



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Estudio teórico – práctico de la interrelación Responsabilidad Social Empresarial – Marketing Estratégico. Caso Colsubsidio**

**Jefferson Jaime Barreto**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Maestría en Administración  
Bogotá, Colombia  
2016



# **Estudio teórico – práctico de la interrelación Responsabilidad Social Empresarial – Marketing Estratégico. Caso Colsubsidio**

**Jefferson Jaime Barreto**

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Directora:

Magister en Administración, Sara Catalina Forero

Codirector:

Ph.D., Mauricio Gómez Villegas

Líneas de Investigación:

Marketing y Responsabilidad Social Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Contaduría Pública

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2016



*(Dedicatoria o lema)*

*A mi familia por convertirse en ese factor fundamental que me motiva a ser siempre un mejor ser humano. El amor que me brindan es lo único necesario para avanzar en el duro camino de la vida.*

*A mi novia por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Sus palabras de aliento día a día fueron el elemento necesario para no desfallecer.*



## **Agradecimientos**

Durante todo el proceso de investigación llevado a cabo, conté con el apoyo permanente de la profesora de la Universidad Nacional de Colombia, Sara Forero, directora del trabajo de grado, a quien quiero manifestarle mi total gratitud y respeto por su paciencia, conocimiento y acompañamiento, ya que fueron de gran utilidad para poder lograr los objetivos definidos al inicio del camino. Sus pautas, su orientación respecto al abordaje y su constante dedicación y retroalimentación, fueron fundamentales para obtener los resultados esperados.

Así mismo, agradecer al profesor Mauricio Gómez, director de la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Universidad Nacional de Colombia, quien a través de sus conocimientos, experiencia y codirección, logró orientarme durante el desarrollo de la presente investigación.

De igual manera ratifico mis agradecimientos a los colaboradores de Colsubsidio, quienes fueron fundamentales para llevar a cabo la investigación, ya que con su tiempo y su conocimiento me permitieron avanzar en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, quiero hacer una mención muy especial a la Universidad Nacional de Colombia, institución que durante más de 7 años ha ejercido como mi principal formadora no solo académicamente sino también personal y profesionalmente. Los profesores con los que tuve la oportunidad de recibir clase fueron fundamentales para poder estructurar criterios, los cuales sin duda me servirán para poder tomar las mejores decisiones posibles en diferentes aspectos de mi vida.





## Resumen

El presente trabajo evidencia la investigación desarrollada alrededor del objetivo: identificar y caracterizar la relación existente entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de Marketing Estratégico en Colsubsidio en contraste con los postulados teóricos. Lo anterior permite determinar si la organización objeto de estudio, entendiendo el rol y la naturaleza social que la define, articula al Marketing Estratégico y a la Responsabilidad Social Empresarial en la práctica, tal como lo postula la teoría.

Se sigue el proceso de investigación cualitativa de Hernández, Fernández & Baptista (2006) debido a la flexibilidad respecto al abordaje de indagación; adicionalmente porque se fundamenta en una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos participantes.

Con base en lo anterior, se realizan recomendaciones a la organización, objeto de estudio, en cuanto a la interrelación que debería darse a nivel de Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico, dada la naturaleza de la misma, de modo tal que la articulación permita favorecer a los grupos de interés con los que se relaciona y a la organización misma. Esto bajo un enfoque prospectivo, que se oriente hacia la prevención de errores futuros.

**Palabras clave:** Marketing, Marketing Estratégico, Responsabilidad Social Empresarial, Grupos de interés.

## Abstract

This work shows the research conducted around the goal: to identify and characterize the relationship between the practices of Corporate Social Responsibility and Strategic Marketing in Colsubsidio in contrast to the theoretical postulates. This will determine whether the organization under study, by understanding the role and social nature that defines it, articulates the Strategic Marketing and Corporate Social Responsibility in practice as postulated theory,

The work follows the process of qualitative research of Hernández, Fernández & Baptista (2006) due to the flexibility in the approach to inquiry continues; additionally because it is based on a focused understanding of the meaning of the actions of human participants perspective.

Based on the above, recommendations are made to the organization under study, regarding the interrelationship should be at the level of Corporate Social Responsibility and Strategic Marketing, given the nature of it, so that the joint allows favor interest groups which it relates with and the organization itself. This under a prospective approach, which is oriented toward preventing future mistakes.

**Keywords:** Marketing, Strategic Marketing, Corporate Social Responsibility, Stakeholders.

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>1. La Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico</b> .....	<b>21</b>
1.1 Antecedentes y conceptualización de la RSE .....	21
1.2 Antecedentes y conceptualización del Marketing Estratégico .....	29
<b>2. Relación Responsabilidad Social Empresarial – Marketing Estratégico</b> .....	<b>38</b>
2.1 Orígenes de la relación RSE – Marketing Estratégico .....	38
2.2 Importancia de la relación entre RSE y Marketing Estratégico .....	41
2.3 Alineación de la RSE y el Marketing Estratégico en las organizaciones .....	43
<b>3. Metodología y aplicación de la investigación</b> .....	<b>46</b>
3.1 Metodología de la investigación .....	46
3.2 Muestra .....	49
3.2.1 Colsubsidio: Caracterización organizacional .....	52
3.3 Fuentes y técnicas de recolección de datos .....	53
3.3.1 Análisis documental .....	53
3.3.2 Entrevistas semiestructuradas .....	55
<b>4. Resultados y análisis</b> .....	<b>56</b>
4.1 Análisis documental .....	56
4.1.1 Resultados .....	56
4.1.2 Análisis .....	61
4.2 Entrevistas semiestructuradas .....	64
4.2.1 Diseño del instrumento .....	64
4.2.2 Resultados .....	66
4.2.3 Análisis .....	73
4.2.4 Análisis Marketing Estratégico .....	76
4.2.5 Análisis Marketing Operativo .....	85
<b>5. Recomendaciones y conclusiones</b> .....	<b>88</b>
5.1 Recomendaciones .....	88
5.2 Conclusiones .....	91

<b>A. Anexo: Instrumento para la recolección de datos .....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>101</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1-1: Mapa genérico de los grupos de interés de Freeman (1984) .....	23
Figura 1-2: Pirámide de la RSE Carroll (1979).....	25
Figura 1-3: Los enfoques de la RSE y sus componentes .....	26
Figura 1-4: Proceso de mercado según Lambin (1995) .....	33
Figura 1-5: Visión Dinámica del Plan Estratégico de Mercadeo .....	35
Figura 1-6: Proceso de Marketing según Munuera & Rodríguez (2006) .....	36
Figura 3-1: El proceso de investigación cualitativa .....	47
Figura 3-2: Organigrama Colsubsidio .....	50
Figura 3-3: Organigrama Subdirección Comercial Colsubsidio .....	51
Figura 4-1: Propuesta Proceso de Mercadeo Estratégico – RSE aplicado a Colsubsidio	73

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1-1: Evolución del Marketing.....	30
Tabla 1-2: Análisis evolutivo del Marketing .....	30
Tabla 4-1: Resultados del análisis documental bajo el modelo de Lambin (1995) .....	58
Tabla 4-2: Resultados por categorías de las entrevistas semiestructuradas.....	68

## Introducción

Para la economía neoclásica, las actividades inmersas en la producción de las organizaciones se describen como un proceso lineal que orienta, de manera equilibrada el consumo, a partir del cual toda oferta crea su propia demanda (Say, 1803) sin reparo alguno a las necesidades o expectativas de consumidores y del mercado. A su vez, desde este punto de vista se argumenta que es posible determinar la demanda y la oferta fruto de la adición, es decir, mediante la agregación de las acciones individuales en una situación de equilibrio mediada por los precios de mercado (Hicks, 1937), alejada del entendimiento de la complejidad de los agentes económicos y de la forma en que estos toman decisiones.

Bajo los postulados neoclásicos, las elecciones del consumidor se circunscriben a un problema de ecuaciones apartándose de las motivaciones psicológicas o sociológicas de la actuación del individuo (Guillen, 2003), lo que implica que los agentes económicos son completamente racionales y toman decisiones únicamente respecto a un conjunto de bienes con base en la información disponible de productos y precios, y a partir de una restricción presupuestaria (Varian, 1987). Bajo esta lógica, han surgido críticas que buscan hacer evidente que las relaciones sociales y las ciencias del hombre se han visto irradiadas por la obsesión de la objetividad científica, propia de las ciencias exactas (Aktouf, 2011).

En el mismo sentido, frente a la necesidad de entender el comportamiento tanto de las empresas como de los consumidores, la microeconomía ha planteado escenarios fundamentados en hipótesis de corto plazo que intentan dar cuenta de la forma en que se desenvuelven los consumidores en mercados perfectos en donde las expectativas, son constantes o están dadas en el largo plazo (Garcés, 2003).

Aún hoy, los planteamientos empresariales más utilizados poco han hecho por centrar la actividad de las organizaciones en el entendimiento de la dinámica de la demanda y sus fuerzas, como motor central del proceso de acumulación de capital (Garcés, 2007). Las prioridades, tanto tácticas como estratégicas de las organizaciones, y particularmente del Marketing, están siendo limitadas a lo que en su momento planteó la teoría económica neoclásica respecto al objetivo principal de las empresas: la maximización de las utilidades (Garcés, 2003).

Friedman (1962) señaló que, en una economía libre, la única responsabilidad y objetivo de los negocios, es usar sus recursos e involucrarse en actividades dirigidas a aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga una competencia abierta y libre, sin decepción ni fraude. Esta forma de concebir las relaciones de la empresa con la sociedad y su finalidad misma, implica un sentido ideológico específico, en la medida en que coloca los medios (los beneficios económicos) sobre los fines (el bienestar social) (Guillen, 2003) y sobre las necesidades individuales y colectivas; así mismo, se

sobreponen las relaciones de corto plazo por sobre las de largo plazo y los beneficios económicos sobre los beneficios sociales y ambientales.

Sin embargo, bajo los actuales parámetros de competencia que trae inmerso el modelo económico dominante, las organizaciones deben establecer una adecuada planeación estratégica de sus operaciones de Marketing soportada en información completa del mercado (Informal, Comercial, Científica), en un diagnóstico de la situación de mercado (Consumidor – Mercado – Competencia), en la integración del plan estratégico de mercadeo con el plan estratégico global (Visión – Misión – Análisis DOFA – Planes operativos de las distintas áreas organizacionales), y en la definición de estrategias de la llamada Mezcla de Marketing, para poder lograr los objetivos estratégicos de mercado (Crecimiento del % de mercado – Posicionamiento – Competitividad) de largo plazo (Garcés, 2003).

De acuerdo con Garcés (2003) se hace necesaria la reivindicación del Marketing Estratégico con el fin de enfrentar las formas tradicionales que, en cuanto a la ejecución, se siguen practicando; el Marketing no es simplemente un conjunto de técnicas que se aplican para facilitar las ventas. Por el contrario, es una filosofía de la actividad de la empresa que debe fundamentarse en análisis económicos para poder explicar las relaciones de intercambio (Grande, 1992).

Bajo la misma línea argumentativa, Lambin (1995) manifiesta que el Marketing Estratégico agrupa todos aquellos elementos que permiten realizar la gestión del análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, optando y forjando relaciones duraderas entre empresa y consumidores. El proceso de mercadeo, entonces, deberá basarse en el entendimiento de los elementos de acción (cómo conquistar los mercados), análisis (cómo comprender los mercados) e ideología (cómo entender y atender, filosóficamente, el mundo de los negocios) (Lambin, 1995).

A pesar de esto, han existido evidencias de la mala gestión del Marketing, que han desembocado en afectaciones notables y pérdida de recursos por decisiones erradas. Un ejemplo relevante en este punto es el caso Zara, que en el año 2014 colocó en el mercado pijamas para bebés a rayas azul y negro con una estrella dorada de seis puntas ubicada al lado derecho. Las críticas no se hicieron esperar por parte de diferentes actores del mercado, quienes expresaron su total rechazo a la prenda, dada la similitud a los uniformes utilizados para identificar a niños judíos en el holocausto nazi. La connotación que tenía la prenda afectó los objetivos de la organización y sus resultados financieros, al alejarse del entendimiento de las expectativas de los consumidores y los posibles impactos que a nivel social podría tener (Gonzalez, 2014).

El estudio realizado por *The Fournaise Marketing Group*<sup>1</sup> en 2014, en el que se analizaron temas correspondientes a la eficacia publicitaria, demuestra los problemas o la mala gestión en términos de Marketing. En dicho estudio se argumenta que tres cuartas partes de las estrategias de Marketing en 2014, sobre una base de 2.5 millones de estrategias y campañas en diferentes países, fueron incapaces de traducirse en

---

<sup>1</sup> The Fournaise Marketing Group es un grupo inglés especializado en análisis de actividades mercadológicas a nivel mundial, que en el año 2014 realizó un estudio respecto a la eficacia publicitaria y los errores asociados a las malas decisiones tomadas por las organizaciones.

resultados positivos a nivel de incremento de ventas o crecimiento de la cuota de mercado. Concluyen que uno de los errores más graves que cometieron las organizaciones a nivel de Marketing fue generar estrategias de valor para el cliente sin suficiente contenido. Esto radicaba en la falta de atención sobre las necesidades reales de los consumidores, que se tradujo en campañas y estrategias que priorizaban la forma y no daban trascendencia al fondo (Marketing Directo, 2015).

Desde hace algunos años, la Responsabilidad Social Empresarial<sup>2</sup> se ha convertido en un elemento importante de gestión, en tanto que las demandas sociales se han hecho evidentes por los comportamientos e impactos de procesos productivos de las organizaciones. Esto ha implicado el surgimiento de un modelo de gestión que incluya una estrategia que integra una serie de valores alineados a las funciones básicas de las empresas (Banco Mundial, 2006), que desde la percepción de Garcés (2007), tendría que constituirse en un mecanismo autónomo de presión hacia las organizaciones y en dirección de un proceso de planeación estratégica corporativa con enfoque real al mercado; es decir, con una verdadera orientación al consumidor que se refleje en una acción empresarial con vocación de servir a clientes, construyendo a largo plazo relaciones de intercambio (Garcés, 2007).

Y es que a pesar de las diversas concepciones acerca de lo que debería ser la RSE y los impactos positivos que sobre el entorno debería causar, hay quienes critican sus posturas, principalmente por el manejo estratégico que le dan las organizaciones. Se habla, por ejemplo, de lavado de imagen, cuando las empresas hacen creer a la sociedad en general, de los beneficios que trae la RSE, pero ocultan los objetivos reales, que en ocasiones generan impactos negativos sobre ciertos grupos de interés.

Es importante en este punto citar el caso de agua Bonafont, marca de agua mineral del grupo Danone, quienes a través de estrategias de Marketing que incorporaban la RSE como pilar fundamental, generaban grandes afectaciones al ambiente. La estrategia consistía en donar agua potable a comunidades en extrema pobreza a cambio de comprar agua embotellada de la marca en mención (Vives, 2011). Sin embargo, la energía para “hacer y distribuir cada botella de agua es equivalente a llenar un cuarto de cada botella con petróleo” (Vives, 2011, p.39). Lo que buscaba Danone, consistía en aumentar sus ingresos a través de la venta de agua mineral, haciendo creer a la población el compromiso que tenía con la reducción de enfermedades por consumo de agua perjudicial para la salud.

A partir de lo anterior, podría decirse que la deficiente conceptualización de los planteamientos de Responsabilidad Social Empresarial en la interrelación con el Marketing Estratégico (Garcés, 2003), se hace evidente en tanto que no se incluyen verdaderas acciones de Responsabilidad Social que aumenten el beneficio económico de las organizaciones y el beneficio social o de las comunidades (Morillo, 2008). Y es que en la medida en que, en palabras de Porter & Kramer (2006), se dé una mezcla inconexa entre Responsabilidad Social, Estrategia y Marketing, se asume un costo de oportunidad sin ningún impacto social significativo, disipando el beneficio tanto para las

---

<sup>2</sup> Desde este momento se utilizará la sigla RSE para referirse al concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que será usado en el desarrollo del documento.



organizaciones como para el conjunto social y repercutiendo negativamente sobre la competitividad en el largo plazo.

Cada vez un mayor número de analistas y críticos sociales vienen asociando el Marketing con el consumo exagerado, afirmando que las empresas a menudo planifican la obsolescencia<sup>3</sup> de sus productos con el ánimo de que los compradores adquieran nuevas versiones que incorporan muy pocas mejoras funcionales (Prada, 2002). Así mismo se argumenta, que las organizaciones solamente se enfocan en el consumidor y en sus necesidades, sin evaluar las posibles externalidades que pueden causar al medio social, cuando pretenden rentabilizar su actividad empresarial (Cambra, Fuster, Polo & López, 2010).

Dicho enfoque implica la denominada ética del autointerés, en donde las organizaciones centran sus esfuerzos en transmitir una imagen adecuada, más que en preocuparse realmente por las necesidades e inquietudes de los consumidores y por actuar desde un punto de vista ético o responsable (Crane, 2000).

Del mismo modo, la desalineación entre RSE y Marketing Estratégico se ha profundizado al perderse de vista uno de los pilares de más impacto sobre el crecimiento y sostenimiento de las empresas, así como sobre las necesidades de los seres humanos: la atención y construcción de relaciones de largo plazo con los consumidores (Garcés, 2007), quedando relegado frente a tácticas que, en palabras de Garcés (2003), han llevado al desastre empresarial.

La desatención de las necesidades de los consumidores, las exigencias centradas en los resultados a corto plazo, la falta de claridad en el llamado *targeting* para definir la estrategia de posicionamiento y el proceso de mercadeo más basado en el entretenimiento, que en la información científica (Garcés, 2013) ha desencadenado y generado una planeación estratégica rezagada y carente de alineación con los procesos misionales de las organizaciones.

La falta de rigurosidad en el análisis de información de los consumidores, del mercado, de la competencia y de las relaciones de intercambio entre oferentes y demandantes (Garcés, 2003), ha causado la planeación y ejecución de procesos de Marketing intuitivos (Jain, 1992), que sobresalen por su ausencia real de orientación a la demanda y al mercado, y por supuesto a la Responsabilidad Social Empresarial en los planteamientos estratégicos: Misión, visión, Principios y Valores Corporativos, así como en su estrategia corporativa (Garcés, 2007).

En consonancia, los elementos señalados justifican la realización de una investigación a través de la cual se evidencien las diferencias y/o similitudes entre los enfoques teóricos del Marketing Estratégico en articulación con la RSE y el ejercicio práctico de tal

---

<sup>3</sup> Respecto al tema de obsolescencia programada, uno de los ejemplos más frecuentes es el de la bombilla fabricada por Shelby Electric en 1985 que se dice, es la más antigua del mundo. A partir de esta y al darse cuenta de la potencia de la bombilla, las organizaciones fabricantes decidieron de manera arbitraria establecer un periodo de vida de las siguientes bombillas que les permitiera a las empresas garantizar ingresos permanentes debido a las compras que debían realizar los consumidores, ya que los productos contaban con una vida útil previamente establecida (Roland, 2011).

interrelación. Esto bajo el entendido de la importancia de la relación Marketing Estratégico - RSE como fundamento y soporte del logro de objetivos organizacionales acorde con las necesidades, entendimiento y conocimiento del mercado y las implicaciones en la búsqueda de la satisfacción del cliente. De igual manera, viendo ésta interacción como una oportunidad organizacional que debe ser gestionada conjuntamente con el objeto social de la empresa, como parte de su estrategia global y no como “dos entidades disociadas” que cohabitan dentro de la organización (Araque & Montero, 2003).

Así, se ha seleccionado a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio como unidad de análisis, a partir de unos criterios para la selección del caso de estudio<sup>4</sup> pertinente para ésta investigación. Esto conlleva a que la investigación se pregunte: ¿Cómo se relacionan la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en Colsubsidio? y ¿En qué medida la relación práctica entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico de Colsubsidio se ajusta con los postulados teóricos?

Para dar respuesta a los interrogantes anteriores, se establece como objetivo general del trabajo: Identificar y caracterizar la relación existente entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de Marketing Estratégico en Colsubsidio en contraste con los postulados teóricos. Para alcanzar el cumplimiento de este objetivo, los objetivos específicos son:

1. Identificar los principales referentes teóricos de la "Responsabilidad Social Empresarial", el "Marketing Estratégico" y su evolución.
2. Sistematizar y evaluar críticamente la conceptualización de "Responsabilidad Social Empresarial", "Marketing Estratégico" y la relación entre ellos, identificando elementos que permitan un diagnóstico organizacional de su aplicación.
3. Realizar el diagnóstico a nivel práctico de la interrelación entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico en Colsubsidio.
4. Plantear recomendaciones de mejora en la organización objeto de estudio con base en los referentes teóricos consultados acerca de la interrelación entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico.

Así, con la investigación se busca identificar si Colsubsidio considera la interrelación Marketing Estratégico – Responsabilidad Social Empresarial basada en postulados teóricos, si lo hace de forma empírica o, inclusive, si hay inexistencia de la misma. Por tanto, el trabajo se constituye en un aporte a nivel organizacional con un enfoque prospectivo, cuyos resultados se orientan a prevenir errores que se cometen en el Marketing Estratégico y su interrelación con la Responsabilidad Social Empresarial. Adicionalmente, se aporta a la discusión académica a través del análisis comparativo resultante en la organización objeto de estudio.

---

<sup>4</sup> En el capítulo tres denominado “Metodología y aplicación de la investigación” se explican los criterios de escogencia de la organización objeto de estudio.

De acuerdo con el tipo de información obtenida, metodológicamente se sigue el proceso de investigación cualitativa (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Lo anterior, debido a la flexibilidad respecto al abordaje de indagación, ya que se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Adicionalmente, porque se fundamenta en una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos participantes.

Se realiza un estudio de caso, ya que como estrategia de investigación es ideal para indagar acerca de fenómenos dinámicos y poco conocidos, o difícilmente observables. Así mismo permite utilizar diversas fuentes de evidencia, múltiples técnicas de análisis e identificar aquellos elementos clave que inciden sobre un fenómeno particular. El estudio de caso facilita la comprensión del problema o realidad analizada, entendiéndola en todos sus matices y de forma global (Balbastre, 2013).

A partir de lo anterior, la investigación contó con dos fases en su desarrollo:

La primera fase consistió en un análisis de información obtenida a través de diferentes fuentes, tanto de la organización<sup>5</sup>, como de bases de datos académicas reconocidas, que permiten evidenciar conceptual y empíricamente las diferencias y similitudes entre la vinculación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Marketing Estratégico de Colsubsidio y los aportes teóricos de diferentes estudiosos del área.

En la segunda fase se realizaron entrevistas semiestructuradas a Gerentes y Jefes de Área, así como a coordinadores del área de mercadeo de Colsubsidio. De igual manera, se recurrió al área de Planeación<sup>6</sup>, con el fin de conocer y analizar el proceso corporativo de planeación de la organización desde la perspectiva de la RSE y la forma como se articula con los procesos de Marketing Estratégico.

El documento final está constituido por 5 capítulos. El primero hace referencia a los antecedentes y conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial y del Marketing Estratégico. En el capítulo 2 se revisan los orígenes de la relación RSE – Marketing Estratégico, se analiza la importancia que tiene para las organizaciones y se exponen los puntos de convergencia de la RSE y el Marketing Estratégico.

Posteriormente, en el capítulo 3 se presenta la metodología de investigación seleccionada, en la cual se especifican cada una de las etapas con fundamento en Hernández et al. (2006). Así mismo, se determina la muestra junto con los criterios de escogencia y se establecen los mecanismos de recolección de datos. Finalmente, se presentan los resultados del análisis documental a partir de la información aportada por la organización.

En el capítulo 4 se realiza el análisis documental a partir de la información entregada por Colsubsidio en términos de los procesos históricos de mercadeo (periodo 2011 – 2014),

---

<sup>5</sup> El análisis se realiza obedeciendo a una revisión histórica, que permita evidenciar la evolución de los procesos de Marketing Estratégico en Colsubsidio y su interrelación con la Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>6</sup> No se recurre directamente al área de Responsabilidad Social de Colsubsidio dadas unas limitaciones que se explicaran a lo largo del documento.

cuya evaluación se apalanca fundamentalmente en la propuesta de Lambin (1995). En la primera sección de este capítulo, se establece una matriz que sintetiza para cada una de las etapas del proceso de mercadeo de Lambin (1995), la información revelada de los documentos aportados por la organización objeto de estudio. Posteriormente se amplía el análisis, profundizando de manera transversal para todos los años, cada uno de los elementos propios del proceso de mercadeo del autor en mención. Finalmente, se remiten los resultados obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas a diferentes personas involucradas en los procesos de Marketing y Responsabilidad Social de Colsubsidio, que se decanta en el posterior análisis de la información.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones de la investigación a través de los análisis realizados durante cada una de las etapas en ella contempladas, así como las recomendaciones pertinentes para dar cumplimiento al cuarto objetivo planteado en el trabajo.

Finalmente, debe indicarse que a partir de la investigación, se plantean conclusiones que ponen de manifiesto la desarticulación existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en Colsubsidio. La concepción de la organización, dada su naturaleza, está orientada a aspectos sociales inherentes a su misión; sin embargo, a partir de los análisis realizados, se logran observar elementos que la alejan de lo social desde la perspectiva del Marketing Estratégico, razón por la cual se presentan diferencias notables en la interrelación en mención a nivel práctico y teórico.

# 1. La Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico

En este capítulo se abordan las bases conceptuales y teóricas de la Responsabilidad Social Empresarial y del Marketing Estratégico. Así, se constituye como un aparte relevante en la medida en que construye un soporte para robustecer el capítulo 2 sobre lo postulado por diferentes autores y, contribuye para la posterior priorización de la información en la que se apoye el instrumento para la realización del análisis comparativo (objetivo general de la investigación).

## 1.1 Antecedentes y conceptualización de la RSE

Teorías y conceptos de Responsabilidad Social Empresarial han sido estudiados durante décadas, por lo que se hace necesario entender los constructos en los que se ha fundamentado su constante evolución. En términos históricos, hacia los años 30's Wendell Wilkie<sup>7</sup> ayudo a educar a los hombres de negocio respecto a un sentido de Responsabilidad Social. La era moderna sin embargo, podría estar marcada por los trabajos de Howard Bowen (1953) en su libro titulado *Social Responsibilities of the Businessman*, considerado por muchos el libro definitivo en la materia. A partir del texto en mención, numerosos trabajos han jugado un papel importante en el desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (Carroll, 1979).

En los 50's surgió una aproximación conceptual respecto a la RSE, en donde se sugirió que se refería a las decisiones y acciones tomadas por los hombres de negocios por razones que iban al menos más allá de los intereses técnicos y económicos directos de la empresa (Davis, 1960). Sin embargo, Davis (1960) destacó 15 años después, que en el pasado, las empresas consideraban dos factores para proceder con una actividad económica: su viabilidad técnica y su beneficio económico. Para el periodo actual tienen un tercer factor a considerar: el efecto social de la actividad (Delgado Sierra, 2012).

Bajo la misma línea de argumentación, Eells & Walton (1961), defendieron la idea de que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere a los problemas que surgen cuando la empresa proyecta sus sombras en la escena social, y los principios éticos que deben regir la relación entre la empresa y la sociedad (Carroll, 1979).

---

<sup>7</sup> Candidato a la presidencia de EEUU en 1940. Abogado republicano cuya principal calificación fue servir a las organizaciones como máximo ejecutivo. Defendió los negocios como un estilo de vida, como el mecanismo para lograr metas y en definitiva como la gloria.

Sin embargo, algunas posturas teóricas sugirieron lo contrario. Por un lado, según Stoney y Winstanley (2001), fue Levitt (1958) quien entabló el debate cuando advirtió en su artículo *The Dangers of Social Responsibility* que “el trabajo del gobierno no son los negocios y el trabajo de los negocios no es el gobierno” (p.47), y por otro, Friedman (1962) quien argumentó que la “única responsabilidad social empresarial es el uso de sus recursos y la implicación en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades siempre que permanezcan en las reglas del juego, es decir, la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude” (p.133), y calificó a cualquier otra visión de responsabilidad social como una “doctrina fundamentalmente subversiva... [capaz de]... minar los fundamentos de nuestra sociedad libre” (Alvarado, 2008).

Siguiendo la lógica conceptual anterior, fue el propio Friedman (1962) (citado en Alvarado, 2008) quien formuló entonces una serie de cuestiones sobre los límites de la RSE y la identificación de los mismos por parte de los hombres de negocios, sobre la legitimidad de los particulares al decidir sobre lo que es mejor para el interés social, y sobre su capacidad para sopesar la magnitud justificada en la cual atender los intereses distintos a los de los accionistas [shareholders]. Ante esa perspectiva, también llamada de la primacía de los accionistas, apareció el concepto de grupos de interés [stakeholders] (Alvarado, 2008).

Esta transición se dio desde la crítica, a partir de la cual inicialmente la base del “entendimiento” de las responsabilidades y obligaciones que tienen las organizaciones con los shareholders o accionistas, son sacrosantas e inviolables y que las acciones que se ejecuten o no, tienen que estar enfocadas hacia las necesidades de los accionistas (Freeman & Reed, 1983) como elemento fundamental de éxito de las organizaciones. Sin embargo Freeman y Reed (soportados en Barnard, 1938), argumentaron que el propósito de la organización era servir a la sociedad y que la función del empresario era inculcar el sentido moral en los empleados de las organización.

Cobra relevancia en este punto la definición del concepto de stakeholders, que fue concedido a un grupo de académicos del Stanford Research Institute (Stoney & Winstanley, 2001) quienes propusieron que las empresas necesitan no solo enfocarse en los accionistas sino de igual forma responsabilizarse y orientarse hacia un grupo de stakeholders, soporte fundamental de la organización (Stoney & Winstanley, 2001).

A partir de la información anterior, la teoría de los grupos de interés o stakeholders, ha sido considerada fundamentalmente estratégica (Argandoña, 1998) ya que argumenta que la RSE es capaz de potenciar la ventaja competitiva de las empresas (Heugens, Bosch & Van Riel, 2002), pues supone que la inmersión de la empresa en determinadas actividades de RSE que los stakeholders no financieros perciben como importantes, puede ser beneficiosa para la misma, y la no implicación puede llevar a esos grupos a retirar su apoyo a la empresa (Polonsky, 2005).

Dicha teoría se fundamenta en la necesidad de comprender estratégicamente a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (Freeman & Reed, 1983), concibiendo sus intereses y los posibles impactos que en el entorno podría causar el normal desarrollo de las organizaciones. De acuerdo con Freeman (1984) un stakeholder es un individuo o grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa, lo cual implica la necesidad de conocerlo, entenderlo y

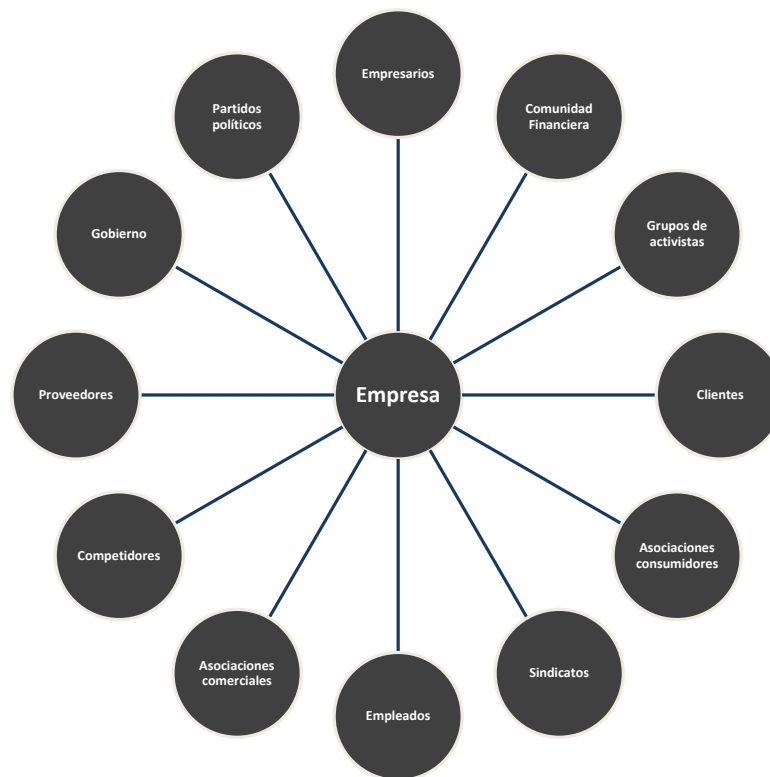
responderle frente a ciertas demandas o expectativas sociales, económicas, ambientales, entre otras.

La teoría de los stakeholders de Freeman (1984) argumenta que existen tres niveles de análisis:

1. Nivel de relaciones
2. Nivel de proceso
3. Nivel de transacción

En términos relacionales, son las organizaciones quienes deben dejar claras las relaciones con los stakeholders (ver el gráfico 1-1), estableciendo cuáles son los principales grupos de interés con los que cuentan, sus pretensiones, sus puntos de vista, sus expectativas y su orientación (Midttun & Granda, 2007).

**Figura 1-1: Mapa genérico de los grupos de interés de Freeman (1984)**



**Fuente:** Midttun & Granda (2007)

A nivel de proceso, se refiere a la idea de enriquecer procesos comerciales estratégicos que atiendan grupos de interés múltiples y en el ámbito transaccional se refiere a las negociaciones que puedan darse entre directivos tomadores de decisiones de las organizaciones y los diferentes grupos de interés (Midttun & Granda, 2007). Propone Freeman (1984) que bajo la lógica transaccional, las organizaciones deberían interesarse

de manera voluntaria por la construcción y gestión de las negociaciones, dado el riesgo existente a partir del no consenso, de asumir y aceptar condiciones impuestas desde agentes externos (Midttun & Granda, 2007).

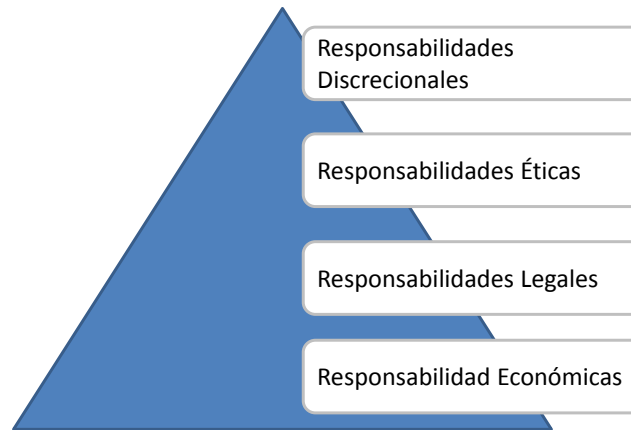
Freeman (1984) establece entonces, que es necesario que las empresas gestionen las relaciones con grupos de interés específicos de un modo orientado a la acción, es decir, desde la comprensión de las organizaciones a partir de una perspectiva plural (González, 2007), que se apalanque bajo la lógica y dinámica de las necesidades, expectativas y comportamientos de cada uno de los stakeholders, de modo que las estrategias diseñadas traten de dar respuesta y cumplimiento a los objetivos trazados para cada uno de ellos. La búsqueda de acuerdos que mitiguen los impactos y mejoren las relaciones entre los grupos de interés, reflejará la intención de las organizaciones para ser socialmente responsables. Esta teoría se enmarca en el enfoque ético propuesto por Garrigá y Melé (2004) que se trabaja más adelante.

Ampliando el espectro conceptual frente a la Responsabilidad Social, Carroll (1979) y Carroll (1991) propone que una definición que abarque todos los aspectos que tienen como obligaciones las organizaciones, debe tener en cuenta cuatro categorías: económicas, legales, éticas y discrecionales del desarrollo organizacional. Estos 4 aspectos reflejan una visión de la RSE, como se amplía a continuación:

- **Responsabilidades Económicas:** las organizaciones deben producir bienes y servicios de acuerdo con los gustos y demandas de la sociedad y venderlos para generar utilidades.
- **Responsabilidades legales:** la sociedad espera que las organizaciones operen dentro de un marco legal de requerimientos, bajo leyes y regulaciones establecidas por el gobierno de manera que cumplan su misión económica.
- **Responsabilidades éticas:** aunque las responsabilidades económicas y legales incluyen normas éticas, existen comportamientos adicionales y actividades que no necesariamente están inmersas en las leyes pero que se esperan sean cumplidas por las organizaciones. Se argumenta que la sociedad tiene puestas expectativas más allá de los requerimientos legales.
- **Responsabilidades discrecionales:** son aquellas para las cuales la sociedad no ha dado un claro mensaje a las organizaciones, menos aún que en el caso de las responsabilidades éticas. Se defiende la idea de que son actitudes voluntarias más allá de las responsabilidades legales y de la ética de los negocios.

A partir de la conceptualización anterior, propone la siguiente pirámide respecto a los niveles de responsabilidad con los que deben contar las organizaciones:



**Figura 1-2: Pirámide de la RSE Carroll (1979)**

**Fuente:** Carroll (1979)

Para Carroll (1979), la Responsabilidad Social Empresarial engloba las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene hacia las organizaciones en un punto dado de tiempo. Este marco provee información de los esfuerzos que deben asumir las organizaciones, a partir de posturas que la sociedad reclama.

Otra postura relevante dado el carácter seminal, es la desarrollada por los profesores Garrigá y Melé (2004), quienes en su trabajo desarrollan y exponen cuatro enfoques teóricos en donde se desenvuelve la RSE. A saber:

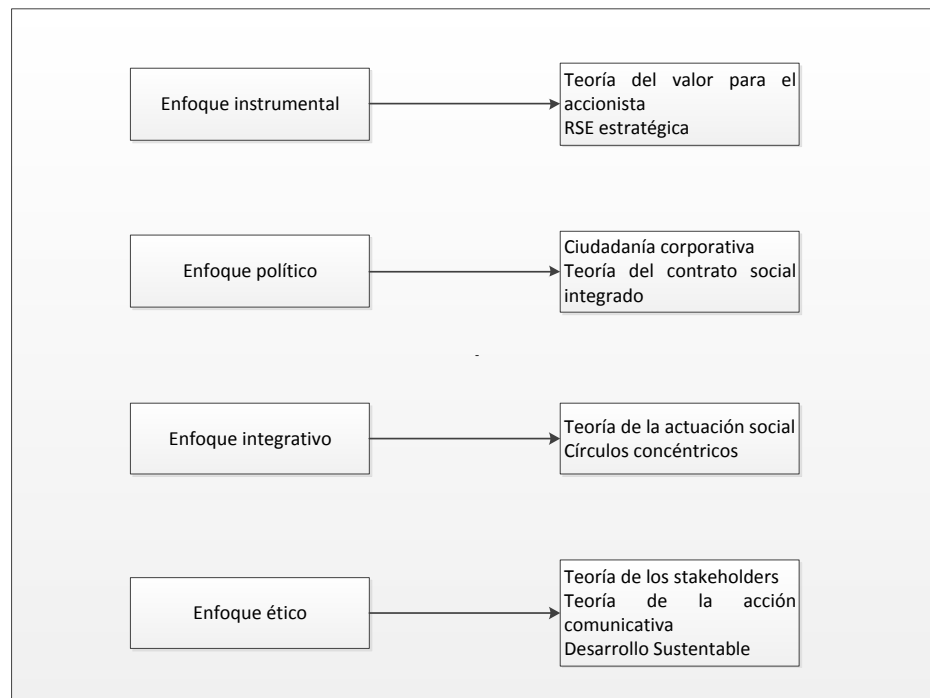
- **Teorías Instrumentales:** se agrupan todos aquellos elementos que conciben a la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica que permite a las organizaciones la consecución de objetivos económicos, y en últimas, la generación de riqueza. Esto a partir de los objetivos económicos que se persigan: maximización del valor de los accionistas, estrategias para lograr ventajas competitivas o Marketing con causa. Este enfoque instrumental incluye los planteamientos estratégicos de la RSE propuestos por Drucker, Porter y Kramer (Suárez, 2014).
- **Teorías Políticas:** bajo este constructo, se argumenta que existe una relación inherente entre organizaciones y sociedad y entre poder y la posición de las empresas en términos de su responsabilidad. Este enfoque político de la RSE incluye teorías como la de la ciudadanía corporativa y la teoría del contrato social integrado (Suárez, 2014).
- **Teorías Integradoras:** este grupo de teorías se enfocan en encontrar la manera de integrar las demandas sociales dentro de sus procesos organizacionales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia, su crecimiento y continuidad. Las demandas sociales son generalmente consideradas como el camino en que la sociedad interactúa con las organizaciones y dan a éstas legitimidad y prestigio. Como consecuencia, la gestión organizacional debe tener en cuenta las demandas sociales e integrarlas

dentro de los procesos productivos en concordancia con los sectores sociales. Bajo esta lógica aparecen enfoques como la teoría de la actuación social y la teoría de los círculos concéntricos (Suárez, 2014).

- **Teorías Éticas:** están basadas en principios que expresan la mejor forma de hacer las cosas o la necesidad de conseguir una buena sociedad. Se centran en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad. Aquí se tratan teorías como la de los stakeholders y la teoría de la acción comunicativa (Suárez, 2014).

De acuerdo con la concepción de las relaciones organización – sociedad – empresa, las teorías de la RSE se agrupan como se muestra a continuación:

**Figura 1-3: Los enfoques de la RSE y sus componentes**



**Fuente:** Suárez (2014)

El enfoque instrumental incluye teorías como la del valor para el accionista y la perspectiva estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, que están enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos económicos a través de la realización de actividades sociales (Alvarado, 2008). Autores como Levitt (1958) y Friedman (1970) hacen parte de la corriente economicista, que priorizan los objetivos de los accionistas sobre los objetivos de otros agentes del mercado (Suárez, 2014), argumentando que la vocación social debilita los objetivos económicos de los negocios (Levitt, 1958), pues el fin último de las organizaciones es maximizar la utilidad de los accionistas (Friedman, 1970).

A nivel estratégico, el enfoque instrumental de la RSE pasa de ser un problema para convertirse en una oportunidad de negocios (Drucker, 1984). Bajo esta lógica, si las empresas trabajan para ser socialmente responsables, se dará un fortalecimiento de la marca, se mejorará la imagen y la reputación y en últimas se incrementará el valor de las acciones (Porter & Kramer, 2006). La argumentación se fundamenta en la creación de valor compartido tanto para las empresas como para algunos actores sociales (Porter & Kramer, 2006), a partir de la selección de estrategias que resulten más rentables para el negocio (Suárez, 2014).

En conclusión, el enfoque instrumental de la RSE opta por la generación y maximización de las utilidades para un agente del mercado en específico, denominados accionistas, sin impactos reales a nivel social, pero bajo una lógica estratégica que soporte las decisiones que a nivel de RSE se tomen.

El enfoque político por su parte, en donde se encuentran teorías como la de la ciudadanía corporativa y la del contrato social integrado, fundamentan su constructo teórico a partir de la existencia de contratos implícitos entre empresa y sociedad, que obliga a las organizaciones a actuar bajo ciertas lógicas esperadas (Garrigá & Melé, 2004). Reconoce que la empresa es una institución que cuenta con un poder determinado dentro de la sociedad, por lo que debe hacer un buen uso de este en la búsqueda del bienestar social (Suárez, 2014).

Bajo el panorama anterior Davis (1960) propone responsabilizar al poder con el que cuentan las organizaciones directamente con los resultados a nivel social, estableciendo la relación así: a más poder, mayor debe ser la contribución y la responsabilidad de las organizaciones hacia la consecución del bienestar a nivel social. Sin embargo, aquella organización que no ejerza su poder de forma responsable, estará expuesta a perderlo (Davis, 1960).

En conclusión el enfoque político y particularmente la teoría de la ciudadanía corporativa, defiende la idea de que las organizaciones hacen parte de una lógica social y que deben actuar como un ciudadano más con derechos y deberes, de modo tal que se relacionen adecuadamente con las comunidades (Logsdon & Wood, 2002), propendiendo por la búsqueda permanente del bienestar social.

En lo que respecta al enfoque integrativo, se encuentran teorías como la de la actuación social de la empresa o los círculos concéntricos, que argumentan que las demandas sociales deben incluirse en la gestión empresarial, pues el desarrollo normal de los procesos organizacionales produce no solamente efectos económicos, sino también sociales (Ackerman, 1973) que deben ser considerados. Surge de aquí una crítica al enfoque instrumental, dada la orientación que tiene al cumplimiento de objetivos económicos dentro de los marcos legales vigentes y a la parcialidad frente a necesidades o preocupaciones sociales (Sethi, 1975).

Particularmente, la teoría de los círculos concéntricos plantea tres escenarios que reflejan la relación empresa – sociedad (Carroll, 1979):

1. Círculo interior: las responsabilidades definidas responden a los objetivos económicos de las organizaciones.

2. Círculo intermedio: los aspectos sociales se vinculan a las responsabilidades de las organizaciones bajo su función económica.
3. Círculo externo: se tienen en cuenta responsabilidades adicionales que buscan obtener influencia social.

Bajo dicha teoría, debe existir una interrelación empresa – sociedad, a partir de la cual se tengan en cuenta necesidades y exigencias legítimas a nivel social, acentuando la importancia de las decisiones en función social y no meramente económico. El enfoque integrativo pretende principalmente mitigar los riesgos, legitimar la acción empresarial y forjar una buena reputación (Garrigá & Melé, 2004).

Finalmente, el enfoque ético incluye teorías como la de los stakeholders – que fue revisada en apartados anteriores –, la de la acción comunicativa y la de desarrollo sustentable, cuyas bases teóricas se cimientan a partir de la relación empresa – sociedad – ambiente, orientándose hacia la generación de valor para diferentes grupos de interés y no solo para los accionistas (Garrigá & Melé, 2004).

El fundamento es reconocer la importancia de diferentes agentes del entorno y del mercado, que cobran vigencia a partir de sus demandas y necesidades. Se hacen visibles para las empresas en la medida en que reclaman un proceder ético de las organizaciones, remarcando la necesidad de construir relaciones beneficiosas para las partes involucradas, bajo el entendimiento y comprensión de las dinámicas complejas de cada uno de ellos.

A nivel ambiental, el enfoque ético busca “retomar la re significación de la naturaleza a través de una racionalidad ambiental que rompa el esquema hegemónico de la perspectiva dominante, mediante la comprensión de los límites naturales” (Suárez, 2014, p.53) y la interiorización de los impactos que a nivel de los ecosistemas puedan darse.

En conclusión, debe existir una permanente interrelación entre diferentes grupos de interés a partir del reconocimiento de necesidades, expectativas, demandas e impactos, que permita trabajar no solo en función de los objetivos económicos e individuales (caso de los accionistas), sino bajo la determinación de principios éticos que amplíen las posibilidades de generación de bienestar para el conjunto social.

Como se ha remitido anteriormente, las posturas en términos de Responsabilidad Social Empresarial son variadas respecto a su conceptualización y teorización. Si bien se evidencia un número significativo de propuestas, Carroll (1979) manifiesta que uno de los factores que ha contribuido a la ambigüedad en las definiciones, es la carencia de consenso por parte de los académicos, ya que los objetivos que se trazan en cada teoría o enfoque, pueden llegar a ser diametralmente opuestos.

## 1.2 Antecedentes y conceptualización del Marketing Estratégico

Para adentrarse en el campo del Marketing y particularmente del Marketing Estratégico, es necesario realizar una revisión evolutiva que permita comprender los preceptos en los que se ha fundamentado y las discusiones que se han generado en su continuo análisis. A partir de esto, se revisan históricamente las conceptualizaciones, especialmente del Marketing Estratégico, de modo que se tomen como soporte fundamental para el siguiente capítulo que analiza su relación con la Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo con Garcés (2013), el Marketing es un paradigma en proceso de desarrollo que en sus más de 50 años ha centrado su concepto y acción en algunos elementos operativos (no estratégicos) de interés exclusivo del oferente, y poco ha hecho para validar su esencia real: una verdadera orientación de las empresas al consumidor (Garcés, 2007) y al entendimiento de sus necesidades.

Esta postura, ha suscitado numerosas críticas respecto al papel que tienen las organizaciones en una sociedad y frente al rol mismo de la disciplina. A pesar de esto, se defiende la idea de que el Marketing no es el malintencionado arte de quitar dinero al incauto consumidor (Levitt, 1969). Por el contrario, el Marketing debe entenderse como un instrumento social para asegurar que las decisiones sobre qué producir estén en consonancia con los intereses de los usuarios, es decir, que en último término, dichas decisiones estén basadas en la información sobre los diferentes contextos de uso que sugieren la necesidad de un determinado producto (Araque & Montero, 2003) o servicio.

Sin embargo, los postulados iniciales respecto a la definición y contextualización del Marketing distan de la afirmación anterior. Aportes realizados en términos teóricos argumentaron que la esencia del Marketing es igualar la oferta con la demanda, organizando el intercambio voluntario y competitivo (Lambin, 1995) entre empresas y consumidores quienes buscan maximizar la utilidad de cada una de ellos.

Así mismo, (Kotler & Levy, 1969) señalaron que el Marketing es una tarea para encontrar y estimular compradores para los productos de las organizaciones. Estas posiciones en clara vía de los postulados neoclásicos, daban prioridad a la distribución e intercambio sin conocimiento del mercado.

Algunos autores han afirmado que la evolución del Marketing distingue varias fases o momentos bien diferenciados (Webster, 2005), que radican principalmente en el abordaje y concepción de los consumidores dentro de los procesos de Marketing (Schiffman & Kanuk, 2010). En la tabla 1.1 es preciso evidenciar, de forma resumida, el proceso evolutivo del Marketing, identificando cada uno de los periodos y sus principales características; se hace importante en la medida en que resalta aspectos que competen al Marketing Estratégico.

**Tabla 1-1: Evolución del Marketing**

PERIODO	FUNDAMENTOS
Producción y distribución <b>1850 – 1920</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todo lo que se produce se vende</li> <li>▪ La demanda supera la oferta</li> <li>▪ Reducción de costes como prioridad empresarial</li> <li>▪ Orientación al producto y sus atributos</li> </ul>
Ventas <b>1920 – 1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El lema es vender lo que se produce</li> <li>▪ El interés del consumidor es superficial</li> <li>▪ Necesidades como elemento de persuasión</li> <li>▪ Orientación a la venta</li> </ul>
Marketing propiamente dicho <b>1950 – Actualidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esfuerzos organizacionales por entender las necesidades de los consumidores para incluirlos en los procesos de Marketing<sup>8</sup></li> <li>▪ El interés por el consumidor se soporta en beneficios económicos de las organizaciones</li> <li>▪ Se analiza el entorno, la competencia y los consumidores para fortalecer los procesos de Marketing*</li> <li>▪ Transición de la orientación al producto hacia la orientación al consumidor*</li> <li>▪ Cobran importancia aspectos no sólo organizacionales, sino ambientales y sociales*</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia soportada en Martínez (2011)

Una postura distinta en términos temporales, indica que los cambios producidos en torno al concepto del Marketing, se pueden dividir en tres grandes periodos:

**Tabla 1-2: Análisis evolutivo del Marketing**

PERIODO	FUNDAMENTOS
Pre - conceptual <b>1850 – 1959</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacen los primeros aportes acerca del concepto de Marketing</li> <li>▪ El Marketing es abordado como aquel elemento que permite a los productores comercializar sus productos</li> <li>▪ El concepto de Marketing se usa indistintamente frente a comercio, distribución, venta (Munuera, 1992)</li> <li>▪ Crisis del 29: ruptura del Marketing orientado al producto para dar paso al Marketing orientado a las ventas</li> <li>▪ En 1937 se crea la American Marketing Association (AMA) con el fin de promover el estudio científico del Marketing</li> <li>▪ Incorporación de técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercado: indagar motivaciones de los consumidores.</li> <li>▪ Marketing como actividad capaz de indagar necesidades para posteriormente satisfacerlas.</li> </ul>

<sup>8</sup> Se remiten con \* los hechos que resaltan la aparición y orientación estratégica del Marketing a nivel histórico.

<p>Conceptualización formal <b>1960 – 1989</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primera definición formal de Marketing aportada por la <i>American Marketing Association - Committee on Terms</i> (1960): “Realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”</li> <li>▪ Se extiende el Marketing al ámbito social y se reconoce la orientación estratégica que asume el Marketing*</li> <li>▪ Stanton (1969) define al Marketing como “un sistema de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de consumidores actuales y potenciales”</li> <li>▪ Kotler (1984) sostiene que el Marketing es un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros.</li> <li>▪ Se adecua el concepto del Marketing al enfoque estratégico*</li> <li>▪ Se hace evidente la colaboración entre estrategia de Marketing y estrategia corporativa*</li> <li>▪ AMA (1985) define Marketing, como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación, y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”*</li> </ul>
<p>Periodo actual <b>1990 – Actualidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grönroos (1989) define el Marketing como una disciplina que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan, mediante el intercambio mutuo y el mantenimiento de promesas*</li> <li>▪ Orientación al cliente y al mercado como elemento fundamental del Marketing*</li> <li>▪ Generación continua de valor para el público objetivo como vía para asegurar supervivencia organizacional en el largo plazo (Álvarez, Santos &amp; Vázquez, 2001)</li> <li>▪ La AMA (2004) ajusta el concepto de Marketing como “aquella función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien, la organización y sus grupos de interés”*</li> <li>▪ Se destaca de la nueva definición aceptada, la idea de valor, relaciones con el cliente y los grupos de interés.*</li> <li>▪ Énfasis en las relaciones estrechas con los consumidores, pero con prospectiva de largo plazo.*</li> <li>▪ Kotler, Jain &amp; Maesincee (2002) plantea un escenario estratégico del Marketing, destacando tres factores decisivos: valor para el cliente, competencias esenciales y las redes de colaboración*</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia soportada en Coca (2008)

A partir de las evidencias remitidas anteriormente, se puede indicar que las condiciones cambiantes a nivel social, tecnológico, económico, organizacional, entre otros, han creado en el Marketing la necesidad de adaptarse y evolucionar teórica y conceptualmente de cara a dar respuesta a dichos cambios.

Las mencionadas modificaciones organizacionales a partir del entorno, conllevaron a la aparición del Marketing Estratégico, el cual cobra relevancia a partir de los años 1970's por acciones de ensayo y error (Jain, 1992). Este hecho forzó a los gestores de las organizaciones a desarrollar planes que permitieran contar con un mayor control de los recursos de forma centralizada, lo que a su vez dio paso a la planificación estratégica (Jain, 1992).

Acorde con las condiciones que se estaban dando en dicho momento, surgieron preocupaciones de la alta dirección respecto al papel del Marketing, al que atribuían el fracaso de la creatividad de la disciplina, la falta de comprensión de las implicaciones financieras de las decisiones, la disminución de la productividad del Marketing y las limitaciones del sistema de gestión de productos (Wind & Robertson, 1983).

Sumado a lo anterior, algunos autores fueron insistentes respecto al alcance y responsabilidad del Marketing y de lo que éste implicaba para las organizaciones. Fundamentalmente argumentaban que el Marketing era una disciplina concebida desde la táctica y el corto plazo y había sido representada por el paradigma del Marketing Mix (Jain, 1992), que bien podría atribuirse a Jerome McCarthy en 1960 o al conocido Philip Kotler, quien desarrollaría el papel de dar a conocer y difundir las ideas de McCarthy (Garcés, 2013).

El escenario en que nació el Marketing Estratégico obedeció a aproximaciones con énfasis en el flujo de caja y los retornos de inversión en relación con la participación en el mercado. El objetivo típico era aumentar la cuota de mercado con el fin de cumplir con las metas de flujo de efectivo (Jain, 1992). Sin embargo, los esfuerzos relacionados con el Marketing Estratégico, tendían simplemente a convertirse en cálculos numéricos (Porter, 1987).

Ante las dificultades que emergían, las organizaciones debían estar prestas y atentas a realizar ajustes y adaptaciones respecto al entorno cambiante y dinámico. Fue así como debieron aparecer procesos que permitieran desarrollar estrategias adecuadas de mercado (Jain, 1992), que le aportaran ventajas dentro de su entorno competitivo.

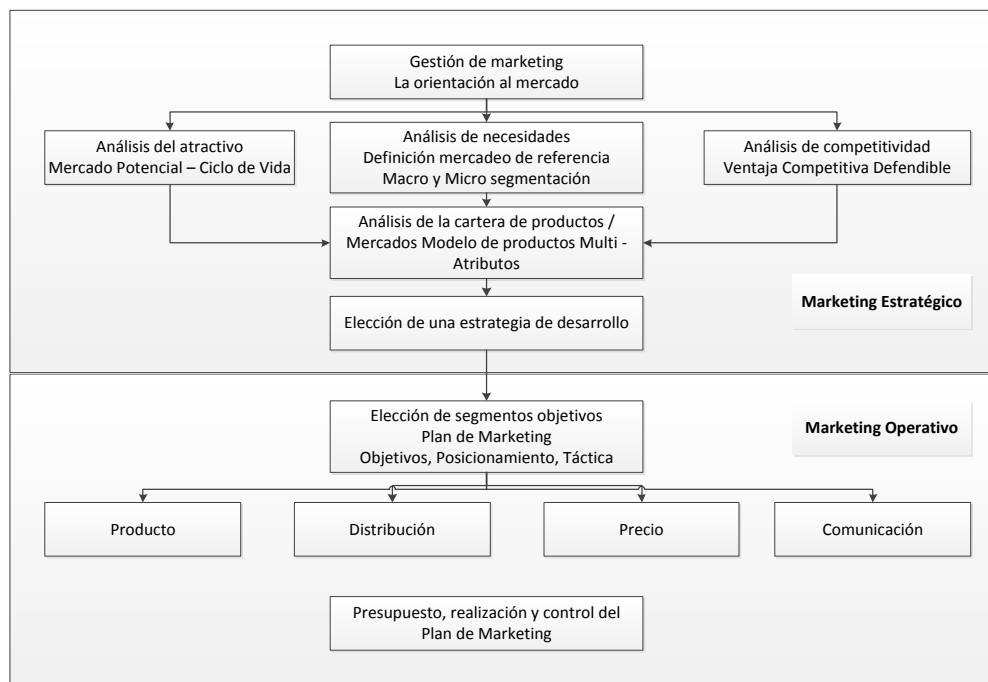
Una vez entendidas y reconocidas las limitaciones de la disciplina durante su evolución, autores como Grande (1992) afirmaron que el Marketing no es un conjunto de técnicas que se aplican para facilitar las ventas. Por el contrario, es una filosofía de la actividad de la empresa que debe impregnar a los gestores y a sus actividades (Grande, 1992). El mismo autor argumentó así mismo, que para que esto suceda, son los responsables de la gestión del Marketing quienes deben conocer instrumentos de análisis económico, que les permita facilitar la gestión de sus actividades (Grande, 1992) y la comprensión a nivel macro del desarrollo organizacional.



El conocimiento del rol estratégico de las organizaciones, llevó a Grande (1992) a afirmar que el Marketing es una ciencia del comportamiento que intenta explicar las relaciones de intercambio. Su contenido se rodea del estudio del comportamiento de los consumidores, vendedores, competidores, instituciones y del entorno (Garcés, 2003) en línea con la planeación organizacional.

Por su parte, Lambin (1995) fue enfático en la necesidad de desarrollar y definir de manera mucho más clara los fundamentos ideológicos de la gestión del Marketing. Así, aunque todos los autores hablan de estrategias de Marketing, Lambin exige definir y separar claramente los elementos que constituyen el Marketing Estratégico, de aquellos que tradicionalmente se han ejecutado y enseñado en las empresas, que corresponden al Marketing Operativo” (Garcés, 2003, p.14). A partir de lo anterior plantea el siguiente esquema del proceso de mercadeo:

**Figura 1-4: Proceso de mercado según Lambin (1995)**



**Fuente:** Garcés (2003)

Con base en lo anterior, se plantea un escenario a partir del cual, el Marketing tradicional debe empezar a enfocarse no sólo en la táctica o Marketing Operativo (mix de Marketing), sino en aquellos elementos que permitan una gestión sistemática y permanente de las necesidades del mercado (Lambin, 1995).

El modelo propuesto define los alcances del Marketing Estratégico y Táctico, articulando cada uno de ellos dentro del proceso global de mercadeo. El Marketing Operativo como lo denomina Lambin (1995) se apalanca en la táctica a nivel del conocido mix de Marketing, para segmentos objetivos y la consecución de objetivos puntuales tales como posicionamiento, fidelización, incremento de la participación de mercado, entre otros.

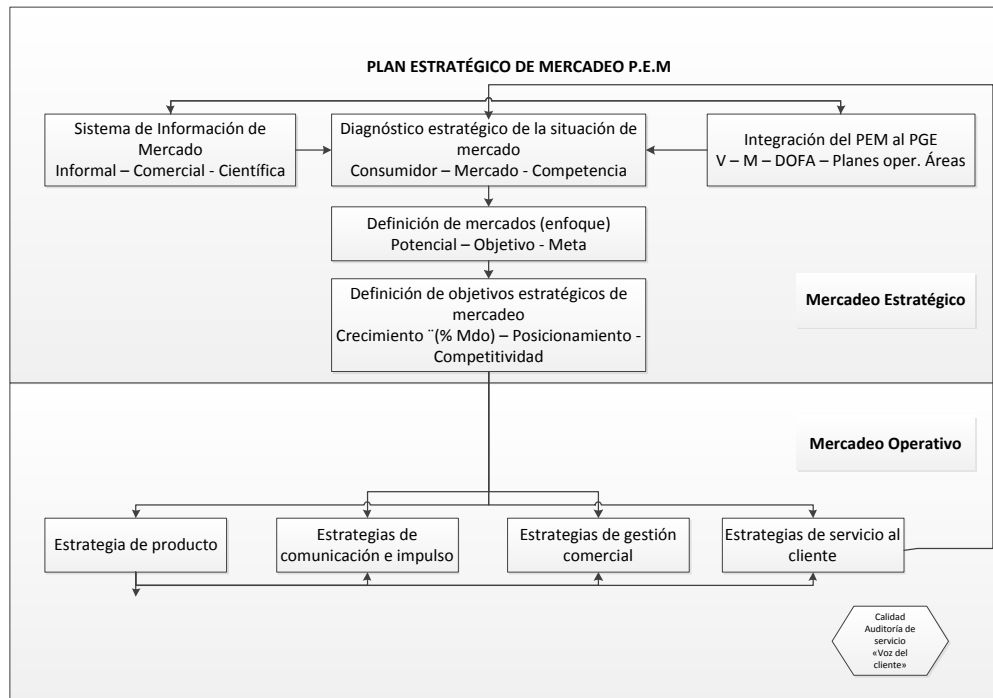
El Marketing Estratégico por su parte, implica un análisis macro del entorno y sus componentes (mercados potenciales, análisis de necesidades, análisis de competitividad, análisis de productos, análisis organizacional, entre otros) para lograr tomar decisiones respecto a la elección de una estrategia de desarrollo que se apalanque y materialice en la táctica o Marketing Mix.

Aportes adicionales en términos de Marketing Estratégico, se encuentran en los postulados de Porter respecto al elemento competitividad como eje central de la estrategia (Porter & Kramer, 2006). Señala que las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado y que la estrategia competitiva es aquella selección deliberada de un conjunto de actividades distintas que permite entregar una mezcla única de valor permitiéndole a la empresa ser diferente, manteniendo vigente sus ventajas en el mercado. Para Porter la variable objetivo competitividad es el eje central de la estrategia de mercadeo (Garcés, 2003).

La estrategia competitiva se convierte entonces, en un elemento fundamental dentro del Marketing, en la medida en que el conocimiento de los grupos de interés y de las capacidades organizacionales, permite estructurar acciones que estén en línea con las necesidades de los actores del entorno, generando así valor para cada uno de ellos. El conocer las fortalezas organizacionales, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, brinda a las organizaciones focos estratégicos para la oferta de Marketing, reconociendo las ventajas y trazando planes estructurados para la entrega de ofertas diferenciales acordes con las expectativas de los agentes del mercado (Garcés, 2003).

Complementando la información, se remite una postura adicional respecto a lo que debería concebirse como Marketing y específicamente como Marketing Estratégico, diferenciando su fundamento del proceder operativo. Para esto, Garcés (2003) propone un modelo de Marketing, que define los elementos que constituyen lo que ha denominado la Visión Integral del Mercadeo. A saber:

**Figura 1-5: Visión Dinámica del Plan Estratégico de Mercadeo**



**Fuente:** Garcés (2003)

A partir del modelo propuesto y en vista de la gran difusión que se le ha dado al Marketing Operativo a nivel académico y organizacional, establece que el Marketing es una ciencia social; no es ni una táctica empresarial, ni una herramienta de la administración; ni mucho menos, un cúmulo inconexo desordenado de recetas y fórmulas gerenciales (Garcés, 2003). Incluso critica las posturas actuales de los encargados del Marketing, quienes en su gestión afectan notablemente a las empresas y los culpa del desastre empresarial, relacionándolo al uso permanente del “programa de decisiones IT”, es decir, “intuición y testosterona” (Garcés, 2003, p.18).

A partir de su propuesta, define el Marketing como el estudio de aquellos aspectos que determinan las relaciones entre oferentes y demandantes, para garantizar los procesos de intercambio que se generan en los mercados; es decir se circunscribe a la identificación de algunos de los aspectos económicos que determinan la producción y el consumo, para asegurar el intercambio de valor (Garcés, 2003).

Su propuesta radica en establecer una adecuada planeación estratégica de Marketing soportada en información completa del mercado (Informal, Comercial, Científica), en un diagnóstico de la situación de mercado (Consumidor – Mercado – Competencia), en la integración del plan estratégico de mercadeo con el plan estratégico global (Visión – Misión – Análisis DOFA – Planes operativos de las distintas áreas organizacionales), en la definición del mercado (Potencial – Objetivo – Meta) y en la definición de estrategias del llamado Marketing Mix, para poder lograr los objetivos estratégicos de mercado (Crecimiento del % de mercado – Posicionamiento – Competitividad) de largo plazo (Garcés, 2003). Es de esta manera como propone abordar el plan estratégico de

mercadeo, identificando los límites tanto de los factores operativos como estratégicos inmersos en el modelo.

Otro de los modelos que complementa el análisis en términos de Marketing, es el propuesto por Munuera & Rodríguez (2006), que así como los autores anteriores, definen los límites del Marketing Operativo y Estratégico como se remite a continuación:

**Figura 1-6: Proceso de Marketing según Munuera & Rodríguez (2006)**



**Fuente:** Munuera & Rodríguez (2006)

En lo que respecta al Marketing Estratégico, manifiestan que está caracterizado por el análisis y comprensión global del mercado, con el propósito de evidenciar oportunidades que faciliten a la empresa satisfacer necesidades y deseos de los consumidores de una manera más eficientemente que la competencia. Para esto, se debe definir el mercado de referencia con base en el análisis del atractivo de este, se debe llevar a cabo el proceso de segmentación más adecuado, se debe realizar el estudio de la competencia en cuanto a ventajas de cada competidor y finalmente efectuar un análisis de las carteras o portafolios de producto, de modo que se defina y elija una estrategia particular.

Una vez definida la estrategia de Marketing que puede estar orientada a la diferenciación a través de la marca, la internacionalización, el desarrollo de nuevos productos, la imitación, la desinversión, entre otros, se debe definir el Marketing Operativo que apoye la estrategia y el logro de los objetivos organizacionales. Este se enfoca en la táctica y en la acción para llevar a cabo las estrategias definidas.

Para esto, se deben tomar una serie de decisiones tácticas que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, de modo que se estimule la demanda y se favorezca la aceptación y compra de los productos o servicios en los segmentos de mercado objetivo definidos. Es necesario que a cada elemento del mix de Marketing se le asigne un presupuesto.

En términos generales, de lo que se trata en la parte táctica, es de definir las acciones para precisar los atributos de producto, los canales de distribución y comunicación y el precio más adecuado. Definido el mix de Marketing, se debe proceder con la ejecución, determinando los recursos tanto humanos como físicos, los procesos de dirección y la coordinación de la estructura organizativa, que lleva consigo procesos de control y monitoreo permanente de los resultados de las acciones emprendidas.

Habiendo revisado los modelos planteados, se evidencia que en la conceptualización del Marketing Estratégico existen puntos convergentes que matizan la necesidad de analizar ciertos elementos claves. Considerar y evaluar información del mercado, de la competencia, de los consumidores y del entorno en general, se hace vital para lograr una estrategia acorde con las particularidades de la sociedad. Así mismo, los diagnósticos internos a nivel de planes operativos, de recursos y capacidades, de carteras de productos, de plataformas estratégicas – Misión, Visión, Valores -, entre otros, deben ser tenidos en cuenta en la medida en que entregan información respecto al alcance del Marketing de las organizaciones, permitiendo definir objetivos estratégicos para segmentos de mercados específicos y una estrategia de Marketing que permita lograr beneficios para las empresas y los grupos de interés.

Las diferentes propuestas en términos de Marketing Estratégico realzan el valor de los análisis del entorno en su complejidad, como elemento fundamental para generar propuestas consonantes con las necesidades de los diferentes grupos de interés. Evaluar la información de competencia, de necesidades, de mercados potenciales, de variables macroeconómicas, de portafolios de producto, así como la elaboración de diagnósticos para identificar aspectos positivos y negativos, se convierte en un elemento fundamentalmente estratégico de Marketing para la oferta de productos o servicios orientados a satisfacer las necesidades, expectativas o preferencias de los diferentes stakeholders.

Para finalizar el capítulo, debe indicarse que las teorías revisadas anteriormente, constituyen la base principal sobre la que se articula la investigación. En tal sentido, evaluar de manera profunda el estado del arte tanto de la Responsabilidad Social como del Marketing Estratégico brinda los elementos fundamentales para concebir el marco bajo el cual se apalanca el presente trabajo. Debe señalarse que las concepciones analizadas no representan la totalidad de enfoques respecto a la RSE y el Marketing Estratégico; sin embargo, agrupan algunas que han sido relevantes en el campo académico, razón por la cual se consideran primordiales para el estudio propuesto. Por lo mismo, en el capítulo siguiente se hace una revisión y exposición de la relación entre la RSE y el Marketing Estratégico, resaltando su importancia y alineación en las organizaciones.

## **2. Relación Responsabilidad Social Empresarial – Marketing Estratégico**

En el presente capítulo se identifican los orígenes de la relación entre RSE y Marketing Estratégico, haciendo un recuento del proceso de construcción, así como de la importancia que tiene para las organizaciones los nexos existentes entre estas disciplinas. Se argumenta, a partir de las propuestas teóricas presentadas en el capítulo 1 respecto a los procesos de Marketing, los puntos de convergencia entre la RSE y el Marketing Estratégico en las organizaciones. Sin embargo, se precisa que no se expone solamente la interrelación según lo que formulan los autores, sino que, con base en lo presentado en el capítulo anterior, el autor del presente trabajo contribuye al análisis del nexo existente desde el punto de vista teórico. Es necesario destacar que este capítulo se hace importante en la medida en que junto con el anterior sienta las bases para realizar el análisis teórico – práctico que se propone en la investigación.

### **2.1 Orígenes de la relación RSE – Marketing Estratégico**

A lo largo de la revisión conceptual y teórica de la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico, se han evidenciado contextos particulares a partir de los cuales éstas dos disciplinas se interrelacionan para dar respuesta a fenómenos temporales de acuerdo con condiciones cambiantes a nivel económico, cultural, social, organizacional e incluso ambiental que se dieron a través de la historia (Garcés, 2007). Las demandas sociales, los cambios estructurales en términos culturales, las presiones ambientales, los cambios en el entorno, entre otros, han sido mecanismos de presión para las empresas, causando modificaciones en sus formas de adaptación y entendimiento de las complejidades del mercado y particularmente de los grupos de interés.

Con base en lo anterior, en la década de 1950 y de forma prácticamente simultánea a la aparición del debate sobre la RSE, surgió la discusión académica sobre la estrechez del concepto de Marketing (Alvarado, 2008) entendido (hasta entonces) como el desarrollo de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor (Alexander, Albright, Collins, Crowder, Dameron, & Hobart, 1948), lo que sirvió como precedente para redefinir y reestructurar la disciplina en términos conceptuales.

Bajo la postura anterior, el Marketing es concebido como aquella función de la empresa a través de la cual se intenta igualar la oferta con la demanda a través del intercambio entre ciertos actores del mercado (Lambin 1995), sin implicaciones en cuanto al entendimiento de las complejidades de los consumidores y del mercado, pero sí respecto

al objetivo de maximizar las utilidades por parte de las organizaciones (Garcés, 2003). Este hecho estableció los parámetros para reforzar la discusión, llevando a plantear opciones que permitieran ampliar el alcance del Marketing así como su impacto (Alvarado 2008).

Fue así como en 1985 se redefinió el concepto de Marketing como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizativos” (AMA Board, 1985, p.1). Bajo esta nueva definición se incluían no solamente procesos transaccionales y organizacionales, sino también elementos y demandas de otros grupos de interés. La reinterpretación de los fines de las empresas incluyó objetivos no sólo económicos sino también sociales (Valor, 2001) y el cambio en las condiciones de demanda contribuyó al entendimiento del alcance, relación e importancia de los conceptos de RSE y Marketing Estratégico.

Sin embargo, a pesar del avance y ampliación del concepto, el debate sobre el alcance del Marketing permaneció y los investigadores insistieron en sus recomendaciones, lo que impulsó a la AMA a desarrollar la definición más reciente del término (Alvarado, 2008). A saber:

*Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con el consumidor de forma que beneficien a la organización y a sus stakeholders (Gundlach, 2007).*

Es bajo esta definición del concepto de Marketing, que se interiorizan e incluyen aspectos de teorías de la RSE, particularmente la de los stakeholders, a partir de la cual Freeman & Reed (1983) argumentan acerca de la necesidad de comprender estratégicamente a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir, a nivel de sus necesidades, expectativas, gustos, entre otros, para entregarles ofertas de valor consonantes a cada uno de estos (Araque & Montero, 2003). Su propósito es estructurar las relaciones entre empresa – sociedad – ambiente apalancados en valores y principios que determinen la forma más adecuada de actuación de las organizaciones generando valor para diferentes grupos de interés y no sólo para los accionistas (Garrigá & Melé, 2004). En esta vía, las organizaciones y particularmente el Marketing en articulación con la RSE, propende por la satisfacción de las necesidades a partir del entendimiento de las condiciones del entorno y los diferentes agentes del mercado.

El objetivo principal de la interrelación entre Marketing y RSE bajo la teoría de los stakeholders radica entonces, en mantener la comunicación y participación de los actores implicados en las acciones empresariales, a partir del respeto y reconocimiento de cada uno de ellos (Valenzuela, 2005), de modo que se logre comprender que las organizaciones son espacios en donde se generan relaciones humanas que impactan y contribuyen a una sociedad más justa (Cortina, 2000), direccionada a su vez por objetivos organizacionales fundamentalmente estratégicos (Araque & Montero, 2003).

Kotler, Camara & Grande (1999) puntualizaban acorde con la definición de la AMA, que las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Esto se

complementa con la argumentación de Porter & Kramer (2006) quienes sostienen que las organizaciones deben crear valor compartido de forma estratégica, eficiente y en base a ventajas competitivas, a partir de las elecciones que resulten más rentables en el tiempo para las organizaciones (Kotler & Levy, 1969) y para los demás grupos de interés (Garrigá & Melé, 2004).

Bajo la misma línea de argumentación de Kotler, Valor (2001) afirma que de acuerdo al paradigma en mención:

- La relación comercial constituye un proceso de creación de valor. Valor como constructo con una dimensión positiva y otra negativa que son comparadas por el cliente o stakeholder afectado.
- La empresa debe satisfacer objetivos individuales y organizacionales.
- El resultado de la relación de intercambio no puede venir presidida por un planteamiento de maximización del beneficio discreto, es decir, de búsqueda de un óptimo en cada intercambio. Más bien, es necesario plantear la rentabilidad en un sentido amplio y en un horizonte de largo plazo. Esto implica el posible sacrificio de beneficios en determinadas circunstancias.
- El Marketing adquiere una responsabilidad, si cabe, de mayor intensidad, al ser plenamente reconocido el papel de dirección estratégica que tiene, coordinando el conjunto de actividades orientadas a la relación de intercambio.

Los diferentes hechos históricos que marcaron la interrelación entre RSE y Marketing Estratégico respondieron a argumentaciones, así como a demandas académicas y presiones sociales respecto al alcance de las disciplinas y las responsabilidades organizacionales. Las modificaciones culturales, los cambios del entorno a nivel político, social, económico, cultural y ambiental actuaron como elementos importantes de la gestión organizacional, a tal punto de modificar las concepciones tradicionales empresariales.

El entendimiento no solo de los objetivos organizacionales en términos económicos y financieros, sino también sociales y ambientales, generaron cuestionamientos frente a la interiorización de responsabilidades e impactos hacia distintos stakeholders por parte del Marketing. Es así como la RSE ha integrado la gestión empresarial (Valor, 2001) y la gestión de Marketing como un elemento estratégico que soporta la construcción de relaciones de largo plazo en base al entendimiento de las necesidades de los distintos grupos de interés, así como del entorno a nivel micro y macro (Garcés, 2003).

En el epígrafe que sigue a continuación, se explicara la importancia que tiene la interrelación RSE y Marketing Estratégico, como eje fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y la generación de relaciones de largo plazo, a través de la creación de valor para diferentes stakeholders, sustentados en análisis estratégicos de mercado.



## 2.2 Importancia de la relación entre RSE y Marketing Estratégico

Como se planteó en los párrafos anteriores, la interrelación entre RSE y Marketing Estratégico se presenta a partir del estudio y análisis de necesidades, expectativas y demandas de múltiples grupos de interés, a través de las cuales las organizaciones deben establecer aquellas estrategias que sean favorables para el logro de objetivos de Marketing, sin desconocer los de otros actores del mercado. De acuerdo con Garcés (2007), la relación existente se debe dar a partir de un enfoque real al mercado, en donde las acciones se reflejen en la vocación de servir clientes, construyendo relaciones de intercambio de largo plazo.

Los puntos convergentes de dicha relación se deben orientar hacia la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores, la gestión de las relaciones con el consumidor, la generación de beneficios mutuos o creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2006) y la atención a las necesidades de los stakeholders (Alvarado, 2008). Es por lo anterior, que a partir de los nexos existentes entre las disciplinas en mención, la estrategia de Marketing debe asegurar la orientación de las organizaciones al consumidor (Garcés, 2007), soportada en acciones de RSE que respondan de forma adecuada a las necesidades de los diferentes actores del mercado.

Y es que teóricamente, tanto el Marketing como la Responsabilidad Social Empresarial buscan satisfacer necesidades (Gross & Verma, 1977) como objetivo principal, por lo que su interrelación repercute tanto organizacional como socialmente, en la medida en que se estructuren mecanismos de entendimiento real del mercado (Garcés, 2007) en toda su complejidad. Necesidades insatisfechas, problemas sociales, expectativas de los consumidores, nichos de mercado, entre otros, son oportunidades de Marketing (Gross & Verma, 1977) que deben ser consideradas y aprovechadas para generar valor más allá de la organización y es allí donde se realiza la importancia de la interrelación entre los conceptos en mención.

Sin embargo aunque se reclame conceptualmente la relación entre RSE y Marketing Estratégico, los planteamientos empresariales extendidamente utilizados poco han hecho por centrar la actividad de las organizaciones en el entendimiento de la dinámica de la demanda y sus fuerzas (Garcés, 2007). Por el contrario existen reclamos frente a las formas tradicionales que en cuanto a la ejecución del Marketing se siguen practicando (Garcés, 2003).

Por lo anterior, algunos autores argumentan que es necesaria la reivindicación del Marketing Estratégico (Garcés, 2003) en toda su dimensión, en cuanto a los impactos que de allí se pueden desprender. Lambin (1995) manifiesta que el Marketing Estratégico agrupa todos aquellos elementos que permiten realizar la gestión del análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, optando y forjando relaciones entre empresa y consumidores de largo plazo y que el proceso de mercadeo debe basarse en el entendimiento de los elementos de acción (cómo conquistar los mercados), análisis (cómo comprender los mercados) e ideología (cómo entender y atender, filosóficamente, el mundo de los negocios) (Lambin, 1995), lo cual conlleva necesariamente la vinculación de elementos de RSE en la estructuración de los procesos estratégicos de Marketing.

Ahora, otro de los aspectos relevantes e importantes de la relación entre RSE y Marketing Estratégico radica en entender que el Marketing no es un conjunto de técnicas que se aplican para facilitar las ventas, sino por el contrario, es una filosofía de la actividad de la empresa que debe fundamentarse en análisis económicos para poder explicar las relaciones de intercambio (Grande, 1992) y dar cumplimiento a las necesidades de los diferentes grupos de interés.

La interrelación entonces se concibe como un elemento que permite la construcción social (Araque & Montero, 2003), por lo que se hace importante en la medida en que las organizaciones no se contraponen a los intereses de la sociedad, sino por el contrario se relacionan y complementan para incorporar en las estrategias de Marketing diversos grupos sociales, con la intención de servir y conseguir los objetivos de los stakeholders más allá de los de los accionistas.

Como consecuencia de la interrelación, se genera en la organización una cultura integral que no solo va en la búsqueda de beneficio económico, sino que busca integrarse a su entorno basada en valores que deben ser compartidos entre los diferentes grupos de interés (Mora, 2005). En este sentido las relaciones armoniosas entre los seres humanos, ya sea al interior de la organización, o al exterior con los accionistas, clientes, proveedores entre otros, así como con el medio ambiente, permiten fortalecer y contribuir de manera decisiva a la generación de riqueza y bienestar del conjunto social (Mora, 2005).

Bajo el argumento anterior el Marketing Estratégico en su interrelación con la RSE, debe funcionar como un marco organizacional bajo el cual el fin último de las organizaciones no debe ser otro que el de lograr optimizar la satisfacción de las necesidades del entorno (mercado, sociedad, ambiente y organización) (Mora, 2005). Es por lo anterior, que dicha relación se hace tan importante no solo para las organizaciones sino para la sociedad en general, en la medida en que los impactos se hacen extensivos más allá del escenario empresarial, entendiendo a la organización como un sistema de actividades humanas diseñadas y formalmente realizadas con diferentes propósitos que trascienden lo económico y se complementan con el entorno social y ambiental, mediante la satisfacción de las necesidades de los diversos grupos de interés (Fuenmayor, 2001).

A partir de la caracterización de la organización objeto de estudio (que se remitirá más adelante en el documento), se consideran las siguientes definiciones de RSE y Marketing Estratégico como aquellas en las que se enmarca el presente trabajo. A saber:

**RSE:** “es aquel concepto que abarca todos los aspectos que tienen como obligaciones las organizaciones con la sociedad, a partir de los cuales se tienen en cuenta cuatro categorías de responsabilidades: económicas, legales, éticas y discrecionales” (Carroll, 1979, p.499).

**Marketing Estratégico:**

*Estudio de aquellos aspectos que determinan las relaciones entre oferentes y demandantes, que radica en establecer una adecuada planeación estratégica de Marketing soportada en información completa del mercado (Informal, Comercial, Científica), en un diagnóstico de la situación de mercado (Consumidor – Mercado*

*– Competencia), en la integración del plan estratégico de mercadeo con el plan estratégico global (Visión – Misión – Análisis DOFA – Planes operativos de las distintas áreas organizacionales), en la definición del mercado (Potencial – Objetivo – Meta) y en la definición de estrategias del llamado Marketing Mix, para poder lograr los objetivos estratégicos de mercado (Crecimiento del % de mercado – Posicionamiento – Competitividad) de largo plazo (Garcés, 2003)*

Se escogen estas definiciones porque se considera que son aquellas que más se adecuan y adaptan a la organización. La razón fundamental respecto a la escogencia del concepto de RSE de Carroll (1979), es porque Colsubsidio como Caja de Compensación, debe cumplir con unos lineamientos legales y éticos, dada su función principal que es la administración de recursos provenientes de las empresas afiliadas y por encontrarse vigilada y regulada por la Superintendencia del Subsidio Familiar. Adicionalmente, porque es una organización que debe generar los ingresos suficientes a través de la prestación de sus servicios para ser sostenible en el tiempo. Finalmente porque Colsubsidio trabaja en la generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales más allá de sus compromisos, es decir, cumple con lo requerido por la ley, pero además genera diferentes propuestas que amplían el espectro legal. Bajo este marco, Colsubsidio trabaja bajo las responsabilidades propuestas por Carroll (1979).

En lo que respecta al Marketing Estratégico, se escoge la definición de Garcés (2003) ya que agrupa los elementos que se pretenden evidenciar con el estudio teórico – práctico propuesto, particularmente a partir el análisis documental de los planes de mercadeo y las entrevistas semiestructuradas.

## **2.3 Alineación de la RSE y el Marketing Estratégico en las organizaciones**

Partiendo de los procesos de Marketing remitidos en el capítulo 1, a) Proceso de mercadeo de Lambin (1995), b) Visión dinámica del Plan Estratégico de Mercadeo de Garcés (2003) y c) el Proceso de Marketing de Munuera & Rodríguez (2006), se evidencia que bajo el Marketing Estratégico, la RSE debe estar enmarcada en los procesos de análisis de los mercados meta (potenciales y objetivos), en el análisis de la competencia y de los consumidores en general, partiendo de cuestionamientos respecto a necesidades, expectativas, cartera o portafolio de productos, características de los segmentos objetivos, recursos y capacidades organizacionales, entre otros, que permita dar respuestas y entregar ofertas generadoras de valor (Porter & Kramer, 2006) para los diferentes grupos de interés (Freeman & Reed, 1983).

Es allí, en el análisis y evaluación del mercado – competencia – consumidores en toda su complejidad, en donde se debe estructurar la interrelación entre RSE y Marketing, en la medida en que a partir del entendimiento de las lógicas del mercado y las necesidades de los consumidores, se crean acciones que permiten entregar ofertas de valor (Porter & Kramer, 2006) diferencialmente superiores a las de la competencia. Los diagnósticos estratégicos del mercado, de los consumidores y de la competencia, favorecerán a las organizaciones en cuanto al planteamiento y elección de estrategias de Marketing consonantes con las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (Araque & Montero, 2003) que serán llevadas a cabo mediante la ejecución de lo que se denomina el Marketing Mix o Marketing Operativo.

Si bien las organizaciones a través del Marketing Estratégico tratan de asegurar la orientación al consumidor como garantía de crecimiento sostenible en el largo plazo (Garcés, 2003), se hace necesario que en la definición y planeación de este proceso, la RSE se vincule para garantizar la satisfacción de las necesidades de stakeholders diferentes a los accionistas (Freeman & Reed, 1983). En este punto es importante mencionar el argumento de Freeman (1984), quien establece que las organizaciones deben gestionar las relaciones con los grupos de interés de un modo orientado a la acción y con perspectiva plural, de modo que las estrategias diseñadas se planteen para dar respuesta a las necesidades de los diferentes stakeholders, a nivel de sus necesidades, expectativas y comportamientos. La correcta gestión de la RSE con el Marketing Estratégico, permite alinear las acciones sociales con la organización, maximizando no solo el performance financiero sino también el beneficio social (O'Brien, 2001).

Adicionalmente, la interrelación entre RSE y Marketing Estratégico se apalanca en la propuesta conceptual de Carroll (1979), en la medida en que las organizaciones contemplen sus obligaciones más allá de sus responsabilidades económicas, en donde además de generar utilidades como objetivo primordial (Friedman, 1962), operen bajo un marco legal regulado, bajo comportamientos éticos que la sociedad espera que cumplan y bajo responsabilidades que demuestren su voluntariedad para generar beneficios a nivel social (Carroll, 1979). Bajo la lógica de Carroll (1979), no solo las organizaciones estarán cumpliendo sus objetivos, sino que estarán proyectándose en el campo social (Eells & Walton, 1961), por medio de la satisfacción de necesidades de diferentes agentes del entorno.

A partir de la propuesta conceptual de Garrigá & Mele (2004), la vinculación de la RSE con el Marketing Estratégico está enmarcada en lo que ellos denominan como teorías integradoras, pues estas se enfocan en encontrar la manera de integrar las demandas sociales dentro de los procesos organizacionales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia, su crecimiento y continuidad. Las demandas sociales son generalmente consideradas como el camino en que la sociedad interactúa con las organizaciones y dan a éstas legitimidad y prestigio Garrigá & Mele (2004), para producir no solamente efectos económicos, sino también sociales (O'Brien, 2001).

Así mismo, la interrelación se soporta en el enfoque ético de la RSE planteado por Garrigá & Mele (2004), en la medida en que este se cimienta a partir de la relación empresa – sociedad – ambiente, orientándose hacia la generación de valor para diferentes grupos de interés. El objetivo de dicho enfoque es reconocer la importancia de diferentes agentes del entorno y del mercado, que cobran vigencia a partir de sus demandas y necesidades. Es allí donde el Marketing Estratégico debe tomar un papel protagónico apalancado en diagnósticos y análisis de mercado, consumidores y competencia (Garcés, 2003), que permita entregar ofertas acordes a las expectativas de los distintos grupos de interés (Araque & Montero, 2003). Bajo el enfoque ético, los stakeholders se hacen visibles para las empresas en la medida en que reclaman un proceder ético de las organizaciones, remarcando la necesidad de construir relaciones beneficiosas para las partes involucradas, bajo el entendimiento y comprensión de las dinámicas complejas de cada uno de ellos (Garrigá & Mele, 2004).

A partir de lo anterior, puede identificarse que, analizando correctamente los mercados, la competencia y los consumidores, y entendiendo las interdependencias que existen entre diversos grupos de interés, las organizaciones revitalizan sus objetivos y materializan sus límites enfocándose hacia una perspectiva que permita incorporar los aspectos económicos, ecológicos y sociales (Alvarado, 2008) en sus estrategias de Marketing. Es a partir de este análisis complejo, que se identifican habilidades, ventajas, fortalezas, experiencia, oportunidades, debilidades (O'Brien, 2001), entre otros, no solo a nivel organización, sino a nivel del mercado y de la competencia, permitiéndoles así obtener y generar beneficios tanto económicos como sociales (Mora, 2005).

Como conclusiones del capítulo, debe señalarse que las demandas sociales (Ackerman, 1973) y los cambios estructurales del entorno, han llevado a las organizaciones a considerar no solamente los alcances de los procesos productivos, sino también las externalidades e impactos de su proceder, ratificando así, la necesidad de comprender de forma estratégica a los diferentes grupos de interés en toda su complejidad. Esto con el fin de armonizar las relaciones existentes entre las organizaciones y los stakeholders, permitiéndoles generar valor con orientación al mercado (Garcés, 2003).

A partir de lo anterior, entonces debe resaltar la importancia para las organizaciones de encaminarse hacia la construcción de relaciones de largo plazo con los diferentes grupos de interés (Garcés, 2007), lo cual permita evidenciar la necesidad de la interrelación entre la RSE y el Marketing Estratégico, en la medida en que el entendimiento de las necesidades del mercado y del entorno, el conocimiento profundo de la competencia, el análisis interorganizacional, entre otros, brinda los elementos fundamentales y consonantes en la creación de ofertas acordes con la demanda (Araque & Montero, 2003).

El capítulo que sigue a continuación, plasma la metodología bajo la cual se articula la investigación y describe el diseño metodológico, la muestra y las fuentes y técnicas de recolección de datos utilizadas durante el desarrollo del trabajo. Lo anterior, como elemento fundamental para el logro de los objetivos planteados.

## **3. Metodología y aplicación de la investigación**

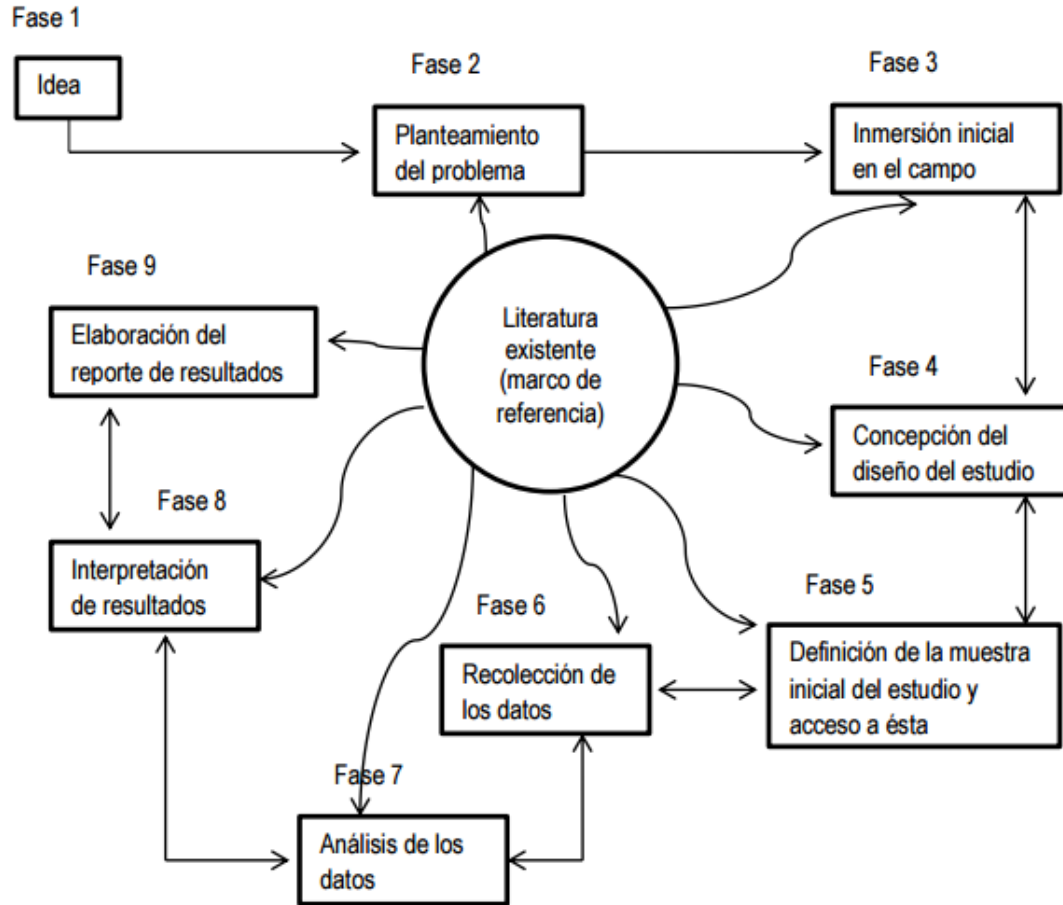
### **3.1 Metodología de la investigación**

Para dar respuesta a las preguntas formuladas: ¿Cómo se relacionan la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en Colsubsidio? y ¿En qué medida la relación práctica entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico de Colsubsidio se ajusta con los postulados teóricos?, y cumplimiento a los objetivos planteados, se sigue el proceso de investigación cualitativa de Hernández et al. 2006. Lo anterior, debido a la flexibilidad respecto al abordaje de investigación, ya que se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de su teoría.

Adicionalmente, porque se fundamenta en una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos participantes. La recolección de datos de la organización se obtiene a partir del conocimiento y perspectivas de los individuos de la muestra, mediante herramientas e instrumentos que ofrecen información valiosa respecto al problema de investigación (Hernández et al., 2006) para proceder con el análisis comparativo en términos teóricos.

A partir de lo anterior, se remite el esquema del diseño metodológico:

Figura 3-1: El proceso de investigación cualitativa



Fuente: Hernández et al. (2006)

Con base en el esquema, a continuación se describe el diseño metodológico de la investigación a partir de la propuesta de Hernández et al. (2006) en cada una de sus fases. A saber:

1. **Idea:** surge de las inquietudes personales en términos de Responsabilidad Social Empresarial que posteriormente y dado el rol actual del investigador dentro de la organización, se vincula con el área de Marketing para tratar de entender la relación práctica y teórica entre los dos conceptos y sus implicaciones. Para esto se realizó una revisión documental tanto a nivel de Marketing como de RSE que permitiera entender de manera inicial en qué consistía la interrelación de las dos disciplinas y su aplicación en las organizaciones.
2. **Planteamiento del problema:** como parte de las evidencias prácticas en la organización objeto de estudio y luego de analizar posibles problemas organizacionales a nivel de Marketing, se logró estructurar en conjunto con la directora de tesis, uno que al ser respondido generara valor tanto para la organización como para la discusión académica. Con base en esto se definieron las preguntas de investigación, los objetivos tanto generales como específicos y

se dio inicio a la revisión de los marcos conceptuales y teóricos correspondientes que permitieran soportar de forma adecuada el desarrollo de la investigación.

3. Inmersión inicial en el campo: para esta investigación, el primer contacto que se tuvo con el campo de estudio, estuvo marcado por la delimitación de un problema observable en la organización de la cual el investigador hace parte. Esto a partir del análisis de algunas fallas del área de mercadeo que fueron detectadas en conjunto con algunas personas pertenecientes a la Gerencia en mención.

Posteriormente, se definió la necesidad de realizar una revisión documental teórica y conceptual, así como de información histórica de los procesos estratégicos de Marketing que permitieran obtener las bases para formular la fase 2 de la investigación y el instrumento pertinente para cumplir con el objetivo general y dar respuesta a las preguntas planteadas. Es necesario aclarar que las entrevistas se realizan a personas de Mercadeo y Planeación, pero no de Responsabilidad Social, dada la limitación de que en el momento de realizar el estudio, no se cuenta con una persona en la organización que esté liderando el área en mención.

4. Concepción del diseño de estudio: para la presente investigación y como se hizo mención anteriormente, se sigue el proceso de investigación de Hernández et al. (2006) que se decanta en un estudio de caso que permite evidenciar la relación entre Marketing Estratégico y RSE en una organización en particular, sin el ánimo de generalizar los resultados de manera probabilística, pues no se tiene el objetivo de establecer referencias universales, sino por el contrario encontrar las evidencias de la interrelación de los conceptos propuestos tanto a nivel práctico como teórico.

Se decide realizar un estudio de caso, ya que como estrategia de investigación es ideal para indagar acerca de fenómenos dinámicos y poco conocidos, o difícilmente observables. Así mismo porque permite utilizar diversas fuentes de evidencia, múltiples técnicas de análisis e identificar aquellos elementos clave que inciden sobre un fenómeno particular. El estudio de caso facilita la comprensión del problema o realidad por analizar, entendiéndola en todos sus matices y de forma global (Balbastre, 2013). Para la presente investigación se hace pertinente el estudio de caso, ya que permite obtener inferencias válidas de la organización objeto de estudio y comprender a profundidad los procesos históricos de Marketing Estratégico así como su relación con la RSE.

5. Determinación de la muestra: con la definición de la organización - objeto de estudio se definió la muestra inicial. Sin embargo, posteriormente se hizo un perfilamiento que permitiera delimitar de mejor manera el problema y la población a estudiar, con lo que se seleccionó a la Subdirección Comercial y particularmente la Gerencia de Mercadeo como muestra para la investigación<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En el apartado 3.2 se amplían los motivos de dicha selección.



6. Recolección de datos: en el apartado 3.3 se explicará con mayor profundidad el proceso que se siguió para recolectar los datos necesarios de la investigación, así como los instrumentos utilizados.
7. Análisis de datos: en los apartados 4.1.1, 4.1.2, 4.2.2 y 4.2.3 se presentan los resultados de la revisión documental, el análisis histórico de los procesos estratégicos de Marketing de la organización, los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y por último el correspondiente análisis de las mismas.

Bajo el escenario anterior, los individuos entrevistados y la información recolectada a través de las diferentes fuentes serán fundamentales para entender a profundidad los procesos de Marketing Estratégico y su interrelación con la RSE en la organización objeto de estudio, de modo que se logre dar cumplimiento a los objetivos planteados y respuesta a cada una de las preguntas de investigación.

## 3.2 Muestra

Se escoge Colsubsidio como organización objeto de estudio, dada la capacidad operativa de recolección de datos y análisis (Hernández et al., 2006), que permite responder las preguntas de investigación y dar cumplimiento a los objetivos planteados. Así mismo, por ser Colsubsidio la Caja de Compensación más grande del país en número de afiliados (1.300.000 aproximadamente)<sup>10</sup>, que tiene implícita en sus procesos estratégicos la generación de impactos sobre sociedades específicas de población.

Sumado a lo anterior, porque es una organización con larga trayectoria en el país (58 años de existencia) que cuenta con un organigrama definido en cada una de sus Unidades Estratégicas de Servicio<sup>11</sup>, lo que le permite tener una estructura operacional y de servicio para tratar de satisfacer las necesidades de las poblaciones afiliadas con las que cuenta.

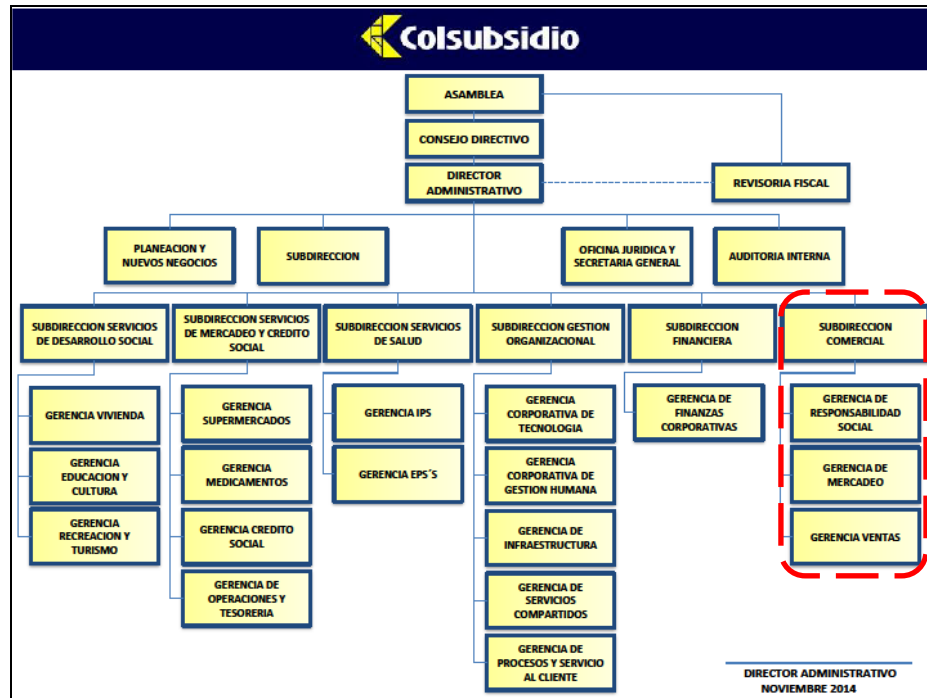
A continuación se remite la estructura organizacional de Colsubsidio:

---

<sup>10</sup> Datos aportados por el área de Inteligencia de Negocios de la organización con corte a Septiembre de 2015.

<sup>11</sup> Colsubsidio cuenta con 8 Unidades de Servicio que son: Crédito Social, Vivienda, Supermercados, Droguerías, Recreación y Turismo, Educación y Cultura, Salud y Agencia de Empleo.

Figura 3-2: Organigrama Colsubsidio



Fuente: Información entregada por la Empresa (Marzo, 2015).

Para efectos de la presente investigación, la muestra se definió puntualmente sobre la Subdirección Comercial y específicamente sobre la Gerencia de Mercadeo de Colsubsidio, ya que es el área encargada del Marketing Corporativo. Es a partir de esta, que Colsubsidio estructura sus planes de mercadeo para lograr consolidar relaciones de largo plazo con las empresas y trabajadores afiliados<sup>12</sup>, tratando de dar cumplimiento a su misión y visión organizacional.

De acuerdo a la anterior y una vez dimensionada la estructura organizacional de Colsubsidio en toda su totalidad, se remite a continuación el organigrama de la Subdirección Comercial, área sobre la cual se realizará la investigación:

<sup>12</sup> Son las empresas y trabajadores afiliados, los grupos de interés principales con los que trabaja la Gerencia de Mercadeo.

**Figura 3-3: Organigrama Subdirección Comercial Colsubsidio**



Fuente: Información entregada por la Empresa (Marzo, 2015)

Se aclara que aunque dentro de la estructura de la Subdirección Comercial se cuenta con una Gerencia de Responsabilidad Social, actualmente no existe una persona encargada que lidere el área, lo que imposibilita la consecución de información. Es por esta razón que se decide involucrar al área de Planeación Corporativa en las entrevistas semiestructuradas, ya que es un área que hace parte de la planeación estratégica de toda la organización y por esto se considera pertinente complementar la información aportada por Mercadeo, de manera que se obtengan datos desde diferentes fuentes de la organización que permitan robustecer y ampliar el análisis.

La escogencia de la Subdirección Comercial y específicamente de la Gerencia de Mercadeo como muestra para desarrollar la investigación, obedece a la necesidad de entender la forma en que Colsubsidio lleva a cabo sus procesos de Marketing Estratégico y su relación con elementos propios de la RSE. Esto para evidenciar la consonancia o no de la interrelación de las disciplinas en la organización objeto de estudio con los postulados teóricos.

A partir del organigrama, se puede identificar que la Subdirección Comercial se encuentra dividida en dos enfoques propios del proceso de mercadeo. Por un lado, se tiene la Gerencia de Ventas como área que apoya el Marketing Táctico tal y como lo plantea Lambin (1995) y Garcés (2003). Es esta quien materializa los procesos operativos, a partir de la elección de estrategias desarrolladas por la Gerencia de Mercadeo. Bajo un presupuesto determinado, ejecuta en las empresas afiliadas, las estrategias definidas por Mercadeo, quien bajo la perspectiva de los modelos mencionados anteriormente se inscribe en el foco estratégico del proceso de Marketing.

### 3.2.1 Colsubsidio: Caracterización organizacional

La Caja de Compensación Colsubsidio es una empresa legalmente constituida, entidad jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, organizada como Corporación, que cumple funciones de protección y seguridad social sometida al control y vigilancia del Estado, en la forma establecida por la Constitución Nacional y las leyes de la República<sup>13</sup>. Cuenta con un organigrama consolidado en cada una de sus unidades estratégicas de servicio, que le permiten soportar sus procesos organizacionales y el logro de su misión y visión corporativa.

Dadas sus funciones principales que son la administración de recursos (aportes del 4% de las empresas frente al valor total de la nómina) y la prestación de los servicios sociales, ha definido un amplio portafolio de servicios que apoya las diferentes etapas del ciclo de vida de los afiliados, orientando la organización a trabajar hacia el logro de su misión empresarial: “Generar oportunidades para cerrar brechas sociales<sup>14</sup>”.

Adicional a lo anterior y dada su magnitud en volumen de trabajadores y en términos de su operación, cuenta con presencia a nivel nacional de sus servicios como soporte de su visión organizacional. Como parte de su razón de ser, debe salvaguardar a través de programas sociales los recursos provenientes de las empresas, obligándose a gestionarlos adecuada y eficientemente, traduciéndolos en servicios y oportunidades que mejoren la calidad de vida de sus afiliados.

De acuerdo con su concepción, ha realizado esfuerzos para ser una organización generadora de valor social a través de sus servicios en cabeza de la Gerencia de Mercadeo y su portafolio integral de servicios. Por esta razón, se ha trazado retos institucionales coherentes con su gestión estratégica y sus niveles de Responsabilidad Social. A saber<sup>15</sup>:

- Seguir consolidando una gestión social eficiente
- Brindar un servicio diferenciador, impecable y siempre con proyección social
- Fortalecer la ampliación de la cobertura
- Alcanzar una mayor expansión geográfica, llegando a cada rincón del país

Históricamente, ha concebido la planeación estratégica como eje fundamental de sus operaciones, lo que le ha permitido consolidarse como la Caja de Compensación más grande del país. Para esto, ha alineado sus procesos y sus servicios con la misión y visión organizacional, garantizando así la promoción, el fortalecimiento, la protección y el bienestar de los afiliados. Cuenta con un área de Responsabilidad Social Corporativa, así como de Marketing definidas, cuyos objetivos y actividades están orientados al

---

<sup>13</sup> Esta información está contenida en la página WEB de Colsubsidio, así como en cartillas que se usan para Grupos de Vivencia de Liderazgo, en la que los equipos de trabajo refuerzan la información más importante de la Caja de Compensación, en términos de resultados, cultura, plataforma estratégica, entre otros.

<sup>14</sup> Página Web oficial Colsubsidio [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

<sup>15</sup> Los retos institucionales están contenidos en el documento llamado “Plan Estratégico Aportes 2014 – Subdirección Comercial”. En él se consolida la información que se presenta anualmente desde el área de Mercadeo Corporativo al resto de áreas de la organización.

mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los afiliados, mediante la interacción de sus procesos.

Para el periodo comprendido entre 2.015 – 2.018 definió la siguiente META corporativa:

“El reto institucional es mantener el liderazgo en el sistema, contribuyendo a la búsqueda de la prosperidad económica y social, apalancados en la sostenibilidad, el permanente crecimiento de nuestros ingresos, la ampliación de coberturas y la consolidación de los programas de beneficio social”<sup>16</sup>.

A partir de la contextualización anterior, se procede con un análisis documental histórico de los procesos estratégicos de Marketing, para posteriormente complementarlos con un análisis cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a cargos estratégicos participantes de los procesos de mercadeo de Colsubsidio y de planeación corporativa.

### 3.3 Fuentes y técnicas de recolección de datos

Para obtener la información necesaria que permita desarrollar de manera adecuada la investigación propuesta, se selecciona para la primera fase, el análisis documental<sup>17</sup> como una de las técnicas que ilustra la forma de entender los diferentes paradigmas conceptuales y teóricos en términos de RSE y Marketing Estratégico, así como su interrelación. De igual forma, se hace uso del análisis documental para realizar una revisión histórica evidenciando la evolución de los procesos de Marketing Estratégico en Colsubsidio.

En la segunda fase se realizan entrevistas semiestructuradas a algunos cargos estratégicos participantes de los procesos de mercadeo y planeación de Colsubsidio, con el fin de conocer y analizar la relación existente entre RSE y Marketing Estratégico en la organización objeto de estudio.

#### 3.3.1 Análisis documental

El análisis documental entre sus diversas definiciones puede precisarse como la operación que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él (Hernández, 2003). Fox (2005) señala que el análisis documental se caracteriza por ser dinámico en el entendido que permite representar el contenido de un documento en una forma distinta a la original, generándose así un nuevo documento. También por ser social, en tanto que su finalidad es facilitar el servicio de información prestado a los usuarios.

---

<sup>16</sup> Para el periodo en mención, la Meta corporativa remitida se apalanca en el mismo documento de la cita anterior “Plan Estratégico Aportes 2014 – Subdirección Comercial”.

<sup>17</sup> Dicho análisis documental se trabaja en los capítulos 1 y 2.

A partir de esto, constituye un proceso que sirve como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en distintos documentos, que se centra en el análisis y síntesis de los datos con la finalidad de extraer contenido sustantivo que de soporte a una investigación particular (Peña & Pirela, 2007). Por consiguiente su valor está en la aproximación cognitiva del investigador al contenido de todas las fuentes de información (Peña & Pirela, 2007).

Una de las propuestas respecto a la estructura y procedimiento del análisis documental es la que se remite a continuación bajo los conceptos de Guimarães, Moraes & Moreira, (2007). A saber:

### **Etapas analíticas**

1. Lectura técnica del documento en que el investigador se relaciona con su estructura, tratando de encontrar apartados que revelen mayor contenido para la investigación.
2. Identificación de conceptos: a partir de los apartados más significativos y útiles de los documentos revisados, se identifican los conceptos que soportaran la investigación.

### **Etapas sintéticas**

1. Selección de conceptos: una vez identificados los conceptos necesarios, se categorizan aquellos que por su estructura, función y uso, generen valor para el desarrollo de la investigación.
2. Condensación documental: consiste en la reducción de los documentos originales a micro – documentos o resúmenes de cada uno de ellos.
3. Representación documental: consiste en la traducción del contenido temático de los documentos al lenguaje de indexación, representándolo a través de índices.

A partir del proceso de análisis documental, hay propuestas mediante las cuales se afirma que deben existir unas macrorreglas, que son el instrumento mediante el cual se puede reducir una secuencia de varias preposiciones a pocas y que bajo este hecho la reducción de información se hace necesaria para poder comprender, almacenar y reproducir discursos, que para el caso particular se categorizan en documentos escritos (Dijk, 1995).

Para el presente trabajo, el análisis se llevó a cabo a partir de diferentes fuentes como se remiten a continuación:

1. Bases de datos académicas altamente reconocidas
2. Páginas web relacionadas con las disciplinas de Marketing y RSE
3. Artículos, libros y tesis de maestría y doctorales aportados por profesores de la Universidad Nacional de Colombia

4. Organización objeto de estudio. El área puntual de mercadeo entregó la información del periodo 2011 – 2014 de los procesos estratégicos de Marketing que fueron ejecutados

El proceso que se siguió corresponde a la siguiente información:

1. Para la construcción del marco teórico y conceptual, se revisaron diferentes bases de datos académicas reconocidas, así como artículos, libros y tesis tanto de maestría como de doctorado que permitieran adentrarse al campo del Marketing Estratégico, la RSE y su correspondiente interrelación. Posteriormente se hizo la revisión, evaluación y síntesis histórica de los conceptos así como de las principales teorías y enfoques, para poder entender en términos temporales y estructurales la relación existente entre las disciplinas del Marketing y la RSE y sus implicaciones en las organizaciones.
2. Posterior a la estructuración de los marcos necesarios a nivel teórico y conceptual, se procedió a analizar la información aportada por la organización respecto a los procesos estratégicos de Marketing que fueron llevados a cabo durante el periodo de tiempo 2011 – 2014. Se realizó un análisis completo de la información de los cuatro periodos y posteriormente se construyó una matriz con base en el proceso de mercadeo propuesto por Lambin (1995). Esta información se evidencia en el capítulo 4, particularmente en los apartados 4.1.1 y 4.1.2.

### **3.3.2 Entrevistas semiestructuradas**

Para la investigación, se escoge como una de las técnicas de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas, ya que se concibe como el instrumento más adecuado dada su connotación flexible y abierta (Hernández et al., 2006) para profundizar en la información respecto a la forma en que la organización estructura y planifica sus procesos de mercadeo estratégico, permitiendo ahondar en temas específicos, mediante la interacción y comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Se realizaron cuatro entrevistas a los conocedores de los procesos de Marketing corporativo y una entrevista en la que se profundizó acerca de la planeación estratégica corporativa de toda la organización, ligada a los procesos de Responsabilidad Social de Colsubsidio, tema clave en el desarrollo de la presente investigación. Se llevaron a cabo en cinco sesiones, aproximadamente de 1 hora para cada entrevista, en donde se aplicó a diferentes cargos, dado que una sola persona de la organización no es conocedora en su totalidad de los procesos. Lo anterior con el fin de lograr los siguientes propósitos: abarcar todo lo necesario y contar con la triangulación entre lo que dicen los diferentes entrevistados y lo evidenciado en el análisis documental.

Los resultados y el posterior análisis de las entrevistas semiestructuradas, son consignados en los apartes 4.2.2 y 4.2.3 respectivamente.

En este capítulo fue posible identificar la metodología que se sigue en la investigación. A partir de esta, en los próximos capítulos se ejecuta conforme a los objetivos, con el fin de tener un análisis e interpretación que permita la realización de las conclusiones finales correspondientes.

## **4. Resultados y análisis**

En el presente capítulo se analiza la información de los planes de Marketing que a través de los años ha realizado Colsubsidio. Para esto se efectúa inicialmente la caracterización organizacional, para posteriormente llevar a cabo un análisis documental que permite evidenciar datos relevantes de los procesos de Marketing del periodo comprendido entre 2011 - 2014. Finalmente se complementa la información con entrevistas semiestructuradas a personas involucradas en los procesos tanto de Marketing como de Planeación corporativa, resaltando el hecho de que la construcción del instrumento, se hace a partir de la priorización de la información del marco teórico y conceptual contenido en los capítulos 1 y 2. Lo anterior con el fin de aportar al objetivo general del trabajo de investigación.

### **4.1 Análisis documental**

#### **4.1.1 Resultados**

Colsubsidio como organización, está alineada en términos de planeación y temporalidad a las administraciones distritales y fundamentalmente a las decisiones gubernamentales que a nivel del Sistema de Protección Social se tomen. Es por esto, que establece su marco estratégico para un periodo de cuatro años aunque anualmente se estructura la estrategia del siguiente año.

El análisis histórico que se realiza a continuación, obedece al periodo 2011 – 2014. No se escoge de forma intencional, sino que representa la información que se obtuvo a través de la Gerencia de Mercadeo. Registros de años anteriores no fueron entregados por la organización.

Se plantea un esquema sintético de la información a partir del modelo propuesto por Lambin (1995). Lo que se pretende validar a partir de este referente, es la estrategia de Marketing de Colsubsidio y su interrelación con la Responsabilidad Social Empresarial en cada uno de los elementos del proceso de mercadeo de la organización.

Se escoge el modelo de Lambin (1995), pues aunque comparte aspectos comunes con los modelos propuestos por Garcés (2003) y Munuera & Rodríguez (2006), se considera puede aportar más en términos descriptivos, lo que permite profundizar en la información y así comprender y entender de mejor manera la relación existente entre el Marketing Estratégico y la RSE en la organización objeto de estudio. Así mismo, porque



---

conceptualmente es un modelo comprensible en todas sus etapas y de esta manera se torna favorable para el análisis documental.

A partir de lo anterior, se remite a continuación de forma esquematizada, la información histórica de los procesos de mercadeo de Colsubsidio, bajo el marco de las etapas del proceso planteado por Lambin (1995). El análisis y evaluación de los procesos de mercadeo de Colsubsidio de cada uno de los años, permite condensar en la matriz que se presenta, información relevante de cada una de las etapas planteadas por el autor en mención, en términos de mercado potencial, mercado de referencia, necesidades, competitividad, cartera o portafolio de productos, segmentos objetivos, Mix de Marketing, presupuesto y seguimiento y control a los procesos.

Tabla 4-1: Resultados del análisis documental bajo el modelo de Lambin (1995)

Etapas del proceso de mercadeo según Lambin (1995)	2011	2012	2013	2014
<b>Análisis del mercado potencial</b>	No se cuenta con análisis sectoriales a profundidad, que permita establecer las necesidades de las empresas en cada uno de ellos, el comportamiento en el mercado, las variables macroeconómicas que los afectan, entre otros.	Así como en 2011, se carece de análisis de información del entorno y del mercado. No se cuenta con datos de empresas de la competencia o de nuevas empresas llegadas al país. No se cuenta con una caracterización de criterios que permitan establecer el mercado potencial.	No se evidencia un estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos o ambientales que permita analizar los mercados potenciales en su complejidad. No hay información de empresas de la competencia, potenciales de atracción ni un estudio de posibles llegadas de empresas al país.	Como en los años anteriores, los análisis que se realizan a nivel de mercado potencial, se enmarcan en metas de atracción de empresas e incremento de aportes. No hay datos fuertes de factores del entorno que brinden información concluyente acerca de los mercados potenciales.
<b>Análisis de necesidades – Definición de mercado de referencia</b>	La información contenida obedece a análisis cuantitativos. Se plantean metas de mantenimiento y atracción de nuevas empresas, objetivos de Colsubsidio. Sin embargo no hay estudios de necesidades de trabajadores de empresas afiliadas y potenciales para afiliación. Criterios de segmentación no se relacionan en la información.	No se cuenta con criterios de segmentación y elementos que permitan validar un análisis de necesidades para los mercados actuales, potenciales y desatendidos. Al igual que en 2011 se trazan metas de atracción de empresas sin información que permita establecer ofertas de valor consonantes con las necesidades.	Información de necesidades, expectativas o preferencias para mercados actuales o potenciales no se evidencia. No se plasman criterios de segmentación que permita establecer frentes de trabajo para grupos de afiliados.	Así como en los tres años anteriores, no se remite información que de contexto respecto a los criterios de segmentación para mercados de referencia. Podría decirse que durante los 4 años de análisis, no se contempla información de las necesidades reales de los diferentes grupos de población afiliada.

<p><b>Análisis de competitividad</b></p>	<p>Carencia de análisis organizacional a nivel de debilidades y fortalezas. No hay una caracterización que permita establecer las ventajas competitivas de la organización frente a otras Cajas de Compensación. La información de competitividad se remite a nivel de volumen de aportes exclusivamente. No existe análisis DOFA.</p>	<p>No hay información concluyente que permita validar cómo se encuentra Colsubsidio frente a las Cajas de Compensación categorizadas como competencia directa. Solo se cuenta con información a nivel de aportes tal como en 2011.</p>	<p>La información con la que se cuenta a nivel de competencia es completamente nominal. Se remite la información numérica de la cantidad de empresas y número de afiliados con los que cuenta la competencia. Sin embargo, no se analiza el contexto ni los soportes que permitan aclarar y explicar las cifras mencionadas anteriormente.</p>	<p>Colsubsidio en los 4 años de análisis, no remite información del estado actual a nivel de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que permita compararse frente a actores de competencia en el mercado. Los datos de competencia solo se tienen para volumen de aportes y empresas afiliadas. Datos contextuales no se evidencian.</p>
<p><b>Análisis de la cartera de productos</b></p>	<p>No se cuenta con análisis comparativos de los portafolios de servicios. No hay claridad de las fortalezas o debilidades a nivel de la cartera de productos en términos comparativos frente a otras Cajas. Las ventajas o debilidades que se pueden tener no son perceptibles en la información.</p>	<p>No se remite información del portafolio actual de servicios, ni se consideran atributos de cada uno de ellos. A nivel comparativo, no se evidencia análisis del portafolio de servicios de otras Cajas, que permita ser críticos frente a la oferta de Colsubsidio. Análisis de tarifas, infraestructura, entre otros, no se evidencian.</p>	<p>No se analiza la información del portafolio de servicios actual, que permita establecer aciertos o puntos de mejora de cara a los afiliados y a las empresas. No se resaltan los atributos o ventajas competitivas con las que cuenta Colsubsidio a nivel de su portafolio.</p>	<p>Colsubsidio cuenta con un portafolio integral de servicios para el ciclo de vida de los afiliados. Sin embargo la carencia de análisis comparativos frente a competidores directos, en términos de atributos, no permite conocer que tan adecuado es para la población objetivo. El portafolio es estático en la medida en que no se adecúa a las necesidades de los diferentes actores del mercado.</p>

<b>Elección de segmentos objetivos</b>	La información no se sustenta en la elección de segmentos objetivos. Se trazan metas de atracción de nuevas empresas (en términos financieros) sin análisis cualitativo que permita validar las elecciones.	Así como en 2011, los objetivos de atracción se cuantifican en número de empresas que se espera poder afiliar. Sin embargo, no se argumenta el porqué de la elección de dicha cuantía. Elementos cualitativos que permitan contextualizar la elección de segmentos objetivos no se hacen evidentes.	No se definen los criterios que permitan sustentar las metas de mantenimiento y atracción de nuevas empresas. La elección de los segmentos es trivial en la medida en que se definen segmentos tales como empresas afiliadas y nuevas con potencial de atracción.	Frente a los años anteriores, se mantiene el formato de presentación de la información. No hay soporte de la elección de los segmentos objetivos que permitan profundizar en el conocimiento de cada uno de ellos. Se parte de la base de mantener y atraer empresas sin criterios claros para cada uno de estos objetivos.
<b>Mix de Marketing</b>	La elección de las estrategias del año no se contempla a nivel de Mix del Marketing. Se remiten frentes de trabajo y actividades puntuales pero a nivel macro; la táctica no se evidencia en la información reportada.	Para el 2012 se definieron frentes estratégicos a nivel de aportes, de posicionamiento, marca, servicio al cliente y relacionamiento. Sin embargo, elementos a nivel táctico que apoyen la gestión de las estrategias mencionadas no se relacionan en la información entregada por la organización.	El plan de mercadeo plantea estrategias muy amplias que no remiten información detallada de la táctica ni de los procesos operativos en que basaran su desarrollo.	Así como en los años anteriores, la estructura de la información se trabaja a un nivel macro. No se cuenta con información detallada a nivel operativo que permita evidenciar cómo se apoyará la gestión de las estrategias definidas.
<b>Presupuesto, realización y control del plan de Marketing</b>	No se logra evidenciar información respecto a la categoría	No se logra evidenciar información respecto a la categoría	No se logra evidenciar información respecto a la categoría	No se logra evidenciar información respecto a la categoría

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la propuesta de Lambin (1995)

## 4.1.2 Análisis

En este apartado se trabaja con la información aportada por Colsubsidio respecto a lo que históricamente se ha desarrollado en términos de planes de mercadeo. Es la Gerencia de Mercadeo el principal proveedor de los datos, base fundamental para la revisión y posterior análisis. La información que se analiza corresponde a datos contenidos en presentaciones que se hacen para los planes estratégicos de gestión con una frecuencia anual a nivel de toda la organización desde el área de Mercadeo.

### 4.1.2.1 Generalidades

De acuerdo con la documentación aportada por Colsubsidio, se logra observar que la información presenta una estructura similar en su análisis para los periodos en mención.

A nivel general, se evidencia que Colsubsidio realiza un seguimiento a profundidad de la gestión del año y una presentación de indicadores generales, así como las metas de los años siguientes. El comportamiento histórico de las empresas afiliadas a nivel de aportes<sup>18</sup> se muestra no solo para Colsubsidio, sino que se realizan análisis comparativos frente a las Cajas de Compensación Cafam y Compensar, organizaciones categorizadas como competencia directa. A pesar de lo anterior, se puede indicar que la información es nominal, pues no se cuenta con datos que contextualicen y den soporte respecto a los comportamientos de cada organización, circunscribiéndose al campo de lo numérico. Las justificaciones de los incrementos o decrementos de los aportes y en general de la información de las otras Cajas de Compensación no se contextualizan, se muestran como datos cuantitativos comparables para cada una de las organizaciones.

Lo anterior implica carencias respecto a análisis del entorno a nivel político, social, económico, tecnológico, entre otros. No se logra validar el sustento contextual de los comportamientos para cada una de las Cajas de Compensación, es decir, falta de información cualitativa que permita complementar los informes cuantitativos que se realizan.

Adicionalmente, las cifras presentadas obedecen en su mayoría a análisis numéricos. No se percibe un seguimiento a las necesidades cambiantes de los trabajadores ni de las empresas afiliadas, por lo que podría argumentarse que la oferta de productos que Colsubsidio realiza, la hace en forma no segmentada ni orientada a dichas necesidades, gustos o pretensiones. Estudios de tendencias o hábitos de consumo que permita plantear ofertas de valor consonantes con las expectativas cambiantes no se analizan, lo que plantea un rezago o al menos un vacío informativo a nivel de necesidades de los consumidores.

En términos generales, se evidencia que la información remitida responde a objetivos económicos y financieros, en tanto que las mediciones y análisis que se realizan, están orientados a evaluar los volúmenes de aportes de las empresas, que permitan establecer metas de mantenimiento y atracción. Sin embargo información cualitativa que permita

---

<sup>18</sup> Aportes entendidos como el 4% del valor de la nómina que aportan las empresas afiliadas a Colsubsidio.

entender las necesidades, hábitos de consumo, factores de decisión de compra, expectativas, entre otros, no se plasman de forma explícita.

#### **4.1.2.2 Análisis del mercado potencial**

Se logra apreciar que no se cuenta con análisis de los mercados potenciales ni definiciones de mercados de referencia para establecer planes de trabajo. Si bien se establecen indicadores para la atracción de nuevas empresas, no se remite información de estudios de mercados o de sectores económicos que permitan entregar ofertas ajustadas a las necesidades y expectativas de cada una de ellas y sus trabajadores.

En términos de planeación, se vislumbran carencias en la medida en que no se proyecta con información real, los frentes de trabajo para abordar con las empresas afiliadas. Las ofertas en términos de productos y servicios, se hacen sin orientación al cliente, es decir, se hacen a partir del portafolio actual de servicios sin basarse en las necesidades reales de los clientes potenciales.

A su vez, existe información insuficiente en la medida en que no se segmentan las empresas de acuerdo a sus condiciones propias, ya sea sociodemográfica de los trabajadores o del sector económico al que pertenecen o de información de necesidades en cuanto a los servicios de la Caja. Al no tener un mercado potencial definido, los esfuerzos en mercadeo y los recursos pueden destinarse a diferentes frentes de trabajo y no ser consonantes con las necesidades de este, por lo que disminuirían las posibilidades de generar impactos positivos sobre los resultados de la organización.

#### **4.1.2.3 Análisis interorganizacional**

Dentro de los planes estratégicos, no se observan análisis al interior de la organización en el periodo de medición, que permita plantear un escenario actual y escenarios alternativos de mejora y potencialización de fortalezas. El no contar con información anual de los análisis DOFA, no permite realizar trazabilidad frente a las acciones que se tomaron para cada uno de estos elementos en clara orientación hacia las empresas y sus trabajadores. El no reconocimiento de fortalezas y debilidades, así como de oportunidades y amenazas del entorno, impiden concebir nuevas opciones a nivel de Marketing cuyas ofertas diferenciales, innovadoras y oportunas se ajusten y alineen con las demandas del mercado.

Adicionalmente, el hecho de no contar con un análisis interorganizacional de manera frecuente, sumado a la no definición clara de mercados potenciales, perjudica la gestión de la Caja en la medida en que no se reconocen los puntos sobre los cuales se debe ahondar dados los buenos resultados obtenidos históricamente, aquellos sobre los cuales se debe mejorar y los aspectos a tener en cuenta asociados al comportamiento del mercado y de la competencia. De existir un mecanismo que permitiera realizar seguimiento de forma segmentada a los mercados actuales y potenciales, podría beneficiar a la organización en cuanto a esfuerzos, recursos, impactos y resultados a nivel de empresa y a nivel de afiliados.

#### **4.1.2.4 Análisis de competencia**

A nivel de competencia no se remiten datos en términos de ventajas competitivas, comparación de portafolios de productos, participación de mercado, tarifas, infraestructura, entre otros. Tampoco se cuenta con información de las actividades llevadas a cabo históricamente por las demás Cajas de Compensación, que evidencien posibles puntos a tener en cuenta en la estructuración de los planes de mercadeo y en la oferta de valor de los servicios Colsubsidio. La no medición de los impactos del Marketing de la competencia en términos de crecimiento en número de empresas y trabajadores afiliados, demuestra carencias frente a oportunidades de mercado. En general la información de la competencia está condensada de forma cuantitativa, siendo el número de empresas y trabajadores afiliados, el único dato con el que se cuenta para los análisis realizados. Sin embargo, esta información únicamente es referente frente a las metas de atracción de empresas que se colocan año tras año.

#### **4.1.2.5 Análisis de la RSE desde el Mercadeo Estratégico en Colsubsidio**

A nivel de la relación entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico, se remite el concepto de “*DiferenciaRSE*”, programa mediante el cual se busca trabajar con las comunidades de trabajadores y sus familias, así como con el Gobierno, en la creación de planes de gestión que permitan generar promesas de valor en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, no se evidencia claramente cómo es la metodología de trabajo con los grupos de interés, cual es la participación que tienen, cuáles son las demandas, gustos o expectativas para con Colsubsidio y cómo es la relación de trabajo para la generación de valor compartido.

Si bien se reconocen algunos grupos de interés como los afiliados, sus familias y el Gobierno, no se mencionan otros stakeholders de la organización. No se argumenta la escogencia de cada uno de ellos y la pertinencia para el trabajo asociado. La no caracterización de estos grupos de interés, no permite conocer información a nivel social, económico, político, cultural, entre otros, que permita plantear escenarios de trabajo acorde con las necesidades de cada uno de ellos.

Podría argumentarse a partir del análisis documental, que la estructuración de los planes de mercadeo se distancia del entendimiento de las necesidades de los diferentes grupos de interés y obedecen a objetivos organizacionales de carácter económico dentro de los límites legales. El no contar con información de primera mano de las poblaciones afiliadas y de los diferentes stakeholders, pone sobre la mesa la discusión respecto a si se hace un Marketing soportado en información del entorno y del mercado o si por el contrario se realiza un Marketing intuitivo tal y como lo plantea Lambin (1995).

Finalmente, puede argumentarse que la relación entre Marketing Estratégico y RSE no se logra observar claramente, dada la debilidad de los análisis de información a nivel de grupos de interés en su complejidad. Si bien se cuenta con información valiosa a nivel cuantitativo, no se evidencia la complementariedad con datos cualitativos que permitan concebir una visión más amplia de los diferentes actores del mercado.

## 4.2 Entrevistas semiestructuradas

Para la realización del instrumento, se organiza la información a partir del capítulo 1, con base en los modelos de Marketing Estratégico de Lambin (1995), Garcés (2003) y Munuera & Rodríguez (2006) descritos en ese apartado. Así mismo, se toma como referente la información del capítulo 2, respecto al origen de la relación entre RSE y Marketing Estratégico, la importancia y la alineación en las organizaciones. Es importante indicar que se considera el análisis documental que se explicita en el aparte 4.1.

Se prioriza la información descrita en el marco teórico y conceptual, con el objetivo de diseñar el instrumento que permita proceder con el trabajo de campo, apuntando al objetivo general.

### 4.2.1 Diseño del instrumento

La construcción del instrumento para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se lleva a cabo a partir de la priorización de la información contenida en los capítulos 1 y 2. De acuerdo con las características propias de la organización objeto de estudio, se decide trabajar bajo ciertos modelos y teorías tanto de RSE como de Marketing, que se hacen relevantes en la medida en que se evidencian aspectos con mayor aplicabilidad para las condiciones propias de Colsubsidio como organización.

En términos de Responsabilidad Social Empresarial, el instrumento se soporta bajo los postulados de la teoría de los stakeholders de Freeman (1984), dada la necesidad de validar y comprender en las entrevistas, cómo trabaja Colsubsidio con los grupos de interés, cómo los selecciona, cómo concibe sus necesidades y expectativas, además de sus pretensiones, para finalmente generar y crear ofertas de productos y servicios. Lo anterior permite evidenciar como se gestionan las relaciones a partir de objetivos específicos de cada uno de ellos y conocer si se satisfacen las necesidades del entorno, mercado, sociedad, ambiente y organización (Mora, 2005) a través del análisis sistemático de las mismas (Lambin, 1995).

En este punto es importante tener en cuenta además, el aporte de Ackerman (1973), que argumenta que las demandas sociales deben incluirse en la gestión empresarial, dado que el desarrollo normal de los procesos organizacionales produce no solamente efectos económicos, sino también sociales que deben ser considerados.

A partir de lo anterior y dado que el modelo de Freeman (1984) argumenta sobre tres niveles de análisis, a continuación se estructura cada uno de ellos, con el objetivo de establecer y recabar la información en términos de RSE y Marketing. A saber:

1. **Nivel de relaciones:** aplica para Colsubsidio en la medida en que se busca obtener información de los principales grupos de interés con los que cuenta e interactúa, respecto a las pretensiones y demandas sociales de cada uno de ellos con la organización y sobre los puntos de vista y expectativas en el corto, mediano y largo plazo. Igualmente, porque permite validar los procesos de comunicación entre la organización y los stakeholders, de cara a la creación y



entrega de procesos de valor compartido (Porter & Kramer, 2006), así como a la atención de necesidades de los distintos stakeholders (Alvarado, 2008).

2. **Nivel de proceso:** es relevante ya que aporta información acerca de los procesos estratégicos comerciales que tiene Colsubsidio con los diferentes grupos de interés. Esto para entender cómo la organización objeto de estudio trabaja de la mano con cada uno de los stakeholders para enriquecer los procesos comerciales en mención y así apuntar a los objetivos de cada uno de ellos.
3. **Nivel de transacción:** se toma en cuenta para lograr entender las negociaciones que se dan entre los tomadores de decisiones tanto de Colsubsidio como de los diferentes grupos de interés para la búsqueda de beneficio colectivo. El objetivo es la comprensión de la forma en cómo se dan las negociaciones, siendo estas voluntarias y consensuadas, o impuestas por agentes externos y/o del Estado.

Los tres niveles de análisis mencionados anteriormente, aportan elementos para la comprensión de la interrelación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en la organización objeto de estudio, en la medida en que se logra validar los procesos de comunicación, interacción y creación de ofertas de valor a partir del análisis y evaluación de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, así como del mercado y del entorno.

Sumado a lo anterior, se considera necesario complementar el diseño del instrumento con los postulados de Carroll (1991), quien argumenta que las empresas deben tener en cuenta cuatro categorías a nivel de RSE: económicas, legales, éticas y discrecionales para el desarrollo organizacional. Sin embargo, se ahonda en la información, precisando que no se trabajan todas las categorías, pues no obedecen a los objetivos de la investigación. La necesidad a partir de los postulados de Carroll (1991), es validar con base en los niveles de responsabilidad de las organizaciones, el grado de convergencia entre la RSE y el Marketing Estratégico en Colsubsidio. A partir de lo anterior, el instrumento se apalanca sobre las siguientes:

- **Responsabilidades Económicas:** aplica para Colsubsidio ya que aporta información respecto a la forma en que la organización ofrece su portafolio de productos y servicios a la población objetivo, analizando si el enfoque estricto es la generación de ingresos y utilidades, o si se contemplan las necesidades y expectativas a partir de la información de los afiliados que permiten la construcción de ofertas consonantes, logrando a su vez las utilidades esperadas.
- **Responsabilidades éticas:** con el objetivo de conocer la cultura y la ética en la toma de decisiones, se busca obtener información de aquellos procedimientos adicionales y actividades que no necesariamente están inmersas en las leyes, pero que se esperan sean cumplidas por la organización. Este punto es relevante pues se busca validar si Colsubsidio cuenta con una cultura organizacional propia más allá del beneficio económico, que integre valores compartidos entre los diferentes grupos de interés (Mora, 2005).
- **Responsabilidades discrecionales:** es importante para comprender si Colsubsidio realiza acciones de Responsabilidad Social más allá de los requerimientos legales y de la normatividad establecida, y si tiene además,

comportamientos que están alineados con la satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés cuyo alcance sobrepase los límites contractuales, es decir comportamientos voluntarios para favorecer el bienestar de los stakeholders.

Finalmente se consideran los aportes de Garrigá & Melé (2004), quienes argumentan acerca de las cuatro teorías en las que se desenvuelve la Responsabilidad Social Empresarial: instrumentales, políticas, integradoras y éticas. Para efectos del presente trabajo y dadas las características de Colsubsidio, se soporta el instrumento a partir de estas dos últimas, dado que se enfocan en encontrar la manera de integrar las demandas sociales dentro de los procesos de las organizaciones, por lo cual se deben tener en cuenta e integrarlas dentro de los procesos productivos en concordancia con los sectores sociales. Así mismo, porque están basadas en principios que expresan la mejor forma de hacer las cosas o la necesidad de conseguir una buena sociedad, centrándose en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad.

A nivel de Marketing, se decide realizar una propuesta del proceso de mercadeo apalancados en los modelos de Lambin (1995), Garcés (2003) y Munuera & Rodríguez (2006), que permita establecer y priorizar de acuerdo con las condiciones de Colsubsidio, cada una de las etapas del mismo. Lo anterior para poder obtener información lo más clara posible, teniendo en cuenta que el objetivo número 2 desglosa las actividades de sistematización y evaluación conceptual de la RSE y el Marketing Estratégico, así como su interrelación<sup>19</sup>. Considerando la pertinencia de la propuesta y para contextualizar mejor al lector, esta se remitirá en el apartado 4.2.3, que contempla cada una de las conclusiones con base en los resultados de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas.

## 4.2.2 Resultados

De acuerdo con las entrevistas realizadas, las transcripciones posteriores y su interpretación, se aclara que no se realiza un esquema de resultados individual, sino que responde al conjunto total de los entrevistados. Esto teniendo en cuenta de que se trata de un estudio de caso cuya unidad de análisis es Colsubsidio y no los individuos particularmente.

A partir de la definición del instrumento, articulado en 5 secciones claramente definidas y diferenciadas entre sí, se procede a exhibir los resultados en el mismo orden de las categorías planteadas, pues se detecta en el trabajo de campo que tiene una efectividad fundamental para efectos de dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Dicho lo anterior y con el fin de facilitar el posterior análisis, se organizan los resultados en una tabla dentro de la cual se consignan las respuestas de los entrevistados en su conjunto a partir de las categorías planteadas. A saber: 1) Generalidades de la Responsabilidad Social y el Marketing Estratégico en Colsubsidio, 2) Análisis interno, del

---

<sup>19</sup> La propuesta se fortalece con los resultados y análisis de las entrevistas semiestructuradas que se remiten en los apartados 4.2.2 y 4.2.3. En éste último es posible ver el gráfico respectivo.

entorno y determinación de estrategias, 3) Grupos de interés, 4) Interrelación RSE – Marketing Estratégico y 5) Finalización. A continuación se remiten los resultados:

**Tabla 4-2: Resultados por categorías de las entrevistas semiestructuradas**

<b>CATEGORIA</b>	<b>RESULTADOS</b>
<p>Generalidades de la Responsabilidad Social y el Marketing Estratégico en Colsubsidio</p>	<p>El Marketing Estratégico se concibe a partir de la estrategia corporativa de Colsubsidio, definida por los directivos y Subdirectores de la organización. Alineada a las políticas y directrices globales, el área de Mercadeo Corporativo establece las estrategias y orienta a las Unidades de Servicio que componen la organización, hacia el cumplimiento de la misión a través de la implementación de diferentes actividades y canales.</p> <p>A partir de una gran directriz de empresa, el Marketing Estratégico permite a Colsubsidio la articulación entre sus diferentes Unidades de Servicio para intentar satisfacer a las comunidades con las trabaja.</p> <p>Los actores principales en la planeación, ejecución y control de los procesos de Marketing Estratégico posterior a la definición de la estrategia corporativa son la Gerente de Mercadeo Corporativo, los Jefes, Coordinadores y Analistas de Mercadeo.</p> <p>No se cuenta con una metodología definida para la elaboración del plan estratégico de mercadeo, si bien se tienen en cuenta aspectos estratégicos y tácticos en su construcción, por lo cual se considera pertinente para los entrevistados revisar una metodología que se ajuste a la organización.</p> <p>La Responsabilidad Social está asociada a la misión de Colsubsidio, en la medida en que trabaja para generar oportunidades para el cierre de brechas sociales, pues tiene como premisa principal, ser una organización social.</p> <p>La articulación de la RS con el conjunto organizacional, se da a partir de la definición de la estrategia corporativa y debe estar inmersa en todos los procesos que se ejecuten en la organización.</p> <p>No se cuentan con planes específicos de Responsabilidad Social, pues se parte de que esta debe permear todo el accionar de la organización.</p> <p>Existe un total consenso al considerar a Colsubsidio como una organización socialmente responsable.</p>

<p>Análisis interno, del entorno y determinación de estrategias</p>	<p>Las fuentes principales de información que soportan la construcción de los planes estratégicos de mercadeo son el direccionamiento corporativo, el área financiera que entrega datos de los aportes de las empresas afiliadas, el área de inteligencia de negocios que aporta información a nivel sociodemográfica de la población afiliada y del consumo histórico para cada uno de los servicios, el área de Planeación que hace los análisis del entorno y de factores económicos, sociales, políticos y ambientales, el Gobierno a través de la información que transmite a Colsubsidio en términos regulatorios como nuevas leyes, decretos, entre otros. Actualmente, se está realizando un estudio por segmento poblacional que indaga acerca de los hábitos y estilos de vida de los afiliados.</p> <p>El análisis del entorno se realiza desde el área de Planeación, el cual es compartido con la Gerencia de Mercadeo y las Unidades de Servicio para la elaboración de los planes de mercadeo.</p> <p>A nivel de análisis de mercados y de competencia, son la Gerencia de Mercadeo y cada una de las Unidades de Servicio quienes lo llevan a cabo. Se hace a partir de fuentes secundarias, revisión en la WEB y visitas a los diferentes servicios de los competidores directos. Sin embargo, expresan los entrevistados que el análisis es básico y poco profundo.</p> <p>Se establecen los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo las actividades en términos de mercadeo. El análisis interno obedece principalmente a una valoración y evaluación del presupuesto y del alcance correspondiente. Sin embargo existen algunos indicadores de cobertura, penetración, de servicio, que brindan una retroalimentación necesaria para posteriores acciones y actividades de mercadeo. Aun así, no se plantea la existencia de una metodología que permita evidenciar análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Colsubsidio.</p> <p>Por factores regulatorios dictados por la Superintendencia del Subsidio Familiar, Colsubsidio históricamente ha establecido la segmentación de sus mercados de acuerdo a las categorías de afiliación A, B o C, las cuales se definen a partir de los ingresos de los afiliados. Sin embargo, a partir del año 2015 viene desarrollando una metodología por segmentos poblacionales, que involucra elementos salariales, personas a cargo y rol del proveedor de los ingresos en el núcleo familiar.</p> <p>Las decisiones de Marketing a nivel de posicionamiento se toman desde la Gerencia Corporativa de Mercadeo, quien define las campañas con el objetivo fundamental de hacer evidente la misión y visión de la organización. Responden a estudios que se realizan cada 4 años correspondientes a</p>
---	---

	<p>salud de marca, donde se recoge información de imagen y percepción de los afiliados frente a Colsubsidio.</p> <p>La propuesta de valor de Colsubsidio es el cumplimiento de su misión, la cual consigna que se trabaja para la generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales. Busca beneficiar principalmente a los trabajadores y empresas afiliadas.</p>
Grupos de interés	<p>Se tienen identificados siete grupos de interés que se clasifican de acuerdo con las responsabilidades de Colsubsidio y con los niveles de impacto que pueden tener las decisiones de esos grupos de interés sobre el quehacer de la organización. Así entonces, se cuenta con los usuarios de los servicios, las empresas afiliadas, los trabajadores afiliados, los trabajadores de Colsubsidio, la sociedad en general, los proveedores y el Gobierno.</p> <p>Existen herramientas diagnósticas a nivel de empresa y a nivel individual, que le permiten a Colsubsidio conocer las necesidades y expectativas de algunos grupos de interés. Sin embargo, la aplicación de las mismas no tiene la cobertura necesaria para conocerlos a profundidad.</p> <p>Los resultados de los diagnósticos no se están involucrando en la elaboración de los planes de mercadeo. El análisis de esta información responde de manera reactiva a mitigar impactos de gestiones no realizadas para cada uno de los grupos de interés.</p> <p>No hay un seguimiento y monitoreo permanente de las características, necesidades, expectativas y demandas de los diferentes grupos de interés. Cuando se lleva a cabo, se hace de forma muy puntual para responder a necesidades de corto plazo.</p> <p>La importancia que se le da a los grupos de interés es debido a la concepción de que ellos son quienes defienden el sistema de protección social. Así mismo porque se considera que son quienes pueden garantizar el éxito u ocasionar riesgos de sostenibilidad para Colsubsidio en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El objetivo de Colsubsidio con cada uno de los grupos de interés es convertirse en un aliado estratégico que le permita el sostenimiento a la organización en el largo plazo.</p>

<p>Interrelación RSE Marketing Estratégico –</p>	<p>Hay consenso por parte de los entrevistados en afirmar que existe una conexión entre Responsabilidad Social y Marketing Estratégico en Colsubsidio, desde la percepción de cada uno de ellos acerca de los conceptos trabajados.</p> <p>El Marketing Estratégico es concebido como un canal para llevar a cabo las estrategias de Responsabilidad Social de la organización.</p> <p>Por la naturaleza de Colsubsidio, afirman los entrevistados que todas las actividades que se llevan a cabo en términos de mercadeo y a nivel de la organización, responden a temas sociales y se hacen de forma responsable, a partir de la buena gestión en la administración de los aportes de las empresas afiliadas y la prestación de servicios.</p> <p>Resaltan la importancia de la conexión entre Responsabilidad Social y Marketing Estratégico, en la medida en que permite a la organización sobrevivir en el tiempo. Sin embargo manifiestan que se le debe dar mayor relevancia a los temas sociales, entendiendo la misión y visión de Colsubsidio.</p> <p>Afirman los entrevistados que trabajar de mejor forma con los grupos de interés desde el área de mercadeo, le permitiría a Colsubsidio diversificar las propuestas de valor con ellos y hacer más eficiente el uso de los recursos de los aportes.</p>
<p>Consideraciones finales</p>	<p>Se considera necesario redefinir el esquema de elaboración del plan de mercadeo, dada la desarticulación existente entre las Unidades de Servicio que componen la organización.</p> <p>Es fundamental darle mayor importancia a las necesidades de los diferentes grupos de interés a partir de un diagnóstico acertado. Se plantea que las acciones desarrolladas por Colsubsidio a nivel de Marketing, obedecen a decisiones internas desde el conocimiento de la organización y los tomadores de decisiones y no desde el conocimiento del entorno y los grupos de interés.</p> <p>Existen herramientas para estudiar y conocer a los diferentes grupos de interés de cara a la planeación de mercadeo. Sin embargo, históricamente Colsubsidio ha decidido a trabajar desde el conocimiento de su portafolio y de sus particularidades internas, obviando elementos del mercado, de la competencia y del entorno.</p>

**Fuente:** Elaboración propia



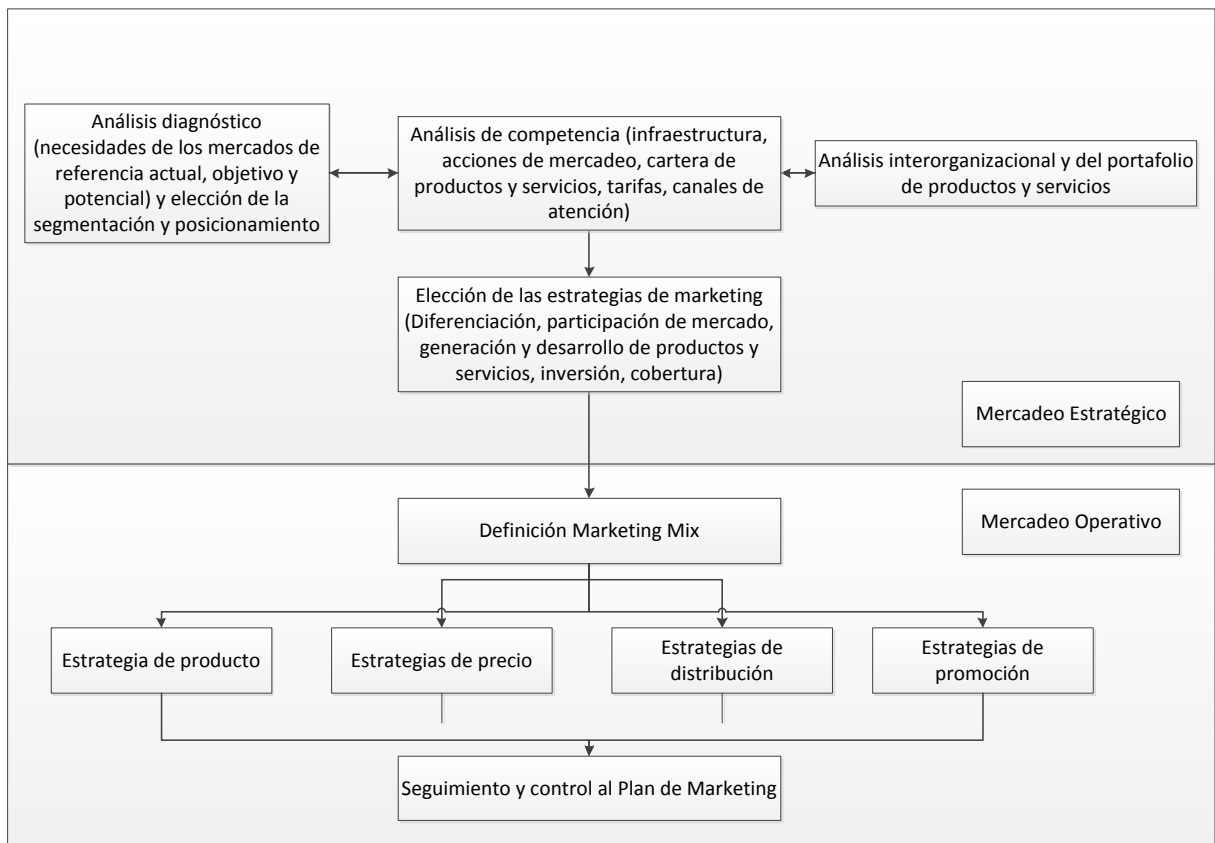


### 4.2.3 Análisis

Como se menciona en el capítulo 3, la presente investigación se rige bajo la metodología propuesta por Hernández et al. (2006), y es a través del trabajo de campo que se logra obtener información vital para el logro de los objetivos planteados. Por lo mismo, la recolección de datos de la organización se obtiene a partir del conocimiento y perspectivas de los individuos, mediante herramientas e instrumentos que ofrecen información valiosa respecto al problema de investigación (Hernández et al., 2006) para justamente dar paso al análisis en términos teóricos.

En este sentido, el análisis no se realiza en el mismo orden de las secciones establecidas en el instrumento, sino que sigue el esquema del modelo propuesto para el proceso de mercadeo estratégico - RSE ajustado a Colsubsidio, que sigue a continuación. Se considera tal pertinencia debido a que se contrastan los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, con la información revisada en el análisis documental y a que internamente cada etapa del esquema propuesto incluye y robustece la discusión sobre la interrelación y la priorización de la información contenida en capítulos anteriores.

**Figura 4-1: Propuesta Proceso de Mercadeo Estratégico – RSE aplicado a Colsubsidio**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Lambin (1995), Garcés (2003) y Munuera & Rodríguez (2006)

El anterior diagrama se concibe a partir de la integración de los modelos evidenciados en los capítulos 1 y 2, el cual fue mejorado y complementado a partir de la información de los análisis realizados en los apartes 4.1.2 y 4.2.3. No se recurre a proponer nuevas etapas o elementos para la construcción y generación del proceso de mercadeo, dada la intención de aprovechar las propuestas de los autores estudiados en conjunción con las condiciones particulares de Colsubsidio.

A continuación se describe para cada una de las etapas, los niveles de análisis y la información que se espera validar.

En lo que respecta al Marketing Estratégico en su interrelación con los preceptos de RSE, es necesario realizar el análisis diagnóstico y evaluación del mercado y del entorno, que implica la definición del mercado de referencia actual, potencial y objetivo. Deben entenderse los criterios de segmentación de cada uno de ellos y debe darse la evaluación de indicadores macroeconómicos que puedan afectar el desarrollo del proceso de mercadeo. Adicionalmente, deben entenderse las estrategias que utiliza la organización objeto de estudio para posicionarse en los diferentes grupos de interés.

Así mismo, es importante realizar el estudio de las necesidades del consumidor, que para el caso actual corresponde a las necesidades de las empresas y trabajadores afiliados a la Caja. Se hace vital a su vez, la evaluación y validación de las necesidades del mercado para obtener información suficiente, de modo que se pueda entregar ofertas consonantes que fortalezcan los mercados actuales y potenciales. En este punto, es importante destacar la necesidad de contar con información de diferentes grupos de interés (no solo de los trabajadores y empresas afiliadas), que permitan a Colsubsidio el planteamiento y ejecución de un proceso de mercadeo que responda de forma adecuada a las necesidades de los diferentes actores del mercado.

En el punto anterior, se valida de forma inicial la relación existente entre RSE y Marketing Estratégico en Colsubsidio, en la medida en que se obtiene información acerca de la forma en que Colsubsidio trabaja con y para los grupos de interés, entendiendo sus necesidades, sus proyecciones, sus expectativas, sus demandas, entre otros, que se traduce finalmente en la generación y creación de ofertas de productos y servicios acorde a todos estos parámetros y elementos.

Otra de las etapas fundamentales, corresponde al análisis de la competencia. Es necesario hacer un diagnóstico completo de las organizaciones consideradas como competencia por parte de Colsubsidio, de modo que se logre validar aquellas ventajas comparativas y competitivas en las que se fundamentan sus procesos. Esto permite conocer las dimensiones de los competidores, los elementos diferenciadores, las estrategias concebidas por cada uno de ellos, las tácticas utilizadas en los diferentes mercados, los canales de comunicación, las oportunidades de negocio, entre otros.

Como tercera etapa, se propone realizar el análisis interorganizacional, así como de la cartera de productos y servicios. Se deben evaluar los elementos del DOFA, para reconocer aquellos aspectos por mejorar y aquellos sobre los cuales la organización debe hacer un esfuerzo permanente para mantenerlos, de forma que impacten positivamente a los diferentes grupos de interés. Así mismo, reconocer aquellas

oportunidades y retos que plantea el mercado, para ejecutar acciones que favorezcan y potencialicen el desarrollo del plan de mercadeo.

Respecto a la cartera de productos y servicios, es importante revisar si esta satisface integralmente las necesidades de los stakeholders o si por el contrario es una propuesta de adentro hacia afuera, en donde los parámetros de oferta están dados por la organización y no por las expectativas del mercado.

Seguido a esto, se plantea la necesidad de tomar decisiones respecto a los objetivos de las estrategias de Marketing, los cuales podrían ser la diferenciación, el crecimiento en la participación del mercado, el desarrollo de productos y servicios, el aumento en las ventas, aumento en la cobertura, la inversión en segmentos específicos, entre otros. Es importante en la medida en que se valida la perspectiva desde la cual se aborda el mercadeo en la organización objeto de estudio.

Todas las etapas anteriores que corresponden a lo que se denomina Marketing Estratégico, desenlazan en el establecimiento del Marketing Mix, en donde se revisan y evalúan las estrategias de producto, precio, distribución y promoción. Como última etapa, se analiza la forma en que la organización objeto de estudio, lleva a cabo la gestión y el control del plan de mercadeo. Se validan los mecanismos que permiten garantizar una continua revisión de las propuestas del Marketing Mix.

La información obtenida a partir del esquema propuesto, aporta los elementos necesarios para complementar los datos encontrados en el análisis documental del periodo 2011 – 2014. Dicho análisis sirve de base para realizar el instrumento teniendo en cuenta que el entrevistador llega con mejores bases respecto a los procesos de mercadeo de la organización, logrando así, un mayor soporte contextual.

Apalancados entonces en los modelos de Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico que mejor se adaptan a los fines del presente trabajo, se construye el instrumento mediante el cual se espera obtener información vital. Es importante destacar que tanto el análisis documental como las entrevistas, están conectados con las definiciones de Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico que apalancan la investigación, en la medida en que permiten validar no solamente la interrelación de los conceptos a nivel de la organización objeto de estudio, sino que a su vez aportan a la resolución de la segunda pregunta definida para el presente trabajo: ¿En qué medida la relación práctica entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico de Colsubsidio se ajusta con los postulados teóricos?

Se hace énfasis, en que las definiciones de RSE y Marketing Estratégico<sup>20</sup> son elementos fundamentales para la argumentación y construcción del instrumento, pues precisan la perspectiva desde la cual Colsubsidio aborda sus procesos de mercadeo.

El instrumento diseñado puede apreciarse en el Anexo A, cuya construcción se fundamenta en 5 grandes categorías, generando internamente un identificador a cada pregunta con el objetivo de facilitar la posterior organización de la información recogida y

---

<sup>20</sup> Las definiciones utilizadas para el presente trabajo se evidencian en el capítulo número 2.

su respectivo análisis en contraste con las teorías de RSE y Marketing Estratégico, tal y como lo indica el objetivo de la investigación.

Es importante mencionar que parte del análisis se fue construyendo a la par de la recolección de los datos, los cuales fueron posteriormente codificados, clasificados y depurados a partir de las categorías definidas en la entrevista semiestructurada y seguidamente organizados en la tabla de resultados. Así, las respuestas de cada uno de los entrevistados se fueron clasificando a través de los identificadores establecidos en el instrumento de la entrevista semiestructurada, de modo que se facilitase el análisis.

De igual forma, el análisis se fundamenta en los criterios de rigurosidad de la investigación cualitativa, que para el presente trabajo hacen alusión a: la credibilidad (se refiere a reconocer los hallazgos cuando son “reales” o “verdaderos”); la confirmabilidad (hace alusión a la neutralidad en el análisis y la interpretación de la información); la honestidad del investigador; y la imparcialidad en la presentación de resultados (Arias & Giraldo, 2011).

A partir de lo anterior y tal como se organizó en la tabla de resultados, se decide no realizar un análisis individual a partir de las respuestas de cada uno de los entrevistados participantes, sino que por el contrario se hace un análisis colectivo a partir de la codificación, categorización y priorización de la información remitida en cada una de las secciones de las entrevistas semiestructuradas. De esta forma y teniendo en cuenta el análisis documental, se procede con el análisis de las entrevistas semiestructuradas en su globalidad, de manera ordenada y para cada una de las fases del proceso de mercadeo estratégico propuesto en la figura 4-1.

## **4.2.4 Análisis Marketing Estratégico**

### **4.2.4.1 Análisis diagnóstico (necesidades de los mercados de referencia actual, objetivo y potencial), elección de la segmentación y posicionamiento**

Debe indicarse que el estudio de los diferentes mercados se realiza de forma poco rigurosa y poco profunda. Si bien existen herramientas<sup>21</sup> con las que cuenta la Gerencia de Mercadeo para la obtención de información en términos diagnósticos a nivel de necesidades, expectativas, deseos y actitudes de dichos mercados, éstas no se han utilizado y aplicado de forma rigurosa para recolectar dicha información. Con base en la teoría de Freeman (1984) que argumenta acerca de las necesidades de comprender estratégicamente a los grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir, así como en los aportes de Ackerman (1973) que argumenta que las demandas sociales deben incluirse en la gestión empresarial, dado que el desarrollo normal de los procesos organizacionales produce no solamente efectos económicos, sino también sociales que deben ser considerados, logra evidenciarse que Colsubsidio y particularmente la

---

<sup>21</sup> Estas herramientas corresponden a diagnósticos de necesidades individuales y de empresas que son gestionados y aplicados a través de los asesores de cuenta.

Gerencia de Mercadeo posee un distanciamiento en cuanto al entendimiento de los mercados para los que trabaja.

De acuerdo con las categorías definidas por Freeman (1984) evidentes en el aparte 1.1, que se refieren a los niveles de análisis que deben darse en las organizaciones en términos de RSE, puede argumentarse que existe una identificación de los grupos de interés con los que cuenta la organización, clasificados de acuerdo con las responsabilidades de Colsubsidio y con los niveles de impacto que pueden tener las decisiones de esos grupos de interés sobre el quehacer de la organización. Sin embargo, las necesidades, expectativas, pretensiones y actitudes, que bien intentan indagarse, no se conocen con certeza, lo que implica de forma directa, que los planes estratégicos de mercadeo se estructuran y ejecutan desde el conocimiento interno de la organización, omitiendo las particularidades y demandas de los agentes del mercado. En términos de Garcés (2003) podría indicarse que las decisiones se toman de forma intuitiva a partir de la poca información que se analiza.

A nivel de proceso, segunda categoría definida por Freeman (1984) en su teoría de los stakeholders, que se refiere a la idea de enriquecer procesos comerciales estratégicos que atiendan grupos de interés múltiples, debe señalarse que Colsubsidio realiza alianzas y convenios con las empresas afiliadas para intentar ampliar su portafolio de productos y servicios. Sin embargo, la formalización de estos, no obedece a un estudio riguroso de los agentes de los mercados a los que se les pretende impactar, razón por la cual existe una desarticulación entre lo que se construye, lo que se oferta y lo que se demanda.

En el campo transaccional, tercera categoría definida por Freeman (1984), que argumenta que las organizaciones deben interesarse de manera voluntaria por la construcción y gestión de las negociaciones con los diferentes grupos de interés (Midttun & Granda, 2007), debe indicarse que Colsubsidio cuenta con canales<sup>22</sup> particularmente en el área comercial, que permiten el relacionamiento y negociación con las empresas y trabajadores afiliados. Sin embargo, existen carencias en la forma de trabajar y relacionarse con estos grupos de interés, ya que las respuestas a las demandas están siendo dadas de forma reactiva en cuanto a las expectativas de cada uno de estos. El proceso de construcción de ofertas consonantes con las expectativas, se genera cuando existe el riesgo latente de desafiliación por parte de las empresas, lo que impide la construcción de relaciones de largo plazo. Es bajo este escenario que se estudia y analizan las necesidades de las empresas y trabajadores afiliados de forma concienzuda, tratando de evitar la fuga hacia otras Cajas de Compensación.

Debe destacarse, que no se logra obtener información de necesidades que permitan validar la articulación y vinculación dentro de los planes de Marketing. Esto tanto para el análisis de las entrevistas semiestructuradas como para el análisis documental. La construcción los planes estratégicos de mercadeo no responde a una orientación de cara a los mercados (Garcés, 2003) y por el contrario, el abordaje se da bajo un esquema de adentro hacia afuera, es decir, desde la posición actual de la organización a través de

---

<sup>22</sup> Para un número de empresas determinado, existen coordinadores, asesores y promotores comerciales que están en constante interacción con las empresas afiliadas.

ofertas de productos y servicios previamente definidos y desarticulados a las necesidades, percepciones y expectativas de los actores del mercado.

Con base en lo anterior, debe señalarse que la interrelación entre los preceptos de la RSE y el Marketing Estratégico no se hace evidente en la organización, en la medida en que las condiciones y necesidades de los grupos de interés, no se enlazan en la construcción de los planes estratégicos de mercadeo y por su parte se asemeja a lo afirmado por Lambin (1995), cuando indicaba que el Marketing es concebido como aquella función de la empresa a través de la cual se intenta igualar la oferta con la demanda a través del intercambio entre ciertos actores del mercado.

A partir de los postulados de Carroll (1991) y dada la evidencia de la no articulación de las necesidades de los grupos de interés en los planes estratégicos de mercadeo, debe indicarse que las responsabilidades que asume la Gerencia particularmente, están orientadas hacia la búsqueda del mantenimiento y atracción de empresas, que permita garantizar los recursos del 4%<sup>23</sup>. La oferta desarticulada de productos y servicios que realiza la Gerencia de Mercadeo a los grupos de interés con los que fundamentalmente trabaja, opta por incrementar la cobertura, pero sin una lógica que reconozca las particularidades de estos grupos, imposibilitando así la construcción de relaciones de largo plazo.

En este sentido, logra evidenciarse la necesidad latente de articular los preceptos de la RSE y los de Marketing Estratégico, que le permitan a Colsubsidio comprender que las organizaciones son espacios en donde se generan relaciones humanas que impactan diferentes grupos de interés (Cortina, 2000) a partir de objetivos organizacionales fundamentalmente estratégicos (Araque & Montero, 2003). Con base en lo anterior, debe señalarse que la articulación entre RSE y Marketing, es fundamental para la construcción de relaciones de largo plazo a partir del entendimiento de las necesidades de los distintos grupos de interés (Garcés, 2003), potenciando así la creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2006). Lo anterior, en la medida en que al menos teóricamente, tanto el Marketing como la Responsabilidad Social Empresarial buscan satisfacer necesidades (Gross & Verma, 1977) de diferentes actores del mercado.

En cuanto a las necesidades éticas y discrecionales que propone Carroll (1991) en su teoría, se logra evidenciar que se trabaja bajo lineamientos que apuntan a cumplir la misión organizacional, es decir, a la generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales, a través de acciones de mercadeo que así lo permitan. Si bien existen unos parámetros legales definidos por la Superintendencia del Subsidio Familiar que debe cumplir a cabalidad Colsubsidio como Caja de Compensación, el área de mercadeo intenta garantizar con los recursos disponibles, oportunidades que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores afiliados y sus familias, así como el desarrollo y fortalecimiento productivo de las empresas afiliadas, todo bajo marcos éticos que integren valores compartidos entre los diferentes grupos de interés (Mora, 2005).

---

23 Por definición de la Subdirección Comercial, estos son los objetivos principales que debe cumplir la Gerencia de Mercadeo y el Departamento de Mercadeo a Cliente.

A partir de lo anterior, puede indicarse que bajo los argumentos de Carroll (1991), la Gerencia de Mercadeo y la organización en general, cumplen con responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, dada la necesidad corporativa de generar valor económico y social para los grupos de interés. Sin embargo, debe mencionarse que en el afán de proteger los recursos provenientes de las empresas afiliadas, Colsubsidio viene fallando en la forma en como lo hace, pues desconoce las particularidades y características de los grupos de interés, elemento fundamental para la construcción de relaciones duraderas de largo plazo. Esto, enfatizando la deficiencia en la articulación entre RSE y Marketing Estratégico.

Complementando la información anterior, debe indicarse que las fuentes de información que soportan la planeación y elaboración de los planes estratégicos de mercadeo, son en su mayoría cuantitativas e históricamente estáticas, pues no permiten el monitoreo constante de los mercados. Estas fuentes no responden desde el Marketing a las demandas de los grupos de interés, sino que asumen un rol nominal que no aporta información correlacionada con las expectativas y actitudes de los diferentes mercados. Aun así, se plantean metas de atracción y mantenimiento de empresas, de cobertura y de penetración de los servicios que presta Colsubsidio, sin contar con elementos que permitan argumentar dichas cifras.

Es por lo anterior, que logra evidenciarse la falta de rigurosidad en los análisis de información de los consumidores, del mercado y de las relaciones de intercambio entre oferentes y demandantes (Garcés, 2003), lo que ocasiona en Colsubsidio una planeación y ejecución de procesos de Marketing intuitivos (Jain, 1992), que sobresalen por su ausencia real de orientación a la demanda y al mercado (Garcés, 2007). Bajo este panorama, se percibe nuevamente la desalineación conceptual entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico, impidiendo a la organización objeto de estudio, enmarcarse en lo que Garrigá & Mele (2004) definen como teorías integradoras, en cuanto no vincula las demandas sociales dentro de los procesos de mercadeo.

A nivel de entorno, los estudios que se realizan están en cabeza del área de Planeación, que es quien analiza los factores económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos que impactan la organización. Esta información, es compartida con las diferentes áreas de la organización incluyendo la Gerencia de Mercadeo Corporativo. Sin embargo, no se percibe que todo el análisis previo sea tenido en cuenta en la elaboración de los planes estratégicos de mercadeo. Esto acentúa el hecho de que las decisiones a nivel de Marketing, sean tomadas bajo las perspectivas de los decisores del área de forma intuitiva, desarticuladas respecto a las condiciones del entorno, lo que imposibilita el entendimiento y comprensión de las dinámicas complejas de este (Garrigá & Mele, 2004) para vincularlas posteriormente en los planes estratégicos de mercadeo. Esto sin duda demuestra una vez más, carencias en los procesos de interrelación entre RSE y Marketing Estratégico existentes en Colsubsidio.

Propone Grande (1992) que son los responsables de Marketing en las organizaciones, quienes deben estudiar y conocer instrumentos de análisis económico, que les permita facilitar la gestión de sus actividades y la comprensión a nivel macro del desarrollo organizacional. Sin embargo, se evidencia en Colsubsidio, que la información del entorno está en cabeza de un área distinta a la de mercadeo, que no necesariamente se involucra en la planeación y ejecución de los planes estratégicos de Marketing.

Por otra parte, la segmentación de los mercados, está dada a partir de las directrices de la Superintendencia del Subsidio Familiar, quien establece tres categorías de afiliación para los trabajadores de acuerdo con los niveles de ingreso por salario. Así, la categoría A corresponde a aquellos afiliados con ingresos entre 1 y 2 SMMLV, la categoría B para quienes perciban entre 2 y 4 SMMLV y la categoría C para personas con ingresos superiores a 4 SMMLV<sup>24</sup>.

Bajo el esquema anterior ha trabajado históricamente el área de Mercadeo, desconociendo las condiciones y particularidades de todos y cada uno de los afiliados en términos psicológicos, demográficos, psicográficos, culturales, entre otros. El elemento salario es por tanto, el argumento válido para el desarrollo de estrategias y la ejecución de acciones de mercadeo para los diferentes mercados en los que se enfoca la Gerencia, desarticulándose por completo de otros elementos que permitan la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de este grupo de interés. A raíz de lo anterior, debe declararse que la Gerencia de Mercadeo se ha relegado frente a las condiciones interpuestas por la Superintendencia del Subsidio Familiar y poco ha hecho por centrar la actividad de Marketing en el entendimiento de la dinámica de la demanda y sus fuerzas (Garcés, 2007).

En cuanto al grupo de interés correspondiente a las empresas afiliadas y tal como se remite en el análisis documental, no se hace evidente una segmentación que permita focalizar desde mercadeo, los esfuerzos diferenciados a partir de las distintas realidades, necesidades y objetivos de las empresas afiliadas. Si bien se tienen identificadas a nivel del sector económico comercial, tamaño en términos de cantidad de trabajadores, volumen de aportes correspondientes al 4% y remanente neto<sup>25</sup>, algunas de estas variables son obviadas en los planes estratégicos de mercadeo. Es menester señalar, que la variable remanente neto es la que prima en las decisiones tomadas por la Gerencia de Mercadeo. Esto por la importancia de mantener los recursos aportados por las empresas afiliadas que permitan la sostenibilidad de Colsubsidio en el largo plazo.

En lo que corresponde a segmentación, logra evidenciarse que el factor económico es fundamental para priorizar el trabajo sobre unos mercados específicos. La no vinculación en los planes estratégicos de mercadeo de las demandas sociales, las necesidades y percepciones de los grupos de interés, la información del entorno y del mercado, los objetivos de las empresas afiliadas, entre otros, deja entrever la desarticulación que existe entre la RSE y el Marketing Estratégico, en la medida en que no se integran elementos que permitan a través de la ejecución de los planes de mercadeo, la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés (Freeman & Reed, 1983).

En términos de posicionamiento, es la Gerencia de Mercadeo quien toma las decisiones a partir de estudios realizados cada 4 años (estudios de Salud de Marca), en donde se

---

<sup>24</sup> Esta definición está ajustada a lo establecido por la Superintendencia del Subsidio Familiar para las Cajas de Compensación Familiar.

<sup>25</sup> El remanente neto corresponde a la diferencia de los aportes del 4% que realizan las empresas y el reembolso en subsidios a los trabajadores, así como las distribuciones que por ley deben hacerse para cada uno de los Fondos de Protección Social establecidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar.



evalúan y analizan las percepciones de los afiliados respecto al portafolio de servicios, frente a la imagen corporativa, la reputación organizacional y la satisfacción ante los servicios prestados por Colsubsidio. Esta retroalimentación sienta las bases para que la Gerencia de Mercadeo en conjunto con el área de Comunicaciones, establezcan los planes de trabajo y las campañas a ejecutar.

A partir de lo plasmado en el párrafo anterior, puede indicarse que las estrategias de posicionamiento tratan de responder a la retroalimentación hecha por actores claves para la organización y que toman en consideración la información primaria obtenida en los estudios de salud de marca, en clara vía de favorecer la organización en su conjunto. En este punto, logra percibirse un esfuerzo por parte de mercadeo para ajustarse a las actitudes, apreciaciones y expectativas de algunos grupos de interés intentando forjar relaciones de largo plazo (Lambin, 1995).

#### **4.2.4.2 Análisis de competencia**

Logra evidenciarse en los apartes 4.1.1 y 4.1.2, que no se hace un seguimiento permanente y robusto de las empresas clasificadas como competencia para la organización. Cuando se lleva a cabo un análisis de competencia, este responde a necesidades puntuales para la elección de acciones de mercadeo de corto plazo. Las fallas en el proceso de análisis se sustentan principalmente por la complejidad de la organización, pues se argumenta que cuenta con 8 Unidades de Servicio (diferentes entre sí) que la componen.

Sin embargo, es necesario que Colsubsidio, logre identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos y responda de manera más efectiva que la competencia, de forma que se preserve el bienestar a largo plazo (Kotler, Camara & Grande, 1999) para los diferentes grupos de interés. Para esto, debe contarse con estudios que apalanquen la identificación en cuanto a la forma en como las demás Cajas de Compensación atienden los mercados, reconociendo así ventajas, fortalezas y debilidades, que le permitan a Colsubsidio trabajar bajo posturas diferenciales en segmentos objetivo.

Respecto a la información con la que cuenta Colsubsidio a nivel de competencia, se dispone del número de empresas afiliadas tanto de Compensar como de Cafam, el volumen de los aportes del 4% y la cantidad de trabajadores afiliados, base sobre la cual se establecen las metas de atracción y mantenimiento de empresas, así como de aportes. Esta información es monitoreada mes a mes por parte del área financiera de la Subdirección Comercial, sin una base contextual, es decir, sin información cualitativa que permita analizar las variaciones correspondientes.

Adicionalmente, existe un documento comparativo a nivel de infraestructura para cada una de las Unidades de Servicio<sup>26</sup>, completamente informativo y nominal, más no diferencial, que permita una correcta estructuración de ofertas de productos y servicios. Si bien se identifican ventajas respecto a las otras dos Cajas de Compensación en términos de infraestructura, no se ha logrado potencializarlas en los mercados para los

---

<sup>26</sup> Dicho documento no fue entregado por la Gerencia de Mercadeo, razón por la cual no se revisó en el análisis documental.

que trabaja la organización a través de la comunicación efectiva. Esto puede deberse al desconocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, que impiden a la organización articular ofertas consonantes con las demandas del mercado desde el reconocimiento de sus fortalezas, causadas por relaciones de intercambio de sentido común, regidas por un principio de relatividad carente de rigor y análisis que se soporte en información confiable (Garcés, 2007).

Por otro lado, no se cuenta con un estudio de tarifas y precios de la competencia que permita la identificación de oportunidades de mercado. Este hecho imposibilita a Colsubsidio el ejercicio interno de revisar los precios de forma permanente, que según corresponda, deberían ajustarse o confirmarse. Esto claramente de la mano con los costos de prestación de cada uno de los servicios.

En cuanto al seguimiento de las acciones de mercadeo realizadas por las Cajas de Compensación Compensar y Cafam, no se cuenta con una metodología o esquema que permita la revisión permanente de las mismas. Si bien se conocen algunas dinámicas y actividades realizadas por la competencia a través de canales de comunicación como las redes sociales, medios masivos, medios impresos, entre otros, esta información no se analiza con la rigurosidad necesaria, ni se aprovecha para actuar de una forma diferente.

Por falta de seguimiento a las acciones de la competencia, ciertas actividades de mercadeo que se realizan desde la organización, llegan a ser similares en su estructura frente a las de la competencia, no permitiéndole a Colsubsidio cierto grado de diferenciación que sirva como elemento favorable para la atracción y mantenimiento de empresas, así como para la satisfacción de los trabajadores afiliados.

En este punto es importante citar a Porter & Kramer (2006) que argumentan que las organizaciones deben crear valor de forma estratégica, eficiente y con base en ventajas competitivas, a partir de elecciones que resulten más rentables en el tiempo para ellas mismas (Kotler & Levy, 1969) y para los grupos de interés (Garrigá & Melé, 2004). Lo anterior se logra siempre y cuando se realice un análisis de competencia riguroso que posibilite a Colsubsidio conocer sus limitaciones y ventajas, articulando ofertas diferenciales y acorde con las necesidades de los grupos de interés. Sin embargo como se mencionó, Colsubsidio carece de un análisis sólido de las empresas consideradas como competencia.

A partir de la información contenida en los párrafos anteriores, debe señalarse que el no contar con argumentos que permita a Colsubsidio conocer de forma rigurosa el mercado en el que se desenvuelve en términos de competencia, y al desconocer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés para los que trabaja la Gerencia de Mercadeo, así como los factores del entorno, impide a la organización construir planes estratégicos de mercadeo consonantes con las condiciones del entorno y los agentes del mercado (Araque & Montero, 2003). Esto por supuesto, demostrando la desarticulación conceptual existente entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico.

La falta de información a nivel de competencia, profundiza la necesidad de la Gerencia de Mercadeo, de comprender mejor los actores del entorno, para que en el proceso de construcción de los planes estratégicos de mercadeo, se involucren elementos convergentes con las necesidades de cada uno de ellos, evitando reclamos frente a las

formas tradicionales que en cuanto al Marketing se vienen desarrollando (Garcés, 2003) y aportando lo necesario para empezar a consolidar la interrelación entre el Marketing Estratégico y la Responsabilidad Social Empresarial en Colsubsidio.

### **4.2.4.3 Análisis interorganizacional y del portafolio de productos y servicios**

Logra evidenciarse que los análisis internos están muy orientados a la evaluación del presupuesto para la planeación y ejecución de actividades de mercadeo, aprobado anualmente por la Subdirección Comercial. Bajo estas revisiones, el área de Mercadeo a Cliente en conjunto con la Gerencia, se apalancan para estructurar el plan estratégico que permita cumplir con los objetivos definidos.

En esta línea, existe un cuestionamiento de acuerdo a la falta de creatividad e innovación en los procesos de Marketing, en la medida en que las limitaciones del presupuesto, vienen determinando el rumbo de los planes estratégicos de mercadeo. Ante la falta de análisis internos que permitan identificar fortalezas, aciertos, oportunidades y aspectos por mejorar, a través de la retroalimentación constante, se vuelven repetitivas históricamente las prácticas de Marketing, lo que conlleva a una toma de decisiones desde el sentir de la organización y no desde las demandas y necesidades del mercado (Garcés, 2007).

A partir de lo anterior se hace necesaria la reivindicación del Marketing Estratégico con el fin de enfrentar las formas tradicionales que en cuanto a la ejecución se siguen practicando (Garcés, 2003). Es por esto que es vital para Colsubsidio, contar con un análisis sólido de las condiciones internas de la organización, que le permitan proponer acciones desde una perspectiva innovadora acorde con las necesidades del mercado (Garcés, 2007).

Si bien Colsubsidio cuenta con ciertas herramientas<sup>27</sup> que permiten de alguna forma conocer los resultados e impactos de las acciones realizadas desde la Gerencia, no se analizan de la forma adecuada para mejorar procesos futuros. Las mediciones realizadas corresponden a la relación entre resultados y metas definidas, desconociendo posibles justificaciones en los aciertos o fallas de las acciones de mercadeo a nivel cualitativo. El no contar con elementos que permitan identificar ventajas en la ejecución de los planes de mercadeo y en la toma de decisiones, lleva a la Gerencia y al Departamento de Mercadeo a Cliente, a fundamentar su actuar bajo la lógica de los recursos disponibles.

En este punto es válido citar a Garcés (2003) en cuanto establece que las prioridades tanto tácticas como estratégicas de las organizaciones y particularmente del Marketing, están siendo limitadas a la maximización de las utilidades.

La no existencia de una metodología que retroalimente permanentemente la ejecución de los planes estratégicos de mercadeo, no le permite a Colsubsidio conocer internamente lo que se viene haciendo de forma correcta, los aspectos por mejorar, las oportunidades y amenazas provenientes del entorno y del mercado, lo que puede causar una mala toma de decisiones por parte de la organización.

---

<sup>27</sup> Estas herramientas corresponden a las ventas obtenidas de las actividades de mercadeo, la asistencia a eventos organizados, la lecturabilidad de los correos enviados, entre otras.

La falta de análisis de estos elementos, importantes para la construcción adecuada de los planes estratégicos de mercadeo, sumado a la falta de entendimiento de las necesidades, actitudes y expectativas de los diferentes grupos de interés, afecta notablemente a la organización y explica los costos de oportunidad que históricamente ha asumido Colsubsidio por falta de reconocimiento de las capacidades y virtudes internas, así como de los factores externos, lo cual bajo un análisis profundo y estructurado, podría permitirle unos mejores resultados en el largo plazo.

Con base en los argumentos anteriores y ante la falta de evidencias que permitan comprender los aspectos interorganizacionales para favorecer la construcción de los planes estratégicos de mercadeo, debe señalarse una desarticulación entre lo que se plasma en los planes de mercadeo, las necesidades del mercado y las condiciones particulares de Colsubsidio. El no identificar las fortalezas, debilidades y características propias de la organización, sumado a la falta de entendimiento de las necesidades de los grupos de interés, obstruye la adecuada construcción de planes estratégicos de mercadeo con orientación a los mercados (Garcés, 2007), profundizando las fallas en la articulación entre RSE y Marketing Estratégico.

Por otra parte, en términos de portafolio de productos y servicios, Colsubsidio se ha destacado históricamente por contar con una oferta amplia e integral para las empresas y trabajadores afiliados. Ha diseñado productos y servicios en cada una de sus Unidades, mediante los cuales intenta satisfacer las necesidades de los mercados para los que trabaja. Sin embargo, como puede verse en la sección de análisis diagnóstico, Colsubsidio no es tan fuerte a nivel de estudios que permitan conocer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Es por lo anterior, que puede indicarse que si bien el portafolio de productos y servicios es lo suficientemente amplio para intentar atacar diferentes mercados, la construcción y el diseño está desarticulado con los requerimientos que se demandan. Aunque se conoce y se argumenta las ventajas de contar con una cartera de productos y servicios desarrollada, hay evidencias que permiten demostrar el hecho de que no se tienen en cuenta las características del mercado, impidiendo la construcción social (Araque & Montero, 2003). Lo anterior en la medida en que la organización se contrapone en cierta medida a los intereses de los grupos de interés.

#### **4.2.4.4 Elección de estrategias de Marketing (diferenciación, participación de mercado, generación y desarrollo de productos y servicios, inversión, cobertura)**

En este punto es importante destacar, que al igual que otras organizaciones, Colsubsidio pone de manifiesto la necesidad de generar utilidades para la sostenibilidad en el largo plazo. Si bien la principal fuente de recursos corresponde a los aportes del 4% que entregan las empresas afiliadas a la organización y que debe administrar de manera eficiente, Colsubsidio se plantea objetivos para la generación de valor económico y social. Bajo esta lógica y siguiendo los objetivos corporativos, se establecen las diferentes estrategias de Marketing, que corresponden principalmente al incremento en los indicadores de cobertura que permitan el cierre de brechas sociales y al mantenimiento y atracción de empresas.

Una de las necesidades adicionales a nivel de estrategia de Marketing, es la diferenciación en la oferta que se hace desde la construcción y ejecución de los planes de mercadeo. Si bien se plantea la urgencia de trabajar bajo esquemas diferenciales que sean percibidos por los diferentes actores del mercado, las limitaciones presupuestales han sido consideradas obstáculos en la generación de ideas orientadas para este fin.

Sin embargo, es necesario destacar la importancia para la organización, de articular las necesidades de los actores del mercado, así como los análisis interorganizacionales, del entorno y de la competencia, de modo que los planes estratégicos de mercadeo se gestionen desde una perspectiva plural (González, 2007), apalancados bajo la lógica y dinámica de las necesidades, expectativas y comportamientos de cada uno de los grupos de interés en términos perceptiblemente distintos. Esto pone de manifiesto la necesidad de articular la relación entre la RSE y el Marketing Estratégico, que promueva eficientemente el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Mercadeo, contribuyendo de manera decisiva a la generación de riqueza y bienestar del conjunto social (Mora, 2005).

La falta de análisis rigurosos de la competencia, las debilidades en la evaluación de la retroalimentación por parte de diferentes stakeholders, las carencias en el entendimiento de las necesidades, expectativas, actitudes y demandas del mercado, sumado a las limitaciones permanentes del presupuesto asignado para la Gerencia de Mercadeo, pueden llegar a ser factores fundamentales en la elección de las estrategias de Marketing, ocasionando costos de oportunidad en la medida en que la información disponible no es suficientemente consistente para la adecuada toma de decisiones. Esto sin duda, poniendo de manifiesto la regla del todo vale a partir de la intuición y testosterona de los directivos de Marketing (Garcés, 2013), sin elementos fundamentales para la articulación entre la RSE y el Marketing Estratégico en la organización.

## **4.2.5 Análisis Marketing Operativo**

### **4.2.5.1 Definición Marketing Mix**

En esta etapa del proceso de mercadeo, se destaca el hecho de que la planeación y ejecución de los planes de mercadeo están estructurados bajo una perspectiva más táctica que estratégica. Como logra evidenciarse en el análisis de la sección anterior, correspondiente al Marketing Estratégico, muchas de las etapas se revisan con poca profundidad y bajo a un análisis superficial, lo que podría indicar que toda la responsabilidad de los planes y el éxito de los mismos, obedece a la buena planeación y ejecución del Marketing Operativo.

A partir de la elección de las estrategias de Marketing, se establecen los recursos para llevar a cabo las actividades de mercadeo que se consideren pertinentes, alineadas a los objetivos del área y de la organización. Con base en la información disponible con la que cuenta la Gerencia, se revisan los alcances y se plantean los impactos que se quieren obtener, trabajando de manera conjunta con las diferentes Unidades Estratégicas de Servicio que componen la organización, de manera que se generen ofertas atractivas tanto para los afiliados como para las empresas.

Sin embargo, como pudo validarse en la sección anterior y ante la falta de conocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado, del entorno y de los grupos de interés, así como de las fortalezas y debilidades de la organización, el desarrollo del Marketing Operativo está estructurado a partir del conocimiento y sentir de la Gerencia de Mercadeo. Las definiciones de los focos de trabajo, se fundamentan en la información disponible (que no cuenta con un análisis robusto y estructurado) y en las percepciones de los encargados del área, quienes orientan los esfuerzos de mercadeo que mejor intentan satisfacer las demandas y necesidades de los grupos de interés, a partir de los objetivos organizacionales definidos.

Debe aclararse que las variables del Mix de Marketing no son controladas en su totalidad por parte de la Gerencia de Mercadeo, ya que esta es un área de apoyo más no de servicio. Son las Unidades Estratégicas de Servicio quienes definen las particularidades de su portafolio de productos y a partir de las necesidades propias del área de mercadeo corporativo de cara a las empresas y los trabajadores afiliados, se realiza un proceso de negociación interno que favorezca a estos grupos de interés.

A nivel de producto, históricamente la oferta ha estado dada por el conocimiento de la organización y sus líderes. La generación y desarrollo de productos y servicios ha permanecido desarticulada con las necesidades de los grupos de interés. Es solo hasta finales del año 2015 que la organización empieza a trabajar bajo un modelo<sup>28</sup> en el que entender los mercados y sus necesidades, se vuelve prioridad para Colsubsidio.

En términos de precio, la injerencia de Mercadeo Corporativo es nula, en la medida en que son las Unidades de Servicio quienes lo definen para cada uno de los productos y servicios. Mercadeo entonces, debe adaptarse a las definiciones de las Unidades de Servicio. Debe recordarse y tal como se vio en la sección anterior correspondiente al Marketing Estratégico, que no se cuenta con un estudio de tarifas de la competencia que permita analizar la conformidad de los precios actuales.

Por su parte, las estrategias de distribución son estructuradas a partir de análisis georreferenciado tanto de trabajadores como de empresas, en pro de facilitar el acceso a los servicios de la organización. Así mismo, la fuerza comercial de la Gerencia de Ventas funciona como un canal a través del cual se disponen los productos y servicios definidos desde Mercadeo para los diferentes grupos de interés para los que se trabaja. Si bien cada una de las Unidades de Servicio cuenta con estrategias de distribución propias para su cartera de productos, Mercadeo Corporativo define los recursos necesarios para acercar los servicios a los diferentes mercados. Así, se cuenta entonces con activaciones de empresas, ferias empresariales, ferias de servicios y eventos transaccionales.

Por último, en cuanto a las estrategias de comunicación, debe señalarse que Colsubsidio históricamente no ha segmentado las comunicaciones. Esto dado el desconocimiento de gustos, expectativas y necesidades de los grupos de interés y de los canales de comunicación más adecuados para cada uno de ellos. A partir de lo anterior, existe una

---

<sup>28</sup> El modelo en mención es una propuesta que viene estructurándose en la organización, a partir de la cual se pretende establecer criterios mejor orientados de segmentación para la población de trabajadores afiliados.

necesidad latente de revisar y estudiar las tendencias en términos de uso de los diferentes medios de comunicación, que le permitan a la organización invertir los recursos de manera eficiente.

### **4.2.5.2 Seguimiento y control al Plan de Marketing**

Desde el nivel táctico, la Gerencia de Mercadeo tiene definida una plantilla de seguimiento a todas las actividades que el área realiza. En ella se remiten los objetivos, el público al que se busca impactar, la descripción de las dinámicas, las metas y el cumplimiento y en términos generales, los resultados obtenidos. Cabe anotar, que todas las actividades cuentan con un cronograma definido, al cual se le hace seguimiento mensual por parte de los líderes.

Sin embargo, dicha plantilla no excede el campo de lo numérico y plasma únicamente los resultados de las acciones de mercadeo realizadas. Pocas veces se genera retroalimentación a través de la aplicación de encuestas de satisfacción, entrevistas con trabajadores afiliados u otros mecanismos que permitan conocer el impacto de todo lo que se ejecuta desde la Gerencia de Mercadeo, para mejorar los procesos futuros.

En términos de presupuesto, existe un sistema de información que mensualmente reporta los valores de los servicios prestados por los proveedores de todas las actividades llevadas a cabo. Esto sumado al control permanente liderado tanto por la Gerencia de Mercadeo, como por parte de la Jefatura del Departamento de Mercadeo a Cliente. El presupuesto ejecutado, es contrastado mensualmente con el asignado, de manera que se logre evitar errores e incrementos no planificados. Dado que se debe llevar un monitoreo riguroso de los recursos, dado el rol administrador de la organización, debe destacarse que este es un punto a favor con el que cuenta el área de Mercadeo.

En este capítulo se ha presentado la interpretación de los análisis a partir de la documentación aportada por la organización, así como del marco teórico y conceptual sobre el que se articula la investigación. Sumado a lo anterior, se plantearon los análisis de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los trabajadores de Colsubsidio, que permiten en el capítulo siguiente, la construcción de las recomendaciones y conclusiones del estudio realizado.

## 5.Recomendaciones y conclusiones

### 5.1 Recomendaciones

A partir del esquema propuesto en la figura 4-1, respecto a las etapas del proceso de mercadeo estratégico – RSE ajustado a la organización, objeto de estudio, surgen varias consideraciones y recomendaciones. La primera de ellas corresponde a lo que conceptualmente se entiende por Responsabilidad Social dentro de la organización. Es necesario identificar en todos los campos organizacionales lo que implica ser socialmente responsable, a la luz de la teoría, dado que si bien se trabaja para favorecer poblaciones vulnerables a las cuales se les pretende impactar de manera positiva por medio de la generación de oportunidades que permitan el cierre de brechas sociales, el alcance de este concepto debe estar armónicamente articulado a las necesidades de los diferentes grupos de interés (Fuenmayor, 2001).

Colsubsidio por su razón de ser, es considerada como una empresa que se articula a los conceptos de la Responsabilidad Social. Sin embargo, puede evidenciarse en la investigación, carencias en el entendimiento del alcance de lo que implica este hecho para la organización. Si bien los esfuerzos de la Gerencia de Mercadeo están dirigidos a proteger los aportes de las empresas y a satisfacer las necesidades de los trabajadores afiliados, deben tenerse en cuenta aspectos que permitan estructurar ofertas consonantes con las demandas y condiciones de los diferentes grupos de interés (Araque & Montero, 2003).

Por otro lado, es recomendable particularmente para la Gerencia de Mercadeo, entender las implicaciones de las etapas del proceso de mercadeo. Debe señalarse que no se logra observar claridad conceptual en lo que respecta a la definición de Marketing Estratégico y su alcance, situación contraria con el Marketing Mix, para el cual sí se logra evidenciar conocimiento por parte del equipo de trabajo. Esta podría llegar a ser una situación que pone de manifiesto la desarticulación en el entendimiento de los grupos de interés, del mercado, del entorno, de las particularidades de la organización, de aspectos de RSE y su posterior vinculación con el Marketing Estratégico, así como la orientación táctica que se tiene al interior del área.

En términos de Lambin (1995), la organización tiene la necesidad de “desarrollar y definir de manera mucho más clara los fundamentos ideológicos de la gestión del Marketing, definiendo y separando claramente los elementos que constituyen el Marketing Estratégico, de aquellos que tradicionalmente se han ejecutado y enseñado en las empresas, que corresponden al Marketing Operativo” (Garcés, 2003, p.14). Bajo este marco, es necesario consolidar la articulación de la RSE en la construcción de los planes estratégicos de mercadeo, en primer término a partir del entendimiento de todos los



grupos de interés y del entorno y en segunda instancia en la materialización del Marketing Mix, que vaya en línea con las necesidades y demandas sociales, ya que son estas las que dan legitimidad a las acciones de las organizaciones (Garrigá & Mele, 2004).

Adicionalmente, es recomendable que Colsubsidio realice esfuerzos para la consecución primaria de información en términos de necesidades, expectativas y demandas de los grupos de interés para los que trabaja. Si bien cuenta con herramientas que están orientadas a esto, los análisis actuales de la poca información que se obtiene, no permiten consolidar una oferta de cara a las expectativas del mercado (Araque & Montero, 2003). Por lo anterior, se recomienda redefinir el portafolio de productos y servicios, bajo una lógica de afuera hacia adentro, es decir, bajo un marco que permita a partir de la recolección de la información de los agentes del mercado, la consolidación de una cartera de productos y servicios articulada con las demandas de los grupos de interés (Freeman & Reed, 1983), que permita estructurar una relación entre RSE y Marketing Estratégico, a través de la satisfacción de necesidades de los actores del mercado.

Sumado a lo anterior y sin desconocer el aporte de Planeación como área encargada del estudio y análisis de las condiciones del entorno, se considera importante que la información recibida por mercadeo, se procese mediante un análisis concienzudo que le permita entender las condiciones bajo las cuales deben articularse los planes estratégicos de mercadeo. Inclusive se propone que en los estudios realizados por Planeación, exista involucramiento por parte de actores del área de mercadeo, que permitan una concepción amplia de las condiciones del entorno que logren vincularse en la planeación estratégica de Marketing.

Es necesaria entonces, la comprensión profunda de los aspectos del entorno, para posteriormente articularlos de manera efectiva en los planes estratégicos de mercadeo, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales, tendencias de mercados, entre otros, que permitan garantizar con base en el análisis de los mismos, la satisfacción de necesidades del entorno (mercado, sociedad, ambiente y organización) (Mora, 2005).

A nivel de segmentación y dado que Colsubsidio históricamente ha trabajado bajo las directrices de la Superintendencia del Subsidio Familiar en lo que respecta a las categorías de afiliación como identificador de la población, es importante señalar que debe estructurarse una nueva forma que permita entender mejor a este grupo de interés, así como a las empresas. Por lo anterior, es necesario comprender cuáles son las necesidades particulares de los trabajadores y los objetivos de las empresas afiliadas a través de mecanismos que así lo permitan. Solo bajo el conocimiento y acercamiento a estos grupos, Colsubsidio podrá tener una oferta sólida y diferencial, que se traduzca en mejores resultados de largo plazo.

Para que esto suceda, deberán vincularse aspectos de RSE en los planes estratégicos de mercadeo, a nivel de expectativas, pretensiones y objetivos, de manera que la ejecución del Marketing Táctico, previa construcción del Marketing Estratégico a partir de análisis y evaluación del entorno, competencia, necesidades de los grupos de interés, entre otros, responda conforme a las demandas sociales (Ackerman, 1973).

En términos de competencia, se sugiere a Colsubsidio, contar con estudios de mercados que permitan tener información seria y rigurosa de las Cajas de Compensación, a nivel de infraestructura, portafolio de productos y servicios, tarifas, acciones de mercadeo, ventajas competitivas, debilidades, mercados potenciales y objetivos, canales de comunicación utilizados, proyectos futuros, entre otros, que le permitan a partir de la diferenciación, crear valor de forma estratégica (Kotler & Levy, 1969) para los distintos grupos de interés (Garrigá & Melé, 2004) en el largo plazo.

Este punto es vital, siempre que se le dé la importancia que corresponde a la información, como insumo fundamental para la elaboración y ejecución de los planes estratégicos de mercadeo. El entendimiento no solo de los agentes del mercado catalogados como competencia, sino de los grupos de interés y del entorno en general, permitirá a Colsubsidio responder de forma articulada a las necesidades de los stakeholders, demostrando la intención de construir relaciones sólidas entre RSE y Marketing Estratégico, con un entendimiento real del mercado (Garcés, 2007).

Para el componente de análisis interorganizacional y del portafolio de productos y servicios, se recomienda contar con una metodología que vaya más allá de la evaluación presupuestaria y de recursos económicos, una metodología que comprenda estratégicamente la importancia de contar con una retroalimentación permanente de los distintos grupos de interés en términos no solo cuantitativos sino también cualitativos, de modo que la construcción y ejecución de los planes estratégicos de mercadeo, responda a las necesidades plasmadas por ellos. A su vez, para que se logre comprender aquellas debilidades y fortalezas de la organización, así como aquellos aspectos externos que podrían perjudicar la gestión del área de mercadeo específicamente. Lo anterior, evitando la mala toma de decisiones y los costos de oportunidad que se vienen asumiendo históricamente.

A nivel de la elección de las estrategias de Marketing, considera el autor que la definición de la organización en cuanto a la necesidad de generar valor económico y valor social se adapta a las condiciones que permiten la sostenibilidad en el largo plazo y el cumplimiento de la misión de Colsubsidio. Si bien existen unos recursos que aportan las empresas a partir de los cuales la Caja de Compensación plantea toda su estrategia corporativa, es recomendable poder encontrar alternativas que permitan cada vez más, depender menos de estos recursos. Para esto, el área de mercadeo y en general la organización, deben ser capaces de atender los diferentes mercados de forma más efectiva que su competencia (Kotler, Camara & Grande, 1999), bajo iniciativas que integren las demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Para poder lograr decisiones correctas a nivel de estrategias de Marketing, es menester para la organización realizar un análisis coherente y bien estructurado de los diferentes actores del mercado, así como de los factores del entorno. El conocimiento profundo de los grupos de interés, el conocimiento interno, externo y de la competencia, se considera esencial para limitar los costos de oportunidad que la organización pueda acarrear, tomando decisiones inadecuadas en detrimento del beneficio de largo plazo. Esto implica entonces, a partir de los argumentos anteriores, trabajar para estructurar una relación sólida entre RSE y Marketing Estratégico conforme a las necesidades de los stakeholders.

En términos del Marketing Mix y entendiendo el contexto histórico de la organización, en donde el rol táctico y operativo han sido elementos que han prevalecido en los planes de

mercadeo, se recomienda que los análisis de las acciones y actividades de mercadeo cuenten con un sustento a partir de información proveniente de los diferentes grupos de interés. Como pudo evidenciarse en la etapa de análisis de las entrevistas semiestructuradas y del análisis documental, las decisiones operativas vienen siendo tomadas desde el conocimiento y sentir propio de los decisores. Sin embargo y al igual que en las etapas del Marketing Estratégico, se considera fundamental, alinear las prácticas de mercadeo con las expectativas de los diferentes grupos de interés con los que interviene la Gerencia de Mercadeo, evitando procesos intuitivos (Jain, 1992) carentes de rigor.

Por último pero no menos importante y si bien se destacó la buena labor en el control de los planes de mercadeo y sobre todo del presupuesto asignado, se considera vital que Colsubsidio exceda los planos cuantitativos y se involucre más en la relación con los grupos de interés. Esto implica la necesidad de obtener información a través de la retroalimentación permanente de las acciones de mercadeo con un enfoque prospectivo, es decir, con un enfoque que busque minimizar errores futuros bajo prácticas históricamente mal concebidas. Para esto se recomienda trabajar de forma más cercana a los grupos de interés con los que se involucra la Gerencia a través de mecanismos que así lo permitan. Es necesario por ende, comprender y escuchar a los diferentes agentes, de modo que a partir de esto, la organización permanezca en un proceso de aprendizaje constante, en donde las buenas prácticas sean asumidas y las malas prácticas, mejoradas o erradicadas.

## 5.2 Conclusiones

A nivel general, la investigación desarrollada permite hacer evidentes en Colsubsidio vacíos respecto a la identificación y definición de las etapas del proceso estratégico de mercadeo y su interrelación con preceptos de RSE a nivel tanto conceptual como práctico. Como se indicó en el aparte 5.1, no se logran evidenciar claramente los límites entre el Marketing Estratégico y lo que tradicionalmente se ejecuta, conocido como Marketing Táctico u Operativo (Garcés, 2003), que es en donde se ha posicionado la organización históricamente. Este hecho, ha causado la desarticulación entre oferta y demanda, dada las carencias en los análisis de información de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona, a nivel de necesidades, expectativas, actitudes, entre otros.

Es importante indicar en este punto que los objetivos planteados se lograron en su totalidad. El objetivo general se cumplió mediante la revisión profunda y exhaustiva del estado del arte a nivel de Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico, los orígenes de la interrelación y la importancia de la articulación para las organizaciones. Adicionalmente, por medio del análisis documental y de la priorización de la información, que permitió diseñar el instrumento para la obtención de datos respecto a las prácticas de Marketing Estratégico en articulación con la RSE de Colsubsidio. Lo anterior para finalmente contrastar la relación existente entre las prácticas de RSE y Marketing Estratégico en la organización objeto de estudio con los postulados teóricos.

En cuanto a los objetivos específicos es menester señalar que el primero<sup>29</sup> de ellos se cumplió una vez culminados los capítulos 1 y 2, en donde se remitieron los marcos conceptuales y teóricos de la RSE y el Marketing Estratégico, los orígenes de la interrelación y la importancia de la alineación para las organizaciones; el segundo<sup>30</sup>, se hace evidente en el aparte 4.2.1, en donde mediante la priorización conceptual, se definen aquellas teorías que mejor se adaptan a las condiciones de la organización, objeto de estudio, para definir el instrumento que permitiese la recolección de datos, en pro de la realización del diagnóstico correspondiente a nivel de Marketing Estratégico y su interrelación con la RSE; el tercero<sup>31</sup> se logró con la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y su posterior interpretación y análisis; finalmente, el cuarto objetivo<sup>32</sup> se alcanzó a partir de las recomendaciones con base en toda la investigación llevada a cabo (se evidencia en el aparte 5.1).

De acuerdo con lo anterior, se obtuvieron los resultados que permitieron dar respuesta a las preguntas de la investigación: ¿Cómo se relacionan la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en Colsubsidio? y ¿En qué medida la relación práctica entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico de Colsubsidio se ajusta con los postulados teóricos?

En cuanto a la primera pregunta, deben señalarse varios puntos. El primero de ellos, es que por la naturaleza de la organización, se asume que ésta es socialmente responsable, bajo el entendido del cumplimiento de la misión corporativa y de las acciones de mercadeo llevadas a cabo, que según se indica responden a lo social. Sin embargo, con base en los postulados teóricos es preciso observar que el diseño y ejecución de los planes estratégicos de mercadeo se distancian del entendimiento de las necesidades de los diferentes grupos de interés (Garrigá & Melé, 2004). A partir de lo anterior y si bien la organización trabaja para el cierre de brechas sociales, los planes estratégicos de mercadeo no responden a las demandas sociales (Ackerman, 1973) ni a la satisfacción de necesidades del entorno (mercado, sociedad, ambiente y organización) (Mora, 2005).

Adicionalmente y ante las carencias evidentes en los análisis no solo de las necesidades de los grupos de interés, sino también de la competencia, de los factores internos de la organización y del entorno, se resalta el hecho de que no se percibe un concepto unificado de Responsabilidad Social Empresarial bajo el cual se trabaje desde el área de mercadeo. Lo anterior implica que las personas encargadas del diseño, ejecución y control de los planes estratégicos de mercadeo asumen que este responde de manera directa a los preceptos de RSE, razón que podría estar directamente relacionada con la falta de orientación estratégica en términos de Marketing.

---

<sup>29</sup> Identificar los principales referentes teóricos de la "Responsabilidad Social Empresarial", el "Marketing Estratégico" y su evolución.

<sup>30</sup> Sistematizar y evaluar críticamente la conceptualización de "Responsabilidad Social Empresarial", "Marketing Estratégico" y la relación entre ellos, identificando elementos que permitan un diagnóstico organizacional de su aplicación.

<sup>31</sup> Realizar el diagnóstico a nivel práctico de la interrelación entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico en Colsubsidio.

<sup>32</sup> Plantear recomendaciones de mejora en la organización objeto de estudio con base en los referentes teóricos consultados acerca de la interrelación entre Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico.

Lo anterior está ligado a la necesidad latente de Colsubsidio de definir de manera clara los alcances teóricos e ideológicos del Marketing (Lambin, 1995), identificando aquellos que hacen parte del Marketing Estratégico y esos otros que pertenecen al Marketing Operativo (Garcés, 2003). Esto permitirá a la organización, entender la importancia de la articulación entre los conceptos de RSE y Marketing Estratégico, dejando un poco de lado las concepciones tácticas y volcándose más hacia elementos estratégicos, que respondan de forma coherente a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (Freeman & Reed, 1983).

Dicho lo anterior, debe argumentarse que la forma en cómo se relaciona la RSE y el Marketing Estratégico en Colsubsidio, obedece a aspectos intuitivos (Jain, 1992) y al conocimiento y sentir de los encargados de las decisiones de la organización. Esto se apalanca en el entendido que existe en la organización, bajo el cual toda actividad que se lleve a cabo, se orienta indudablemente de forma responsable en el campo social. Esto debe revisarse a la luz de la teoría, de modo que en los planes estratégicos de mercadeo, se integren elementos de la RSE articulados a las necesidades de los diferentes grupos de interés (Fuenmayor, 2001). Para esto deben realizarse de manera profunda, los análisis que se proponen en la figura 4-1, que responden a la evaluación de las necesidades de los mercados, de la competencia, del entorno y de la misma organización. Esto como insumo para poder tomar decisiones a nivel de Marketing consonantes con las condiciones de los diferentes grupos de interés (Araque & Montero, 2003).

Para dar respuesta a la segunda pregunta de la investigación, debe indicarse que a partir de las teorías desarrolladas a lo largo del trabajo, Colsubsidio se distancia de ellas, en la medida en que no se hace evidente la interrelación entre el Marketing Estratégico y la RSE. Si bien la organización por su naturaleza misma, cuenta con objetivos sociales implícitos en su misión, para los cuales ha desarrollado diferentes acciones a lo largo del tiempo, estas no se ajustan a las demandas de los actores del entorno, razón por la cual, no hay consonancia entre lo que ofrece Colsubsidio a través de su portafolio de productos y servicios y las necesidades de los diferentes stakeholders.

Una vez hecho el proceso de revisión y priorización de las teorías de Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Estratégico que mejor se adecuan a la organización, debe señalarse que la relación práctica y teórica no se logra observar. Esto de acuerdo a las carencias en los análisis que desde el área de mercadeo existen a nivel de necesidades de los mercados, de los grupos de interés, de los factores del entorno, de la revisión minuciosa y rigurosa de la competencia, de la evaluación interorganizacional, entre otros. La falta de argumentos a nivel estratégico del área de mercadeo de Colsubsidio, la ubica en escenarios tácticos desde los cuales ha respondido a lo largo de los años a partir de la información de la que dispone y de su amplio portafolio de productos y servicios.

Es el Marketing Operativo desde donde ha trabajado históricamente la organización, bajo una lógica interna, que pone de manifiesto el desconocimiento de las particularidades y necesidades de los diferentes grupos de interés (Midttun & Granda, 2007). La desarticulación entre la RSE y el Marketing Estratégico, muestra como Colsubsidio se ha apartado del entendimiento de las motivaciones psicológicas o sociológicas de la actuación del individuo en el mercado (Guillen, 2003).

No se logra validar un proceso estratégico de mercadeo basado en el entendimiento de los elementos de acción (cómo conquistar los mercados), análisis (cómo comprender los mercados) e ideología (cómo entender y atender, filosóficamente, el mundo de los negocios) (Lambin, 1995). Por el contrario, la intuición y la testosterona, tal y como lo denomina Garcés (2003), han estado presentes en el desarrollo de los planes de Marketing, razón por la cual las ofertas de valor responden desde la organización y no desde las necesidades del mercado (Garcés, 2007).

Conforme con lo concluido, es importante señalar que existe entonces una desalineación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Estratégico en la organización objeto de estudio, lo que avala el hecho de forma directa y da respuesta a la pregunta número dos, que la relación práctica entre RSE y Marketing Estratégico en Colsubsidio, no se ajusta a los postulados teóricos.

Debe señalarse que durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones. La primera de ellas fue el hecho de no contar con los aportes de la Gerencia de Responsabilidad Social, dado que no existe una persona encargada que lidere el área, lo que imposibilitó la consecución de información. Sin embargo, se recurrió al área de Planeación con el fin de conocer y analizar el proceso corporativo de la organización desde la perspectiva de la RSE.

Otra de las limitaciones fue el hecho de contar con información contrapuesta en algunos aspectos, entre los resultados de las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental. Algunas de las personas del área de Marketing expresaron que los análisis del entorno realizados por Planeación se tenían en cuenta para la construcción de los planes estratégicos de mercadeo. Sin embargo, en los documentos iniciales aportados no se logró plasmar dicha información y una vez fue solicitada la evidencia para efectos del trabajo, esta no fue entregada al investigador.

Como aspecto final, es pertinente mencionar que la presente investigación deja abierta las posibilidades para estudios posteriores, de modo que se analicen y evalúen los procesos estratégicos de mercadeo a desarrollarse en el futuro, dado que la organización desde finales de 2015, viene trabajando bajo esquemas diferentes a nivel de Marketing, lo cual sin duda se torna interesante en la medida en que las recomendaciones logren modificar los esquemas que históricamente se han trabajado en Colsubsidio.

Se espera que la investigación pueda servir a la organización y que sea un insumo fundamental que permita mejorar los procesos de construcción de los planes estratégicos de mercadeo en articulación con elementos de Responsabilidad Social Empresarial. Esto dada la importancia que tiene para las organizaciones, en la medida en que los esfuerzos se realicen para satisfacer de manera efectiva las necesidades, expectativas y actitudes de diferentes stakeholders, lo cual sin duda favorece el sostenimiento de Colsubsidio en el largo plazo. A partir de esto, debe entonces destacarse que el conocimiento de primera mano de la información y de los procesos de planeación de Marketing junto con los resultados asociados, permiten verificar la pertinencia de los enfoques tácticos y operativos, y la relevancia de modelos estratégicos volcados hacia el mercado y el entendimiento del mismo.

En el campo académico se intenta aportar a la discusión, a través del análisis comparativo realizado en la organización objeto de estudio. Si bien el Marketing es una disciplina en proceso de desarrollo, ha existido una amplia difusión y ejecución de modelos operativos que se sustentan en el entretenimiento más que en el conocimiento y análisis del mercado (Garcés, 2003). Por lo anterior, el análisis permite establecer un aporte frente a las prácticas del Marketing, en la medida en que se valide si están siendo intuitivas (Clancy & Krieg, 2000) o realmente fundadas en información del mercado.





# A. Anexo: Instrumento para la recolección de datos

## Entrevistas semiestructuradas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

## GUÍA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Tiempo Estimado: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### Objetivos de la entrevista:

1. Identificar y describir las prácticas de Responsabilidad Social y las de Marketing Estratégico en Colsubsidio.
2. Evaluar la conexión entre el Marketing Estratégico y la Responsabilidad Social Empresarial en Colsubsidio.

**Objetivo de la investigación:** Identificar y caracterizar la relación existente entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de Marketing Estratégico en Colsubsidio en contraste con los postulados teóricos.

**Nota:** La presente investigación tiene fines puramente académicos, razón por la cual los datos de los entrevistados no serán utilizados para otros propósitos.

**Preguntas guía:**Sección 1. Generalidades de la Responsabilidad Social y el Marketing Estratégico en Colsubsidio

- 1a) ¿Cómo se concibe el Marketing Estratégico en Colsubsidio?, ¿Cuál es su importancia y articulación con el conjunto organizacional?
- 1b) ¿Quiénes intervienen en la planeación, ejecución y control de los procesos de Marketing Estratégico?
- 1c) ¿Cuál es la metodología que utiliza Colsubsidio para la elaboración de sus planes estratégicos de mercadeo?, ¿En qué medida esa metodología es adecuada?
- 1d) ¿Cómo se concibe la Responsabilidad Social en Colsubsidio?, ¿Cuál es su importancia y articulación con el conjunto organizacional?
- 1e) ¿Quiénes intervienen en la planeación, ejecución y control de los procesos de Responsabilidad Social?
- 1f) ¿Cuál es la metodología que utiliza Colsubsidio para la elaboración de sus planes de Responsabilidad Social?, ¿En qué medida esa metodología es adecuada?
- 1g) A la fecha, ¿Usted considera a Colsubsidio una organización socialmente responsable?, ¿Por qué?

Sección 2. Análisis interno y del entorno y determinación de estrategias

- 2a) ¿Cuáles son las principales fuentes de información que soportan la posterior construcción de los planes estratégicos de mercadeo?
- 2b) ¿Cuáles son las principales fuentes de información que soportan la posterior construcción de los planes de Responsabilidad Social?
- 2c) ¿Realiza Colsubsidio análisis del entorno, de los mercados y de la competencia?, ¿cómo lo hace y para qué lo usa?
- 2d) ¿Realiza Colsubsidio análisis de recursos, capacidades y aspectos internos?, ¿cómo lo hace y para qué lo usa?
- 2e) ¿Cómo es el proceso de segmentación de los mercados de referencia de Colsubsidio?
- 2f) ¿En qué se basan para tomar las decisiones de posicionamiento?, ¿Cómo se concibe el posicionamiento de Colsubsidio?
- 2g) ¿Cuál es la propuesta de valor que Colsubsidio entrega al mercado?, ¿A quién quiere beneficiar con la propuesta de valor?

### Sección 3. Grupos de interés

- 3a) ¿Cuáles son los grupos de interés (internos y externos) que posee Colsubsidio?
- 3b) ¿Por qué y para qué es importante conocer esos grupos de interés desde la perspectiva del marketing estratégico?, ¿Cómo se conecta con éstos (es decir, cómo los identifica, estudia y atiende)?
- 3c) ¿Por qué y para qué es importante conocer esos grupos de interés desde la perspectiva de la responsabilidad social?, ¿Cómo se conecta con éstos (es decir, cómo los identifica, estudia y atiende)?

### Sección 4. Interrelación RSE – Marketing Estratégico

- 4a) ¿Existe conexión entre la Responsabilidad Social y el Marketing Estratégico en Colsubsidio?
- 4b) ¿En qué sentido y cómo se evidencia? (si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa)
- 4c) ¿Por qué no se presenta conexión alguna? (si la respuesta a la pregunta inicial de la sección es negativa)
- 4d) Desde su perspectiva, ¿Qué importancia tiene o puede tener para Colsubsidio la existencia de vínculo entre el Marketing Estratégico y la responsabilidad social?
- 4e) ¿Ha sido estratégico para Colsubsidio contar con una conexión entre la responsabilidad social y el Marketing Estratégico?, ¿Por qué? (si se evidencia que hay conexión)
- 4f) ¿Hasta qué punto puede ser estratégico para Colsubsidio contar con una conexión entre la responsabilidad social y el Marketing Estratégico?, ¿Por qué? (si se evidencia que hay no conexión)

### Sección 5. Consideraciones finales

- 5a) Desde su opinión, ¿considera exitosa la forma como se aborda el Marketing Estratégico en Colsubsidio?, ¿Por qué?
- 5b) Desde su opinión, ¿considera exitosa la forma como se aborda la responsabilidad social en Colsubsidio?, ¿Por qué?
- 5c) ¿Le gustaría comentar algo adicional a lo tratado en la entrevista?

**Observaciones adicionales:**

---

---

---

---

## Bibliografía

Ackerman, R. (1973). "How companies respond to social demands." Harvard Business Review **51**(4): 88 - 98.

Aktouf, O. (2011). "La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica."

Alexander, R. S., J. Albright, G. Collins, W. Crowder, K. Dameron & D. Hobart (1948). "Report of the definitions committee." Journal of Marketing **13**(2): 202 - 217.

Alvarado, A. (2008). Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados Interuniversitario en Marketing. Valencia, España, Universitat de València

Álvarez, G.L.I., Santos, V.M.L. & Vázquez C.R. (2001). "El Concepto de Orientación al Mercado: Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis." Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Oviedo.

American Marketing Association, Committee on Terms (1960). "Marketing Definitions: Glossary of Marketing Terms." Chicago. R.S. Alexander (Chairman).

AMA (2004). Dictionary of Marketing Terms [en línea]. <<<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php?>>>

Araque, R. Á. & M. J. Montero (2003). "La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: algunas reflexiones y propuestas." Papeles de Ética, Economía y Dirección **8**.

Argandoña, A. (1998). "The stakeholder theory and the common good." Journal of Business Ethics **17**(9): 1093 - 1102.

Arias, M. & C. Giraldo (2011). "El rigor científico en la investigación cualitativa." Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal **29**(3).

Balbastre, F. (2013). "Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación." Ciencias Económicas **31**(2): 179 - 187.

Banco Mundial. (2006). *La aplicación de la política de gobernanza corporativa*. Lima, Banco Mundial.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Cambra, J., A. Fuster, Y. Polo & M. López (2010). "Preocupación por el cliente: ¿ética, responsabilidad o simplemente negocio?" Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales **20**(37): 47 - 57.

Carroll, A. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." The Academy of Management Review.

Carroll, A. (1991). "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". Business Horizons **34**(4): 39 - 48

Castro, V. (2011). "Éxitos y fracasos en la innovación." Escuela de Organización Industrial.

Clancy, K. & P. Krieg (2000). "Counter - Intuitive Marketing: Achieve Great Results using Uncommon sense."

Coca, A. M. (2008). "El concepto de Marketing: pasado y presente." Revista de Ciencias Sociales (Ve) **14**(2): 391 - 412.

Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid, España.

Crane, A. (2000). "Marketing, morality and the natural environment."

Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?" California Management Review **2**(3): 70-76.

Delgado Sierra, V. (2012). Estudio del grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa a través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias de televisión. Departamento de Economía y Empresa. Logroño, Universidad de la Rioja: 211.

Dijk, T. (1995). *Texto y contexto: semántica y pragmática del discurso*. Madrid, Cátedra.

Drucker, P. (1984). "The meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review **26**(2): 53 - 63.

Eells, R. & Walton, C. (1961). *Conceptual Foundations of Business*. Homewood: Richard D. Irwin.

Fox, V. (2005). *Análisis documental de contenido: principios y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.

Freeman, E. & D. Reed (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance." California Management Review **25**(3): 88 - 106.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston MA: Pitman.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits." The New York Times Magazine.

Fuenmayor, R. (2001). *Interpretando organizaciones: Una teoría sistémico - interpretativa de organizaciones*. Venezuela.

Garcés, J. (2003). "Marketing: Un paradigma balbuceando en un capitalismo mutando." Expoacademia.

Garcés, J. (2007). "Marketing y Responsabilidad Social Empresarial." Investigaciones en Psicología del consumidor.

- Garcés, J. (2013). "El marketing: modas y modelos." Vox Populi **12**: 51 - 65.
- Garrigá, E. & D. Melé (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory." Journal of Business Ethics **53**: 51 - 71.
- González, E. (2007). "La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa." Veritas **2**(17): 205 - 224.
- Gonzalez, F. (2014). 5 de los peores fracasos de marketing durante 2014. Merca2.0.
- Grande, I. (1992). Dirección de marketing: fundamentos y software de aplicaciones. Madrid: McGraw Hill.
- Grönroos, C. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach." European Journal of Marketing. **23**(1): 52 - 60.
- Gross, C. & H. Verma (1977). "Marketing and Social Responsibility." Business Horizons, **20**: 75 - 82
- Guillen, M. (2003). "Hacia una revisión crítica del análisis neoclásico del consumo: una alternativa basada en las necesidades." Revista de Economía Crítica.
- Guimarães, J., J. Moraes & M. Guarido (2007). "Análisis documental de contenido de textos narrativos: bases epistemológicas y perspectivas metodológicas."
- Gundlach, G. (2007). "The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and The Role and Responsibility of Marketing in Society." Journal of Public Policy & Marketing **26**(2): 243 - 250.
- Hernández, I. (2003). "El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios."
- Hernández, R., C. Fernández & M. d. P. Baptista (2006). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Heugens, P., V. Bosch & C. Van Riel (2002). "Stakeholder integration." Business and Society **41**(1): 36 - 60.



Hicks, J. (1937). "Mr. Keynes y los Clásicos: una interpretación sugerida." Econométrica **5(2)**: 147 - 159.

Jain, S. (1992). "Strategic Marketing: Evolution, Integration and Managerial Implications." Journal of Managerial Issues **4(4)**: 510 - 532.

Kotler, P. & S. Levy (1969). "Broadening the Concept of Marketing." Journal of Marketing **33(1)**: 10 - 15.

Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, Inc.

Kotler, P., D. Camara & I. Grande (1999). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P., D. Jain & S. Maesincee (2002). El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación. España.

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Levitt, T. (1958). "The Dangers of Social Responsibility." Harvard Business Review: 41 - 50.

Levitt, T. (1969). *La moda del marketing: Caminos para un crecimiento empresarial*. New York: McGraw Hill.

Logsdon, J. & D. Wood (2002). "Business citizenship: from domestic to global level analysis." Business Ethics Quarterly **12(2)**: 155 - 187.

Martínez, J. A. (2011). "Evolución del marketing: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor." Contribuciones a la Economía.

Midttun, A. & G. Granda (2007). "Innovación y responsabilidad social empresarial." Cuadernos Forética **7(4)**.

Mora, C. (2005). "La Responsabilidad social corporativa: Razón de ser del Marketing como sistema de pensamiento organizacional." Revista Visión Gerencial **4(2)**: 171 - 179.

- Morillo, M. d. C. (2008). "Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: Decisiones de compra y de comunicación." Economía **26**: 189 - 206.
- Munuera, A. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing." Información Comercial Española: 126 - 142
- Munuera, J & A. Rodríguez (2006). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- O'Brien, D. (2001). "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy." The Center for Corporate Citizenship at Boston Colleague.
- Peña, T. & J. Pirela (2007). "La complejidad del análisis documental." Información, cultura y sociedad **16**: 55 - 81.
- Polonsky, M. (2005). "Stakeholder thinking in marketing." European Journal of Marketing **39**((9/10)): 953 - 955.
- Porter, M. (1987). "The State of Strategic Thinking." The Economist: 17 - 22.
- Porter, M. & M. Kramer (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility." Harvard Business Review: 1 - 14.
- Prada, R. (2002). "Análisis de la crítica social al marketing." Estudios Gerenciales.
- Say, J. (1803). *A Treatise on Political Economy*. London.
- Schiffman, L. & L. Kanuk (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.
- Sethi, S. (1975). "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework." California Management Review **17**(3): 58 - 64.
- Stanton, W.J. (1969). *Fundamentals of Marketing*. USA: McGraw-Hill.
- Stoney, C. & D. Winstanley (2001). "Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain." Journal of Management Studies **38**(5): 603 - 626.

Suárez, Y. (2014). Limitaciones para la Responsabilidad Social Empresarial: Una aproximación desde las concepciones alternativas de Empresa. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Bogotá, Colombia, Universidad Nacional de Colombia.

Valenzuela, L. (2005). "Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial."

Valor, M. (2001). "Responsabilidad social de la empresa, marketing de relaciones y política de recursos humanos: El gasto social de la empresa." Papeles de Ética, Economía y Dirección **6**.

Varian, H. (1987). "Microeconomía intermedia".

Vives, A. (2011). Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.

Webster, F. (2005). "A perspective on the evolution of marketing management." Journal of Public Policy & Marketing **24**: 121 - 126.

Wind, Y. & T. Robertson (1983). "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research." Journal of Marketing **47**(2): 12 - 25.