actividades por falta de personal. Los propietarios son conscientes de su dependencia en estos ejecutivos clave.

La especialización de puestos y la profesionalización de los recursos humanos ha de atenderse con especial cuidado. Actualmente, la buena marcha de las operaciones del negocio se debe en gran parte a la experiencia de los antiguos empleados, adquirida a través de los años. Formar a una persona para que ocupe estos puestos clave lleva tiempo y dedicación, cosa que no se puede dejar al azar. La especialización de funciones es un buen paso para asegurar que el grueso de las actividades de la empresa no dependa de una sola persona.

### Criterios de selección de personal

El criterio más mencionado por las empresas consultadas fue la amabilidad y la actitud de servicio. Esto no es extraño, ya que se trata de comercios detallistas y que ofrecen un servicio excepcional como ventaja competitiva. Los propietarios demandan iniciativa y profesionalidad. Este último concepto es definido de varias formas, como la responsabilidad en el trabajo, las ganas de trabajar, y la dedicación al puesto de trabajo. Las empresas incluyen la experiencia previa o conocimientos del sector en sus criterios de selección. Este porcentaje lo requiere porque es realmente fundamental para las operaciones del negocio. Cuando el conocimiento técnico lo requiere se solicitan estudios superiores al personal del punto de venta. Tal es el caso de comercios en los la categoría lo requiere, como podría ser el caso de una ortopedia (medicina, enfermería, etc.) o una tienda de mascotas (veterinaria).

Los criterios más importantes para seleccionar el personal son eminentemente subjetivos. Los pequeños comercios utilizan procesos de selección informales.

No usan herramientas como las pruebas de inteligencia o de personalidad, y rara vez tienen un perfil del puesto a cubrir. Los criterios de selección son más cualitativos, en especial cuando se trata de contratar dependientes de tienda.

El proceso de formación se basa casi enteramente en la transferencia de conocimientos por parte del fundador, propietario o de alguno de los empleados clave. En algunos casos donde las empresas estudiadas tienen una plantilla significativa y esparcida geográficamente, la formación se realiza a través de cursos. Nadie queda está exento de eventuales problemas con la plantilla. Estos inconvenientes son los típicos a los que se enfrenta cualquier comercio, como la falta de profesionalidad y formación en el sector de la restauración, la falta de gente dispuesta a trabajar concienzudamente, la alta rotación en ciertos sectores como los supermercados, etc.

### Lealtad del empleado

Existe una fuerte correspondencia entre el desempeño exitoso de un comercio detallista y la lealtad de sus empleados, tanto del equipo directivo como del personal operativo. La sostenibilidad de los negocios especializados ha sido estudiada recurrentemente. Existe una vinculación en la que el personal clave lleva trabajando con entusiasmo desde sus orígenes para hacer crecer la empresa (Nueno, Ruiz y Viscarri, 2001).

¿Por qué se logra la lealtad y el compromiso del empleado?:

- Se sienten parte del equipo.
- Gozan de libertad y autonomía en su puesto.
- Trabaja en la empresa líder del sector que les gusta.
- Cobra un sueldo por encima de la media del sector.
- Frecuentemente, depende jerárquicamente de una autoridad en la categoría.

A diferencia de otras empresas, estos factores logran que el empleado esté inmunizado de las dificultades operativas del negocio. Por ejemplo, sobrellevan mejor la presión de las fuertes puntas de ventas que experimentan estos comercios en determinadas épocas del año.

Los líderes, por su parte, creen en la delegación de autoridad. Son conscientes de que no pueden controlar todas las operaciones de la empresa en sus manos si quieren crecer. Si supervisarán personalmente todas las operaciones, restarían agilidad a su empresa. El término "empowerment", correspondiente a la filosofía

laboral, y cuyo significado es delegar autoridad plena en los empleados, fue inventado hace muchos años por los comercios tradicionales.

Para algunos empleados, la satisfacción de trabajar en la compañía reconocida como líder del sector, es suficiente para desarrollar su carrera profesional en ella.

Podemos extraer algunas conclusiones sobre la gestión de recursos humanos en el pequeño comercio:

- la estructura informal facilita la delegación de autoridad, la flexibilidad y la creatividad. Cuando la empresa crece se vuelve difícil sostener esta estructura porque necesitan más control sobre las operaciones, conservando las ventajas antes mencionadas.
- la especialización del producto y el servicio personalizado exige empleados preparados, leales y con experiencia en el puesto.
- La lealtad y antigüedad del empleado presentan un problema potencial ya que todos los conocimientos residen en ellos. Se vuelve más importante la implantación de sistemas de información.

### El motor de la empresa - el líder

La gran mayoría de los pequeños comercios líderes son empresas cuyo nacimiento parte de la afición de sus propietarios. Integrar la afición con el trabajo es una combinación que ha resultado para muchos comercios, y que en algunos casos resulta ser el punto de diferenciación frente a su competencia. La personalidad del directivo es, en todos los casos analizados, el motor de la compañía. Es sencillo apreciar como la filosofía personal del propietario y la fuerza de su carácter dan forma a todas las operaciones de la empresa. En algunos casos se trata del propietario fundador, en otros se trata de alguno de los sucesores quienes han heredado su filosofía. Independientemente de esta circunstancia, la naturaleza del líder influye tan fuertemente en las actividades de la compañía que debe estudiarse detenidamente. Los líderes de los comercios de barrio de éxito son de todas edades, procedencias, antecedentes escolares y profesionales. No existe ningún prototipo ni perfil característico en los líderes entrevistados, aunque sí presentan ciertos rasgos comunes, como son el alto nivel de compromiso con el producto y el cliente, lo que facilita los vínculos con la comunidad y el afloramiento de acciones sociales, en la mayor parte de los casos, de forma voluntariosa.

La primera cualidad de los propietarios es el amor al producto comercializado. A la mayoría de los propietarios del pequeño comercio les gusta en mayor o



menor grado el sector en que trabajan, pero los líderes psicológicos deben gran parte de su éxito comercial a esta afición.

La segunda característica sobresaliente del estilo de liderazgo de los propietarios es su calidad humana. Estos directivos basan toda la filosofía empresarial en valores como la lealtad, integridad y responsabilidad. Todas sus acciones están matizadas por estos valores, desde las relaciones con los proveedores, hasta las relaciones con los empleados. Puede incluso constatarse su compromiso con proveedores nacionales, a quienes ayudan de muchas formas para contribuir a su desarrollo.

Cabe destacar el espíritu emprendedor de los propietarios, puesto que han sabido abrirse paso en sectores competitivos con nuevos conceptos y formatos de venta.

### Los valores personales

Todos los valores corporativos de un comercio de éxito son aprendidos del líder, quien se encarga activamente de difundirlos. La mejor manera de enseñar es mediante el ejemplo.

Sus valores más importantes son la dedicación al trabajo, la actitud de servicio, la integridad y la lealtad. Los líderes son gente sencilla y modesta, consciente de que deben trabajar el día a día para sostener o aumentar su posición. Los valores son fomentados de formas muy diferentes. La comunicación directa y honesta es el factor clave para lograr la integración del personal al equipo de trabajo, y para transmitir la cultura de la empresa. Todos los propietarios tienen una política de puertas abiertas porque consideran que la aportación del empleado es muy valiosa.

### La participación en tareas operativas

Como comentamos en la sección anterior, la mejor manera para enseñar a los empleados la operación del negocio y la cultura del negocio es el ejemplo. Prácticamente, todos los propietarios están estrechamente ligados a las operaciones, convencidos de que el éxito está en dedicarse a lo más concreto. Las actividades de marketing que realizan son las compras, la fijación del precio, la gestión de las ventas, la comunicación y el diseño. Estas operaciones son consideradas clave para la buena marcha del negocio y por lo tanto son llevadas personalmente por el propietario.

El contacto directo con el cliente es una de las tareas donde observamos mayor involucramiento de los propietarios. Es en este contacto con el cliente es donde

se transmiten los conocimientos superiores que tienen los dueños, a través de la asesoría personalizada. Saben que una de las razones fundamentales por las que un cliente va a su establecimiento es para recibir su consejo experto, y por lo tanto están allí para ofrecerlo. Tratar directamente con la clientela es una de las tareas operativas más importantes para muchos de los responsables de los pequeños comercios especialistas.

El factor común de las operaciones es un alto grado de sentido común: proporcionar buena calidad en el producto, valorar a los clientes buscando su lealtad a través del buen servicio, fiabilidad en la ejecución del mismo, y fomentar las relaciones a largo plazo a través del servicio post-venta. En cada eslabón de la cadena de valor, estos comercios son efectivos. Ninguna operación es débil. Buscan la excelencia en todos los detalles, haciendo que el concepto sea muy difícil de imitar.

## 6. Conclusiones

Cada empresa, grande o pequeña, del sector concreto que escojamos, si decide incluir en su modelo de negocio algún tipo de práctica de RSC, destacará alguno o varios de los aspectos que puede contener el concepto. Las empresas de menor calado editorial, como son las empresas medianas y pequeñas desarrollan acciones sociales más tímidamente y de difícil estandarización. Las causas las encontramos en la limitación de recursos, en la autonomía de los órganos decisorios, en la propia cultura y valores de los propietarios, fundadores y directivos, y en el menor sondeo por parte de los medios. Este último punto, resta presión a la empresa para implantar estas políticas. Las prácticas sociales se vuelven más locales según el sector y las motivaciones de los propietarios, prevaleciendo las acciones más ligadas a la filantropía.

A pesar de los beneficios que la implantación de la RSC comporta a las empresas, se han extendido algunos mitos que han dificultado durante algún tiempo la extensión de la RSC en el ámbito de las pequeñas empresas:

La RSC es una moda pasajera. Si en algún momento empezó como una moda, desde luego ha llegado para quedarse. En este sentido, los comercios intensivos en acciones de marketing social coinciden en encontrar similitudes entre RSC y calidad, un término que comenzó siendo utilizado en grandes empresas para fijar determinados estándares de producción de cara a sus proveedores o clientes, y con el paso del tiempo se está convirtiendo en una exigencia generalizada del mercado.

La RSC es para las grandes empresas. Es cierto que las grandes empresas pueden dedicar recursos específicos a esta materia y algunas de ellas han podido incluso percibir sus beneficios –seduciendo así a fondos de inversión, mejorando la imagen de sus marcas o atrayendo a buenos candidatos en sus procesos de selección. Sin embargo, el hecho de que la responsabilidad social funcione en empresas grandes no quiere decir que sea su coto exclusivo. Al contrario, el pequeño comercio puede aplicar de forma más natural la RSC al estar en contacto más directo con sus clientes, sus proveedores y su entorno (Fernández, 2014).

La RSC es un gasto más. Su aplicación no sólo contribuye a mejorar importantes intangibles como la imagen en la sociedad o la satisfacción del empleado, sino que puede incrementar el rendimiento y mejorar la relación con los distintos grupos de interés. Hay una relación entre el aprendizaje y el desarrollo de los valores de la organización que mejora el desempeño de la empresa (Stewart y Gapp, 2014). La literatura es tajante a la hora de relacionar positivamente

responsabilidad social y rentabilidad. El pequeño comercio no es una excepción, desde el momento en que las acciones sobre el empleado o el producto y el cliente impactan en el servicio, en la calidad, en la seguridad y en la notoriedad. Otros aspectos como el precio justo o la publicidad no engañosa son incorporados por líderes psicológicos en su programa informal de marketing social.

La RSC es, fundamentalmente, filantropía. La responsabilidad social es un concepto mucho más amplio. Pretende contribuir al bienestar social y ambiental, pero procurando al mismo tiempo obtener ventajas competitivas para la empresa a través de su implantación en el modelo de negocio. Numerosas empresas utilizan técnicas de marketing con causa social para captar clientes: ceder parte de los ingresos a una ONG, vincular la compra de un artículo a un proyecto de vacunación o a la plantación de árboles, etc. Estas acciones pueden pasar desapercibidas si no se comunican adecuadamente.

Si la RSC es un instrumento eficaz para mejorar la competitividad y el posicionamiento del pequeño comercio, cabe preguntarse por qué entonces no es un modelo más extendido. Solo en el marco de una reflexión global se pueden obtener criterios sólidos acerca de la gestión de aspectos clave como la conciliación laboral, la gestión ambiental o la transparencia. Conocer qué tipo de estrategia de actuación puede aportar más a cada modelo particular de empresa y qué esfuerzos suplementarios y sostenidos se está dispuesto a realizar son objetivos que sólo pueden alcanzarse mediante la adopción de un proceso sistematizado de reflexión y mejora.

El análisis revela que la RSC está poco extendida en el pequeño comercio, y poco estructurada y sistematizada. Muchas empresas aplican la RSC de manera natural, a menudo personalizada en el propietario, el gerente o la familia. La falta de tiempo y recursos hace difícil sacar a la luz estas prácticas y sistematizar sus aportaciones al modelo de negocio. Aunque requiere esfuerzo, es importante trascender las prácticas puntuales e integrarlas en una estrategia más amplia, capaz de aportar más al modelo de negocio. Además, la ausencia de página web como canal privilegiado de distribución y comunicación se convierte en un obstáculo más para dar a conocer el modelo de negocio y, por tanto, la responsabilidad social del comercio.

El comercio tradicional y especializado, así como algunos formatos innovadores, implementan acciones de responsabilidad social en sus negocios. Suelen ser comercios de éxito cuyas principales características son:

- Creatividad en el tratamiento del producto: innovación de conceptos. El consumidor cada vez más busca calidad y seguridad en el producto y profesionalidad en el servicio a buen precio.

- El comercio está en contacto directo con el cliente, aportándole conocimiento sobre sus necesidades para poder adecuar su oferta.
- Entusiasmo por el producto con el que trabajan. Esto les da credibilidad frente a sus empleados y clientes.
- Su diferenciación se fundamenta en el valor añadido percibido.
- Selección y desarrollo de proveedores exclusivos. Apuestan por las relaciones a largo plazo con proveedores.
- Dependen de las recomendaciones boca oreja. Escrutinio positivo de estos colectivos.
- Los líderes están muy involucrados en las operaciones del negocio.
- Han logrado el compromiso del personal aportándole un beneficio social que mejora el rendimiento de la empresa a través del servicio al cliente. El personal se encuentra más motivado e integrado.
- Gran parte de los valores y experiencia están en el personal.
- Han desarrollado fuertes vínculos con la comunidad.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Como podemos observar, ninguno de estos puntos por sí solo constituye una ventaja competitiva sostenible; es la suma de todos estos factores lo que logra una posición fuerte y difícil de imitar. Ninguna de las competencias de estas empresas está basada en tecnologías punta, ni requieren de elevados recursos económicos. El factor común de las operaciones desarrolladas por un pequeño comerciante de éxito es un alto grado de sentido común: proporcionar buena calidad en el producto, valorar a los clientes buscando su lealtad a través del buen servicio, fiabilidad en la ejecución del mismo, y fomentar las relaciones a largo plazo a través del servicio post-venta.

El pequeño comercio sigue viviendo una etapa de grandes cambios estructurales. Las grandes superficies, las tiendas de descuento y las multinacionales son nuevas opciones para el consumidor que presentan grandes retos para los comercios tradicionales. Por otro lado, la aparición de nuevos canales de distribución, la evolución de un consumidor cada vez más informado, sofisticado y exigente, son puntos estratégicos para el aprovechamiento de nuevas oportunidades. El precio por un lado, y el servicio por otro, sobresalen como los factores clave en las decisiones de compra de los consumidores actuales. Por el lado del servicio, el grupo de interés clave es el empleado.

Aun sin denominarlo como responsabilidad social corporativa o marketing social, multitud de comercios incorporan criterios sociales, no sólo en la gestión,

también en el marketing. Existe un importante potencial de mejora para los detallistas que apliquen un enfoque sistemático y decidan canjear el desarrollo de acciones aisladas por verdaderas apuestas estratégicas que mejoren tanto el posicionamiento de la empresa en su mercado como su gestión interna.

La realidad del pequeño comercio catalán en relación con la incorporación de políticas de responsabilidad social es muy tímida. Pueden existir acciones ocultas que deberían formalizarse, puesto que en el comercio, lo que no se comunica, no existe. Es también restringida la definición de modelos de negocio y el desarrollo de una planificación estratégica que sirva de guía a la empresa y ayude a formalizar un posicionamiento. Este punto complica la incorporación del apartado social en sus planes de empresa y marketing. En cualquier caso, no debemos olvidar la realidad del pequeño comerciante: pocos recursos, escasez de tiempo, imprevisibilidad del día a día, constatación de que lo urgente vence a lo importante, o quizás por desconocimiento o falta de compromiso. Todo ello puede obstaculizar una adopción por justificar, más cuando su realidad está expuesta a otros factores tan prioritarios como la propia supervivencia. Sin embargo, existen otros elementos que suponen una oportunidad competitiva: cercanía con el cliente, gestión del servicio, sistema de calidad, relación con proveedores y vínculos con la comunidad.

El segmento más especializado y tradicional del pequeño comercio catalán impulsa acciones de marketing social a través de sus propietarios con un enfoque heterodoxo en comparación con el modelo estándar homologado en la gran empresa. Hemos denominado a este enfoque RSC voluntariosa. La diferencia esencial está en el compromiso proactivo del pequeño frente a la reactividad del grande, fruto del escrutinio y las demandas de la sociedad.

Como acción proactiva del pequeño, la implementación agrada a los clientes y a la comunidad en general por su alineación con sus necesidades, enriqueciendo el modelo de negocio a través de la notoriedad. Con ello, el cliente discrimina positivamente hacia estos comercios en su decisión de compra. La clave está en la historia del comercio que favorece la especialización del producto, el compromiso del empleado, el conocimiento del cliente y la comunidad vinculada. Cuanto mayor es la tradición, más posibilidades existen de adoptar este tipo de iniciativas. Todo ello impacta positivamente en el posicionamiento de la empresa, en su liderazgo, algo que se convierte en el mejor aliado de las ventas. El debate sobre la rentabilidad de las acciones es exiguo si las acciones son recurrentes y están bien comunicadas.

## **7. Investigación futura**

El análisis realizado y los resultados obtenidos muestran una tímida y fragmentada adopción del marketing social en el pequeño comercio catalán. Las limitaciones pueden justificarse en base a la premisa de una subsistencia asumida por la sociedad que exime de responsabilidades a un colectivo sufridor a merced de sofisticados modelos que funcionan. Las instituciones públicas y otros agentes proponen de forma obligada modelos incontestables, sin obligar a su implantación. La literatura académica y empresarial es frugal si la comparamos con la bibliografía de los grandes, que implantan –quizás reactivamente– esquemas sociales certificados y adecuadamente incorporados en sus modelos de negocio, aunque en ocasiones, la versión práctica que recibe la sociedad de estos modelos teóricos está en entredicho. A partir de la exploración realizada por contagio en las páginas web de las grandes empresas, podemos abrir un nuevo debate: contrasta la abrumadora definición de la política de responsabilidad social publicada en la razón social de la gran empresa con el escrutinio social real que recibe. Este es quizás un elemento de análisis para futuras investigaciones.

Por su parte, al pequeño comercio parece que le ocurre lo contrario. La indulgencia social le autoriza a sortear modelos benéficos valorando a la vez cualquier iniciativa extraordinaria que incrementa la notoriedad de la empresa proporcionalmente a la recurrencia de las acciones. Las acciones voluntariosas bien comunicadas reciben el beneplácito del cliente que discrimina positivamente en su decisión de compra. Proponemos avanzar en esta línea de investigación para conocer si los factores estudiados que afectan al crecimiento del pequeño comercio catalán que incorpora iniciativas interesantes en su modelo de negocio son exportables al resto del Estado o a otras zonas europeas.

Finalmente, fruto del descarte de los comercios que no cumplían con los requisitos de selección de la muestra, por formar parte de franquicias o porque su crecimiento les ha colocado en el colectivo de la mediana empresa, consideramos que hay una correlación directa entre la implantación de políticas de responsabilidad social y el tamaño de la empresa. El contraste entre pequeños y grandes es concluyente. Proponemos nuevas investigaciones encaminadas a analizar un modelo tentativo de crecimiento en adopción de la responsabilidad social corporativa desde el pequeño comercio a la gran empresa que incluya la realidad de los de tamaño medio.

## 8. Bibliografía

Aaronson, S. (2005). *Minding our business: what the United States government has done and can do to ensure that US multinationals act responsibly in foreign markets*. Journal of Business Ethics 59 (1-2): 175-198.

Aguer, M. y E. Pérez. (2010). *Manual de administración y dirección de empresas*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Aguer, M. y J. Viscarri. (2012). *El modelo de valor para el cliente*. Capítulo en publicación Marketing para los nuevos tiempos. Ed. McGrawHill.

Alshareef, M.N. and K. Sandhu. (2015). *Adoption of corporate social responsibility practices*. International Journal of Development and Economic Sustainability. Vol.3, No.3, pp.24-57, June 2015.

Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C.A. Williams and I. Ganapathi. (2006). *Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*. In Conference on Business as an Agent of World Benefit. Cleveland, OH, 836-863.

Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, n° 1. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Baden, D., I.A. Harwood and D.G. Woodward. (2011). *The effects of procurement policies on downstream corporate social responsibility activity: content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers*. International Small Business Journal. June 1, 2015 33: 443-461.

Barnea, A. and A. Rubin. (2010). *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*. Journal of Business Ethics, 97, 71-86.

Basu, K., and G. Palazzo. (2008). *Corporate social responsibility: A process model of sensemaking*. Academy of Management Review 33 (1): 122-136.

Baty, D. (2008). *Attracting and retaining, the best employees*. Human Resources: 20-21.

Baumann-Pauly, D., C. Wickert, L.J. Spence and A.G. Scherer. (2013). *Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters*. Journal of Business Ethics 115 (4) (JUL 2013): 693-705.

Bauman, C.W. and L.J. Skitka. (2012). *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*. Article in press. Sciverse Science Direct.

Becker-Olsen, K.L., B.A. Cudmore and R.P. Hill. (2006). *The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior*. Journal of Business Research 59 (1): 46-53.



- Berbel, S. (2013). *Conferencia para pequeñas y medianas empresas*. Línea de Economía Social de Barcelona Activa.
- Berone, P., J. Surroca and J.A. Tribo. (2007). *Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction*. Journal of Business Ethics 76 (1): 35-53.
- Besser, T.L. and N.J. Miller. (2004). *The Risk of Enlightened Self-Interested: Small Business and Support for Community*. Business and Society 43 (4): 398-425.
- Bhattacharya, C.B. and S. Sen. (2001). *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*. Journal of Marketing Research 38 (2): 225-243.
- Bhattacharya, C. B. and X. Luo. (2006). *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*. Journal of Marketing, Vol. 70 pp. 1-18,
- Bhattacharya, C.B., D. Korschun and S. Sen. (2006). *The role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment*. Academy of Marketing Science Journal, 34, 2; pp. 158-166.
- Bhattacharya, C.B., S.L. Du and S. Sen. (2007). *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning*. International Journal of Research in Marketing 24 (3): 224-241.
- Birth, G., L. Illia, F. Lurati and A. Zamparini. (2008). *Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland*. Corporate Communication: An International Journal, vol 13, Issue 2:182-196.
- Botescu, I., L. Nicodim and E. Condrea. (2008). *Business ethics and the social responsibility of the company*. Amfiteatru Economic 10 (23): 131-135.
- Boyd, D. E., R.E. Spekman, J.W. Kamauff and P. Werhane. (2007). *Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective*. Long Range Planning 40 (3): 341-356.
- Brammer, S., S. Hojmosse and K. Marchant. (2012). *Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits*. Business Strategy and the Environment 21 (7) (NOV 2012): 423-434.
- Branco, M.C. and L.L. Rodrigues. (2006). *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*. Journal of Business Ethics 69 (2): 111-132.
- Brinzea, V.H., M. Oancea and M. Barbulescu. (2014). *The corporate social responsibility. An important aspect for customers*. Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 13/ Issue 1.
- Ceil, C. (2012). *Employees and Corporate Social Responsibility*. University of Tampa, John H. Sykes College of Business, Students; Calcutta High Court. Available at SSRN <http://ssrn.com>.

- Chang, C.H. (2015). *Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence*. Management Decision 53 (2) (2015): 451-68.
- Chen, J., D. Patten and R. Roberts. (2008). *Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy?*. Journal of Business Ethics 82: 131-144.
- Ciliberti, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi. (2008). *Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective*. Journal of Cleaner Production 16 (15): 1579-1588.
- Cohen-Charash, Y. and P.E. Spector. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 278-321.
- Chernev, A. (2014). *Strategic marketing management*. 8th Ed. Cerebellum Press Inc. Chicago, IL.
- Colquitt, J.A. (2001). *On the dimensionality of organizationsl justice: A construct validations of a measure*. Journal of Applied Psychology 86: 356-400.
- Córdoba, A. (2007). *El Corazón de las empresas: la responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. Esic Editorial, Madrid.
- Córdoba, J.F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. Entramado. Vol.5 No. 1, 2009 (Enero - Junio). Fundación Dialnet. Universidad de La Rioja.
- Cornelius, N., M. Todres, S. Janjuha-Jivraj, A. Woods and J. Wallace. (2008). *Corporate social responsibility and the social enterprise*. Journal of Business Ethics 81 (2): 355-370.
- COSME. *Programme for the competitiveness of enterprises and SMEs 2014-2020*. European Commission, 2015.
- Crane, A., D. Matten, L.J. Spence. (2012). *Corporate social responsibility. Readings and cases in a global context*. Routledge Taylor & Francis Group. London and New York.
- Cuesta, F. (2011). *La estimación objetiva del valor de los clientes*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación, Barcelona.
- De Becker, F.G.A., P. Groenewegen and F. Den Hond. (2005). *A Bibliometric Analysis of 30 years of Research on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*. Business and Society 44(3): 283-317.
- De los Salmones, M.D.G., A.H. Crespo and I. R. del Bosque. (2005). *Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services*. Journal of Business Ethics 61 (4): 369-385.
- De Schutter, O. (2008). *Corporate social responsibility European style*. European Law Journal 14 (2): 203-236.

Deniz-Deniz, M.D. and J.M. Garcia-Falcon. (2002). *Determinants of the multinationals' social response. Empirical application to international companies operating in Spain.* Journal of Business Ethics 38 (4): 339-370.

Detomasi, D.A. (2008). *The Political Roots of Corporate Social Responsibility.* Journal of Business Ethics 82 (4): 807-819.

Direcció de Comerç i Consum, Ajuntament de Barcelona. (2015). *Les associacions de comerciants com a promotores socioeconòmiques en el territori.* Anàlisi de model europeu. Comerç.bcn.cat.

Doloff, P.G. (2004). *La empresa y los objetivos sociales.* Márketing & Ventas (enero/febrero, 2004).

Dowling, G.R. (2007). *El arte de contar las buenas intenciones de la empresa.* Márketing & Ventas (julio/agosto, 2007).

Dropert, H. and S. Bennett. (2015). *Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms.* Global Health. Published online 2015 Apr 9. US National Library of Medicine National Institutes of Health.

Drucker, P.F. (2005). *The Daily Drucker: 366 days of insight and motivations for getting the right things done.* Ed. Harper Collins Publishers, New York.

Dubbink, W., J. Graafland and L. van Liedekerke. (2008). *CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations.* Journal of Business Ethics 82 (2): 391-406.

Eaves, A. (2010). *El valor de una solución completa y real para el cliente.* Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Formación. Barcelona.

Eccles, R.G., M.P. Krzus and G. Serafeim. (2011). *Market Interest in Nonfinancial Information.* Working Paper 12-018. Harvard Business school.

Echeverri, E. (2010). *La rendición de cuentas de las ONG.* Presentación en abril de 2010 de la Federación de organizaciones no gubernamentales de Caldas, Manizales, Colombia.

Edmans, A. (2015). *The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility.* Academy of Management Perspectives 26(4), 1-19.

Ellen, P.S., D.J. Webb and L.A. Mohr. (2006). *Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs.* Journal of the Academy of Marketing Science 34 (2): 147-157.

Erhemjamts, O., Q. Li and A. Venkateswaran. (2011). *Corporate social responsibility and its impact on firm's investment policy, organizational structure, and performance.* Presented at the 2011 Annual European Meetings of the Financial Management Association, Istanbul.

- Esen, E. (2013). *The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Building Corporate Reputation*. Book Series: Advances in Sustainability and Environmental Justice. Emerald Group Publishing Limited. United Kingdom.
- Fassin, Y., A. Werner, A. Van Rossem, S. Signori, E. Garriga, H. von Weltzien Hoivik and H.J. Schlierer. (2015). *CSR and related terms in SME owner-managers' mental models in six european countries: National context matters*. Journal of Business Ethics 128 (2) (MAY 2015): 433-56.
- Fernández, V. (2014). *La RSC para el autónomo y pequeñas empresas*. Artículo para Canal Economía y Empresa · Revista INESEM.
- Fig, D. (2005). *Manufacturing Amnesia: Corporate Social Responsibility in South Africa*. International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-), Vol. 81, No. 3, from Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility (May, 2005), pp. 599-617.
- Fisk, P. (2010). *People, Planet, Profit*. Published by Kogan Page.
- Frynas, G. and S. Stephens. (2014). *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*. International Journal of Management Reviews. DOI: 10.1111/ijmr.12049.
- Godfrey, P.C. and N.W. Hatch. (2007). *Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century*. Journal of Business Ethics 70 (1): 87-98.
- Goodpaster, K.E. (1991). *Business Ethics and Stakeholder Theory*. Business Ethics Quarterly 1(1), 53-72.
- Griesse, M.A. (2007). *The geographic, political, and economic context for corporate social responsibility in Brazil*. Journal of Business Ethics 73 (1): 21-37.
- Grover, S. (2008). *Getting Sound Advice on Social Initiatives*. Harvard Business Review. June 2008 Issue.
- Guarneri, R. and T. Kao. (2008). *Leadership and CSR- a Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a Competitive Advantage*. People & Strategy 31.3: 34-41.
- Halme, M. and M. Korpela. (2014). *Responsible innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: A resource perspective*. Business Strategy and the Environment 23 (8) (DEC 2014): 547-66.
- Han, E., Lee, D. and H. Khang. (2008). *Influential Factors of the Social Responsibility of Newspaper Corporations in South Korea*. Journal of Business Ethics 82: 667-680.
- Hartman, L.P., R.S. Rubin and K.K. Dhanda. (2007). *The communication of corporate social responsibility: United states and European union multinational corporations*. Journal of Business Ethics 74 (4): 373-389.

- Harvey, D., S. Bosco and G. Emanuele. (2008). *The impact of "Green collar workers" on organizations*. Northeast Decision Sciences Institute Proceedings 28-30: 114-119.
- Hawkins, D.E. (2006). *Corporate Social Responsibility – Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan.
- Henderson Land Development Company Limited. (2014). Sustainability and CSR report 2014.
- Hoogendoorn, B., D. Guerra and P. van der Zwan. (2015). *What drives environmental practices of SMEs?*. Small Business Economics 44 (4) (APR 2015): 759-81.
- Huete, L. and W. Van Daalen. (2005). *Ilusión y beneficios: como motivar para crear valores*. Ediciones LID, Madrid.
- Husted, B.W. and J.D.J. Salazar. (2006). *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*. Journal of Management Studies 43 (1): 75-91.
- Jenkins, H. (2004). *A critique of conventional CSR theory: An SME perspective*. Journal of General Management, 29 (4): 37-57.
- Jenkins, H. (2006). *Small business champions for corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics 67 (3): 241-256.
- Jenkins, R. (2005). *Globalization, corporate social responsibility and poverty*. International Affairs 81 (3): 525-+.
- Jimena, J. (2008). *What about the next five years in Corporate Social Responsibility?*. Canadian Mining Journal: 9.
- Jones, P., D. Comfort and D. Hillier. (2007). *Marketing and corporate social responsibility within food stores*. British Food Journal 109 (8): 582-593.
- Khanna, A.K. (2006). *Pharmaceutical industry's corporate social responsibility towards HIV/AIDS*. Journal of Postgraduate Medicine 52 (3): 194-196.
- Kissida, M.R. (2007). *How do I engage employees in the CSR agenda?*. Strategic HR Review, Vol. 6 Iss. 6, pp.7 – 7.
- KLD Research & Analysis, Inc. (2003). *KLD Rating Data: Inclusive Social Rating Criteria*. Cambridge, MA.
- Klewitz, J. and E.G. Hansen. (2014). *Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review*. Journal of Cleaner Production 65 (FEB 15 2014): 57-75.
- Lara Guevara, R. (2011). *Empresas Socialmente Responsables Enfocadas al Marketing Verde*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana.

- Lee, M.D.P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*. International Journal of Management Reviews 10 (1): 53-73.
- Lee, M.H., A. Ka Mak and A. Pang. (2012). *Bridging the gap: An exploratory study of corporate social responsibility among SMEs in singapore*. Journal of Public Relations Research 24 (4): 299-317.
- Lepoutre, J. and A. Heene. (2006). *Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review*. Journal of Business Ethics, 67, 257-273.
- López-Pinto, B., M. Mas y J. Viscarri. (2008). *Los Pilares del Marketing*. Ed. UPC, 2008. Barcelona.
- Luesma, C.R. (2007). *Corporate social responsibility an opportunity of competitiveness, differentiation, and reputation for small and medium-sized enterprises*. Dyna 82 (8): 445-449.
- Luna Sotorrió, L., J.L. Fernández Sánchez. (2008). *Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms*. Journal of Business Ethics 82: 379-390.
- Mackey, A., T.B. Mackey and J.B. Barney. (2006). *Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies*. In Conference on Business as an Agent of World Benefit. Cleveland, OH, 817-835.
- Mäkinen, J. and A. Kourula. (2012). *Pluralism in Political Corporate Social Responsibility*. Business Ethics Quarterly. Volume 22, Issue 4.
- Mankelov, G. (2008). *Social responsibility paradox of small business human resource management practices*. International Journal of Human Resource Management 19 (12): 2171-2181.
- Margolis, J.D. and J.P. Walsh. (2003). *Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*. Administrative Science Quarterly 48 (2): 268-305.
- Marsiglia, E. and I. Falautano. (2005). *Corporate social responsibility and sustainability challenges for a bancassurance company*. Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice 30 (3): 485-497.
- Matten, D. and J. Moon. (2008). *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. Academy of Management Review 33 (2): 404-424.
- Mėlynytė, O. and J. Ruževičius. (2008). *Interconnectedness of Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Are Lithuanian employees willing to engage in social activities?*. Economics and Management: 163-164.

- Misar, J., V. Kunz and O. Pesek. (2013). *Analysis of application of csr in sector of culture in the Czech Republic*. 7th International Days of Statistics and Economics (2013): 1012-20.
- Misar, J. and J. Srpova. (2013). *Corporate social responsibility of entities operating in culture*. *Aktualne Problemy Podnikovej Sfery* 2013 (2013): 400-5.
- Moneva, J. M., J. M. Rivera-Lirio and M. J. Muñoz-Torres. (2007). *The corporate stakeholder commitment and social and financial performance*. *Industrial Management & Data Systems* 107 (1-2): 84-102.
- Montiel, I. (2008). *Corporate social responsibility and corporate sustainability - Separate pasts, common futures*. *Organization & Environment* 21 (3): 245-269.
- Moratis, L. and T. Widjaja. (2014). *Determinants of CSR standards adoption: exploring the case of ISO 26000 and the CSR performance ladder in The Netherlands*. *Social Responsibility Journal*, Vol. 10 Iss 3 pp. 516 – 536.
- Nan, X.L. and K.J. Heo. (2007). *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives - Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing*. *Journal of Advertising* 36 (2): 63-74.
- Newell, P. and J.G. Frynas. (2007). *Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction*. *Third World Quarterly* 28 (4): 669-681.
- Nisim, S. and O. Benjamin. (2008). *Power and Size of Firms as Reflected in Cleaning Subcontractors' Practices of Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics* 83 (4): 673-683.
- Nueno, J.L., A.C. Ruiz y J. Viscarri. (2001). *Claves para el éxito del pequeño comercio*. Ed. Idelco. Madrid.
- Nueno, J.L. y H. Simon. (1999). *Gestión de precios*. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Nueno, J.L., J. Villanueva y J. Viscarri. (2001). *¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?*. Ed. Idelco, Madrid.
- Nueno, P. (2011). *Emprendiendo hacia 2020*. Deusto, S.A. Ediciones. Bilbao.
- Obinna, B. and H. Abdullah. (2011). *Poverty Alleviation through Corporate Social Responsibility in Niger Delta, Nigeria*. *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 4; April 2012.
- Olcese, A. (2013). *Informe sobre responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*. Comisión europea, representación en España.
- Olsson, F. (2014). *Corporate social responsibility: business as usual?*. Ulbrief, N° 2. Swedish Institute of International affairs.

- Panapanaan, V.M., L. Linnanen, M.M. Karvonen and V.T. Phan. (2003). *Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies*. Journal of Business Ethics 44 (2): 133-148.
- Pantelica, C. (2008). *Business ethics, a pillar of corporate reputation*. Amfiteatru Economic 10 (23): 119-124.
- Perrini, F., A. Russo and A. Tencati. (2007). *CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy*. Journal of Business Ethics 74 (3): 285-300.
- Pinkess, A. (2008). *Show you really care to win staff*. Brand Strategy: 38-39.
- Porter, M.E., and M.R. Kramer. (2006). *Strategy and society*. Harvard Business Review 84 (12): 78-+.
- Porter, M.E. (1985). *Ventaja competitiva*. Cecs Ed. Mexico d.f.
- Porter, T.B. (2008). *Managerial applications of corporate social responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes*. Systems Research and Behavioral Science 25 (3): 397-411.
- Prasso, S. (2007). *Saving the world one cup of yogurt at a time*. Fortune 155: 96-102.
- Prieto-Carron, M., P. Lund-Thomsen, A. Chan, A. Muro, and C. Bhushan. (2006). *Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know*. International Affairs 82 (5): 977-+.
- Puerta, J.F. (2006). *El Caso Iberdrola: RSE, algo más que una operación de imagen*. Márketing & Ventas (noviembre/diciembre, 2006).
- Purcarea, T.V. and A. Purcarea. (2008). *Ethics, the actual stake of restructuring the trade relations*. Amfiteatru Economic 10 (23): 20-29.
- Rangan, K, L.A. Chase and S. Karim. (2012). *Why every company needs a CSR strategy and how to build it*. Working Paper 12-088. Harvard Business Review.
- Red de Alianzas Estratégicas para el Medio Ambiente (RAEPMA). (2014). *SopORTE RSC a empresa*. Ecomundis Editorial, SL. Barcelona.
- Rodrigo, P. and D. Arenas. (2008). *Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes*. Journal of Business Ethics 83: 265-283.
- Sacconi, L. (2012). *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*. EconomEtica, No. 38, June 2012.
- Safwat, A.M. (2015). *Corporate Social Responsibility: Rewriting the Relationship between Business and Society*. International Journal of Social Sciences Vol. IV (1).



- Sainz de Vicuña, J.M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Libros profesionales de empresa. Esic Business Marketing School.
- Sánchez, J.L.F. and L.L. Sotorrio. (2007). *The creation of value through corporate reputation*. Journal of Business Ethics 76 (3): 335-346.
- Sánchez, J.L.F. and L.L. Sotorrio. (2008). *Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms*. Journal of Business Ethics 82 (2): 379-390.
- Schroder, M. J. A. and M. G. McEachern. (2005). *Fast foods and ethical consumer value: a focus on McDonald's and KFC*. British Food Journal 107 (4-5): 212-224.
- Schuler, D. A. and M. Cording. (2006). *A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers*. Academy of Management Review 31 (3): 540-558.
- Sen, S. and J. Cowley. (2013). *The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An australian perspective*. Journal of Business Ethics 118 (2) (DEC 2013): 413-27.
- Serbanica, D. and G. Militaru. (2008). *Corporate social responsibility and competitiveness*. Amfiteatru Economic 10 (23): 174-180.
- Signori, S. (2015). *Corporate social responsibility. Conferencia en Department of Management, Economics and Quantitative Methods*. University of Bergamo, Bergamo.
- Siltaoja, M.E. (2006). *Value priorities as combining core factors between CSR and reputation - A qualitative study*. Journal of Business Ethics 68 (1): 91-111.
- Simcic Bronn, P. and A. Belliu Vrioni. (2001). *Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview*. International Journal of Advertising 20:207-222.
- Simpson, W.G. and T. Kohers. (2002). *The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry*. Journal of Business Ethics 35 (2): 97-109.
- Simon, H. (2013). *Preisheiten. Alles was Sie über Preise wissen müssen*. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Soriano, J.M., M.C. García-Pellicer, J.A. Torrents y J. Viscarri. (2012). *Economía de la empresa*. Ediciones UPC.
- Stawiski, J., J. Deal and W. Gentry. (2010). *Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility. The Implications for Your Organization*. Issue Center for Creative Leadership. Greensboro, North Carolina, USA

- Stewart, H. and R. Gapp. (2014). Achieving effective sustainable management: A small-medium enterprise case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21 (1) (JAN 2014): 52-64.
- Stoian, C.D. (2013). How to deal with corporate social responsibility in financial crisis. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(1), 2013, 333-338.
- Takala, T. and P. Pallab. (2000). *Individual, collective and social responsibility of the firm. Business Ethics: A European Review* 9 (2): 109-118.
- Tantalo, C., M.G. Caroli and J. Vanevenhoven. (2012). *Corporate social responsibility and SME's competitiveness*. *International Journal of Technology Management* 58 (1-2) (2012): 129-51.
- Turyakira, P., E. Venter and E. Smith. (2014). *The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises*. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17 (2) (2014): 157-72.
- Udayasankar, K. (2008). *Corporate Social Responsibility and Firm Size*. *Journal of Business Ethics*. 83: 167-175.
- Uhlaner, L.M., M.M. Berent-Braun, R.J.M. Jeurissen and G. de Wit. (2012). *Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of dutch SMEs*. *Journal of Business Ethics* 109 (4) (SEP 2012): 411-29.
- Utting, P. (2007). CSR and equality. *Third World Quarterly* 28 (4): 697-712.
- Valentine, S. and G. Fleischman. (2008). Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 82: 657-666.
- Valero, A. y J.L. Lucas. (1997). *Política de Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pág 99-100.
- Van Buren, H. (2005). *An Employee-Centered Model of Corporate Social Performance*. *Business Ethics Quarterly* 15 (4): 687-709.
- Valjakka, M. (2013). *CSR and Company Reputation. Case study of Nike*. Case study. University of Wolverhampton.
- Venter, E., P. Turyakira, and E. E. Smith. (2014). The influence of potential outcomes of corporate social responsibility engagement factors on SME competitiveness. *South African Journal of Business Management* 45 (4) (DEC 2014): 33-43.
- Vilanova, N. (2003). *Responsabilidad social corporativa: ¿a quién le interesa?*. *Márketing & Ventas* (mayo/junio,2003).
- Vyas, Phd, by Team 1 – Smith, Canario, Prewitt, Walker, Byun, Botts, Reed, Mosqueda. (2014). Can corporate profit and corporate social responsibility (CSR) coexist?. *Uscgscm* on November 21, 2014 DSO 557B.

Wang, H.L., J.P. Choi and J.T. Li. (2008). *Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance*. *Organization Science* 19 (1): 143-159.

Weaver, G.R., L.K. Trevino and P.L. Cochran. (1999). *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices*. *Academy of Management Journal*. 42: 539-552.

Werther, W.B. and D. Chandler. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. London: Sage Publications.

Wood, D. J. (2010). *Measuring Corporate Social Performance: A Review*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

Yu, X. (2008). *Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China*. *Journal of Business Ethics* 81: 513-529. British Columbia, Canada.

Zhang, S. and W. Jinpei. (2014). *Compete at the expense of responsibility? firm's alliance responsibility in innovation process for SMEs*. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10 (4) (DEC 2014): 845-60.

## **9. Listado de figuras**

### **Capítulo 2. Estado del arte**

1. Mapa de riesgos y tendencias globales. Informe Forética a través de Fondo Económico Mundial, 2015.
2. Grupos de interés.
3. El empleado como figura clave en la ejecución del servicio.
4. Sobre la aplicación de acciones de RSC según el tamaño de la empresa.
5. Empresas dedicadas a la consultoría en RSC.
6. Formación académica en RSC. Informe sobre responsabilidad social de la empresa en España. Olcese, 2013.

### **Capítulo 3. Planificación estratégica del marketing**

7. Modelo sencillo de valor como base para la definición del modelo empresarial. Andrew Eaves, 2010
8. Pilares del marketing estratégico.
9. Ejemplos de estrategias adoptadas en los modelos de negocio.
10. Cambios socio-económicos.
11. Qué desea el cliente.
12. Fases en la implantación de un programa de responsabilidad social.
13. Propuesta de calendario del proyecto de responsabilidad social.
14. Áreas de gestión de la norma SG-21. Forética, norma SG-21, 2008.

### **Capítulo 4. El pequeño comercio catalán**

15. Densidad empresarial por cada 1.000 habitantes. La economía de Cataluña: Diagnostico estratégico, "La caixa" Área de Estudios y Análisis Económico, 2012
16. Importancia del pequeño vs la gran distribución en la creación de empleo. Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Conselleria de Empresa i Ocupació de la Generalitat, julio 2015.
17. Formatos comerciales en número de establecimientos. Dirección general del Comercio, 2015.

18. Distribución de locales según uso. Eixos.cat, 2015.
19. Distribución por subsectores de actividad. "Cataluña, una apuesta por el comercio de proximidad", Departament d'Empresa i Ocupació, 2014.
20. Principales magnitudes por ramas del comercio al por menor en 2010. Idescat, a partir de datos de la Encuesta anual de servicios del INE, 2014.
21. Locales en planta baja y locales vacíos. Observatorio Eixos, 2015.
22. Sector cotidiano en número de establecimientos. Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015
23. Sector cotidiano en superficie de venta. Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015
24. Sector cotidiano en ventas. Anuari de la distribució comercial en règim d'autoservei, Departament d'Empresa i Ocupació, 2015
25. Distribución de pequeños comercio por colectivos extranjeros regentes. Confederación de Comercio de Catalunya, 2015.

## **Capítulo 5. Estudio exploratorio**

26. Tipos de liderazgo y sostenibilidad.
27. Círculo de la gestión del diseño y la comunicación.
28. Círculo de la gestión del producto.
29. Círculo de gestión del servicio al cliente.
29. Círculo de gestión del servicio al cliente.