

Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social*

JOÃO AUGUSTO RAMOS E SILVA

IÑAKI PERIÁÑEZ CAÑADILLAS

Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Recibido en abril de 2003; aceptado en junio de 2003

Resumen:

La ponencia es resultado de una investigación hecha para analizar si las características del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo, que propone la literatura, se reproducen en los estudios de casos de empresas que desarrollan acción de Responsabilidad Social en España. Puede decirse que la metodología del estudio tiene dos etapas: una inicial inductiva, basada en la literatura y en los casos de empresas, estudiadas cualitativamente en búsqueda de un modelo o hipótesis y una segunda deductiva, de análisis cuantitativo de las variables definidas. Para el análisis empírico fueron utilizados los 111 casos de empresas que rellenaron un cuestionario on line en la página web de la Fundación Empresa y Sociedad. Los resultados buscan responder las cuestiones planteadas acerca de las diferencias entre Marketing con Causa, Marketing Social Corporativo, Filantropía y Responsabilidad Social de las Empresas, identificando sus principales stakeholders y aportaciones.

Palabras clave:

Marketing con causa, responsabilidad social corporativa, tercer sector, organización no lucrativa, públicos.

Abstract:

This paper is proved of an investigation done to analyze if the characteristics of the Cause Related Marketing or Social Corporate Marketing, which proposes the literature, are reproduced in the studies of cases of companies that develop action of Business for Social Responsibility in Spain. It can be said that the methodology of the study has two stages: initial inductive, based on the literature and on the cases of companies, studied qualitatively in search of a model or hypothesis and a deductive second, of quantitative analysis of the definite variables. For the empirical analysis there were used all 111 cases of companies that were refilling a questionnaire on line in the web page of the Fundación Empresa y Sociedad. The results seek to answer the questions raised to near the differences between Cause Related Marketing, Social Corporate Marketing, Philanthropy and Business for Social Responsibility, identifying his principal stakeholders and contributions.

* Extracto del trabajo de investigación presentado en el programa de doctorado, que además está incluido en el formato de artículo en los anales (*proceedings*) de las II Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo (Zaragoza, abril de 2003).

Key words:

Cause related marketing, social corporate responsibility, third sector, no lucrative organization, stakeholders.

1. INTRODUCCIÓN

La naturaleza de las organizaciones reivindica que las empresas produzcan resultados positivos de orden económica, ambiental y social, aunque las empresas estén insertadas en un mercado competitivo, sujeto a cambios de gustos de los clientes y en una economía globalizada, donde la sociedad es cada vez más consciente de sus influencias, apoyada por los medios de comunicación.

De la relación entre la empresa y su entorno hay siempre que gestionar un conflicto permanente entre objetivos, intereses y problemas éticos. Aquí es donde aparece el enfoque *stakeholders* —que establece la base ampliada de la empresa— «un conjunto de apostantes, de depositarios, de interesados en la buena marcha de la organización» (Fernández, 1999, p. 65).

Como señalan Carroll y Buchholz (1999, p. 68) la empresa está formada por un conjunto de *stakeholders* que tienen sus propios intereses y están involucrados con las actitudes de la Responsabilidad Social Corporativa. En la gestión de los *stakeholders* lo que se busca es cambiar los conflictos de intereses entre los diversos públicos por una triple cooperación en lo económico, social y medioambiental.

En general se confunde el discurso de la Responsabilidad Social con el de la Ética Empresarial (*business ethics*). Responsabilidad Social de la empresa es un concepto relativo, depende de las normas y valores sociales, es un elemento interno de la Ética de las Organizaciones (Valor, 2001, p. 1).

La Responsabilidad Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility - CSR*) ya existía desde 1800 en los Estados Unidos con un formato de filantropía y donaciones corporativas, pero el concepto actual fue desarrollado durante los años sesenta, basado en la noción de que las corporaciones tienen responsabilidades más allá de sus obligaciones legales. Dos escuelas de pensamiento: el concepto del mercado libre y el enfoque orientado socialmente, buscan explicar la Responsabilidad Social Corporativa (Bronn y Vrioni, 2000, p. 3).

En mayo de 2000, en Lisboa, el Consejo de Europa empezó a discutir la Responsabilidad Social Corporativa en la agenda de la Unión Europea. Enseguida presentó el «Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas» y prepara un congreso para 2005 en Bruselas (CCE, 2001, p. 22).

En cada país hay por lo menos alguna institución que se dedica a desarrollar el tema de la Responsabilidad Social de las Empresas, como el *Business in the Community* (2002) en el Reino Unido, el *Business for Social Responsibility* (2002) en EE.UU. o el *Cavill+Co.* en Australia. Estas instituciones escogerán el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia social de la ciudadanía corporativa, relaciones con la comunidad, inversión en la comunidad y reputación corporativa.

En España la Fundación Empresa y Sociedad (2002) representa la *European Business Network for Social Cohesion - EBNSC*, por medio del *CSR Europe*, una red de empresas de promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en la Unión Europea (FEyS, 1999, p. 9).

La Fundación Empresa y Sociedad (2002) es una entidad no lucrativa que se constituyó en 1995 con el objetivo de «estimular el alcance y la calidad de la acción social de la empresa para generar un efecto multiplicador en el flujo de recursos empresariales hacia proyectos sociales».

De acuerdo con encuestas realizadas por la Fundación Empresa y Sociedad (2001) «uno de cada ocho empleados está dispuesto a colaborar a favor de personas desfavorecidas aportando un día de su sueldo al año». En una encuesta realizada en octubre de 2001, «al 58% de los españoles que trabajan les parece bien que su empresa colabore con proyectos sociales» y «al 24% el porcentaje de los trabajadores que piensan que su empresa debe atender a personas desfavorecidas de su entorno apoyando proyectos de asistencia social».

La Fundación Empresa y Sociedad (2002b) publicó en noviembre de 2002 el Ranking de las Empresas mejor percibidas por su Acción Social, donde MRW, Telefónica y Eroski aparecen como las empresas españolas mejor percibidas por su acción social. La encuesta fue aplicada a 150 dirigentes de ONGs españolas, directivos de empresas y expertos (docencia, consultoría, asociaciones y fundaciones), para un listado de cerca de ochenta empresas. En 2002 instituyó la certificación Acción Solidaria y ya entregó dos Premios Empresa y Sociedad, en el contexto de la Campaña Europea 2005 de la Comisión Europea.

La Responsabilidad Social pasa a tener así una relevancia corporativa cuando las empresas de capital privado destinan parte de sus recursos a una causa social, no como donación o una simple filantropía, sino como una estrategia de posicionamiento institucional o de marca, para sus clientes y toda la sociedad.

Investigaciones realizadas en diversos países europeos, Estados Unidos y Australia muestran una tendencia internacional común de los consumidores en reaccionar positivamente ante aquellas empresas que apoyan una causa social coherente con sus políticas, llevándoles hasta a cambiar de marca y de tienda, como apoyo a una buena causa social.

De ahí viene el concepto general de Marketing Social, donde se desarrollaron los estudios del Marketing Social Corporativo-MSC y del Marketing con Causa-MCC (*Cause-Related Marketing*), que según Pringle y Thompson (1999, p. 3) es: «...una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento, que vincula una empresa o su marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mutuo», y pasa a ser el objeto de interés de este estudio, basado en casos de acción social de empresas en España.

El objetivo general de esta investigación fue analizar si las características del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo, que proponen la literatura, se reproducen en los estudios de empresas que desarrollan acción social en España.

En la definición de los objetivos específicos se planteó: 1.º Analizar si existen diferencias significativas entre las acciones de Marketing con Causa y Marketing Social Corporativo como proponen algunos autores; 2.º Buscar las diferencias que puedan distinguir la Filantropía, de la Responsabilidad Social Corporativa y del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo; 3.º Descubrir si las empresas dirigen su acción social directamente a la causa o lo hacen a través de alianzas estratégicas con una Organización no Lucrativa; 4.º Averiguar quiénes son los *stakeholders* involucrados en los casos de Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo; y por último, 5.º Evaluar el tipo de aportaciones que son hechas por las empresas en su acción de Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo.

2. MARKETING CON CAUSA Y MARKETING SOCIAL CORPORATIVO

El Marketing es una de las áreas de la Economía de la Empresa que cada vez gana más importancia con la globalización de la economía, el comercio global, las alianzas estratégicas y la competencia internacional, todo ello resultante del cambio tecnológico, del poder entre fabricantes y comerciantes, de la lealtad de los consumidores y de la aceptación de los valores éticos y sociales.

El Marketing Social proviene del Marketing, siendo la definición comúnmente aceptada la propuesta por Kotler y Zaltman (1971, pp. 3-12): «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 productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing»¹.

Andreasen (1996, pp. 108-114), y Davidson y Novelli (2000, pp. 93-96) aclaran que el Marketing Social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del Marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del Marketing Social, lo mismo que defiende Moliner (1998, pp. 30). Éste clarifica la diferencia entre el Marketing Social y la responsabilidad social del Marketing, condicionada a la ética de la conducta de los gestores del Marketing de las organizaciones. Diferentemente de Aldamiz-Echevarría (2000, p. 199) que afirma que no se puede confundir el concepto del Marketing Social, con la responsabilidad social del Marketing, la política de comunicación de la empresa o el Marketing no Lucrativo, incluso con el Marketing Social Corporativo o Marketing con Causa, que tiene un fin lucrativo.

Así, es interesante distinguir las diferentes especialidades que tienen su origen en el Marketing Social (Cuadro 1), basado en una propuesta inicial de Moliner (1998, p. 36).

Cuadro 1

Diferencias entre las distintas extensiones del Marketing Social

Marketing	Tipo de producto	Sector	Propiedad
Marketing social	Ideas	Lucrativo y No lucrativo	Pública y Privada
Marketing público	Bienes, servicios e ideas	No lucrativo	Pública
Marketing de ONGs	Bienes y servicios	No lucrativo	Privada
Marketing político	Ideas	No lucrativo	Privada y Pública
Marketing de comercio justo	Bienes	No lucrativo y Lucrativo	Privada
Marketing con causa	Ideas	Lucrativo	Privada
Marketing social corporativo	Ideas	Lucrativo	Privada

Fuente: adaptado de Moliner (1998, p. 36).

¹ La mayoría de los autores reconocen que, históricamente, el Marketing Social inicia con las campañas de Wiebe en 1952 apoyado en su célebre cuestionamiento sobre «¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?», sólo respondido en 1971 por Kotler y Zaltman (1971, pp. 3-12) y más recientemente por Andreasen (1996, pp. 108-114) que afirma que: «El Marketing Social es la aplicación de las tecnologías del marketing comercial para el análisis, planificación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los destinatarios específicos, para mejorar su bienestar personal así como el de la sociedad».

Fontrudona (1999, pp. 335-344) distingue bajo la denominación de Marketing Social dos especialidades: el Marketing de Cambio Social (MCS) y el Marketing Social Corporativo (MSC). Para este autor el MCS es «la aplicación de conceptos y técnicas probadas en el sector comercial en orden a promover cambios en diversos comportamientos sociales», mientras que el MSC es «aquel conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa con relación a su posición en el mercado y/o su imagen». En el MCS se busca un cambio de conducta en la sociedad, ya en el MSC lo que se busca es el apoyo del mercado a una causa compartida con una entidad sin ánimo de lucro. De hecho, las campañas de MCS, en general, son llevadas por organismos públicos o asociaciones profesionales, mientras por el contrario los programas de MSC son realizados por empresas solas o en colaboración con una organización sin ánimo de lucro.

Para la Fundación Empresa y Sociedad (1999, p. 19), el Marketing Social engloba distintas tendencias: el Marketing Ecológico, el Marketing de Comercio Justo y el Marketing con Causa.

En este estudio se entiende que el Marketing Social puede estar más relacionado con el Marketing de Cambio Social - MCS, con características del Marketing no lucrativo como la propuesta hecha por Fontrudona o Moliner, y acepta que sea el origen del Marketing Social Corporativo o Marketing con Causa, términos distintos que serán aclarados más adelante.

La literatura anglosajona utiliza de forma indistinta el término *Cause Related Marketing* o *Cause Marketing*, que fue traducido al castellano como Marketing con Causa-MCC y/o Marketing Social Corporativo-MS, y a veces se confunde con las acciones del Marketing Social, Marketing de Entidades no Lucrativas, Marketing de Cambio Social, Marketing de Ideas, Marketing de Organizaciones no Gubernamentales, Marketing de Causas Sociales, Marketing Asociado a una Causa, Marketing Comunitario, Acción Social de la Empresa, Responsabilidad Social Corporativa, Filantropía Corporativa, Ciudadanía Corporativa, Relaciones Públicas, Mecenazgo, Patrocinio, Publicidad Social, Promoción de Ventas, entre otros. En este trabajo serán aceptadas indistintamente las diversas denominaciones que utilizan los distintos autores, con el objetivo de posicionarlos conceptualmente.

Según Adkins (1999, p. 14) y Guardia Massó (2000, pp. 14-15) fue Jerry Wells vicepresidente de *American Express* quien bautizó el término *Cause Related Marketing* en 1982 como estrategia para financiar la reconstrucción de la Estatua de la Libertad. Pringle y Thompson (1999, pp. x-xxi) añaden que él desarrolló sus primeras campañas culturales de arte y música desde 1981, y que se alió después a James D. Robinson III y Lou Gerstener en esta famosa campaña. Además, los autores presentan copia de una correspondencia comercial firmada en 9 de abril de 1942 por *Austin Motor Company* a *Royal National Life Boat*, como evidencia histórica de la primera acción del Marketing con Causa.

Fue el profesor Ramón Guardia Massó (2000, pp. 15-16), uno de los primeros en aplicar las acciones de Marketing con Causa en España, a través de su empresa Valores & Marketing, y quien ha traducido la expresión *Cause Related Marketing* para Marketing con Causa, en el año de 1995.

Cause-related marketing o Marketing con causa, es una denominación que ha sido definida por Kotler y Andreasen (1996, pp. 304-305) como «cualquier esfuerzo de una empresa por aumentar sus propias ventas, contribuyendo con los objetivos de una o más organizaciones no lucrativas».

Para Adkins (1999, p. vii) el MCC «es una actividad comercial basada en una relación de colaboración entre la empresa, la organización no lucrativa y/o la causa, con el fin de promocionar una imagen, un producto o un servicio, en beneficio mutuo». Como actividad del Marketing, puede comportar acciones de Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Marketing Directo o Patrocinio. Tiene un enfoque estratégico y no meramente táctico, buscando el establecimiento de relaciones, un beneficio mutuo más amplio y la creación de valor para los *stakeholders*: accionistas, clientes, empleados, administración, proveedores, medios de comunicación, comunidades locales y sociedad en general.

Pringle y Thompson (1999, p. 3) aportan una visión del Marketing con Causa fundamentada en el poder de la marca. Afirman que en una época de creciente competencia, presión de precios, dificultades para captar y retener clientes, la marca se presenta como un gran activo empresarial de la reputación corporativa. Para los autores «el MCC puede ser definido como una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento que asocia una empresa o marca a una cuestión o causa social relevante, en beneficio mutuo».

Según Earle (2000, p. 3) que preconiza las comunicaciones del marketing, el «Marketing con causa consiste en usar las habilidades de publicidad para efectuar el cambio social, beneficiando a individuos o a la sociedad en general».

Para la Fundación Empresa y Sociedad (1999, p. 20), el Marketing con Causa: «...hace partícipe al consumidor con una buena causa —directamente o colaborando con una organización social— a través de la compra de productos que reviertan una parte de su precio a la misma», a través de alianzas estratégicas con organizaciones sociales o un proyecto propio.

Recio y Ortiz (2000, p. 26) utilizan la denominación Marketing con Causa Social (MCS) «un programa de marketing que trata de conseguir dos objetivos fundamentales: incrementar el beneficio de las empresas y apoyar causas benéfico-sociales que son valoradas por sus clientes», y lo distinguen de la Filantropía («manifestación altruista posiblemente consecuencia de las convicciones sociales de los directivos de la empresa»).

Según García, Gibaja y Mujika (2001, pp. 27-29) el Marketing con Causa «engloba un conjunto de acciones estrictamente promocionales por las que la empresa propone al consumidor la compra de su producto o servicio a cambio de un porcentaje del importe de la venta —o una cantidad fija por cada venta— vaya destinada a una causa de interés social por la que trabaja una organización de carácter no lucrativo». Debería ser la etapa inicial para el Marketing Social Corporativo «una estrategia guiada por el compromiso de una empresa con determinadas causas sociales tras la que subyacen valores y preocupaciones de sus consumidores, con el objetivo de que éstos se impliquen y sean partícipes de un comportamiento de interés social y, adicionalmente, descubran factores diferenciales en la oferta de la empresa que mejoren su posición de mercado y su imagen».

En la opinión de García Izquierdo (2000, p. 9 y 40), que utiliza el término Marketing con Causa y Marketing Social Corporativo como sinónimos, tres ramas se destacan como estrategias y acciones de comunicación de Marketing adoptadas por las ONGD: el Marketing Social, el Marketing Relacional y el Marketing con Causa; donde «el MCC se podría definir como una variante operativa del marketing social corporativo... otra manera de denominar al MCC entendido en sentido amplio». El Marketing Social Corporativo estaría en el ámbito de la Acción Social Corporativa (*Corporate Community Involvement*).

Ballestero García (2001, pp. 12-13) es de la opinión que «el Marketing con Causa debería insertarse en la última fase, conjuntamente con las iniciativas de participación y

responsabilidad social de la empresa y de educación del consumidor para adaptar la demanda real a la socialmente deseable».

Marconi (2002, p. 3) denomina de *Cause Marketing* «la acción en la cual una empresa, una organización no lucrativa o entidad similar, gestionan una imagen, un producto, un servicio o un mensaje para beneficio mutuo»

Las estrategias del MCC asumen un hilo conductor desde los *stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, primacía del consumidor, valor de marca, hacia la reputación corporativa. Caso contrario, provocaría efectos negativos para la corporación, el Tercer Sector, las causas sociales y entre ellos. Como consecuencia, Pringle y Thompson (1999, p. 143) utilizan el concepto de Territorio, como el espacio de la intersección entre la comprensión del consumidor, el carácter de la marca y el producto o servicio, necesario para buscar una causa concreta y un socio adecuado. Para establecer el Territorio (término creado por la empresa *Saatchi & Saatchi*) es necesario investigar tres factores: los aspectos del producto, el comportamiento del consumidor y las asociaciones acerca del carácter de la marca.

Para Pringle y Thompson (1999, pp. 26-29) existen fuertes evidencias de que los consumidores de los países más desarrollados están alcanzando niveles más elevados en la pirámide jerárquica de Maslow, que afirma que los seres humanos utilizan una escala progresiva de necesidades y que a medida que las necesidades básicas sean atendidas, buscan el nivel superior de las necesidades. Así creen que una persona que alcance las relaciones con los otros, podría ascender a un grado de autoestima por pertenecer a la sociedad e incluso llegar al ápice de la escala, después de alcanzar la autorrealización, un sentimiento más espiritual de sentirse realizado.

Según Pringle y Thompson (1999, pp. 60-82) las marcas son consideradas por los consumidores como una promesa, una expectativa de valor más allá de lo que les ofrecen. Son más que el nombre, logotipo, colores, embalaje y diseño, creados por los medios de comunicación para firmar un compromiso. Las marcas han evolucionado de un enfoque racional, al emocional y finalmente hacia una perspectiva espiritual o ética. La perspectiva espiritual o ética basada en creencias y valores que las instituciones añaden a su marca, como un reflejo de su responsabilidad social corporativa.

De acuerdo con Leal Jiménez (2000, pp. 28-30) se están produciendo cambios importantes en el mercado: gran competitividad, tendencias de precio a la baja, saturación de los medios de comunicación, elevados costes de las promociones, consumidores menos fieles a marcas, más informados y exigentes, mayor sensibilidad ante los problemas sociales, valoración de las entidades sin ánimo de lucro, y sus decisiones de compra ya no se basan solamente en atributos tangibles de los productos y servicios. Antes «los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que iban asociados a ella», hoy «son las marcas que aspiran a los valores de los consumidores». De esta forma las empresas buscan asociar sus marcas y su imagen a una causa social coherente con su misión, sola o en compañía de una ONG.

De acuerdo con Bloom (1993, pp. 8-18) existen formas en que una empresa puede contribuir con una causa social: Filantropía (contribución en dinero o especie a una causa benéfica), Marketing con causa (donación de una cantidad de dinero como porcentaje sobre las ventas), y Responsabilidad Social (colaboración de los miembros de la empresa en acciones socialmente correctas).

Guardia Massó (1998, p. 81) entiende por causa «aquella iniciativa o actividad que un colectivo de personas está dispuesto a apoyar porque persigue un objetivo acorde con

sus ideas, actitudes y valores». La afinidad con una marca sería una consecuencia del nivel de conocimiento con la proximidad física o anímica de la causa. Además, una marca necesita tener una coherencia, posibilidades de sinergias con sus valores y una situación competitiva del producto o servicio.

Para Recio Menéndez y Ortiz Sánchez (2000, p. 33) la mayor parte de las empresas españolas han utilizado más acciones tácticas que estratégicas en sus campañas de MCC y concluyen que «los análisis realizados en España son muy escasos y dejan la puerta abierta para que tanto los investigadores como los gestores indaguen en los numerosos interrogantes que quedan todavía por contestar...».

Cavill+Co (2002) de Australia aconseja que para evaluar la efectividad de un programa de MCC hay que buscar cumplir los objetivos a través del incremento de las ventas, cambios en la percepción de los consumidores o motivación de los empleados, pero que no es fácil medir la intangibilidad de los procesos y ni el valor añadido.

Investigaciones en los mercados de los EE.UU. y Canadá, en otros países europeos y en Australia presentan significativos resultados. Estos estudios empezaron en los EE.UU., donde *Cone Communications* contrató a *Roper Starch* (1994, 1997, 1999 y 2001) para hacerlos. En el Reino Unido, el *Business in the Community* solicitó los trabajos de *Research International*, así como también las investigaciones realizadas por *Worthington Di Marzio* para *Cavill+Co.* en Australia (Cuadro 2).

Cuadro 2

Estudio comparativo de opinión de los clientes a acerca del MCC

Preguntas y porcentual de respuestas	1993	1996	1998	03/2001	10/2001
Me parece bien que las empresas desarrollen programas de MCC.	66	76	74	65	79
Tengo una imagen más positiva de aquellas empresas que apoyan una causa que me importa.	84	—	83		
A igualdad de precios y calidad, estaría dispuesto a cambiar de marca a una que apoye una buena causa.	66	76	65	54	81
A igualdad de precio y calidad, estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial, a uno que apoye una buena causa.	62	76	61		
El MCC debería formar parte habitual de la actividad empresarial.	63	—	61		
Desconfío de la motivación de las empresas para apoyar causas sociales.	60	21	—		
Prefiero que las empresas apoyen iniciativas sociales en el ámbito del local.	—	59	—	58	80

Fuente: Cone/Roper, 1994, 1997, 1999 y 2001. www.coneinc.com

En España el primer estudio de opinión fue realizado por *Andersen Consulting* y publicado por la Fundación Empresa y Sociedad (1999, pp. 55-59) en 1997, con base en una muestra de 64 grandes empresas y 8 Cajas de Ahorro (Cuadros 3 y 4).

Cuadro 3

Comparación entre la población y las empresas respecto a las áreas prioritarias

Áreas prioritarias	Población %	Empresas %
Sanidad	34	30
Asistencia social	26	53
Cultura	17	80
Educación	14	77
Medioambiente	5	63
Deporte	2	66
NS/NC	1	—

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad, (1999, pp. 55-56).

Cuadro 4

Escepticismo de la población española en cuanto a los recursos del MCC

Escepticismo de la población española	1997	1999
No hay información sobre la cantidad que realmente llega a la organización social y si corresponde a lo que se prometía que se iba a destinar.	70,5	56,0
Hay poca información sobre el destino final de los recursos	76,1	52,5
La existencia de una certificación del proceso me daría mayor confianza en los programas de MCC.	70,2	68,1

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad, (1999, p. 59).

En investigaciones más recientes, Ballestero García (2001, pp. 25-51) analizó 34 campañas de MCC desarrolladas en España en 1999, a través de la observación directa de las páginas de los periódicos *El País* y *El Mundo*, donde es posible obtener algunas conclusiones (Cuadros 5 y 6).

Cuadro 5

Sectores, estilos publicitarios y ONGs beneficiadas por las campañas de MCC

Sector (%)		Estilo publicitario (%)		ONG (%)	
Comunicación	34	Informativo	29	UNICEF	11
Alimentación	18	Juego de palabras	26	SOS Aldeas Infantiles	11
Vestido	6	Uso de niños	23	Ayuda en Acción	8
Mobiliario	6	Salud-calidad de vida	2	Médicos sin Fronteras	8
Salud	6	Afectivos	2	Cáritas	8
Transportes	6	Humorísticos	2	Cruz Roja	6
Ocio	6	Exageración	2	ACNUR	6
Enseñanza	3	Testimonial	2	Codespa	3
Alcohol	3	Imperativo	2	Interpón	3
Otros	12	Frases hechas	2	Médicos del Mundo	3
		Otros	3	Otras	33

Fuente: Ballestero García (2001, pp. 25, 41 y 51).

Cuadro 6

Destinatarios y palabras claves utilizadas en las campañas de MCC

Destinatarios (%)		Palabras claves (%)	
País Concreto	64,7	Gracias	28
Una o varias ONG	32,4	Colabora	18
Infancia	17,6	Solidaridad	15
Catástrofes	2,9	Esperanza	6
Proyectos humanitarios	2,9	Ayuda	6
Infancia en catástrofes	2,9	Felicidad	3
Otros destinos	11,8	Otros	24

Fuente: Ballestero García (2001, pp. 39 y 51).

Resultados cuantitativos y cualitativos de una variedad de encuestas confirman que las campañas de Marketing con Causa tienen un fuerte impacto sobre el comportamiento del consumidor y que los consumidores están dispuestos a pagar un diferencial de precio que contribuya a una buena causa social de su interés. Lo que permite concluir que el Marketing con Causa es una herramienta eficaz de mercado.

Los principales *stakeholders* o públicos involucrados en el proceso del Marketing con Causa son las Organizaciones no Lucrativas y los colectivos favorecidos. Se ha optado por la clasificación internacional de Organizaciones no Lucrativas - ICNPO (Salamón, 1999, p. 564) y la clasificación de la Fundación Tomillo (2000), para los colectivos, respectivamente, que se presenta en el Cuadro 7.

Cuadro 7

Clasificación de los principales *stakeholders*

Clasificación internacional de las ONL (ICNPO)	Distribución de las ONL según colectivos a los que se dirige
Cultura, deporte y ocio	Personas mayores
Educación e investigación	Personas con minusvalía
Salud	Jóvenes
Servicios sociales	Drogodependencia
Medio ambiente	Personas afectadas por el SIDA
Desarrollo comunitario y vivienda	Mujeres
Derechos civiles, asesoramiento legal y político	Infancia y familia
Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado	Emigrantes, refugiados, desplazados...
Actividades internacionales	Personas reclusas y ex reclusas
Religión	Pueblo gitano
Asociaciones profesionales	Programas integrales
Otras	Promoción del voluntariado
	Otros

Fuente: Salamón, 1999, p. 564 y Fundación Tomillo, 2000.

De la literatura es posible establecer datos proporcionados por distintos autores que proponen modelos semejantes del MCC como los presentados en el Cuadro 8 a seguir:

Cuadro 8

Principales autores y sus propuestas para el MCC

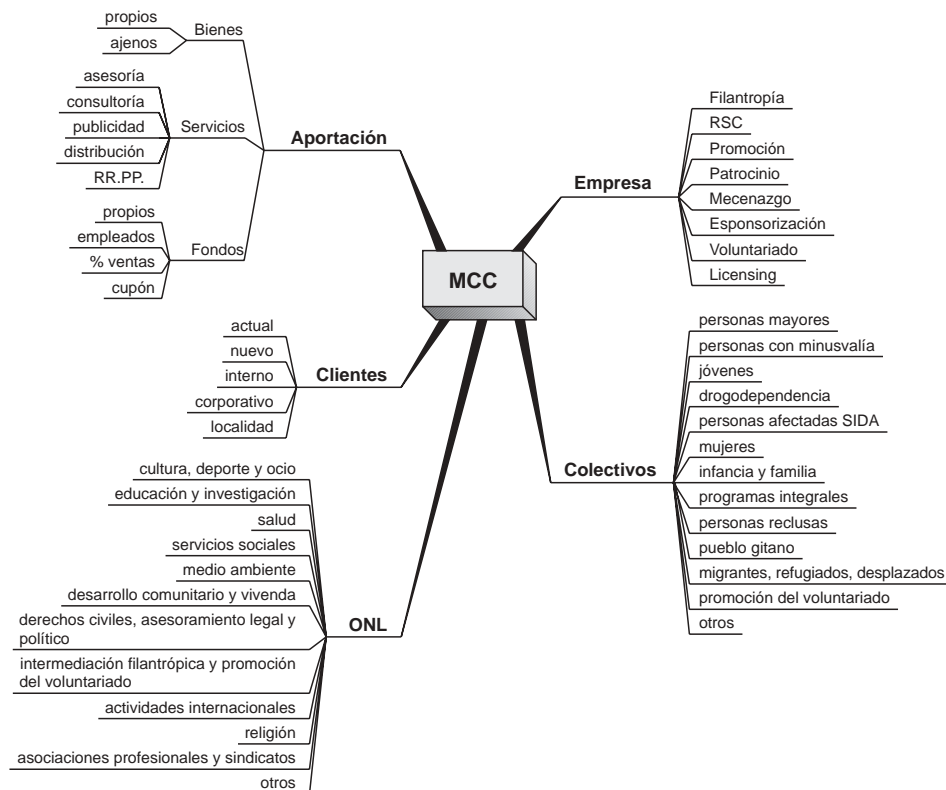
Andreasen (1996)	La transacción basada en promociones. Promociones conjuntas. Licencia (<i>Licensing</i>).
Adkins (1999)	Publicidad. Relaciones públicas. Patrocinio (<i>Sponsorship</i>). Licencia (<i>Licensing</i>). Marketing directo. Promociones de ventas.
Pringle y Thompson (1999)	Sociedad con Organizaciones no lucrativas. Directo a la Causa. Híbrido.
García Izquierdo (2000)	Las causas sociales forman parte central de la misión de la empresa. Donaciones de dinero o bienes. Prestación gratuita o a precio de coste de un servicio. Asesoría gratuita. Compra de artículos de promoción ofertados por la ONGD. Cesión de equipos y materiales diversos. Edición de libros o textos, organización de actos benéficos. Mecenazgo. «Esponsorización» o patrocinio de algún acto público. Promociones comerciales. Distribución conjunta de productos, material promocional o publicidad. Aprovechar las redes y medios de distribución de la empresa. Inversiones sociales. Aportación de voluntariado profesional. Aportación al desarrollo de la organización social. Facilitación y promoción de fondos de inversiones.
Polonsky y Speed (2001)	Universal. Limitado. Con foco en el mercado. En reemplazo.
Montraveta, Sánchez y Valls (2000)	Esponsorización. Patrocinio. Marketing con causa. Mecenazgo. Aportación económica.
PROhumana (2000)	Promoción de valores asociados al producto y/o al servicio de la organización. Promoción de valores asociados a los grupos objetivo. Patrocinios empresariales Promoción de valores asociados a la marca o misión de la organización. Alianzas Programas de gestión por valores Trabajo voluntario

Fuente: Andreasen (1996, pp. 47-59), Adkins (1999, pp. 116-133), Pringle y Thompson (1999, pp. 119-128), García Izquierdo (2000, pp. 12-13), Polonsky y Speed (2001, pp. 1377-1378), Montraveta, Sánchez y Valls (2000, pp. 39-42) y PROhumana (2000, p. 5).

Por fin fue posible establecer un modelo inicial de representación del MCC, basado en la literatura y presentado en el formato de mapa de conocimiento, diseñado por el programa *MindManager Business Edition versión 4.0* (Mindjet, 2002) (Figura 1).

Figura 1

Modelo de las características del Marketing con Causa



Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las actividades empresariales presuponen un proceso de interrelaciones entre el personal de las empresas y los públicos de su entorno, y la investigación cualitativa se presta como un método para entender mejor esas relaciones. Las técnicas cualitativa y cuantitativa no son excluyentes, y para el análisis de las actividades empresariales se puede hacer uso de ambas, pues los estudios cualitativos pueden ofrecer informaciones para un perfecto diseño metodológico de la técnica cuantitativa, enriqueciendo y justificando la información cuantitativa. Uno de los tipos de investigación que adopta el análisis cualitativo es el estudio de casos, que puede utilizar como método el análisis documental.

Para el desarrollo de la investigación fue utilizado el método inductivo en el estudio cualitativo y el método deductivo para el análisis cuantitativo de las variables. Y con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente estudio, fue formulada la siguiente hipótesis inicial:

Hipótesis H_0 : Los casos de Marketing con Causa desarrollados por las empresas de Responsabilidad Social Corporativa en España están de acuerdo con la descripción presentada en la literatura nacional e internacional.

El presente estudio se circunscribe solamente a las empresas situadas en España, que estén asociadas o cumplan los requisitos de responsabilidad social junto a las instituciones nacionales que trabajan con Responsabilidad Social Corporativa.

Como datos recolectados para la investigación empírica, fueron utilizados los 111 casos de empresas actuando en España, que rellenaron el cuestionario *on line* de la página Web de la Fundación Empresa y Sociedad (2002c), clasificados en Programas con empleados, Programas con productos y Programas corporativos.

Para el estudio empírico fue utilizado el software de CAQDAS alemán denominado *Atlas.ti* (Muñoz Justicia, 2001) y el americano *AnSWR* (Muñoz Justicia, 2000), en el análisis cualitativo, y el software estadístico francés *Sphinx* (2000), en el análisis cuantitativo. CAQDAS es la sigla de *Computer-assisted Qualitative Data Analysis*, programas para el análisis de información asistido por ordenador.

El *Atlas.ti* tiene gran utilidad, pero con sus limitaciones de uso para la versión de prueba gratuita que se había empleado, y el *AnSWR 6.2.158* es un software completo de análisis cualitativo de datos textuales del *Center for Disease Control and Prevention* de los EE.UU. Después de experimentarlos, se ha optado por el *AnSWR* para el análisis cualitativo de la totalidad de los casos y el *Atlas.ti* para el análisis cualitativo de la muestra de los Programas con productos. El *Atlas.ti* se desarrolla a partir de la creación de una Unidad Hermenéutica, donde se agrupa los Documentos Primarios, que son fragmentados en Citas, que llevan Códigos y Anotaciones, componen Familias y diseñan Redes de relaciones.

Después de la observación de los 111 casos prácticos, fue posible, con la ayuda del programa *AnSWR*, hacer un análisis cualitativo y establecer una equivalencia entre la mayoría de ellos.

Los Programas con empleados (8,1%) son en su mayoría actividades de voluntariado de los empleados y sus familiares, apoyados por las empresas que además de donar el tiempo de los trabajadores, aportan productos suyos o ajenos, materiales y fondos propios, de la misma magnitud de los aportados por sus empleados y familiares.

Los Programas corporativos (75,7%) estarían clasificados como de Responsabilidad Social Corporativa por no estar dirigidos efectivamente a sus clientes. Sin embargo, están enfocados a determinados colectivos de la sociedad.

Así los Programas con productos (16,2%) son los que más se adecuan al Marketing con Causa, por enfatizar los productos y clientes de las empresas.

Para la categorización de estos casos fueron utilizadas las definiciones de Filantropía, Responsabilidad Social Corporativa y Marketing con Causa, de acuerdo con Bloom, tal como Adkins definió el MCC, como Recio y Ortiz lo distinguen de la Filantropía, y como Bronn y Vrioni definen la Responsabilidad Social Corporativa, autores éstos ya citados en el texto.

La muestra para el análisis estaba compuesta por el conjunto de casos prácticos del Programa con Productos, constituida por los 18 casos de las empresas a seguir: Aso-

ciación Española de Agencias de Publicidad, Avon, BBVA, BCN Languages, Bioingeniería Aragonesa, CEPSA, Clarins, Correos y Telégrafos, Fundación *Levi Strauss*, MRW, *Postal Free*, Vitrina, Hispamer, *Homeless*, JJL Geka S.L., y JJL Seguridad Automoción, S.L., L'Aixertell, Marketing con causa en la Red, RAM, RENFE, *The Body Shop* y varios establecimientos comerciales.

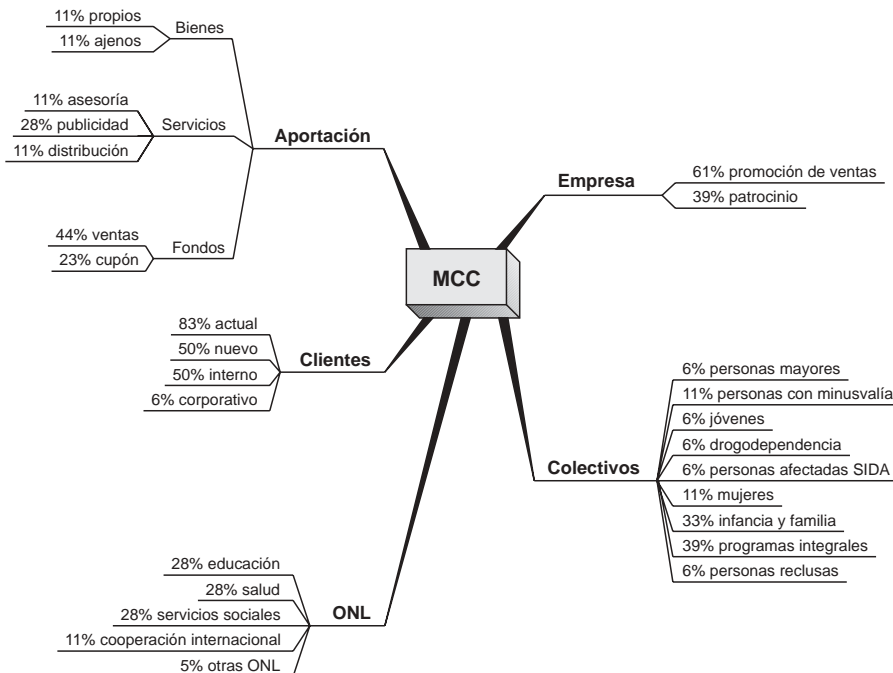
Un texto compuesto por los 18 casos de los Programas con Productos, clasificados como casos de Marketing con Causa de empresas actuando en España, fue añadido como Documento Primario en el programa *Atlas.ti* para un análisis cualitativo de contenido. Al Documento Primario se ha establecido un conjunto de 100 Citas o fragmentos de los textos que puedan tener un significado para el estudio. A continuación se determinó siete Macro Códigos basado en la literatura: Acción, Aportaciones, Cliente, Coherencia, Colectivo, Comunicación y Socio, que después fueran relacionados con las Citas.

Para el análisis cuantitativo fue utilizado el software *Sphinx* para cuantificar las principales variables. Los resultados se presentan con tabulación simple, tabulación cruzada y análisis factorial de correspondencias (un gráfico que representa el factorial de correspondencias de las categorías según dos dimensiones, donde el valor porcentual de las varianzas está representado).

Los resultados del análisis cuantitativo permiten concebir un modelo final resultante de las respuestas a las variables (Figura 2):

Figura 2

Modelo final del Marketing con Causa



Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Con base en los objetivos previamente definidos, en los problemas apuntados y en la hipótesis inicial, fue posible establecer algunas conclusiones:

- 1.º La gran mayoría de los casos de Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo tienen duración de un año o más, lo que supone la elección de acciones estratégicas a largo plazo, al mismo tiempo en que predomina la opción por la promoción de ventas. De esta forma sería posible concordar con los principales autores del ámbito anglosajón, como son Adkins, y Pringle y Thompson, o también con García Izquierdo, que utilizan una única denominación (*Cause related marketing*), independientemente de que sea una acción táctica o estratégica, como propone diferenciar Guardia Massó, García, Gibaja y Mujika o Ballestero García, que utilizan la denominación de Marketing con Causa para acciones tácticas y Marketing Social Corporativo cuando se trata del ámbito estratégico. A pesar del desgaste en el uso del término Marketing con Causa en la literatura española, parece que trae consigo una clara alusión de que esta sea una actividad lucrativa de beneficio mutuo, lo cual no parece indicar claramente la utilización de la denominación Marketing Social Corporativo, que induce a un error de interpretación de que sea una derivación del marketing no lucrativo, más característico del origen y aplicación del Marketing Social.
- 2.º De acuerdo con los casos de empresas estudiados es posible concluir que aunque existan acciones de Filantropía (en su mayoría con programas de voluntariado de los empleados apoyados por los directivos de las empresas), ya están presentes en el escenario empresarial las campañas de Marketing con Causa (dirigidos a los productos), mientras que la gran mayoría de los casos podrían ser clasificados como representación de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa.
- 3.º Los resultados demuestran no coincidir plenamente con la clasificación propuesta por Pringle y Thompson en la cual admiten tres formatos para el Marketing con Causa (sociedad con Organizaciones no Lucrativas, directo a la Causa o híbrido) ya que la mayoría absoluta de los casos de empresas en España utilizarán una Organización no Lucrativa como socio para llegar a la causa social.
- 4.º Los tres principales *stakeholders* encontrados son los Clientes (actual, nuevo, interno y institucional), los Colectivos (programas integrales, infancia y familia, personas con minusvalía, mujeres, personas mayores, jóvenes, drogodependencia, personas afectadas por el SIDA y personas reclusas y ex reclusas) y las Organizaciones no Lucrativas (servicios sociales, salud, educación e investigación y actividades internacionales).
- 5.º Las mayores aportaciones son de Fondos (% de las ventas y por cupón), seguido de los Servicios (publicidad, asesoría y distribución) y de entrega de bienes (propios y ajenos). Lo que permite concluir que las acciones de Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo en España están alineadas con lo que se difunde en la literatura anglosajona originaria de Inglaterra, EE.UU., Canadá y Australia.

Finalmente a continuación se expresan algunas cuestiones que no constaban en el ámbito de este estudio, pero que por su importancia, podrían ser recomendados para futuras investigaciones: 1) ¿Las fundaciones creadas por las empresas, que son debidamente re-

conocidas para realizar sus labores de acción social, consiguen traspasar a las empresas las ventajas en imagen, posicionamiento y reputación corporativa?; 2) ¿Es posible evaluar el grado de tangibilidad, coherencia o el concepto de Territorio de una campaña de Marketing con Causa?; 3) ¿Qué es lo que aún hoy lleva a las empresas a realizar donaciones filantrópicas en vez de involucrarse en programas de Marketing con Causa?; 4) Los casos de Marketing con Causa ocurridos en los últimos años en España ¿se tratan de un cambio verdadero en la adopción de la Responsabilidad Social Corporativa por parte de las empresas o es solamente una imitación competitiva?; 5) ¿Qué es lo que lleva a una empresa con mercado nacional a optar por hacer aportaciones prioritariamente a causas de otros países?; 6) ¿Cómo medir el éxito de una campaña de MCC en cuanto al cambio de actitudes de los *stakeholders*, en relación hacia una marca, producto o empresa?; 7) ¿Cómo evaluar la efectividad de un programa de MCC a través de la medición de la intangibilidad del proceso y del valor añadido?; 8) ¿La asociación entre una marca y una buena causa influencia los consumidores a preferir los productos y servicios de una empresa y no de su competencia, a semejanza de otros factores?; y 9) ¿Los valores aportados por el MCC ayudan en la aceptación de un sobreprecio en los productos y servicios?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADKINS, S. (1999): *Cause related marketing: who cares wins*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C. (2000): «Marketing social», en AGUIRRE GARCÍA, M. S. *Marketing en sectores específico*, Madrid, Pirámide, pp. 199-232.
- ANDREASEN, A. R. (1996): «Profits for nonprofits: find a corporate partner», en *Harvard Business Review*, no.74, pp. 108-114.
- BALLESTERO GARCÍA, C. (2001): *Marketing con causa, marketing sin efecto - el marketing con causa y la educación para el desarrollo*, Madrid, Universidad de Comillas.
- BLOOM, P. L. *et al.* (1993): «Benefiting society and the bottom line», en *Marketing Management*, vol. 3, no. 4.
- BRONN, P. y VRIONI, A. (2000): *Measuring skepticism to cause related marketing: preliminary Norwegian results*, Norwegian, Handelshoyskolen BI.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. [en línea]. [Consulta: marzo 2002]. <<http://www.bsr.org/>>.
- BUSINESS IN THE COMMUNITY. [en línea]. [Consulta: marzo 2002]. <<http://www.bitc.org.uk/>>.
- CARROLL, A. y BUCHHOLZ, A. K. (1999): *Business and society - Ethics and stakeholders management*, Cincinnati, South Western College Publishing.
- CAVILL+CO. *Why should we measure our cause related marketing* [en línea]. [Consulta: marzo 2002]. <<http://www.cavill.com.au/Heartshare/7measurement.html>>.
- CENTER FOR DISEASE CONTROL. *AnSWR, Information Systems Support Services* [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.cdc.gov/hiv/software/answr/ver3d.htm>>.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001): *Libro verde - fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, CCE.
- CONE/ROPER (1994): *The Cone/Roper study: a benchmark survey of consumer awareness and attitudes towards cause-related marketing*, Boston, Cone Communications.
- CONE/ROPER (1997): *Trends report consumer attitudes towards CRM (1993-1996)* [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.coneinc.com/>>.
- CONE/ROPER (1999): *Cause-related trends report: the evolution of cause branding - Consumer and employee opinions towards companies aligned with social issues (1993-1999)* [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.coneinc.com/>>.

- CONE/ROPER (2001): *Corporate citizenship study post September 11th - shift in American attitudes towards companies involved with social issues* [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.coneinc.com/>>.
- CSR EUROPE. [en línea]. [Consulta: julio 2002]. <<http://www.csreurope.org/>>.
- DAVIDSON, D. K. y NOVELLI, W. D. (2002): «Marketing social como estratégia de negócios - a dimensão ética», en ANDREASEN, A. R. *Ética e marketing social*, São Paulo, Futura.
- EARLE, R. (2000): *The art of cause marketing: how to use advertising to change personal behavior and public policy*, Chicago, McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1999): «Hacia una ética del marketing», en ROA, J. F. *Ética del marketing*, Madrid, Unión Editorial, pp. 31-96.
- FONTRONDONA, J. (1999): «Marketing social», en ROA, J. F. *Ética del marketing*, Madrid, Unión Editorial, pp. 325-366.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.empresaysociedad.org/index.cfm>>.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. (1999): *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*, Madrid, Fundación Empresa y Sociedad.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Boletín de información* [en línea]. no. 48, diciembre, 2001. [Consulta: agosto 2002]. <<http://www.empresaysociedad.org/noticias.cfm>>.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Boletín de información* [en línea]. Número Especial, noviembre, 2002. [Consulta: noviembre 2002]. <<http://www.empresaysociedad.org/noticias.cfm>>.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Casos prácticos* [en línea]. [Consulta: julio 2002]. <<http://www.empresaysociedad.org/casos.cfm>>.
- FUNDACIÓN TOMILLO. (2000): *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Madrid, Centro de Estudios Económicos (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000): *El valor de compartir beneficios - las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- GARCÍA, I; GIBAJA, J. J. y MUJICA, A. (2001): «Marketing social corporativo - la respuesta a una demanda social», en *Estudios Empresariales*, no.105, pp. 26-32.
- GUARDIA MASSÓ, R. (1998): *El beneficio de compartir valores - marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*, Bilbao, Deusto.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. [en línea]. [Consulta: julio 2001]. <<http://www.ethos.org.br>>.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A. R. (1996): *Strategic marketing for non-profit organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971): «Social marketing: an approach to planned social change», en *Journal of Marketing*, no. 35, pp. 3-12.
- LEAL JIMÉNEZ, A. (2000): *Gestión del marketing social*, Madrid, McGraw.
- MARCONI, J. (2002): *Cause marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs, and events*, Dearborn.
- MINDJET. *MindManager - the universal language of ideas* [en línea]. [Consulta: julio 2001]. <<http://www.mindjet.com/index.shtml>>.
- MOLINER, M. A. (1998): *Marketing social: la gestión de las causas sociales*, Madrid, ESIC.
- MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E. y VALLS, R. (2000): *Directorio 2000 del patrocinio y mecenazgo en España: la responsabilidad social de la empresa*, Barcelona, Projecció Mecenazgo Social.
- MUÑOZ JUSTICIA, J. (2001): *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- MUÑOZ JUSTICIA, J. (2000): *Análisis cualitativo de datos textuales con AnSWR*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- POLONSKY, M. J. y SPEED, R. (2001): «Linking sponsorship and cause related marketing - complementarities and conflicts», en *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 11/12.

- PRINGLE, H. y THOMPSON, M. (1999): *How cause related marketing builds brands*, Chichester, Wiley.
- PROHUMANA y PROQUALITAS. (2000): Un nuevo sentido para las organizaciones: experiencias y desafíos, en *Seminario de marketing con causa social*. Prohumanas, Santiago.
- RECIO, M. y ORTIZ, A. (2000): «Marketing con causa», en *Marketing & Ventas*, no. 36.
- SALAMON, L. M. *et al.* (1999): *La sociedad civil global - las dimensiones del sector no lucrativo*, Bilbao, Fundación BBVA.
- SCIENTIFIC SOFTWARE DEVELOPMENT. *Atlas.ti* [en línea]. [Consulta: agosto 2002]. < <http://www.atlasti.de/demo.shtml>>.
- SPHINX CONSULTORIA LTDA. (2000): *Sphinx for Windows - guía do usuário*, Porto Alegre, Le Sphinx Développement.
- VALOR, M. (2001): «Responsabilidad social de la empresa, marketing de relaciones y política de recursos humanos: el gasto social de la empresa», en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, no. 6.