

### CONCERN FOR THE CUSTOMER: ETHICAL, RESPONSIBILITY OR SIMPLY BUSINESS?

This article, which uses the concepts of Market Orientation (MO) and Corporate Social Responsibility (CSR) as a basic reference, aims i) to identify and analyze the real importance of those factors that determine a greater or lesser degree of concern for the customer and ii) to establish a connection between both concepts (MO and CSR). To analyze the proposed objectives, the research is based on a multiple case-study of companies from diverse sectors.

The data suggests that competitive pressure and legal rules and regulations are the critical factors of that concern, whereas the company's pattern of social responsibility is a secondary element. Therefore, in certain situations the market can act as a sovereign adjustment mechanism over the long term, whereas in others a set of laws and regulations must be created to protect consumers. The implications of these results and the conclusions of the study are included in the final part of the article.

**KEY WORDS:** Consumer, Market Orientation (MO), Corporate Social Responsibility (CSR).

### PRÉOCCUPATION POUR LE CLIENT: ÉTHIQUE, RESPONSABILITÉ OU SIMPLE AFFAIRE?

Cet article prend pour référence de base les concepts d'Orientation du Marché (OM) et de Responsabilité Sociale Corporative (RSC) et a pour objectif i) l'identification et l'analyse de l'importance réelle des facteurs déterminant le niveau élevé ou moins élevé de préoccupation pour le client ii) l'établissement d'un lien entre les deux concepts (OM y RSC). Pour atteindre les objectifs proposés la recherche est fondée sur une étude de cas multiple (multiple case-study) d'entreprises appartenant à divers secteurs. Les données suggèrent que la pression compétitive et les normes légales sont les facteurs critiques de préoccupation, tandis que le modèle de responsabilité sociale de l'entreprise représente un élément secondaire. Par conséquent, dans certaines circonstances, le marché peut agir comme mécanisme d'ajustement principal à long terme, alors que, dans d'autres cas, il sera nécessaire d'articuler un ensemble de normes et de lois réglementant l'activité des entreprises et protégeant le consommateur. Les implications des résultats et les conclusions de l'étude sont comprises dans la partie finale de l'article.

**MOTS-CLEFS :** Consommateur, orientation du marché (OM), Responsabilité Sociale Corporative (RSC).

### PREOCUPAÇÃO PELO CLIENTE: ÉTICA, RESPONSABILIDADE OU SIMPLEMENTE NEGÓCIO?

Este artigo, tomando como referência básica os conceitos de Orientação ao Mercado (OM) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pretende i) identificar e analisar a importância real daqueles fatores que determinam o maior ou menor nível de preocupação pelo cliente e ii) estabelecer um nexo entre ambos os conceitos (OM e RSC). Para alcançar os objetivos propostos a investigação está baseada em um estudo de casos múltiplos (*multiple case-study*) de empresas pertencentes a setores diversos.

Os dados sugerem que a pressão competitiva e as normas legais são os fatores críticos de tal preocupação, enquanto que o padrão de responsabilidade social da empresa é um elemento secundário. Por conseguinte, em determinadas situações o mercado pode atuar como mecanismo de ajuste soberano a longo prazo, enquanto que em outras será necessário articular um conjunto de normas e leis que regulem a atividade das empresas e protejam ao consumidor. As implicações destes resultados e as conclusões do estudo estão incluídas na parte final do artigo.

**PALAVRAS CHAVE:** Consumidor, Orientação ao Mercado (OM), Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

---

CLASIFICACIÓN JEL: M31, M14.

RECIBIDO: abril 2009 APROBADO: abril 2010

CORRESPONDENCIA: Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide. Carretera de Utrera, km 1. 41.013-Sevilla (España).

CITACIÓN: Cambra-Fierro, J.J. & Fuster-Mur, A., Polo-Redondo, Y. & López-Pérez, M.E. (2010). Preocupación por el cliente: ética, responsabilidad o simplemente negocio? *Innovar*, 20(37), 47-58.

# Preocupación por el cliente: ética, responsabilidad o simplemente negocio?

## Jesús J. Cambra-Fierro

Doctor por la Universidad de Zaragoza. Profesor titular de Comercialización en Investigación de Mercados, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide.  
Correo electrónico: jjcamfie@upo.es

## Ana Fuster-Mur

Doctora por la Universidad de Zaragoza.  
Directora comercial y financiera de Construcciones Fuster-Mur.  
Correo electrónico: ana@fustergrupo.com

## Yolanda Polo-Redondo

Doctora por la Universidad de Zaragoza.  
Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados,  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza.  
Correo electrónico: yolo@unizar.es

## María Eugenia López-Pérez

Licenciada en Economía por la Universidad de Sevilla.  
Departamento de Administración.  
Correo electrónico: melopez@jdc.es

**RESUMEN:** Este artículo, tomando como referencia básica los conceptos de Orientación al Mercado (OM) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) pretende i) identificar y analizar la importancia real de aquellos factores que determinan el mayor o menor nivel de preocupación por el cliente, y ii) establecer un nexo entre ambos conceptos (OM y RSC). Para alcanzar los objetivos propuestos la investigación está basada en un estudio de casos múltiple (*multiple case-study*) de empresas pertenecientes a sectores diversos.

Los datos sugieren que la presión competitiva y las normas legales son los factores críticos de dicha preocupación, mientras que el patrón de responsabilidad social de la empresa es un elemento secundario. Por tanto, en determinadas situaciones el mercado puede actuar como mecanismo de ajuste soberano a largo plazo, mientras que en otras será necesario articular un conjunto de normas y leyes que regulen la actividad de las empresas y protejan al consumidor. Las implicaciones de estos resultados y las conclusiones del estudio se incluyen en la parte final del artículo.

**PALABRAS CLAVE:** consumidor, orientación al mercado (OM), responsabilidad social corporativa (RSC).

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a contextos cada vez más competitivos y dinámicos en los que conseguir –y mantener– ciertas ventajas competitivas resulta realmente costoso y complicado. La globalización, la sociedad de la información y los avances en logística y transportes, entre otros factores, hacen que las empresas no deban pensar solamente en su competencia en los ámbitos local y nacional, sino que deban hacerlo en términos globales. Un competidor puede proceder de cualquier punto del planeta.

En este contexto, uno de los objetivos fundamentales es la satisfacción absoluta del consumidor, no sólo respecto al uso del producto propiamente dicho, sino también respecto a las externalidades generadas por las empresas. Fruto de esta mayor preocupación por el cliente, autores como Grönroos (2008) hablan de la obsolescencia de las 4 P's del *marketing* como referencia de gestión comercial para proponer las denominadas 5 C's del marketing: consumidor, consumidor, consumidor, consumidor y consumidor.

Por tanto, conceptos como la orientación al mercado (OM), en primer término, o la responsabilidad social corporativa (RSC), más específicamente, se convierten en elementos de referencia para la gestión empresarial. La OM, entendida como una cultura o actitud de la organización hacia el mercado, considera como concepto fundamental a los consumidores, pero también a los competidores y a la propia organización, de tal forma que se recoja información relevante sobre el mercado y se responda adecuadamente a la misma. Y la RSC como respuesta a un conjunto de demandas que promueven un sistema económico, tecnológico y legal que fomente los beneficios sociales sobre el mero beneficio financiero tradicional (Déniz y Cabrera, 2005; Weiss-Belalcázar, 2003; McWilliams y Siegel, 2001).

Aquellas empresas que se adapten mejor a las necesidades y deseos del consumidor y se centren en su satisfacción y bienestar a largo plazo podrían obtener mayores beneficios durante más tiempo. Es decir que una orientación al mercado, a las solicitudes globales del consumidor, puede incrementar la probabilidad de éxito. El consumidor se convierte en referencia fundamental para cualquier empresa. Además, los gestores de estas empresas deben ser conscientes de cuáles son las externalidades, positivas y negativas, que generan para la sociedad, ya que de esto también dependerá la imagen global de la empresa (Luo y Battacharya, 2006; Barends *et al.*, 2005). Muchas empresas son conscientes de esta responsabilidad social y se preocupan de un modo sincero tanto por la satisfacción de sus consumidores como por las externalidades que generan, mientras que otras, como indican autores como Valero y Camacho (2006), solamente pretenden adaptarse a situaciones específicas, actuar de forma defensiva y rentabilizar el esfuerzo transmitiendo una determinada imagen. Trabajos como el de Crane (2000) sostienen que en determinadas ocasiones algunas empresas basan su actividad en la denominada ética del autointerés y centran sus esfuerzos en transmitir una imagen adecuada –por ejemplo, respeto medioambiental– más que en preocuparse realmente por las necesidades e inquietudes de los consumidores y por actuar desde un punto de vista ético o responsable.

Los estudios de Bendixen y Abratt (2007) y de Carroll (1981) justifican los tres niveles que conforman el título

del trabajo: ética, responsabilidad y negocio. La dimensión ética responde a la estructura de normas y valores de los responsables de las empresas, mientras que la vertiente de responsabilidad hace referencia a características semejantes pero a nivel de la organización. Finalmente, por negocio se entenderá únicamente el objetivo de maximización de beneficio.

Por tanto, tomando como referencia estas ideas, este artículo pretende:

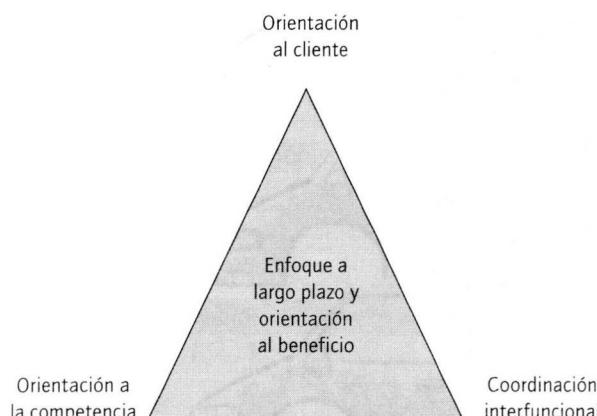
- i) identificar algunas de las claves que determinan un mayor o menor nivel de preocupación por el cliente;
- ii) establecer posibles vínculos entre OM y RSC, y
- iii) valorar las implicaciones que se derivan.

Las conclusiones no pretenden convertirse en un decálogo de actuación, sino que aspiran a convertirse en una guía de reflexión para que los responsables empresariales tomen conciencia de las implicaciones de sus decisiones a corto y a largo plazo. Para ello, en el siguiente apartado se comentan los conceptos de OM y RSC que se han tomado como referencia teórica del estudio, y se establece el nexo entre ambos. El tercer apartado aborda el estudio empírico propiamente dicho, en el que se analizan los casos de ocho empresas pertenecientes a sectores diversos (agroalimentario, químico, construcción y servicios), de su preocupación real por las necesidades de sus clientes y de las implicaciones de su comportamiento a corto y largo plazo. El último apartado destaca las principales conclusiones del estudio.

## LA ORIENTACIÓN AL MERCADO (OM) Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

En un trabajo reciente de Sivaramakrishnan *et al.* (2008) se destaca que en el ámbito del *marketing* la orientación al mercado (OM) ha sido uno de los conceptos clave que ha despertado gran interés durante los últimos años, tanto para académicos como para empresas. Este concepto surge a principios de los años noventa del siglo pasado, y se fundamenta en los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990). Para Narver y Slater, la OM, entendida como una cultura organizativa, consta de tres dimensiones fundamentales:

1. la orientación al cliente: *la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior*, para lo que es preciso identificar sus necesidades, deseos y percepciones actuales y potenciales;

**FIGURA 1. Dimensiones culturales de la OM**

Fuente: adaptado de Narver y Slater (1990).

2. la orientación a la competencia: *la necesidad de conocer y comprender las alternativas de valor con las que compite la organización para poder alcanzar ventajas competitivas que le garanticen la permanencia en el mercado a largo plazo*; para ello es necesario identificar a los competidores, analizar sus fortalezas y debilidades, estrategias y acciones presentes y futuras, y
3. la coordinación interfuncional: *necesaria para que la información obtenida fluya adecuadamente, de modo formal o informal, y llegue a los responsables pertinentes*.

Para Kohli y Jaworski, en el concepto de OM se habría de las actividades de:

- i) recolección de información del mercado –clientes, competencia y otros agentes–;
- ii) diseminación de la información en la organización, y
- iii) respuesta –para lo que se requiere una adecuada coordinación interfuncional–.

Tomando como referencia ambas perspectivas, trabajos posteriores de autores como Gao y Bradley (2007), Santos *et al.* (2005), Helfert *et al.* (2002), Homburg y Pflessner (2000), Avlonitis y Gounaris (1997) y Cadogan y Diamontopoulos (1995), entre otros, defienden que dichos enfoques no deberían entenderse como propuestas competitivas sino más bien complementarias. Partiendo de ese supuesto surgen los trabajos de Kirka *et al.* (2005), publicado en el *Journal of Marketing*, y de Shoham *et al.* (2005), que aparece en la revista *Marketing Intelligence and Planning*. En ellos se realizan sendos meta-análisis del concepto y se establece su relación con el *performance* de la empresa. Se apunta a que la clave está en identificar cuáles son las características, deseos y expectativas del consumidor, conocer a la competencia y, a partir de esa información,

trabajar de forma coordinada para adaptarse al mercado. Aquellas empresas que actúen en esa línea, según defienden los autores mencionados, tendrán mayor probabilidad de éxito.

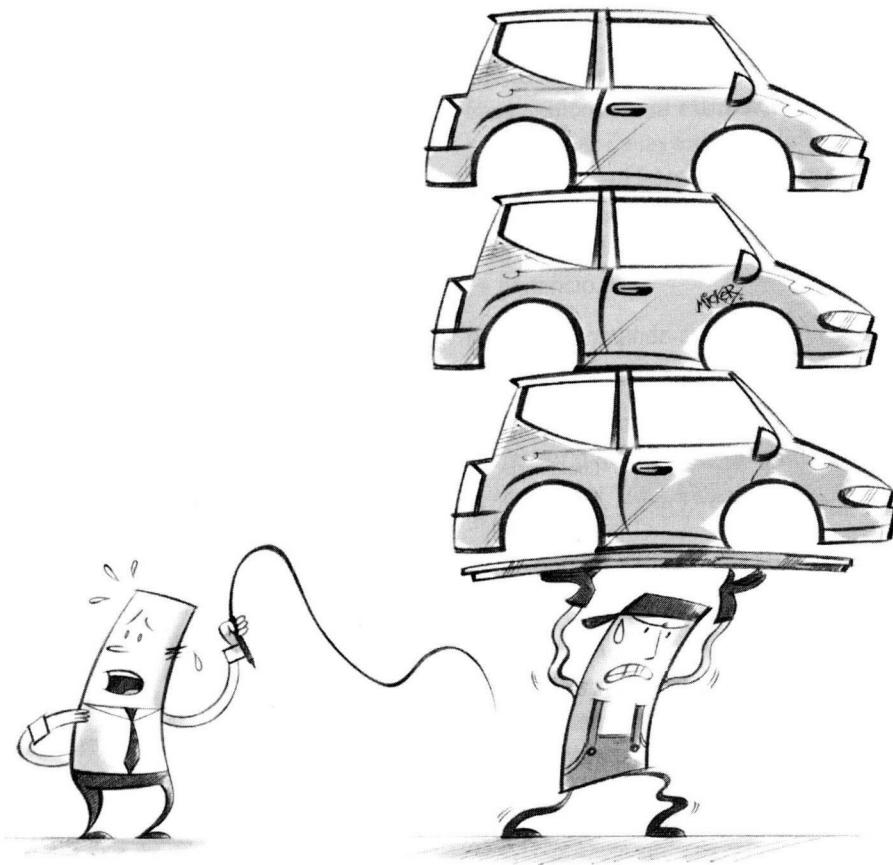
Por tanto, aquellas empresas que apuesten por un enfoque de mercado serán capaces de identificar las inquietudes de sus clientes, las acciones de la competencia y de responder adecuadamente a las mismas. Pero recientemente autores como Bartkus y Glassman (2008), Cambra *et al.* (2008) o Aguilera *et al.* (2007) recomiendan prestar también atención a las necesidades de otros grupos de interés como propietarios-accionistas, empleados o proveedores. Fruto de este planteamiento, muchas empresas han identificado, por ejemplo, un creciente interés social por el entorno medioambiental o cierta preocupación por la situación económica y social de determinados segmentos poblacionales o países en desarrollo. Así, la responsabilidad social corporativa pretende, en parte, dar respuesta a estas inquietudes. Tal y como reflejan Luo y Battacharya (2006) y Bigné *et al.* (2005), la RSC puede entenderse como el reconocimiento y la integración en las acciones de las empresas de las preocupaciones medioambientales y sociales, de tal forma que sus prácticas empresariales satisfagan dichas inquietudes. Es decir, se defiende que la creación de valor para los *shareholders* y *stakeholders* redunda en una determinada creación de valor para la sociedad. Esta idea se sitúa en línea con el trabajo de Weiss-Belalcázar (2003) al afirmar que las empresas tienen responsabilidad no sólo con sus accionistas sino también con sus trabajadores, proveedores y clientes.

En línea con lo anterior, Devinney (2009) ha destacado recientemente que la capacidad de las empresas para reconocer la demanda del mercado facilita el éxito del negocio:

Las empresas que trabajen con las prácticas más aceptables por la sociedad tendrán consumidores más satisfechos, pero también trabajadores y proveedores más satisfechos que mejorarán el rendimiento de la empresa y, por tanto, propietarios más satisfechos. Serán capaces de obtener beneficios durante más tiempo y de enfrentarse satisfactoriamente a posibles circunstancias adversas (p. 48).

La RSC se convierte así en una noción clave para el planteamiento estratégico de muchas empresas (Kotler y Lee, 2004; Lichtenstein *et al.*, 2004).

Por tanto, la idea que se plantea en este documento es que como resultado de la orientación al mercado de su actividad, muchas empresas toman conciencia de la preocupación social por determinados temas y de su responsabilidad hacia ellos. Es decir, se preocupan no solamente



por las necesidades de consumo de sus clientes, sino también por sus inquietudes sociales, independientemente de los motivos reales por los que decidan impulsarlos, de tal forma que desarrollan un comportamiento socialmente responsable. Y en la medida en que el mercado perciba este comportamiento, salvo que se suponga como oportunista, la literatura anticipa resultados positivos en forma de imagen de marca, posicionamiento, satisfacción del cliente, cifra de ventas y valor de mercado (Berens *et al.*, 2005; Brown y Dacin, 1997).

## ESTUDIO EMPÍRICO

Este estudio surge con el objetivo de estudiar en qué medida las empresas se preocupan realmente por las necesidades e inquietudes de sus clientes, por las acciones de sus competidores, y cómo reaccionan ante cada situación; en síntesis, en qué medida orientan su actividad al mercado. Algunos interrogantes de partida que, además, representaron la guía de referencia para las entrevistas semiestructuradas, son los siguientes:

¿Las empresas se preocupan real y sinceramente por sus clientes?

¿Orientan su actividad al mercado? ¿Quién o qué determina esta OM?

¿Qué factores influyen en esta decisión?

¿Qué implicaciones pueden derivarse para empresas y clientes?

De esta manera, la presente investigación se ubica en la línea metodológica propuesta por McCutcheon y Meredith (1993), quienes recomiendan partir de una formulación inicial muy simple del problema de investigación. Solamente se especifica alguna variable a la que se le reconoce cierto potencial, *a priori*, en función de otros estudios anteriores. Esta formulación del problema, sin embargo, no asume relación causal alguna inicialmente, sino que tan solo actúa como guía de referencia. Se plantea que: i) aspectos como el sector de pertenencia o la estrategia de una empresa podrían influir en su grado de OM, y que ii) la OM presenta cierto potencial para influir en los resultados obtenidos por la empresa.

En cuanto a las características técnicas del trabajo empírico (cuadro 1), cabe señalar que en este estudio se analiza la realidad de ocho empresas pertenecientes a diferentes sectores. Fruto de las primeras aproximaciones a las empresas seleccionadas, se identificó que presentaban características muy heterogéneas entre sí en cuanto a tamaño, ámbito geográfico, perfil estratégico, estructura de propiedad, organización interna, experiencia y formación de gestores. Por tanto, siguiendo la terminología propuesta por

**CUADRO 1. Datos técnicos del trabajo de campo**

<b>UNIVERSO:</b>	Empresas españolas
<b>MUESTRA:</b>	Ocho empresas
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO:</b>	Razón social en Andalucía (2), Aragón (4), Cataluña (1), Madrid (1)
<b>NÚMERO MEDIO DE TRABAJADORES:</b>	39 (más el efecto de las subcontrataciones y trabajos temporales)
<b>SECTORES:</b>	Industria agroalimentaria, industria química, construcción, servicios.
<b>MERCADOS:</b>	Local, regional y nacional (internacional en algún caso)
<b>VALOR MEDIO DE LAS VENTAS:</b>	No disponible; dato no facilitado por las empresas
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	
<b>Primarias:</b>	Observación, entrevistas en profundidad, revisión documentos internos, visitas informales.
<b>Secundarias:</b>	Revisión bibliográfica, informes de organismos, notas de prensa, direcciones de internet.
<b>INFORMADORES CLAVE (Key informants):</b>	Nueve
<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b>	Mayo de 2006 - marzo de 2007 (1. <sup>a</sup> etapa); enero-febrero de 2008 (2. <sup>a</sup> etapa)
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:</b>	Paquete informático QSR NVivo Demo

Yin (1994), se está ante un estudio de casos múltiple. La consideración de varios casos independientes permite que las conclusiones del estudio sean más robustas frente a la alternativa de seleccionar un único caso de estudio. Además, es preciso indicar que con el estudio de estos ocho casos se alcanza el denominado punto de saturación teórica, es decir, que nuevos datos no aportan hallazgos significativos a la investigación (Strauss y Corbin, 1998).

La información se obtuvo fundamentalmente a través de entrevistas semi-estructuradas con los gerentes de estas empresas, de tal forma que se pudo analizar el carácter dinámico de los procesos de ajuste. Se establecieron, como guión de referencia, las cuatro preguntas indicadas previamente. A este respecto se señala que cualquier investigador familiarizado con esta metodología sabe que no es posible ni adecuado plantear una entrevista estructurada, y que es el propio desarrollo de la entrevista el que determina muchas de las preguntas y la información obtenida.

Estas entrevistas se llevaron a cabo entre mayo de 2006 y marzo de 2007. Las conclusiones fueron refrendadas a comienzos de 2008, incluyendo así un corte longitudinal al estudio. Estas entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. Se elaboró un protocolo de actuación y se trianguló la información, de tal forma que se siguieron todas las recomendaciones hechas por Yin (1994) para garantizar la fiabilidad, validez y objetividad del estudio.

La información se analizó con el paquete informático QSR NVivo, recomendado para el análisis de datos cualitativos. A este respecto conviene aclarar que el *software* no sustituye a la acción del investigador en cuanto a la realización del análisis, sino que se convierte en una importante fuen-

te de ayuda para almacenar, gestionar, codificar (y recodificar), organizar y recuperar la información (Maclaran y Catterall, 2002). Además, se redactó un informe preliminar que fue enviado a cada uno de los entrevistados con el fin de comprobar que las conclusiones se ajustaban a los comentarios de los entrevistados. Este proceso de interacción entre entrevistador y entrevistado, posterior a las entrevistas y previo a la elaboración del informe final, ha sido defendido en la literatura, entre otros autores, por Miles y Huberman (1994) y por Yin (1994) como una estrategia adecuada para reducir la posible subjetividad del estudio relacionada con el sesgo del investigador.

## RESULTADOS

Las cuestiones de partida previamente señaladas actúan como guía del análisis. Además, la información obtenida se complementa con una revisión bibliográfica específica que permite definir las variables resultantes de la investigación, y que deben comprenderse dentro del contexto que define el estudio de casos. Son responsabilidad del equipo investigador la gestión de la estructura de la base de datos y el análisis de toda la información obtenida.

En el anexo 1 se incluye el resumen del proceso de codificación de toda la información, diferenciando entre nodo teóricos (T) –definidos según la bibliografía antes de comenzar a analizar la información– e inducidos (I) –definidos por el equipo investigador conforme avanza el proceso de codificación–. Cabe señalar que posiblemente algún nodo teórico no aparezca en la codificación final, o se convierta en uno de carácter inducido si fuera necesario modificar su definición. En el desarrollo de este apartado se reproducen algunos de los *verbatins* más destacados de

entre todos los extraídos de las entrevistas, y que conforman la base de datos completa de la investigación.

Así, esta investigación sugiere que las empresas están cada vez más orientadas al mercado. Las fuerzas competitivas y del mercado plantean la necesidad de que las empresas deban analizar las características de sus clientes, sus necesidades, las acciones de la competencia... y que sean capaces de responder adecuadamente a las mismas. Sólo actuando de esa manera serán capaces de identificar y explotar posibles ventajas competitivas. Frases como las que se reproducen a continuación sostienen esta idea que, *a priori*, era más que previsible:

"Siempre hemos prestado atención a las preferencias de nuestros clientes, nuestro objetivo ha sido acercarnos lo máximo posible a ellos. Incluso cuando no era necesario porque se vendía todo sin dificultad... eso nos ha preparado para actuar en tiempos de crisis, cuando han surgido más competidores en la zona y la demanda ha descendido por la crisis... es ahora cuando te das cuenta de que al consumidor hay de darle exactamente lo que quiere" (empresa 1).

Ideas semejantes se obtienen en los casos de las empresas 3, 5, 7 y 8, mientras que las empresas 2, 4 y 6 reconocen que únicamente han comenzado a preocuparse por sus clientes recientemente, cuando la venta ha sido más complicada:

"La nueva situación competitiva de sector nos ha hecho ver que necesitamos estudios de mercado, que tenemos que conocer mejor al cliente, preguntarle... no lo habíamos hecho porque hasta ahora no había sido necesario, pero ahora sí que lo es... y nos está costando un poco asumir esa filosofía" (empresa 4).

Además, los datos apuntan a dos grupos según su patrón de comportamiento: el grupo formado por las empresas 1, 3, 5, 7 y 8 responde a un perfil proactivo, mientras que en los casos 2, 4 y 6 se advierte uno reactivo. Las empresas reactivas reconocen que necesitan cierto tiempo para asumir la idea de OM, mientras que las proactivas han estado en mejor posición para enfrentarse, por ejemplo, a situaciones de crisis como la actual.

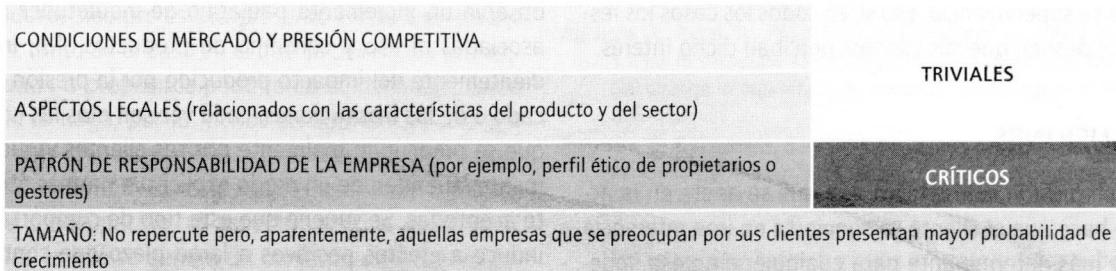
Por tanto, aparentemente el principal motor que induce a preocuparse por los clientes es la presión competitiva. En segundo lugar aparecen los requerimientos legales. En otros casos (empresas 3 y 8) son los valores de los propietarios/gestores los que actúan como referencia. Así, por ejemplo, en el sector inmobiliario se ha identificado que hasta fechas muy recientes cualquier estrategia podía generar resultados satisfactorios. Determinadas condiciones

estructurales creaban un marco en el que la demanda era superior a la oferta. Sin embargo, actualmente se pone de manifiesto que existe una relación positiva y significativa entre la opción de orientar al mercado la actividad de la empresa y la elección de una estrategia de diferenciación sobre el grado de OM adoptado por la empresa (por ejemplo, análisis de la demanda del mercado, necesidades y preferencias de sus clientes tanto actuales como potenciales, actuaciones de la competencia) y los resultados obtenidos. Estos resultados no se han medido únicamente en términos de beneficios económicos positivos, sino que también se ha considerado, dada la coyuntura excesivamente negativa que atraviesa el sector, la probabilidad de supervivencia frente a otros competidores de características semejantes que no orientan su actividad al mercado.

En el caso de las empresas agroalimentarias y del sector químico se pone de manifiesto, debido a las importantes connotaciones para la salud pública, la relevancia de aspectos legales. Resulta fundamental adaptarse a las necesidades de los clientes pero, además, es preciso cumplir con la legislación de referencia (por ejemplo, medioambiental). En caso de incumplimiento, además de soportar posibles multas económicas, se deteriora la imagen de las empresas. A este respecto es preciso tener presente que se está ante productos de baja o media implicación, de uso frecuente, en los que el consumidor puede actuar como soberano repitiendo la compra y convirtiéndose en cliente fiel –en caso de satisfacción–, o cambiando de proveedor –en caso de insatisfacción–, a diferencia del sector inmobiliario, en el que se estaría ante un producto de alta implicación, con una probabilidad de recompra relativamente reducida y en el que la elección puede obedecer a otros elementos ajenos a la marca (por ejemplo, localización, tipología de vivienda).

En el contexto del sector servicios, donde el efecto imitación está muy presente, se incrementa la complejidad del estudio debido a su naturaleza intangible. Así, se trabajó con percepciones de los gerentes respecto al nivel de satisfacción de sus clientes –en algunos casos basadas en encuestas desarrolladas por las propias empresas–. Se constata que conocer al cliente es vital para poder personalizar el servicio que se presta y para que, de este modo, quede completamente satisfecho con el servicio recibido. En ese caso es probable que el cliente vuelva a contratar los servicios de la empresa y genere un efecto boca-oído muy importante para empresas de sus características.

Conforme disminuye la probabilidad de recompra y el poder del cliente para premiar o penalizar a las empresas, se incrementa la importancia de las leyes de protección al consumidor. Sucede lo mismo a medida que se incrementa

**FIGURA 2. Motivos de preocupación por el cliente**

Fuente: elaboración propia.

el volumen de posibles externalidades negativas debidas a la actividad de la empresa.

Respecto al vínculo entre OM y RSC, los datos apuntaban a que conforme se incrementa la presión competitiva, aumenta el interés por orientar la actividad al mercado y por estudiar con detenimiento no sólo las necesidades de uso de los consumidores, sino también su estructura de valores. Ejemplos ilustrativos, en los casos estudiados, son las campañas de *marketing* con causa desarrolladas por la empresa agroalimentaria (localmente) y por una de las empresas inmobiliarias (en los ámbitos nacional e internacional):

"Disfrutamos colaborando para que los niños practiquen deporte... fútbol, baloncesto... tenemos programas específicos para eso, creemos que tenemos una responsabilidad hacia ellos... los niños son el futuro de nuestra sociedad y quizás también posibles clientes futuros que ya nos conocerán... y, sí, por supuesto que queremos que el mercado lo sepa, si gastamos dinero queremos que tenga impacto... reconocemos nuestra responsabilidad con la sociedad pero también queremos rentabilizar las acciones que desarrollamos a tal efecto".

"Por supuesto que tenemos responsabilidad con la sociedad, siempre lo hemos creído así... estamos bien posicionados no solamente por la calidad de nuestras construcciones, diseño, precio... sino también porque la gente sabe que nos preocupan otras cosas... todo el mundo sabe que destinamos parte de los beneficios a programas de desarrollo y cooperación en barrios marginales y en países en vías de desarrollo... y qué no se trata de una estrategia de última, así que creo que estamos en mejor posición que otros que han comenzado solo recientemente a donar dinero para crearse una imagen adecuada".

En línea con los comentarios anteriores, aunque la literatura sugiere una relación positiva entre RSC e imagen de empresa, en aquellos casos en los que el mercado anticipa cierto grado de oportunismo en la acción se producen penalizaciones que afectan de forma negativa tanto la imagen como los resultados de la empresa. Esta es la

situación, por ejemplo, que comentaba el responsable de la empresa 4, quien, a pesar de haber gastado mucho durante el último año en donaciones a diversas causas, entiende que el mercado no lo ha percibido del modo en que ellos esperaban. Este hecho, sin embargo, se apunta ya en alguna ocasión en la literatura especializada (Smith, 2003; Crane, 2000), llegando en ocasiones incluso a hablar de un boicoteo a los productos de la empresa que actúa de forma oportunista. En otros se habla de una mala gestión de la campaña de comunicación para hacer que la acción llegue al consumidor (Berens *et al.*, 2005).

En cualquier caso, el tamaño de las empresas parece no repercutir en una mayor o menor propensión a orientar la actividad de las empresas al mercado, aunque sí a preocuparse más por sus clientes. El hecho de que la OM pueda entenderse como una forma de afrontar los negocios hace que esté más vinculada con la filosofía global de la empresa, su misión y objetivos, así como el perfil de los empresarios y gestores que se convierten igualmente en factores de referencia. Sin embargo, conforme aumenta la dimensión de una empresa, lo hace su cartera de clientes, por lo que el riesgo que se asume por la pérdida de alguno de ellos es, en general, menor que para una empresa de menor dimensión. Por tanto, esta idea sugiere que las empresas pequeñas se preocupan más por sus clientes. Nuestros datos también han puesto de manifiesto que conforme aumenta el interés de la empresa por los clientes y por lo que sucede en su entorno, aumenta la probabilidad de responder satisfactoriamente a sus necesidades e inquietudes y esto ayuda al crecimiento de la empresa. Luego una mayor preocupación por el cliente repercute en una probabilidad mayor de crecimiento.

Finalmente, los datos demuestran que independientemente de cuáles sean las intenciones de fondo de las empresas para preocuparse, sincera o autointeresadamente por las necesidades de sus clientes, el objetivo fundamental reside en la obtención de beneficios a corto y largo plazo. En algunos casos responde al patrón de responsabilidad de la empresa o a la ética de sus responsables –que influye en la responsabilidad de la empresa– y en otros únicamente a la

necesidad de adaptarse a las reglas del juego de mercado como vía de supervivencia. Eso sí, en todos los casos los responsables desean que sus clientes perciban dicho interés.

## CONCLUSIONES

La enorme presión competitiva a la que se asiste en la actualidad hace que el cliente se convierta en una referencia cada vez más determinante para cualquier empresa, independientemente de cuál sea el mercado o sector considerado. La literatura del *marketing* de relaciones defiende el concepto de satisfacción del cliente como la referencia fundamental que permite fidelizar a los clientes y establecer relaciones satisfactorias y duraderas con ellos (Gummesson, 2002; Grönroos, 1994, 2000). Para poder satisfacer a estos clientes será necesario identificar previamente cuáles son sus necesidades, no sólo de uso y consumo, sino, cada vez más, sus inquietudes sociales. De este modo podrá adaptarse la oferta a esta situación, y las empresas podrán crear y entregar mayor valor que otros competidores.

Una herramienta fundamental es la OM, que toma como referencia fundamental a los consumidores y, además, a los competidores. De esta forma es posible identificar el perfil de la demanda y averiguar cuáles son las otras alternativas de valor que existen para ellos. Además, hay que tener en cuenta que es necesario que toda la organización sea consciente de su responsabilidad en dicho proceso. La OM puede entenderse como una filosofía o cultura empresarial, relacionada con la "forma de ser" y de "entender los negocios" del propietario o del equipo directivo, vinculada también a una dimensión comportamental.

Por tanto, parece que el marco competitivo determina la preocupación por el cliente. Sin embargo, hemos identificado un patrón de comportamiento proactivo frente a otro reactivo, de tal forma que los primeros disfrutan de una mejor posición competitiva. Además, tal y como se sugiere en el trabajo de Gebhart *et al.* (2006), el cambio organizativo necesario para implantar la filosofía de OM no es sencillo ni inmediato, por lo que se puede justificar que las empresas de perfil reactivo se estén enfrentando, a pesar de su preocupación actual por el cliente, a serias dificultades para subsistir.

En este trabajo se estableció un nexo entre OM y RSC como base de la investigación, lo que desde el punto de vista de los autores representa una importante aportación tanto para la literatura como para la práctica empresarial. Los datos del estudio corroboran este vínculo y además destacan que la preocupación por el cliente y el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable no tienen por qué ser incompatibles con la creación de valor. Es más,

a medida que aumenta la madurez de una sociedad, se observa un incremento paulatino de inquietudes sociales asociadas al uso y consumo de productos. Así, independientemente del impacto producido por la presión de mercado o de las instituciones, cada vez son más las empresas que se preocupan realmente por sus clientes y que, igualmente, atienden de un modo explícito a normas éticamente aceptadas. Se supone que este tipo de comportamiento induce a efectos positivos a largo plazo que contribuyen a aumentar el rendimiento y el valor de las empresas, por ejemplo a través de una mejor reputación de la empresa e imagen de marca (Luo y Battacharya, 2006; Berens *et al.*, 2005), de la disposición de los clientes a pagar más por determinados productos (Fernández y Merino, 2005; Homberg *et al.*, 2005), por el mayor grado de fidelidad de los clientes (Grönroos, 2000) o por su posible repercusión en procesos productivos más eficientes (Cabra *et al.*, 2008). Lógicamente estas empresas desean que la sociedad lo aprecie, asumiendo que este comportamiento permitirá transmitir una buena imagen corporativa y mejorar la reputación de la empresa, y más teniendo en cuenta el gran poder de persuasión ostentado por los medios de comunicación masivos (Svensson y Wood, 2008). Sin embargo, esta preocupación puede estar ligada también a factores relacionados con el conjunto de creencias y valores de los responsables de la empresa, con las situaciones de uso del producto y su frecuencia de compra, con el sector considerado y con su legislación de referencia, lo que nos sitúa en línea con el trabajo de Cabra *et al.* (2008) publicado recientemente en el *Journal of Business Ethics*.

En función de las ideas anteriores, se sugiere la existencia de un *continuum* en el que el mercado puede actuar como mecanismo de ajuste independiente a largo plazo, frente a otro extremo en el que la preocupación por las necesidades, inquietudes y satisfacción del consumidor esté determinada por leyes. La estructura de valores y creencias de los *shareholders* y *managers* de las empresas actuaría como factor moderador. La observación de la práctica empírica refuerza la idea de responsabilidad social de las empresas propuesta por Devinney (2009) y Weiss-Belalcázar (2003), hacia sus accionistas, trabajadores, proveedores y, como en el caso del presente estudio, clientes. Igualmente, se advierte cómo el concepto de responsabilidad social comienza a entenderse y a aplicarse progresivamente en las empresas de un modo más general e integrado, trascendiendo el simple cumplimiento legal (Berbel *et al.*, 2007).

Por tanto, no se encontró evidencia absoluta para dar respuesta a la cuestión inicial que da título a este trabajo: ¿La preocupación por los clientes atiende a criterios éticos, de responsabilidad, o simplemente a la necesidad de adaptar la oferta a sus requerimientos? Quizás se pueda afirmar

que en la motivación para preocuparse realmente por los consumidores siempre estará presente cierto tipo de autointerés, tanto en el caso en el que su desarrollo estratégico atienda a propósitos puramente comerciales, como en el que lo haga, por lo menos en apariencia, sólo por motivos más idealistas. En cualquier caso, independientemente de los motivos reales que se esconden tras esta creciente preocupación, el aspecto positivo asociado a todas ellas es que se genera un conjunto de externalidades positivas vinculadas a un mayor ajuste de la oferta a las necesidades de uso del producto y al impacto social –atenuar las externalidades negativas y reforzar las positivas– de la actividad de las empresas. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que, tal y como apuntan Smith (2003) y Crane (2000), bajo determinados supuestos de oportunismo por parte de las empresas, el mercado puede penalizar a la empresa y anular el efecto positivo de la preocupación por el cliente y por las prácticas de RSC.

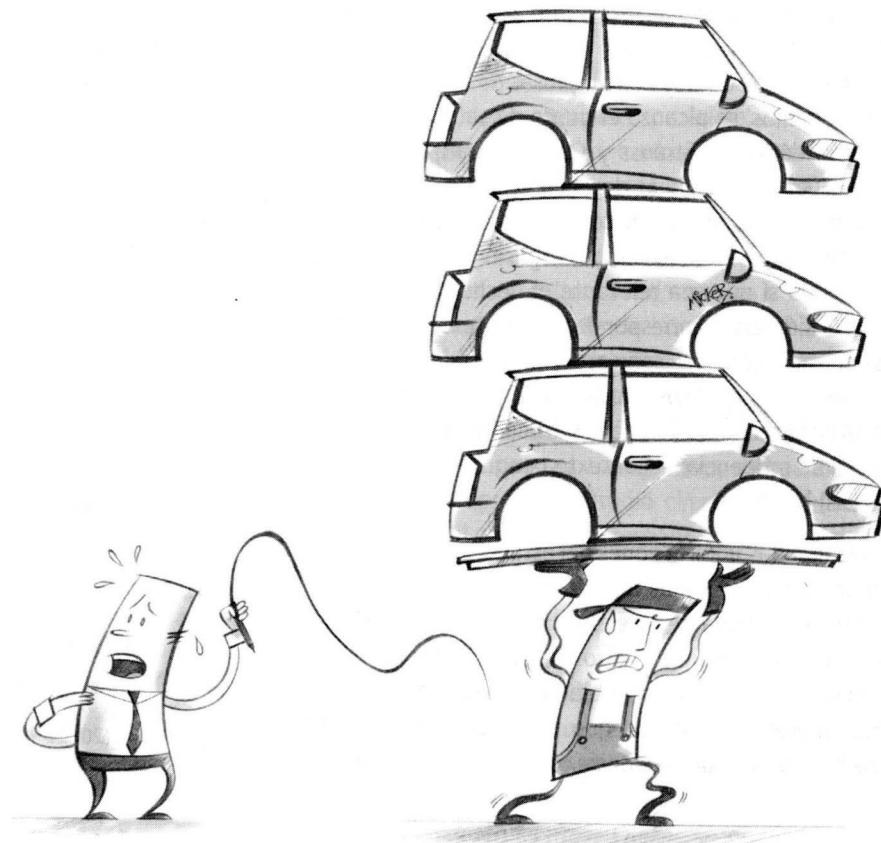
Pero a pesar de la relevancia de los resultados y de las implicaciones que se derivan, el estudio está sujeto a una serie de limitaciones que conviene considerar. En primer lugar, la naturaleza cualitativa del estudio podría haber generado cierto subjetivismo en la interpretación de los resultados. Sin embargo se han seguido todas las recomendaciones a este respecto hechas por autores de referencia como Yin (1994) triangulando la información y elaborando una base de datos completa. El estudio de ocho casos, desde nuestro punto de vista, no debería considerarse una limitación, ya que su diseño responde a un *multiple-case study* con empresas de diferentes sectores y, además, se alcanzó el punto de saturación teórica recomendado por Strauss y Corbin (1998). Esto quiere decir que la posibilidad de encontrar nuevos hallazgos al aumentar la dimensión del estudio es reducida, por lo que se sugiere detener la investigación en ese momento. Quizás sí que sea relevante el hecho de que los casos considerados corresponden al contexto español. En ese sentido, conviene señalar que es posible que en otros contextos geográficos o culturales las conclusiones podrían haber diferido, lo que identificaría un elemento adicional de influencia: el contexto geográfico (por ejemplo el país) o cultural.

Enlazando las implicaciones del estudio y, además, intentando superar algunas de las limitaciones comentadas, como futura línea de investigación se propone extender al ámbito del estudio a otros países y observar en qué medida los resultados se sitúan en línea con los de esta investigación. Pensamos que este artículo representa una buena base de referencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Avlonitis, G. & Gounaris, S. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.
- Bartkus, B. & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholders management. *Journal of Business Ethics*, 83, 207-216.
- Bendixen, M. & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- Berbel, G., Reyes, J. y Cómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, 17, 27-48.
- Berens, G., van Riel, C. & van Bruggen, G. (2005). Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 69, 18-35.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.
- Brown, T. & Dacin, P. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Cadogan, J. & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kholi and Jaworski and the marketing orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Cambra, J., Hart, S. & Polo, Y. (2008). Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context. *Journal of Business Ethics*, 82, 645-656.
- Carroll, A. (1981). *Business and society*. Boston: Little, Brown and Company.
- Crane, A. (2000). *Marketing, morality and the natural environment*. London: Routledge.
- Déniz, M. & Cabrera, M. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Devinney, T. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 5, 44-56.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Gao, Y. & Bradley, F. (2007). Engendering a market orientation: exploring the invisible role of leaders' personal values. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 79-89.
- Gebhardt, G., Carpenter, G. & Sherry, J. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70, 37-55.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Journal*, 2, 9-29.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: interaction, dialogue and value, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 13-24.
- Grönross, C. (2008). Moving from Inside-Out Marketing to Customer-Centric Marketing: Adopting a Promises Management Approach. *Proceedings of the Academy of Marketing Conference*, Aberdeen (UK).
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Helfert, G., Ritter, T. & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36, 1119-1139.
- Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69, 84-96.
- Homburg, C. & Pflessner, C. (2000). Multiple-layer model of market-oriented culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Kirka, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. & Lee, N. (2004). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and for your cause*. New York: John Wiley and Sons.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. & Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1-18.
- Maclaran, P. & Catterall, M. (2002). Analysing qualitative data: computer software and the market research practitioner. *Qualitative Market Research: an International Journal*, 5, 28-39.
- McCutcheon, D. & Meredith, J. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11, 239-256.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Santos, M., Sanzo, M., Álvarez, L. & Vázquez, R. (2005). Effects of market orientation on business strategic behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, 13, 17-42.
- Shoham, A., Rose, G. & Kropf, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23, 435-454.
- Sivamakrishnan, S., Zhang, D., Delbare, M. & Bruning, E. (2008). The relationship between organizational commitment and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 55-73.
- Smith, C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45, 52-76.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Svensson, G. & Wood, G. (2008). A model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 303-322.
- Valero, E. & Camacho, K. (2006). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Innovar*, 16, 73-90.
- Weiss-Belalcázar, A. (2003). Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de "afectados" (stakeholder society). *Innovar*, 13, 43-54.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.



ANEXO 1. Resumen del proceso de codificación<sup>1</sup>

DIMENSIÓN	NODO	DEFINICIÓN	NATURALEZA
ORIENTACIÓN AL MERCADO <sup>2</sup>	CLIENTES	Comprensión de los clientes objetivo	TEÓRICO
	COMPETENCIA	Conocer y comprender las alternativas con las que se compite	TEÓRICO
	COORDINACIÓN	Coordinación interfuncional, entre departamentos, responsables	TEÓRICO
	COMPORTAMIENTO	Procesos de generación y diseminación de información, respuesta al mercado	INDUCIDO
MERCADO-INDUSTRIA	PRESIÓN COMPETITIVA	Situación competitiva de la industria, relación oferta-demanda, número de competidores, alternativas para el consumidor	TEÓRICO
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	PATRÓN ÉTICO DE PROPIETARIOS/GESTORES	Sistema de creencias y valores de los responsables	INDUCIDO
	FORMACIÓN GESTORES	Nivel formativo, diferenciando entre básica, intermedia, superior + general o específica	INDUCIDO
	TAMAÑO	Dimensión de la empresa según número de trabajadores, volumen de facturación, ámbito geográfico... (valoración global)	INDUCIDO
	PERFIL DE COMPORTAMIENTO	Proactivo: anticipación Reactivo: reacción	INDUCIDO
PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO	Caracterización del producto según tipología, frecuencia de uso, grado de implicación...	INDUCIDO
ASPECTOS LEGALES	NORMATIVA	Conjunto de normas relacionadas con las características del producto, industria, proceso de fabricación...	TEÓRICO
RESULTADOS	OBJETIVOS	Beneficio, cuota de mercado	TEÓRICO
	SUBJETIVOS	Probabilidad de supervivencia, percepción de satisfacción de clientes	INDUCIDO

<sup>1</sup> Los nodos que se incluyen en esta tabla son aquellos directamente relacionados con la temática del artículo que aquí se presenta. Estos nodos podrían considerar en su conjunto nodos teóricos, si así lo desearan los investigadores, para estudios posteriores.

<sup>2</sup> Durante el análisis de la información se puso de manifiesto que la aproximación cultural de la OM era más adecuada que la comportamental. Por ese motivo, aunque inicialmente se consideraron las sub-dimensiones de recolección de información, diseminación y respuesta como nodos inducidos, finalmente se agruparon en el nodo inducido de comportamiento.