

# **Stakeholders y marketing social:**

## Una propuesta de coparticipación solidaria<sup>1</sup>

---

*Stakeholders and Social Marketing:  
a proposal for partnership*

**JORGE ISAAC LECHUGA-CARDOZO**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-0999-5468>

[jlechuga2@unisimonbolivar.edu.co](mailto:jlechuga2@unisimonbolivar.edu.co)

**ANA MARÍA CAZALLO-ANTÚNEZ**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-0219-0891>

[ana.cazallo@unisimonbolivar.edu.co](mailto:ana.cazallo@unisimonbolivar.edu.co)

**LUIS FERNANDO LANDÁZURY-VILLALBA**

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-1190-4171>

[llezandazury@unisimonbolivar.edu.co](mailto:llezandazury@unisimonbolivar.edu.co)

### **RESUMEN**

El presente artículo es producto de una investigación, cuyo objetivo consistió en describir la relación entre *stakeholders* y *marketing* social en las organizaciones. Metodológicamente se fundamenta en un enfoque cualitativo, con diseño no experimental de campo y diseño transversal de tipo exploratorio, con la técnica de investigación revisión documental. Como resultado se encontró que el *marketing* social y la teoría de los *stakeholders* es una forma de coparticipación solidaria, en el que sector privado, Gobierno y el tercer sector se unen para dar solución a las problemáticas sociales de sus implicados. Por tanto, se concluye que se deben realizar propuestas que cambien o mejoren los modelos o perspectivas empresariales acerca de la relación *marketing* social-*stakeholders* en las compañías, con miras a su sostenibilidad.

**Palabras clave:** competitividad, creación de valor, expectativas, *marketing* social, *stakeholder*, JEL: M31, M14, M150.

---

<sup>1</sup> Proyecto de investigación. Estrategia para direccionar las capacidades productivas organizacionales en el Departamento del Atlántico.

## ABSTRACT

The present article is the product of an investigation, whose objective was to describe the relationship between stakeholders and social marketing in organizations. Methodologically, it is based on a qualitative approach, with a non-experimental field design and an exploratory cross-sectional design, with the documentary review research technique. As a result, it was found that social marketing and stakeholder theory is a form of joint partnership, in which the private sector, government and the third sector come together to solve the social problems of those involved. Therefore, it is concluded that proposals should be made to change or improve business models or perspectives about the relationship social marketing-stakeholder in companies, with a view to the sustainability of them.

**Keywords:** Competitiveness, expectations, social marketing, stakeholder, value creation. JEL: M31, M14, M150.

## 1. INTRODUCCIÓN

En una economía de mercado se exige que las empresas competitivas produzcan bienes y servicios, y se adapten a las necesidades del entorno; se requiere de organizaciones con alta competitividad e innovación, pero esto no puede ser posible sin un marco ético.

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, e interesados en la buena marcha de la organización” (Fernández, 1999, p.65).

Las empresas u organizaciones deben saber cómo mercadear sus ideas sociales con el fin de lanzar al mercado estrategias exitosas que cubran problemáticas sociales, y así generen valor para la misma.

A continuación, se contextualizarán los conceptos y definiciones más relevantes en materia de *marketing* social y *stakeholders* que los autores han desarrollado para la comprensión de su relación y el impacto que tiene en la sociedad la aplicabilidad de estas teorías.

## 2. ESTADO DEL ARTE Y CONSIDERACIONES SOBRE EL MARKETING SOCIAL

De acuerdo a la Encyclopædia Britannica (2010), el *marketing* socia

emplea los principios y técnicas de *marketing* para promover una causa social, idea o conducta. Esto implica el diseño, implementación, y control de programas destinados a aumentar la aceptabilidad social de una idea o práctica que beneficie a la sociedad. Las ideas sociales pueden tomar la forma de creencias, actitudes y valores, como derechos humanos. Si es de *marketing* social están promoviendo ideas o prácticas sociales, su objetivo final es modificar la conducta. Para llevar a cabo este cambio de comportamiento, el *marketing* social establece objetivos cuantificables, investiga las necesidades de su grupo objetivo, el objetivo de sus “productos” a estos particulares “consumidores”, y comunicar eficazmente sus beneficios. Además, las organizaciones de *marketing* social tienen que ser siempre conscientes de los cambios en su medioambiente y deben ser capaces de adaptarse a ellos.

Aunque algunos han cuestionado la conveniencia de la filosofía de *marketing* en una época de deterioro ambiental, escasez de recursos, el hambre y la pobreza, y los servicios sociales abandonados, numerosas empresas se han dedicado a satisfacer las demandas de los consumidores individuales, así como actuar en interés a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Estos dos objetivos de muchas de las compañías de hoy han conducido a una ampliación del concepto de “*marketing*” para convertirse en el “concepto de *marketing* de la sociedad”. El cual hable de la generación de la satisfacción del cliente, mientras que, al mismo tiempo, atienden a los consumidores y el bienestar social a largo plazo. Esos son los conceptos básicos de *marketing* social.

En la práctica de *marketing* social, el *marketing* trata de equilibrar los beneficios de la empresa, la satisfacción de los consumidores y el interés público en sus políticas de *marketing*. Muchas empresas han logrado el éxito en la adopción del *marketing* de la sociedad. Dos ejemplos importantes son The Body Shop International PLC, con sede en Inglaterra, y Ben & Jerry's Homemade Inc., que produce helados, y se basa en Vermont. Cosméticos Body Shop y productos de higiene personal, basado en ingredientes naturales, se venden en envases reciclados. Los productos están formulados sin ensayos con animales, y un porcentaje de las ganancias de cada año es donada a grupos de derechos de los

animales, refugios de desamparados, Amnesty International, grupos de conservación de los bosques y otras causas sociales. Ben & Jerry's dona un porcentaje de sus ganancias para ayudar a aliviar problemas sociales y ambientales. El concepto corporativo de la compañía se centra en el "capitalismo de cuidado", que implica el producto, así como las misiones sociales y económicas.

El *marketing* ha tenido muchos otros beneficios positivos para los individuos y la sociedad. Ha ayudado a acelerar el desarrollo económico y crear nuevos puestos de trabajo. También ha contribuido a los avances tecnológicos y a enfocarse en las opciones de consumo.

Según Pérez (2004):

El marketing social es una disciplina de las Ciencias Sociales y Económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general: este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quien identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, administrar e implementar de manera solidaria y coparticipativa los programas sociales, en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general. (p.3).

En esta definición se manejan palabras clave del *marketing* social como: agente de cambio social o empresa responsable del programa social, población objetivo o población a la que se le dirige el producto social y como ente natural el proceso de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general. En esta definición se menciona la palabra solidaria y coparticipativa de todos los grupos de interés o *Stakeholders* en los programas sociales. ¿Quiénes conforman los *Stakeholders* en *marketing* social? Los clientes o población objetivo, los fundadores y junta de gobierno del agente de cambio (ONG o Entidad Gubernamental), los empleados, proveedores, el sector Gobierno, el sector privado, el tercer sector, el voluntariado, los donadores, grupo de opositores, grupo de personas neutrales y la sociedad en general.

Esta definición proporciona varios elementos para la reflexión y el análisis. Rangun y Karim (1991) argumentaron que el *marketing* social

implica el cambio de actitudes, creencias y comportamiento de los individuos o de las organizaciones en beneficio de la sociedad y que la transformación social debe ser el propósito fundamental de toda la campaña de esta índole. Por otra parte, la definición de Kotler y Zaltman (1971) genera confusión, ya que la práctica del *marketing* social puede quedar limitada a las dependencias gubernamentales y a las organizaciones no lucrativas, situación que no es del todo cierta, ya que el sector privado puede implementar el *marketing* social bajo el esquema de *marketing* de causas sociales, es decir, encontrar alguna problemática social y liderar el programa necesario que atienda a las necesidades detectadas con anticipación en beneficio de la comunidad.

Kotler y Roberto (1989) publicaron el libro *Marketing social*, y en cuanto a la frase: aceptar ideas sociales, llegaron a la conclusión de que no era suficiente, ya que el *marketing* social involucraba también otros factores además de las ideas, como actitudes, creencias y comportamientos.

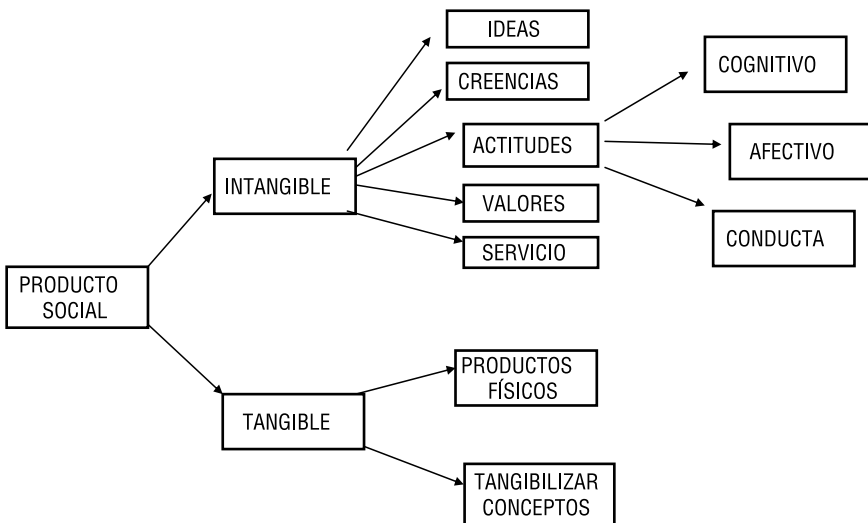


Ilustración 1. Producto social

Fuente: Adaptación de Kotler, P. & Roberto, E. (1992), p30.

Pérez (2004), en su libro de *Marketing social*, comparte el esquema de producto social conformado por una parte intangible y otra tangible,

siendo esencial modificar ideas, creencias, actitudes, comportamientos y valores, de una persona o de un grupo de personas en beneficio de ellos mismos y de la comunidad.

Por otro lado, está el concepto de *marketing* de causas sociales, que afirma Pérez, ha sido un medio de coparticipación del sector privado en diversos programas sociales dirigidos al bienestar de la sociedad en general. Esta coparticipación se ha visto integrada por el esfuerzo del sector gubernamental, las organizaciones de la sociedad civil o las organizaciones no gubernamentales, así como por empresas del sector privado.

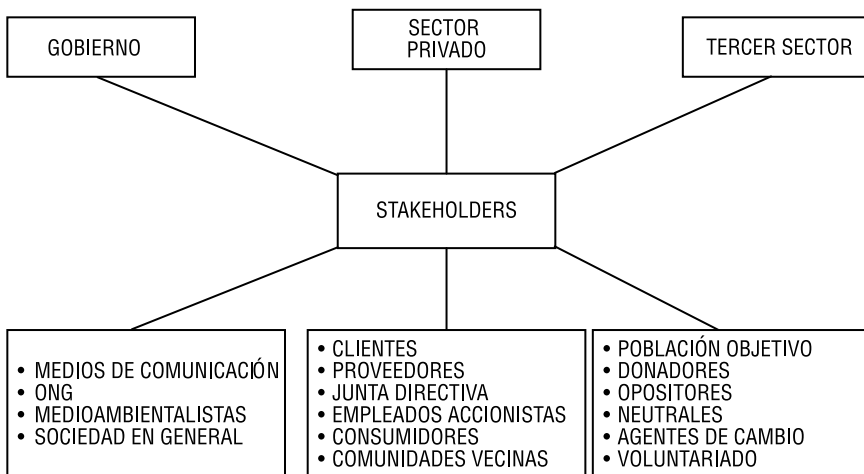
Por lo general, se trata de una coparticipación de dos entidades, la cual beneficia a un tercero, es decir, el sector privado y las OSC u ONG con programas dirigidos al mejoramiento de las condiciones de vida de la población afectada. Difiere del concepto de *marketing* social en que el de causas se interpreta como la intervención del sector privado en la solución de diferentes problemas sociales, pero sin descuidar su actividad principal de comercio y de lucro.

En este orden de ideas es claro que para desarrollar un programa social, debe conocerse de primera mano a los implicados directa o indirectamente por las actividades a desarrollar, a quienes los expertos llaman *stakeholders* o grupos de interés. Por su parte, Jiménez (2002) considera que el enfoque de *stakeholders* se presenta como el modelo de la administración de la sociedad moderna, y es el resultado de una teorización de las relaciones organización-entorno basada en una representación del actor organizacional.

Este enfoque acepta tres premisas fundamentales como modelo de administración: 1. La organización está amenazada por la tensión continua entre fuerzas de apoyo y de resistencia originadas en otros actores organizacionales que constituyen su entorno; 2. El grado de influencia de los *stakeholders* depende de la acumulación de tres atributos (poder, legitimidad y necesidad apremiante) que siempre están cambiando y que

son los fenómenos construidos socialmente por los administradores o la alta dirección de la firma, y 3. La estrategia organizacional es el resultado del colectivo del conjunto de fuerzas ejercidas por la totalidad de grupos de *stakeholders*, que buscan la satisfacción de sus objetivos e intereses (Carson, 1993). Por ello, la validez del plan estratégico organizacional depende de las suposiciones sobre los tipos de *stakeholders* identificados y sobre las acciones realizadas durante el período de planificación e implementación de la estrategia (Frost, 1995).

Dice Frost que la visión de *stakeholders* es simplemente una más realista descripción de cómo las compañías realmente trabajan. Los directivos tienen que poner principal atención, del curso, para sus estados financieros trimestrales y anuales. Para producir resultados consistentes los directivos tienen que estar concentrados en producir productos de alta calidad e innovación para sus clientes, atrayendo y reteniendo empleados talentosos, y cumplir con una multitud de complejas relaciones con el Gobierno. Como una cuestión práctica los administradores dirigen sus energías hacia todos los *stakeholders* y no solo a los propietarios.



**Ilustración 2. Stakeholders**

Fuente: Elaboración propia (2016)

## 2.1. Definición de los Stakeholders

El término *stakeholders* se refiere a las personas y grupos que afectan o son afectados, por las decisiones, políticas y operaciones de una organización (Freeman, 1984). Según Jiménez (2002) la palabra *stake*, en este contexto, significa un interés en –o exigir sobre– una empresa. El término *stakeholder* no es lo mismo que *stockholder*, si bien suena similar. *stockholder*, –individuos u organizaciones que comparten la propiedad de las acciones de una compañía– son uno o varios tipos de *stakeholders*.

Las organizaciones empresariales se encuentran interrelacionadas en redes envolviendo muchos participantes. Cada uno de estos participantes tiene una relación con la compañía, basada en continuas interacciones. Cada uno de ellos comparte, para algún grado, una mezcla de riesgos y recompensas de las actividades de la empresa. Y cada una tiene algún tipo de exigencia sobre los recursos de la firma y la atención basada en las leyes, derechos morales o en ambos. El número de estos *stakeholders* y la variedad de sus intereses pueden ser muchos, haciendo que las decisiones de una compañía sean muy complejas. (pp.205-206)

Lawrence & Weber (2005) afirman: Los directivos toman buenas decisiones cuando ellos ponen atención a los efectos de sus decisiones sobre sus *stakeholders*, como los efectos de los *stakeholders* sobre la compañía. Desde un punto positivo, las relaciones fuertes entre una corporación y sus *stakeholders* es una ventaja que adhiere valor. Desde una posición negativa, algunas compañías desatienden los intereses de sus *stakeholders*.

Como fuera de la creencia de que los *stakeholders* están equivocados o fuera de la equivocada noción que un infeliz cliente, empleados, o regulador no importa. Semejante actitud generalmente demuestra costosas implicaciones para la compañía. Hoy, por ejemplo, las compañías saben que ellas no pueden colocar una oficina o una fábrica en una comunidad que protesta fuertemente. Ellos también saben que hacer un producto que es percibido como peligroso, invita al pleito y pone en peligro la participación de mercado (p.7).



Para Daniels, Radebaugh & Sullivan (2002)

Los *stakeholders* son individuos o grupos que son beneficiados o afectados por las acciones de la organización. Los *stakeholders* de las empresas incluyen: los socios, empleados, clientes, consumidores, proveedores, y comunidades donde la empresa tiene operación. En términos cortos, los objetivos de estos grupos entran en conflicto: Los socios, quieren ventas adicionales y que se incremente la productividad para que incrementen sus dividendos. Los empleados, quieren compensaciones adicionales, mejores condiciones de trabajo, y seguridad en el trabajo. Los clientes, quieren precios bajos. Los vendedores precios altos, y las organizaciones no gubernamentales (ONG) intentan querer incrementar los impuestos a las empresas que no tienen un comportamiento socialmente responsable. (p.127)

El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman (1984) en su obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados (*stakeholders*), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios.

A los *stakeholders* también se les conoce como *multistakeholders* o *constituenties*, por la similitud que existe en los ciudadanos con respecto a los asuntos del Estado, sugiriendo que las organizaciones deben ser responsables por otros grupos, además de los propietarios, por todos aquellos grupos, organizaciones, empresas, que tienen interés en una empresa u organización, dado que son los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

Los *stakeholders* son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Para ello las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus *stakeholders*, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente.

Las empresas y sus *stakeholders* juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y el reconocimiento de la sociedad.

Un buen liderazgo se puede identificar no solo dentro de la empresa sino también en el entorno externo con cada uno de sus *stakeholders*. Todos no tendrán el mismo poder de negociación, pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa. Si analizamos desde una concepción amplia y plural, el liderazgo se puede ejercer en diversas formas tanto en una posición formal e informal.

La teoría de los *stakeholders* es un enfoque integrador que vinculan el cumplimiento de las obligaciones económicas, legales, éticas y sociales de la empresa tanto con sus accionistas, como con los empleados, clientes, comunidades locales, organizaciones medioambientales, proveedores y distribuidores (Freeman, 1984, pp.16-19).

## 2.2. Stakeholders de la empresa

Para Ranchhod, Tinson & Gauzente (2004) los *stakeholders* de la empresa pueden ser: accionistas, asociaciones empresariales, industriales o profesionales, clientes, competidores, comunidades donde la empresa tiene operaciones, asociaciones vecinales, dueños, empleados, Gobierno nacional, Gobiernos locales, Gobiernos provinciales, inversores, ONG, proveedores/vendedores a la empresa, sindicatos, y familia. Todos estos *stakeholders* sacan beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa.

**Junta Directiva:** Uno podría argumentar que este es el único más influyente grupo de *stakeholders* de una organización. Los miembros de la junta directiva son una mezcla de internos y externos *stakeholders*. De acuerdo al marco de la Organization for Economic Cooperation and Development, OECD, (1997), los miembros de la Junta necesitan actuar completamente sobre bases informadas, con cuidado y diligencia, en los

mejores intereses de la organización y los *shareholders*. Esta también afirma que la junta debe asegurar la conformidad con las leyes aplicables y tener en cuenta los intereses de los *stakeholders*.

La Junta es también responsable por contratar ejecutivos claves marcando sus niveles de remuneración. Indudablemente, esta da a la Junta una gran investidura. Allí están también argumentos que el gerente general (CEO) puede tener un nivel desproporcionado de poder en comparación con otros miembros de la Junta (Pettigrew y McNulty, 1995), aunque el nivel de poder puede ser relacionado a las circunstancias particulares. Un reciente estudio (Stiles, 2001), halló que la estrategia es típicamente desarrollada por los directivos en las unidades de negocio (Bower, 1970; Burgelman, 1983, 1991). La Junta entonces está en gran medida comprometida por marcar los parámetros estratégicos dentro de los cuales la actividad estratégica puede tomar lugar.

**Organizaciones No Gubernamentales:** Para las organizaciones orientadas más a la rentabilidad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) tienen una real fuerza para ser consideradas y son claves *stakeholders*, ya que casi siempre determinan el éxito o fracaso de las estrategias particulares adoptadas por una organización. Ejemplos de estas son las presiones puestas sobre las organizaciones por grupos proyeccionistas del entorno como lo son Greenpeace y Amigos del planeta y por fundaciones como los Oxfam y grupos cristianos, quienes como las organizaciones, juegan un rol clave en poner los temas de responsabilidad social empresarial sobre la agenda de las organizaciones envueltas en actividades enfermas de rentabilidad en algunas esquinas del mundo.

Las ONG necesitan ser consideradas como serios *stakeholders* cuando las empresas desarrollan y ejecutan estrategias de *marketing*, ya que la publicidad adversa por parte de estas no va únicamente a dañar la imagen de la corporación, sino también a deteriorar futuras inversiones y clientes.

**Clientes:** Los consumidores son la circulación de vida de cualquier organización. Las organizaciones no únicamente tienen que ser receptivas

a sus necesidades y gustos, sino también entenderlos. Los clientes como *stakeholders* tienen una poderosa posición para aceptar o rechazar las ofertas de una organización. Ese puede ser el pretexto para que las organizaciones gasten vastas cantidades de dinero para engatusar y persuadir a sus grupos de *stakeholders* para que compren sus productos. Los clientes son casi siempre atraídos a la organización con una imagen del producto y que estos pueden ofrecerlos de calidad, y de larga duración. Crecientemente los clientes también están perdidamente conectados a las ONG y en muchas maneras pueden ser directas estrategias organizacionales hacia los sonados procesos ambientales y desarrollo de productos amistosos con el ambiente.

Las organizaciones deben maximizar la equidad de los clientes por direccionamiento de sus tres claves conductores:

- Equidad de valor. Esto cubre aspectos del objetivo del cliente de valoración de la marca, basada en las percepciones del valor del proceso de intercambio.
- Equidad de marca. Esta es subjetiva del cliente e intangible valoración de la marca por encima y más allá de su valor objetivamente percibido.
- Equidad de retención. Esta es una medición de la tendencia de los clientes para apropiarse de la marca por encima y más allá de su subjetiva valoración.

**Proveedores:** Los proveedores generalmente tienen una relación simbólica con la organización. Ellos son los mayores *stakeholders* pues ayudan en los procesos de producción para suplir los componentes del sistema. La manera en la cual un proveedor puede afectar el bienestar de la organización depende de su poder (Porter, 1985). Los proveedores pueden influir en los costos de producción; si en el mercado hay unos pocos proveedores, entonces ellos pueden ser poderosos si los productos provistos son necesarios para la producción. Ellos pueden incluso manejar un poder considerable. Para más organizaciones, los proveedores son un grupo complejo de *stakeholders*.

Algunos pueden llevar una gran fuente de poder, donde otros pueden ser menos poderosos. Una rápida vista de los proveedores muestra las complejidades. Por ejemplo, una fábrica de ropa está casi siempre dependiente de las compañías de electricidad, las compañías de agua, los proveedores de maquinaria, los fabricantes de textiles, las compañías de empaque, los diseñadores, los fabricantes de hilo, los proveedores de gas, las flotas de vehículos, los proveedores de computadores y los diseñadores robots y proveedores.

Cuando se considera la palabra proveedor para una organización, nosotros usualmente significamos como un rango de proveedores con diferentes *inputs* o entradas en los procesos de la organización. Una organización es también dependiente de las agencias de la competencia con sus marcas y estrategias de competencia. Las organizaciones hoy están casi siempre en redes de alianzas, y los proveedores son entonces parte de estas redes y valores agregados. Como *stakeholders* los proveedores valoran estas redes, ellos velan por largos términos y relaciones estables.

**Empleados:** Los empleados son importantes *stakeholders* en cualquier organización. Están conformados de individuos que han hecho un contrato para trabajar para una organización particular y para disponer su tiempo y capacidades para que sean retornados, por beneficios monetarios y satisfacción. Los empleados son raramente homogéneos y cada organización requiere un grado de habilidades para que adhieran valor (Doyle, 2000). Una mezcla de bienes de talentos claves es vital para una organización frente a sus competidores. Ranchhod, Tinson & Gauzente (2004) adhieren que los empleados también hacen parte de la junta directiva en muchas compañías en Europa.

Sus roles van desde la administración hasta el soporte secretarial, es decir, abarca desde el trabajo de más alto nivel hasta el trabajo de más bajo nivel. Cada operación se enmarca dentro de una compleja red de relaciones, no obstante si se logra disponer de una particular o única red de interacciones se crea ventaja competitiva para la organización.

Las particulares redes de interacciones distinguen a cada organización y estas casi siempre defienden las exposiciones públicas de sus sistemas de trabajo. En muchos casos los empleados son también *shareholders* dentro de la organización por designación o por opción. En cada caso (como accionistas) los empleados van a estar velando por largos términos de crecimiento en sus acciones. Como colaboradores ellos también juegan un importante rol en la determinación del potencial de crecimiento o declive. Esto demuestra que los empleados son un importante pero complejo grupo de *stakeholders*.

**Los Accionistas:** Los accionistas son casi siempre los clave *stakeholders* dentro de una organización; ellos son las instituciones e individuos que actualmente arriesgan sus fondos para soportarse. El *holding* de acciones varía los intereses, como hacer sus metas e inversiones. En casi todos los países la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), los básicos derechos de los accionistas incluyen los derechos a: Métodos seguros de propiedad, convenir o transferir acciones, obtener información relevante de la empresa sobre una oportuna y regular base, participar y votar en reuniones generales de accionistas, elegir miembros de la junta directiva y compartir las utilidades de la empresa.

Como *stakeholders* ellos están generalmente quietos si los retornos de sus inversiones son razonables. Doyle (2000) argumenta que los accionistas valoran el principio en que los negocios trabajan para maximizar los retornos sobre sus inversiones generando bienestar a todos los *stakeholders*. El más poderoso grupo de *stakeholders* en una organización, son los accionistas que están incrementando el movimiento de su capital dentro de un entorno global. Ellos pueden ser inconstantes y velar por carreras cortas de crecimiento equitativo dentro de la organización. Por esta razón, las comunicaciones con los accionistas son una importante parte de las estrategias de *marketing* de las organizaciones.

**La Comunidad:** Las comunidades son generalmente *stakeholders* afectados por el impacto económico de las organizaciones dentro de sus localidades. En muchos casos también erjudican el entorno en sus

vecindades.

### **2.3. Stakeholders en programas sociales**

Para Pérez (2004) los implicados en los programas sociales son: La población objetivo, el agente de cambio, el voluntariado, neutrales, opositores, gobierno, sector privado, donadores, complementador, y apoyo internacional.

**Población objetivo o Mercado meta:** Grupo de personas que presenta la necesidad social y al que se dirigen los esfuerzos de *marketing* con el fin de que adopten la idea social, producto o servicio que subsanara la necesidad; también conocida como población adoptante objetivo.

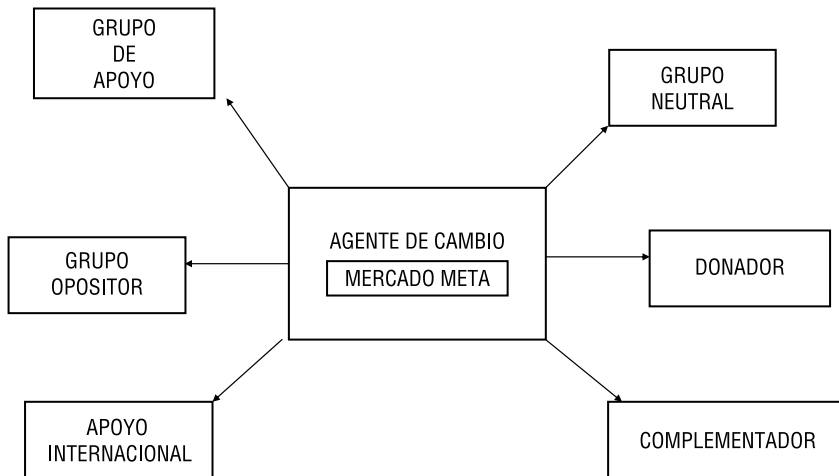
La satisfacción de la población objetivo o mercado meta es la finalidad de todos los demás submercados que se encuentran coordinados por la gestión administrativa del agente de cambio y la persona física y/o moral responsable del programa social

**Agente de cambio:** Es la persona física y/o moral responsable del programa social. Todo programa social debe tener de manera explícita el nombre de las instituciones responsables del programa; es importante construir una red de instituciones involucradas de manera directa e indirecta en los programas sociales. Estas instituciones pueden ser sector gubernamental, privado o del tercer sector. El agente de cambio debe ser el ente responsable de la detección de necesidades sociales y su satisfacción con apoyo de recursos proporcionados por diferentes grupos que intervienen en el programa social.

**Voluntariado:** Conjunto de personas que simpatizan con la idea social y la apoyan de manera directa o indirecta. Se debe identificar con base en variables pictográficas, conductuales, motivacionales, de ubicación geográfica y de beneficios buscados; una vez conocidas estas variables –y en función de sus combinaciones– se puede diseñar el perfil de las personas que apoyan los programas sociales.

**Neutrales:** Este grupo de personas no está ni en contra ni a favor de las medidas para la solución de las problemáticas sociales, pero puede llegar a convertirse en una organización o grupo de personas que apoye o se oponga a las acciones realizadas.

**Opositores:** Casi todo programa social presenta de manera evidente uno o varios grupos de personas que están conformadas por organizaciones y personas que están en contra del programa mismo, es por ello que se debe identificar y clasificar este grupo con el objetivo de diseñar las estrategias de mercado encaminadas a hacer de ese grupo un apoyo más.



**Ilustración 3. Agente de Cambio**  
Fuente: Pérez (2004), p.158

**Gobierno:** Entidad política y gubernamental responsable de la implementación de las políticas de bienestar social dentro de una comunidad. Es recomendable realizar alianzas estratégicas con él para que se implementen sanciones o multas encaminadas a modificar conductas antisociales.

**Sector privado:** Sector conformado por todas las personas físicas y morales que realizan actividades lucrativas dentro de una sociedad de



economía capitalista y libre mercado. Este sector tiene la corresponsabilidad de mejorar el bienestar de sus clientes, ya que ello reditúa en clientes más satisfechos y, quizá, más rentables. Ejemplo de campañas sociales son Agua Oasis de la compañía colombiana Postobón, y la campaña contra el cáncer en niños de la compañía mexicana Danone.

**Donadores:** Personas físicas y morales que con fines altruistas donan su tiempo, dinero, y recursos para el buen desarrollo de los programas sociales a nivel nacional e internacional. Existe un gran grupo de donadores con intereses personales hacia el apoyo de programas específicos por lo que el agente de cambio tiene que desarrollar las habilidades necesarias para que apoyen de manera regular a las instituciones responsables del programa social.

**Complementador:** Figura con perfil mercantilista, es decir, persigue los beneficios económicos más que los beneficios para la comunidad; se necesita conocerlo a fondo y clasificarlo en función de las variables utilizadas para la segmentación de la población. Su objetivo está en función de la variable beneficio.

**Apoyo internacional:** En este nuevo siglo presenciamos una integración mayor de las organizaciones internacionales del quehacer político, económico y social de las naciones. Las mismas buscan el apoyo internacional para dotar de legitimidad a las acciones sociales, gracias a la vigilancia y a la participación de un árbitro neutral. Este árbitro no solo actúa como juez, sino que apoya con todos los recursos necesarios para la implementación de los diversos programas sociales. Es importante clasificar a esas organizaciones con base en su ubicación geográfica, actitud, motivación e intereses que se persiguen con su aportación.

## **2.4. Creando valor en un entorno dinámico**

Esta poderosa y dinámica fuerza rápidamente ha cambiado en expectativas sociales y éticas. La economía global, las políticas globales, el entorno natural y la tecnología establecen el contexto para la interacción de las empresas con sus múltiples *stakeholders*. Esto significa que las

relaciones entre empresa y sociedad están continuamente cambiando en nuevas y casi siempre impredecibles maneras.

Entorno, personas y organizaciones cambian; inevitablemente, nuevas temáticas van a evolucionar y cambiar la dirección para el manejo de nuevas soluciones. Para ser eficientes, las empresas deben conocer las expectativas racionales de sus *stakeholders* y la sociedad en general. El éxito de las empresas podrá ser en la medida en que se integren sus objetivos sociales y económicos. El propósito de la empresa no está simplemente en generar ingresos, sino en crear valor para sus *stakeholders*. Recientemente el éxito de los negocios es juzgado no simplemente por su comportamiento financiero, sino por la forma como beneficia los intereses sociales.

Integrar la estrategia de *marketing* social con la teoría de *stakeholders* resultará entonces, en una estrategia global para crear valor desde fuera hacia dentro de las organizaciones, en línea al objetivo final de toda corporación que es generar bienestar a todos sus implicados; el *marketing* social permitirá reducir esfuerzos al integrarse con la estrategia que se gestó en la empresa.

### 3. MÉTODO

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que la técnica que se utiliza para la recolección de datos es la revisión documental, que ayudará a recopilar información, que como bien dicen Taylor y Bogdan (1986) es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

El tipo de investigación aplicada a este proyecto es no-experimental pues permite plantear más hipótesis alternativas que se ajusten a los datos, se recopila información a través del análisis de fuentes secundarias. El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación es de carácter exploratorio, y de diseño no experimental transversal y aplicada, ya que la exploración permitirá obtener nuevos datos que pueden conducir a formular con mayor precisión las conclusiones de investigación

### **3.1. Instrumentos**

Para la exploración de literatura que permite contar con el constructo teórico-conceptual referente a los *stakeholders* y *marketing* social, se acude a la técnica de revisión documental en fuentes secundarias científicas y plataformas de información fidedigna (Rojas, 2011). Para el desarrollo del capítulo se consultaron 28 fuentes que incluyen libros y artículos científicos relacionados con las líneas de investigación y como instrumento se establece una rúbrica de ideas y argumentos que fueron interpretados desde la perspectiva analítica y crítica respecto a la información secundaria recuperada.

### **3.2. Procedimiento**

Para entender el problema se realiza una recopilación de fuentes secundarias principalmente de bases de datos científicas. También se tienen en cuenta artículos especializados y otras publicaciones que ayuden a obtener información fidedigna. Para la construcción del marco de referencia se inicia con la definición de los conceptos principales. Interpretadas las ideas referentes y configurados los fundamentos teóricos de *stakeholders* y *marketing* social, se analiza la relación entre ambos conceptos, describiendo de esta forma el estado del arte del conocimiento en este componente de las ciencias administrativas.

Una vez compilada la información se construye el documento, luego se levanta la información a través de un compendio de la relación *Stakeholders-Marketing* Social. De modo que recolectada la información secundaria se registra a través de Microsoft Word y se expresa a través de ilustraciones. Finalmente, se realizan las recomendaciones y conclusiones a la luz de los objetivos trazados.

#### 4. RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Los *stakeholders* son todos aquellos actores que son impactados directa o indirectamente por las actividades de la organización; pueden ser entre otros: clientes, consumidores, proveedores, empleados, accionistas, comunidades vecinas, ONG, gobierno, sociedad en general.

La teoría de los *stakeholders* propone que estos exigen un interés sobre la compañía, por ello los directivos están en el deber de atender todas las expectativas en las decisiones gerenciales, pues estas entran en choque al ejercer presiones internas y externas para el cumplimiento de los intereses de los subgrupos en cuestión, repercutiendo en su competitividad.

El *marketing* social es el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la mezcla de *marketing*. Es en resumidas cuentas, la búsqueda del bienestar social, la satisfacción del cliente y la atención a los consumidores vista desde una misma perspectiva.

La creación de valor es entonces producto de la aplicación de estos dos conceptos en el quehacer de las organizaciones que le permitirán adaptarse al medio cada vez más competitivo, estrategias que redundarán no solo en el bienestar de la empresa, sino que tendrán un impacto positivo en la sociedad en general.

#### 5. REFERENCIAS

- Berry, L. L. & Lush, R. F. (2000). La evaluación estratégica y de explotación en el gobierno de la empresa. *Harvard Deusto Business Review*, 94, 34-46.
- Bower, J. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Homewood, IL: Irwin.
- Burgelman, R. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategy Management: Insights from a proces Study. *Managaent Science*, 29(12), 239-262.

- Burgelman, R. A. (1983). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational, Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2, 239-262.
- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational, Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2, 239-262.
- Calderón, N. (2006). *Stakeholders*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholdersciudadanosestado.htm#mas-autor>
- Carroll, A. B. (1989). Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: South-Western.
- Carson, T. (1993). Does the stakeholder theory constitute a new kind of the theory of social responsibility? *Business Ethics Quarterly*, 3(2), 170-176.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Harper.
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2002). *Globalization and business*. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall - Pearson Education, pp.126-144.
- Doyle, P. (2000). Value – Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholders Value. Chichester: John Wiley & Sons.
- Encyclopedia Britannica. (2010). *Marketing*. Recuperado de: from Encyclopedia Britannica Online: <http://search.eb.com/eb/article-27286>
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.). *Ethical theory and business Englewood Cliffs*. New York: Prentice-Hall, pp.75-84.
- Fernández, J. (1999). *Hacia una ética del marketing*. En: Roa, J. *Ética del Marketing*. Madrid: Unión Editorial, pp.31-96.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marsfield, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: *Times Magazine*, September 13.

- Frost, F. (1995). The use of stakeholder analysis to understand ethical and moral issues in the primary resource sector. *Journal of Business Ethics*, 14, 653-661.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The Art of Thinking Together*. New York: Doubleday.
- Jiménez, A. (2002). *Stakeholders una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: Análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Uniandes, pp.29-32 - 203-205.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1989). *Marketing social*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1992). *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.
- Lawrence, A. & Weber, J. (2005). *Business and society: stakeholders, ethics, public policy*. Boston, Mass: McGraw-Hill, pp.5-18.
- Lechuga, J. & Mejía, C. (2009). *Estado de conocimiento que tienen las empresas barranquilleras sobre sus grupos de interés* (Manuscrito en preparación).
- Lorca, P. (2004). *La creación de valor en la empresa y los stakeholders*. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. Recuperado de la base de datos ebrary.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Organization for Economic Cooperation and Development OECD (1997). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECF. <http://www.oecd.org>.
- Pérez, L. A. (2004). *Marketing social, teoría y práctica*. México: Pearson Prentice-Hall, pp. 3-5.
- Pettigrew, A. M. & McNulty, T. (1995). Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845-873.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press (Republished with a new introduction, 1998).

- Preston, L. E. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-375.
- Ranchhod, A., Tinson, J. & Gauzente, C. (2004). *Marketing strategies: A Twenty-first Century Approach*. Harlow, England; New York: FT. Prentice-Hall, pp.50-70.
- Rangun, V., & Karim, S. (1991). Teaching note: Focusing the concept of social marketing. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Rojas, L. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. En *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the board on Strategy: An emperical Examination. *Journal of Managment Studies*, 38(5), 603-768.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Buenos Aires: Paidós.

**Como citar este artículo:**

Lechuga-Cardozo, J., Cazallo-Antúñez, A. & Landázury-Villalba, L. (2017). *Stakeholders y marketing social: Una propuesta de coparticipación solidaria; Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas*. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 115-137.