

# Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en una empresa de consultoría a través de la aplicación del mercadeo social\*

## Design of a model of corporate social responsibility in a consulting company through the application of social marketing

Ing. Lindsay Figueroa Geraldino, MSc.\*; Ing. Silebis Aguirre Lasprilla, MSc.\*\*;  
Ing. Maria Jimena Wilches Arango, MSc.\*\*\*; Ing. María Victoria Rojas Escarria, Msc.\*\*\*\*

### RESUMEN

De acuerdo con el auge de la responsabilidad social como parte de las ventajas competitivas para desarrollarse como negocio, el presente artículo busca reflexionar y estudiar la importancia e incidencia de esta clave del éxito en los escenarios empresariales dedicados a la consultoría tomando como referencia una Multinacional dedicada a la ingeniería, consultoría e interventoría, cuya intención es convertir en elemento estratégico el concepto de responsabilidad Social. Se propone un modelo, sostenible a largo plazo, que crea una interrelación entre los stakeholders y el valor social, económico, ambiental, y operacional desarrollado en la Industria como criterio para el mejoramiento del clima organizacional, el incremento del valor de la empresa, el mejoramiento en la comunicación interna y externa y la confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas. A partir de éste, se define una estructura de mercadeo social que permite consolidar el compromiso ético y moral desarrollado en cada pilar del negocio.

**Palabras Claves:** Responsabilidad Social, grupos de interés, Gestión Social, Sostenibilidad Empresarial, Mercadeo Social.

### ABSTRACT

According to the rise of social responsibility as a part of the competitive advantages to develop in a business, this paper seeks to think over and consider the importance and impact of this success key in business scenarios of consulting with reference to an engineering, consulting and auditing multinational, intended to become the concept of social responsibility in a strategic element.

This paper proposes a long term sustainable model, that creates a relationship between the stakeholders and the social, economic, environmental, and operational developed in services business as a view for the improvement of organizational climate, the employee satisfaction, the internal and external communication, to increase the value of the company and the reliability of the financial markets and investors. Therefore, it defines a social marketing structure that allows companies to consolidate the ethical and moral commitment in each pillar of the business.

**Keywords:** Social responsibility, Stakeholders, Social management, Corporate sustainability, Social marketing

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado un creciente interés en la empresas por afianzar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al igual que la comunidad en general

ha incrementado sus niveles de exigencias con relación a sus preferencias para elegir sus productos, de tal manera que provengan de empresas comprometidas con temas relacionados con proyectos medio ambientales, de inclusión social y filantropía.

\* Artículo de reflexión. Fecha de recepción noviembre 29 de 2012. Fecha de aprobación enero 30 de 2013.

\*\* Ingeniera industrial, docente tiempo completo Universidad Autónoma Del Caribe. lindsay.figueroa@uac.edu.co

\*\*\* Ingeniera industrial, docente tiempo completo Universidad Autónoma Del Caribe. silebis.aguirre@uac.edu.co

\*\*\*\* Ingeniera industrial, docente tiempo completo Universidad Autónoma Del Caribe. maria.wilches@uac.edu.co

\*\*\*\*\* Ingeniera eléctrica, maviroes@hotmail.com

El presente artículo aborda el término de Responsabilidad Social como herramienta de éxito en los negocios y el cambio de paradigma con el fin de estructurar un modelo estratégico social afín con la estructura de la empresa de consultoría y que sea vínculo para la construcción de un modelo de mercadeo social como filosofía de vida en la búsqueda del crecimiento rentable. La Responsabilidad Social Empresarial hoy en día se ha convertido en la piedra angular para el desarrollo de un modelo de gestión social y es un escudo muchas veces para protegerse ante el corrupto mundo empresarial, que de igual manera representa una inversión a futuro en el negocio.

A lo largo de la historia la tendencia organizacional siempre ha sido enfocada administrativamente a rendir cuentas a los accionistas, dueños de empresas y al Estado, basados enteramente en reportar informes financieros y al cumplimiento estricto de la normativa vigente. El anterior paradigma ha sido derogado por la presión del entorno con relación a la responsabilidad que se tiene con los stakeholders. Actualmente, existe un criterio unificado con respecto a esta temática, que asegura que el término stakeholder o grupos interesados fue mencionado por primera vez por el Stanford Research Institute (SRI) en 1963, para identificar los partes interesadas en las empresas; esto dio paso a una serie de debates acerca de cómo la organización debe gestionar estos grupos con los cuales se relaciona en el desarrollo de su actividad empresarial, (Freeman, 1984; Preston & Sapienza, 1990; Wang & Dewhirst, 1992; Clarkson, 1995; Sternberg, 1997; Lozano, 1999; Freeman, 2005; Sison, 2008; Lozano, 2009).

El presente proyecto desarrolla las estrategias a seguir para que una empresa prestadora de servicios de ingeniería, consultoría e interventoría, mejore su productividad, sustentabilidad, su relación con el entorno empresarial y ambiental, mediante el buen ejercicio de una gestión administrativa, un comportamiento ético y socialmente responsable voluntariamente asumido.

### 1.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La responsabilidad social Empresarial (RSE) es un concepto tenido en cuenta por las organizaciones desde el siglo pasado que generalmente ha sido relacionado con la filantropía, una acción voluntaria y caritativa, de respaldo y ayuda mutua con los menos favorecidos. El *World Business Council for Sustainable Development (2002)* define la RSE como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) propone que la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés concurrentes en la

actividad empresarial redundan en una mejor anticipación de los riesgos y, finalmente, en la creación de valor para el accionista. La adopción de la filosofía RSE por las empresas comienza por el acogimiento de políticas formales y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los resultados (Lafuente et al., 2003). Este pensamiento empresarial busca replantear los grupos de interés, para construir una relación responsable socialmente que lleve consigo conceptos de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable hacia ellos:

- Los consumidores o clientes.
- Los proveedores
- Los empleados y colaboradores.
- El medio ambiente
- La sociedad o la comunidad incluida la más vulnerable sin acceso a sus mercados.
- El sector público.
- Los medios de comunicación.
- Los mercados financieros.

### 1.2 Mercadeo Social

Acompañando a la dinámica de la sociedad de consumo se ha evidenciado el interés de las organizaciones por incentivar e incrementar la venta de sus productos, que inicialmente se basaban en estrategias de reducción de costos que contribuían a la relación precio versus beneficios; sin embargo con el aumento de la competencia feroz en el mercado, donde es importante la diferenciación de los productos a través del valor agregado, las empresas se han interesado en generar beneficios sociales para los distintos stakeholders, con la intención de aumentar su posicionamiento en el mercado. Esta tendencia de generación de beneficios sociales como factor de diferenciación es conocida como Mercadeo Social.

A lo largo de la historia ha existido una evolución en el concepto de Mercadeo Social. En Kotler y Zaltman (1971) lo definen como *“El Marketing Social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing social”*, por su parte Martín Armario (1993) plantea lo siguiente: *“El Marketing Social en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma”*.

Con el mercadeo social se busca involucrar aun más el factor humano, las emociones y los cambios de compor-

tamiento con el fin de fomentar la realización personal del consumidor traduciendo sus necesidades más sentidas en productos y servicios que le generen satisfacción. *"Implica que el mercadólogo debe tratar de entender la configuración mental de los consumidores y la forma en que afecta las interpretaciones de información publicitaria y de ventas"*. (Kotler, 2003).

## 2. METODOLOGÍA

La primera etapa del proyecto implica el diagnóstico que servirá para identificar necesidades y puntos débiles de la empresa en materia de Responsabilidad Social. Este análisis implica: examen exhaustivo e interno de la empresa llamado introspección y la identificación de las responsabilidades del negocio y de los stakeholders. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, complementadas con formularios y encuestas de elaboración propia, específicamente a través del Manual de Autoevaluación de Responsabilidad Social Empresaria DERES.

En la segunda etapa del proceso de investigación se empleó la herramienta de la Planeación Estratégica a través de la cual se desarrolló un escenario apropiado para la administración por objetivos; lo anterior, con la finalidad de diseñar el Modelo de Gestión Social al igual que la implementación de estrategias y planes de acción que permitan garantizar la aplicabilidad del concepto de Desarrollo Sostenible. Por último, la etapa final consiste en la implantación del Modelo a través de un plan de mercadeo social, aplicando una prueba piloto en la empresa en estudio de la ciudad de Barranquilla.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 Identificación y priorización de expectativas de los grupos de interés

Con el propósito de identificar aspectos fuertes y débiles en los grupos de interés se definen los criterios que permitan desarrollar el análisis comparativo de las metodologías que existen; para tales efectos se deben tener en cuenta aquellas características y objetivos variables que dependen de la organización, con el fin de segmentarlos identificando las relaciones de interdependencia, de jerarquías internas y compromisos de los stakeholders.

Por medio de la lluvia de Ideas, fue posible definir criterios para cada stakeholder que permitió evidenciar su influencia con el objetivo de la empresa, estableciendo tres (3) atributos relevantes: Legitimidad, Urgencia de las demandas y Poder. El poder se considera como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros a seguir ciertas líneas de conducta, y

de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización. (Johnson y Scholes, 2000). El poder se relaciona con la capacidad de los stakeholders de imponer su propia voluntad y de incidir a la organización, aquellos con mayor cantidad de recursos o con alta visibilidad serán considerados poderosos. (Toca, 2007).

De acuerdo al trabajo de Joseph Bensman, se pueden identificar cinco diferentes conceptos de legitimidad evidenciados en la obra de Max Weber: colocar este cita atendiendo normas APA (1) Como la creencia en la bondad de un orden social o político (legitimacy as belief); (2) Como una reclamación desde el poder político, militar o religioso (legitimacy as claim sobre la base de elementos legales racionales, carismáticos o tradicionales); (3) Como sinónimo de justificación de un régimen (se obedece cuando existen justificaciones, esto es, "legitimaciones de la dominación"); (4) Como promesa de un futuro mejor (muy vinculado a la dominación carismática); (5) Como auto-justificación que hacen los gobernantes de su buena fortuna en aras de asegurar o monopolizar una distribución desigual de los beneficios sociales en su favor; (Bensman, 1979). De tal manera que puede entenderse como la percepción de las acciones de personas como deseables y apropiadas para una estructura de valores, normas y creencias validado.

En cuanto a la urgencia, se puede definir como el atributo que imprime dinamismo al modelo de identificación de stakeholders y referido al grado en el que las demandas de los grupos de interés exigen atención inmediata dada la presión ejercida. Puede estar basada en la necesidad de una respuesta oportuna. La urgencia toma lugar cuando una demanda es sensible en cuanto al tiempo y cuando la relación establecida es importante o crítica para el SH. (Toca, 2007).

Como conclusión los grupos de interés pueden categorizarse por medio de los atributos que poseen, a través del Modelo planteado por Mitchel et al. (1997) como se plasma en la Tabla 1.

### Identificación de expectativas y priorización

Por medio de una técnica de identificación de grupos focales se estableció un método para priorizar las expectativas de los Stakeholders con el fin de avanzar en una propuesta de indicadores clave, en los aspectos económico, social y ambiental para ser adaptados a un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, el cual consiste en asignarle un peso ponderado a cada variable en términos de porcentaje (%) y finalmente asignar una calificación (bi) a cada variable con valores entre uno (puntaje más bajo) y cuatro (puntaje máximo); El peso ponderado indica la importancia de la variable y se obtiene de multiplicar el peso ponderado (%) por la calificación (bi).

**Tabla 1.** Combinación de Atributos de la empresa en estudio

GRUPO DE INTERÉS	ATRIBUTOS		
	Poder	Legitimidad	Urgencia
Clientes	X	X	
Proveedores		X	X
Accionistas	X	X	X
Empleados		X	X
Contratistas	X	X	
Competidores	X		
Entes de Control		X	
Gobierno		X	
Comunidad			X

Fuente: Elaboración Propia

Las priorizaciones resultantes, tabla 2, fueron:

**Tabla 2.** Resultado de las Priorizaciones

GRUPO	PUNTAJE
Clientes	4
Competencia	2,1
Gobierno	4
Proveedores	2
Entes de control	4
Contratistas	3,1
Empleados	3,9
Accionistas	4
Comunidad	4

Fuente: Elaboración Propia

Esto se basó en que cada uno de estos grupos de interés tenía necesidades y expectativas que iban de acuerdo al direccionamiento estratégico del negocio, por ejemplo, los clientes se centraban más en el precio, la calidad y certificación y servicio oportuno, punto principal para la preferencia del mercado. Las expectativas del Gobierno apuntan al pago de impuestos, lo cual es vital para el funcionamiento legal de las operaciones. Por otra parte, las expectativas de los

entes de control radican en las auditorías importantes para el seguimiento y control del desempeño propio del negocio. Los accionistas priorizan dentro de sus expectativas los rendimientos como base del crecimiento rentable del negocio y pago de dividendos; finalmente la comunidad destaca dentro de sus expectativas la generación de empleo como punto neurálgico del bienestar social.

### Autoevaluación de RSE aplicado en la empresa

Para identificar el nivel de Responsabilidad Social existente dentro de la empresa en estudio se aplicó el Manual de Autoevaluación de Responsabilidad Social Empresarial DERES (2008), el cual evalúa cinco frentes: Valores y principios éticos; Condiciones de ambiente de trabajo y empleo; Apoyo a la comunidad, Protección del medio ambiente y Marketing responsable. DERES es la reunión de las principales empresas y empresarios uruguayos que buscan desarrollar la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual, como de su aplicación práctica.

Se contó con la participación de la gerencia general, la gerencia de recursos humanos y los responsables de cada área de la empresa para responder la autoevaluación de las áreas de Responsabilidad Social Empresarial. Una vez contestado el cuestionario de cada Área, se procedió a calcular el promedio del mismo, el cual se obtuvo sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (3, 2 ó 1) marcada en cada pregunta dividiéndolo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas (No se tuvieron en cuenta las que fueron contestadas N/C).

Los Promedios obtenidos en cada una de las áreas deben ser trasladados a los distintos ejes del pentágono ilustrado, lo que permite visualizar su resultado en forma individual (por área). La figura resultante de unir los puntos ya marcados, ilustra la situación global de la empresa en términos de RSE: cuanto más se acerca la figura obtenida al pentágono mayor indica un mayor desarrollo de la RSE de la empresa.

Los resultados obtenidos de la autoevaluación, tabla 3, fueron:

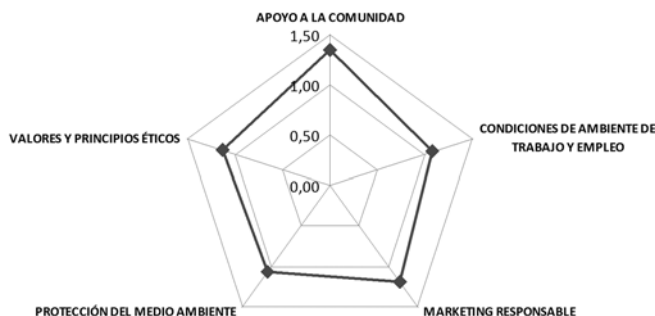
**Tabla 3.** Resultados Autoevaluación

ÁREA	SUMA TOTAL	RESPUESTAS VÁLIDAS	TOTAL
Apoyo a la comunidad	4503	3365	1,34
Condiciones de ambiente de trabajo y empleo	7423	6956	1,07
Marketing responsable	4770	4065	1,17
Protección del medio ambiente	3973	3760	1,06
Valores y principios éticos	6341	5660	1,12

Fuente: Elaboración Propia

Se observó un mayor desarrollo de la RSE de la empresa en Marketing Responsable, Apoyo a la Comunidad y valores y principios éticos, con un menor puntaje en protección al medio ambiente y Condiciones de trabajo y empleo, como se presenta en la ilustración 1.

**Ilustración 1.** Resultados Autoevaluación



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 Escenario estratégico basado en RSE

La acción de responsabilidad social conlleva, en primer lugar, a que las empresas desarrollen una visión integral

de futuro, en la que no sólo esté incorporada la comunidad sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad, en un sentido más extenso.

En segundo lugar, a que emerja una nueva forma de organización que promueva liderazgos internos, los mismos que contribuyen a reforzar la misión que se traza la empresa y la descentralización de los niveles de autoridad, con lo cual mejora la productividad empresarial. En tercer lugar, la proyección interna y externa de la empresa lleva a movilizar no sólo dinero y equipos, sino también a los recursos humanos y profesionales. Para ello, se brinda tiempo a los propios trabajadores con el fin de que aporten su conocimiento a las diversas actividades que se desarrollen en la sociedad.

### 3.5 Objetivos Estratégicos

Con el fin de definir el pensamiento estratégico, tabla 4, se establecieron las metas de acuerdo a las perspectivas del negocio, basándose en los diversos impactos que genera y definiendo responsables para su seguimiento, lo cual es importante para la visión interna de la empresa. Los objetivos estratégicos se hicieron con base en el posicionamiento en el mercado de los servicios ofrecidos y aplicando la Gestión de Conocimiento con el fin de conservar el know how de la empresa y la preferencia dentro de las expectativas de los clientes.

**Tabla 4.** Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES INTERMEDIO	Indicadores Finales		IMPACTO	RESPONSABLES
			INDICADOR FINAL	FORMULA INDICADOR		
Finanzas	Incrementar participación de mercado	Numero proyectos ejecutados periodo actual / Número proyectos ejecutados periodo anterior	Penetración	Compradores de la Marca / Mercado Meta	La Penetración (P) Representa el alcance que la categoría de producto / marca tiene dentro del mercado meta. Representa qué proporción de los consumidores ha comprado al menos una vez la categoría / marca en un período de tiempo dado.	Jefe de Área - Gerente general



	Incrementar ingresos	Ventas período Actual / Ventas período Anterior	Márgenes de contribución	Venta Real Producto / Costo Real Directo Producto	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.	Jefe de Área - Gerente general
Cliente	Alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente	Calificación del Cliente	Causales de Notas crédito	Total Notas Crédito / Total Facturas Generadas	Controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.	Jefe de Área
	Asociaciones efectivas con distribuidores	Número de Despachos	Nivel de cumplimiento entregas a cliente	Total de Pedidos no Entregados a Tiempo / Total de Pedidos Despachados	Controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.	Gerente de Desarrollo de Negocios
	Proveer alto valor de relación con el precio	Calificación del Cliente	Pendientes por facturar	Total de Pedidos Pendientes por Facturar / Total Pedidos Facturados	Mide el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.	Jefe de Área
Procesos	Desarrollar mercadotecnia efectiva	Frecuencia de campaña publicitaria	Reconocimiento de la marca	Compradores de la Marca / Mercado Meta	El desarrollo de campañas publicitarias empresariales en eventos especializados contribuyen a la identificación y conocimiento de la marca	Jefe de Área
	Emplear sistemas de vanguardia	Número de áreas soportadas por sistemas	Número de áreas soportadas por sistemas	Áreas soportadas por sistemas / Total áreas de la empresa	Conocer el alcance del soporte tecnológico de la empresa	Jefe de Área
	Reducir costo de operación	Costos Operativos Bodegas / Costo de las Ventas	Costos logísticos	Costos Totales Logísticos / Ventas totales de la Compañía	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.	Jefe de Área

APREN- DIZAJE Y DESARRO- LLO	Atraer y re- tener personal calificado	Profesionales con- tratados período actual /Personas contratadas perío- do anterior	Tasa de retención	Nro. de Renuncias Voluntarias / (Nro. Renuncias Volunta- rias + Nro. Despi- dos)	Permite conocer cuán- tas y cuáles son las causas de las renun- cias voluntarias	Director de RH
	Romper silos funcionales	Número de equi- pos multifuncio- nales	Multifuncio- nalidad	Número de profesio- nes / Número total de empleados	Permite conocer cuántas profesiones existen en la empresa	Director de RH
	Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Total desvincula- ciones del período / Total de trabaja- dores del período	Índice de sa- tisfacción de empleados	Salidas por Renun- cia Voluntaria / Total de Trabajadores del período	Obtener de primera mano la percepción del empleado	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

El objetivo estratégico definido para motivar al personal y para obtener resultados enfocados en el RSE es:

Fomentar el desarrollo organizacional con base en la teoría administrativa de la Gestión del Conocimiento y la Gestión Humana enfocado en la gestión social, el cual permite invertir en investigaciones sociales y en la capacitación integral del recurso humano, empezando por los accionistas a quienes se les debe fortalecer en el tema de la responsabilidad social, los estilos de dirección y mando con ética responsable.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL MAPA ESTRATÉGICO SOCIAL

Con el fin de integrar los objetivos y estrategias sociales establecidas anteriormente, se rediseña el mapa estratégico, ilustración 2, para tener una óptica holista de la Organización, el cual tendrá un enfoque en RSE. Dicho mapa intenta plasmar como la empresa se va a apalancar financieramente con el fin de desarrollar el conocimiento del personal propio, y de esta forma aprovechar el know-how para fortalecer los procesos internos, lograr satisfacer las perspectivas del mismo y volcar la fortaleza empresarial hacia el desarrollo social de la comunidad logrando un impacto social en ella.

##### 4.1 Plan de Marketing Social Propuesto

Para el desarrollo de una estrategia de forma voluntaria y sin pretensiones de beneficio económico, las empresas consultoras buscan adoptar un plan de Mercadeo Social en el cual se logre la preferencia del mercado como una organización que propenda por el desarrollo social, cultura y/o medio ambiente. Para tales efectos se proponen unas etapas dentro del análisis y planificación de lo que se considera el Plan de Marketing Social, ilustración 3, que se desarrollan paso a paso, para evidenciar un modelo propio. Las siguientes son las etapas del Plan de Mercadeo Social:

###### 4.1.1 Análisis del Entorno

Esto implica un análisis interno y un análisis externo; tanto del propio entorno social de la organización, como de las

diferentes acciones que, en este ámbito, hayan efectuado empresas similares. Se tendrán en cuenta los cuatro elementos que constituyen las variables de Marketing Social Corporativo:

- Problemática a abordar
- Cliente Social
- Socios de la Campaña
- Retorno para la Organización.

Es importante que se haga como diagnostico de la situación, como tal una determinación de la problemática de la empresa y lo que potencialmente se desea lograr como impacto social e imagen corporativa.

Aquí se debe conocer el número de personas beneficiarias de la campaña: directos, indirectos, donantes y familiares.

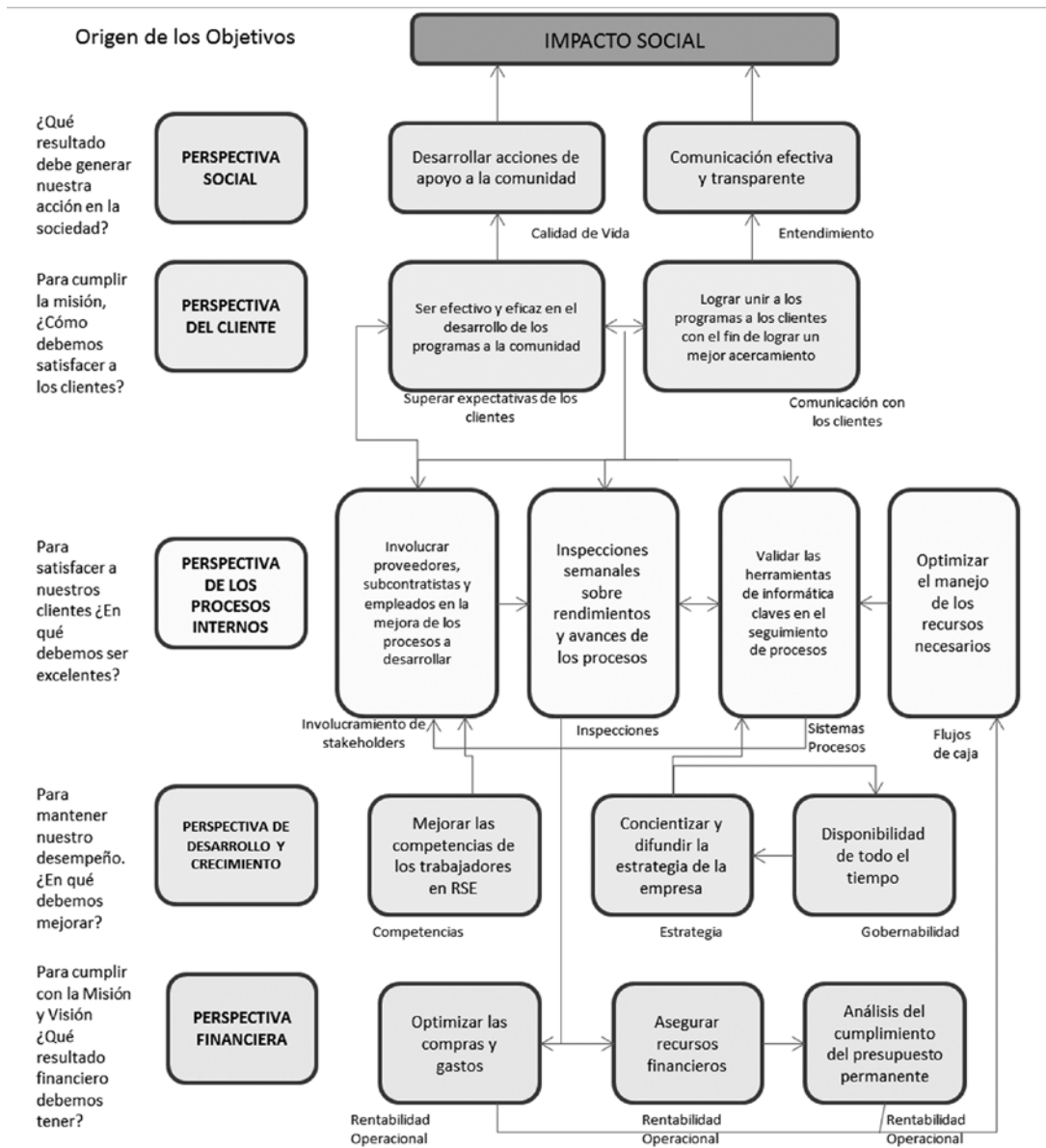
Establecer ámbitos de actuación de la empresa para la campaña: Cooperación al Desarrollo, Acción Social, Conservación del Medio Ambiente y formas de operar.

Seguidamente, se hace la identificación del cliente social que hace parte de la segmentación del Mercado Social, con ello establecemos sus características más destacables, sus necesidades, relación con los grupos de interés, con los productos y servicios, etc.

Para la consecución de los objetivos del Marketing Social es necesario determinar entidades de gran experiencia en determinados colectivos sociales con problemáticas muy concretas que sean socios de la Campaña, lo que permitirá que la inversión y la actividad que vaya a realizarse se efectúen de forma mucho más eficiente. Se deben considerar aspectos tales como sus relaciones con las fuentes principales de sus recursos, los posibles grupos de interés que puedan influir en su gestión o la propia competencia que tengan en el segmento social que atienden.

Es necesario evaluar los retornos que se prevé conseguir como consecuencia de la realización de la Campaña,

**Ilustración 2.** Mapa estratégico Empresa Consultoría enfocado a la RSE



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 3.** Modelo de Plan Marketing Social Corporativo



Fuente: Elaboración Propia



cuantificándolos en lo posible, y obteniendo un análisis previsional de la evolución del ratio retorno/inversión. Es difícil determinar de forma cuantitativa el valor de este retorno ya que se trata de valores intangibles. Es suficiente el establecimiento en la mente del cliente de una conexión permanente entre la empresa consultora y la causa social realizada. Esto se refuerza cuando la contribución que hace la compañía es su propia experiencia de gestión, por ejemplo los proyectos "non-profit" de las Consultoras o permitiendo que los trabajadores aporten su experiencia profesional a causas solidarias como ocurre con el Voluntariado Empresarial o Corporativo.

#### 4.1.2. Definición de Objetivos

Se establecerán los objetivos del plan a desarrollar de tal manera que se identifique el objetivo global que determina el marco de referencia y los objetivos específicos. Se debe desarrollar una estrategia complementaria de aproximación y de cercanía, así como de comunicación y de convencimiento que permita convertir a los stakeholders en socios proactivos del plan.

Debido a que el cliente necesita confiar en la Acción Social de la empresa, es fundamental implicarlo por medio de acciones concretas y cercanas, en las que pueda comprobar los resultados que se obtengan. Los objetivos que se definieron en el desarrollo del Plan de Marketing Social son: *Estimular y apoyar la gestión y desarrollo de causas sociales mediante la realización de actividades que involucren a Stakeholders, con el objeto de que la empresa sea percibida como una organización que se identifica con los necesidades y expectativas de sus grupos de interés*.

#### 4.1.3 Definición de Estrategias

En esta etapa es necesario determinar cómo se van a conseguir dichos objetivos mediante la definición de las líneas de actuación que se van a seguir. Estas líneas de actuación, denominadas estrategias, deben tener la suficiente flexibilidad como para que puedan adaptarse a los cambios que se produzcan en la organización o en el entorno. Estas estrategias de Marketing Social Corporativo deben tener en cuenta aspectos tales como: los grupos de Interés, los proyectos potencialmente realizables, los recursos de todo tipo, la estructura organizativa temporal o definitiva que se debe establecer, los socios estratégicos del plan y la política de comunicación que se va a desarrollar.

#### 4.1.4 Establecimiento de Planes de Acción:

En la definición de estos planes hay que considerar tres niveles operativos o de dimensión: El Área de Actividad, el Programa y el Proyecto. Las áreas de actividad se refieren a los ámbitos de actuación de la empresa en el campo social y cultural. En la empresa en estudio se determinaron las siguientes áreas de actividad: Arte y Cultura, Educación, Discapacidad, Voluntariado y Cooperación al Desarrollo.

Los programas son un conjunto de proyectos vinculados entre sí, con un conjunto de objetivos complementarios. En la empresa se definieron los programas de Organización de eventos solidarios, de Voluntariado propuestos por la empresa y la dedicación de tiempo de voluntariado con apoyo de la empresa.

Los proyectos, por su parte, son un conjunto de actividades programadas en el tiempo y dotadas de los recursos necesarios para su consecución. Los proyectos trabajados en la empresa en estudio van encaminados a la arborización, los campeonatos de fútbol, Rumba terapia y Proyectos de Prevención y promoción.

#### 4.1.5 Ejecución y control del Plan

Para esta etapa de ejecución es necesario contar con un equipo experto en estas actividades, o bien con el apoyo externo de una consultora especializada o, una combinación de ambas alternativas. Un complemento de la misma, es el diseño y desarrollo de una Política Eficiente de Comunicación que permita transmitir los éxitos alcanzados a todos los stakeholders de la institución. Esto beneficia la reputación del negocio y consolida su Imagen corporativa. El plan de acción que se construyó de la empresa en estudio se definió de la siguiente forma:

##### **Plan de acción social**

Aspectos: Económicos Sociales y Medioambientales.

Objetivo: Contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas relacionadas en forma directa e indirecta, es decir aquellos grupos de interés, velando por el cumplimiento en los aspectos de salud, seguridad y medio ambiente y de esta manera fortaleciendo un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viable, propiciando entornos seguros, saludables y adecuados, como se presenta en la tabla 5.

**Tabla 5.** Plan de Acción social

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
90% estudiantes de 10-11 grado y docentes capacitados	Realización de talleres educativos sobre manejo adecuado de los residuos sólidos dictados a estudiantes de 10- 11 grado y a los colegios distrital de barranquilla	No. De personas capacitadas	Trimestral	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Formato de asistencia-fotografías	Cada tres meses se escogerá una institución de la ciudad de barranquilla donde se capacitaran a los estudiantes de 10-11 grado y docentes sobre el manejo adecuado de los residuos solidos
Instalación de un (1) punto ecológico	Instalación punto ecológico o punto de acopio, inicialmente en la oficina (barranquilla)	No. De puntos ecológicos instalados	Mensual	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Fotografías, publicaciones, intranet	Se instalara un punto ecológico en cada zona, se iniciara esta actividad a partir del mes de octubre se empezara con la oficina de barranquilla
Realización de dos (2) programas	Realizar un programa de educación ambiental y eficiencia energética en el cual incluirá sensibilización, capacitación y participación, estará dirigida a los empleados, sus familias, proveedores, contratistas, clientes y comunidad. Esta campaña pedagógica estará encaminada principalmente a la explicación detallada y diferenciada de conceptos como eficiencia energética, residuos sólidos, basura, reciclaje, reutilización, residuos sólidos, aprovechables y otra serie de conceptos que se puedan derivar de las anteriores.	No. De programas realizados	Se harán las modificaciones necesarias cuando así lo amerite	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Programas	Se elaboraron los programas, con su respectivo plan de acción, el cual se están cumpliendo con las actividades a la fecha.
Realización de dos (2) convenios	Presentación de propuestas para la realización de convenios con entidades como el DAMAB y fundación acción social	No. De convenios firmados		Consultorio jurídico	Propuesta-convenio	Se presentara propuesta al director general del DAMAB, quedando a la espera de su respuesta, al día de hoy estamos participando de actividades con el DAMAB y se firmó el convenio con la fundación acción social.

Dos (2) proyectos	Participación en proyectos de responsabilidad social	No. De participación en proyectos		Todas las áreas	Estudios	La empresa colaborara para la realización de estudios y formulación en proyectos sociales
Un (1) parque	Jornada de recolección de basura y limpieza de un parque en el sur de la ciudad de barranquilla	No. De parques	Anual	RR.HH.	Fotografías, publicaciones, intranet	Se escogerá un parque en un sector donde se requiera de la jornada, se realizara un taller adicional donde se le explicara a la comunidad los beneficios del uso adecuado de los recursos.
Instalación de canecas	Instalación de canecas de basuras por parte de la empresa en áreas de impacto ambiental promoviendo hábitos saludables y la protección de medio ambiente	No. De canecas	Una (1) sola vez	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Fotografías, publicaciones, intranet	Se miraran las zonas de impacto ambiental y se escogerá una donde se instalaran las canecas, promoviendo en los ciudadanos hábitos saludables, y uso racional de los recursos.
Treinta (30) niños	Campaña navideña "regala un juguete en navidad", se escogerán niños de bajos recursos económicos y se compartirá con ellos un detalle de navidad	No. De niños beneficiados	Anual	RR.HH.	Fotografías de la actividad y regalos	Se realizara una actividad donde se comparará con los niños y se le hará entrega de los regalos por parte de los empleados a cada uno de ellos.
Un (1) comité	Crear dentro de la empresa un comité de voluntariado integrando profesionales de todas las áreas	No. De comités	Anualmente se harán cambios de los profesionales	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Documento firmado por los empleados que integran el comité	Colaboración en proyectos con el tiempo de los empleados para desarrollar acciones sociales conjuntas.
	Programas de patrocinio o donaciones	No de donaciones o patrocinios	Anual	RR.HH.	Carta de entrega, fotografías	Se realizarán patrocinios en efectivo y en activos usados a organizaciones sin ánimo de lucro y que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa
1 convenio	Realización de alianzas o convenios con entidades sin ánimo de lucro (ONG) de carácter social con el objetivo de desarrollar proyectos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en el área donde ejerce influencia u opera la compañía	No de convenios	Dos años	Área de proyectos	Documento, convenio firmado	Se realizará un convenio con una fundación que genere asesorías, empleo y apoyo entre otras actividades a personas con discapacidad, desplazadas y de bajos recursos económicos

	Apoyo en programas de acción social, con el fin de promover el desarrollo socioeconómico del entorno de nuestras oficinas a través de servicios relacionados con nuestra experiencia profesional y el voluntariado de los empleados		Permanente	Coordinador de sistemas de gestión integral		Apoyo de iniciativas de educación, arte y cultura, talento de los empleados y/o con un aporte económico para diferentes actividades de tipo social
1 participación	Promover activamente la acción empresarial y la RSE a través de la participación en foros y asociaciones	No de participaciones en foros y asociaciones	Anual	RR.HH.	Fotografías	Ser ponentes en foros o participar en actividades relacionadas con RSE
% De personas vinculadas	Programas de integración laboral, incorporación a la empresa de profesionales o estudiantes en práctica con la posibilidad de vinculación permanente	No de personas ingresadas - vinculadas	Semestral	RR.HH.	Contratos de vinculación	La empresa frecuentemente integra personal para realizar diferentes actividades dentro de la empresa y aquellos estudiantes en prácticas que demuestren responsabilidad se vincularán permanentemente
1 diagnóstico	Realización de diagnóstico energético de la calidad de la potencia para evaluar parámetros eléctricos básicos	No de diagnósticos	Anual	Dpto. eficiencia energética	Documento de diagnóstico, fotografías	Se hará un diagnóstico para determinar en qué condiciones se encuentran las instalaciones internas, equipos, entre otros
15 actividades	Realización de actividades de integración de los empleados y sus familias en fechas especiales promoviendo el fortalecimiento de los valores de la amistad y el compartir	No de actividades realizadas	Mensual	RR.HH.	Fotografías, publicaciones, intranet	Mensualmente se celebrarán los cumpleaños del mes y adicional se realizan actividades en fechas especiales, ej.: día de la mujer, día de la madre, día del padre, día del amor y la amistad, día del niño y la recreación
1 donación	Realización de campaña de donación de libros y cuentos, kits escolares por parte de los empleados para la dotación de escuelas en áreas rurales	No de libros	Anual	RR.HH.	Fotografías, carta formal de entrega	Se deberá escoger una escuela en un área rural
2 avisos o publicaciones	Elaboración de carteleras, publicaciones en intranet alusivas al medio ambiente, esta información será clara, se colocará en lugares visibles y se cambiará de sitios periódicamente	No de avisos	Mensual	Sistemas - coordinador de sistemas de gestión integral	Papeleería, computadores	Se elaborarán mensualmente carteleras, avisos o publicaciones en intranet alusivas al medio ambiente

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.2 Plan de residuos sólidos

- Aspecto Ambiental: Producción de Residuos
- Objetivo: implementar en la compañía un plan de ges-

tión de residuos sólidos con el fin de mejorar el manejo de estos y elevar la conciencia de las personas que ahí trabajan para lograr un lugar limpio y saludable, contribuyendo a la mejora del medio ambiente. Este Plan se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Plan Residuos Sólidos

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
60% del personal capacitado	Implementación de un programa de educación ambiental el cual incluirá sensibilización capacitación y participación	No. De personas capacitadas	Mensual	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Formato de asistencia, fotografías	Después de capacitado el personal, anualmente se realizara talleres educativos de refuerzo a todas las personas involucradas en este proceso.
15% de reducción de la generación	Realizar control, seguimiento y promoción del aprovechamiento de los residuos sólidos, lo cual implica separación y recogida en el lugar de origen (reutilización y reciclaje)	% de residuos reciclados	Mensual	Coordinador del sistema de gestión ambiental-vigilante	Formatos administrativos: fr-adm-087.02-formato recepción de residuos y fr-sgi 035-01-control mensual de generación de residuos	Se llevara un control estricto de la producción de residuos con el fin de reducirlos
Dos (2) avisos o publicaciones	Elaboración de carteleras, publicaciones en intranet alusivas al medio ambiente, esta información será clara se colocara en lugares visibles y se cambiara de sitios periódicamente	No. De avisos	Mensual	Sistemas-coordinador del sistema de gestión integral		Se elaboraran mensualmente carteleras, avisos o publicaciones en intranet alusivas al medio ambiente.

Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción para el programa de gestión energética

Aspecto Energético: Consumo de Energía Eléctrica

Objetivo 1: Sensibilizar al personal, contratista, proveedores, accionistas y comunidad sobre el buen uso de energía eléctrica con la puesta en marcha de campañas educativas

de información permanente orientadas a la modificación de conductas y a la comunicación de logros en cuanto a los beneficios que se pueden tener gracias a las distintas medidas de eficiencia energética tanto en la oficina como en el hogar. La descripción de sus actividades se presenta en la tabla 7.



**Tabla 7. Objetivo 1**

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
60% del personal capacitado	Implementación de un programa de educación ambiental el cual incluirá sensibilización capacitación y participación	No. De personas capacitadas	Mensual	Coordinador del sistema de gestión ambiental	Formato de asistencia, fotografías	Después de capacitado el personal, anualmente se realizara talleres educativos de refuerzo a todas las personas involucradas en este proceso.

Objetivo 2: Reducir el consumo de energía en el sistema de aire acondicionado, como se presenta en la tabla 8.

**Tabla 8. Objetivo 2**

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
Reducir el 11% del consumo de energía del aire acondicionado	Controlar el periodo y calidad del mantenimiento de las unidades de aire acondicionado	No. De revisiones por mes	Mes	Jefe de eficiencia	Plantillas de trabajo	
	Instalación del contador en la sala de máquinas del piso de la empresa				Medidor	Técnico
	Controlar el cierre de las puertas de cada una de las alas de la oficina	KW/HR	Diaría	Vigilante/todo el personal		Aplica a todo el personal

Objetivo 3: Reducir el consumo de energía en el sistema de iluminación

**Tabla 9. Objetivo 3**

Meta	Actividades	Indicador	Frecuencia	Responsable	Evidencia	Observaciones
Reducir el 37% del consumo de energía por iluminación	Marcar los interruptores de acuerdo a las áreas de uso	No. De interruptores	Semestral	Ingeniero	Marcación	Se encuentran o no marcados
	Controlar las horas de utilización de las lámparas en las áreas de la oficina	% de ahorro	Diario	Todo el personal		

Objetivo 4: Reducir el consumo de energía en los equipos ofimáticos

Tabla 10. Objetivo 4

Meta	Actividades	Indicador	Frecuencia	Responsable	Evidencia	Observaciones
Reducir el 2% del consumo de energía de los equipos ofimáticos	Controlar las horas de utilización de los computadores, en las horas de descanso y al finalizar la jornada	% de ahorro	Diario	Todo el personal	Multas	
	Control sobre las horas de utilización de las impresoras	% de ahorro	Diario	Todo el personal		
	Control sobre las horas de utilización de las fotocopiadoras	% de ahorro	Diario	Todo el personal		

## 5. CONCLUSIONES

A través del presente artículo se abordó el término de Responsabilidad Social como un cambio de paradigma que permite estructurar el negocio incluyendo un modelo estratégico social que sea vinculo para la construcción de un modelo de mercadeo social en la búsqueda del crecimiento rentable. De esta forma, se genera un modelo estratégico que satisface las necesidades del mundo moderno, que exige a las empresas no limitarse al incremento de su negocio sino a velar por que este crecimiento esté ligado al crecimiento del impacto positivo que genere su negocio en la sociedad.

Como etapa inicial, al modelo propuesto, se desarrolla un diagnóstico inicial que permitió identificar los stakeholders al igual que las necesidades e intereses de las partes para poder gestionar el diseño estratégico de la empresa que incluyó el modelo de gestión social y poder proponer a partir del mismo un modelo de Mercadeo Social de las empresas.

Cada propuesta es propia de cada empresa teniendo en cuenta que los stakeholders y sus intereses son diferentes de un negocio al otro, por lo tanto es posible diseñar la estructura y establecer los pasos necesarios para el diseño de esta estructura, sin poder generalizar un modelo rígido aplicable a todas las organizaciones.

El éxito para el desarrollo de un Modelo de Mercadeo Social, depende del interés de la misma organización para poner en marcha su Modelo de Responsabilidad Social. De esta forma, el proceso no debe ser desarrollado por

una sola dependencia sino que debe involucrar a todos los actores internos de la organización y debe surgir dentro de la estrategia gerencial de la empresa para conocer los intereses y necesidades de sus stakeholders y generar ventajas competitivas de la mano con la responsabilidad social empresarial.

Como conclusión del Modelo de Mercadeo Social, la empresa de consultoría en estudio desarrolló e implementó los planes de acción social, de residuos sólidos y de gestión energética, que evidenciaron de igual manera el impacto social que se requería para el desarrollo del marco estratégico como negocio responsable socialmente.

Se propone, como trabajo futuro, evaluar la implementación de los modelos de RSE en empresas de distintos sectores.

## 1. REFERENCIAS

- Armario, M. (1993): *Marketing*. Barcelona: Ed. Ariel
- Bensman, J. (1979): Max Weber` Concept of Legitimacy: An Evaluation. En A.J. Vidich y R.M. Glassman, *Conflict and Control. Challenge to Legitimacy of Modern Governments*, London/Beverly Hills, SAGE.
- Clarkson, M. (1995): *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 20(1):92-117.
- DERES. (2008). Desarrollo de la Responsabilidad Social de Uruguay. Artículo Electrónico de RSE. Recuperado el

15 de febrero de 2009 de [http://www.deres.org.uy/home/home\\_2.php](http://www.deres.org.uy/home/home_2.php)

Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

Johnson, G. y K. Scholes. (2000): *Dirección Estratégica*. Madrid, Prentice Hall, 5ta. Edn..

Kotler, P. (2003): *Fundamentos de marketing*. México, Prentice Hall.

Kotler, P. y G. Zaltman (1971): *Social marketing: an approach to planned social change*. Journal of Marketing, no. 35, pp. 3-12.

Lafuente, A, V. Viñuelas, R. Pueyo y J. Llaría. (2003): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*. Documento de trabajo 3/2003. Madrid; Fundación Alternativas.

Lozano, J. (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.

Lozano, J. (2009): *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.

McVea, J. & R. E. Freeman (2005): *A names and faces approach to stakeholder management. How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together*. Journal of Management Inquiry, March, 14(1):57-69.

Mitchel, R., B. Agle y D. Wood (1997): *Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 856-886.

Preston, L. & H. Sapienza (1990): *Stakeholder management and corporate performance*. The Journal of Behavioral Economics, 19(4):361-375.

Sison, A. J. (2008): *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Sternberg, E. (1997): *The defects of stakeholder theory*. Corporate Governance, 5(1):3-10.

Toca, C. E. (2007): *Desarrollos Teóricos para la Comprensión y el Análisis de Stakeholders*. Documentos de Administración. Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas. No.6. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

Wang, J. & H. D. Dewhirst (1992): *Boards of Directors and stakeholder orientation*. Business Ethics, 11(2):115-123.

World Business Council for Sustainable Development (2002): *Corporate Social Responsibility*. The WBCSD's Journey, Ginebra.