

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

AUTOR:

CAMILO ANDRÉS SÁNCHEZ DÍAZ

LA RELACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE RELACIÓN ESTRATÉGICA
COMUNITARIA DE LAS ORGANIZACIONES CON LAS COMUNIDADES Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL

TRABAJO DE GRADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ, 2014-II

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

AUTOR:

CAMILO ANDRÉS SÁNCHEZ DÍAZ

LA RELACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE RELACIÓN ESTRATÉGICA
COMUNITARIA DE LAS ORGANIZACIONES CON LAS COMUNIDADES Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL

TRABAJO DE GRADO

INVESTIGADOR PRINCIPAL Y DIRECTOR:

FERNANDO JUÁREZ ACOSTA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, 2014-II

Dedicatoria

A mi familia, que siempre me ha apoyado.

Agradecimientos

En primera medida, agradezco a mi familia, que ha sido mi apoyo y soporte siempre y es gracias a ellos que hoy estoy a punto de culminar una etapa importante en mi vida. También, quiero agradecerle al profesor Fernando Juárez por compartir su experiencia y conocimiento, por ser paciente pero a la vez exigente para entregar un trabajo con la calidad y excelencia que caracteriza a los Rosaristas. Por último, a la Universidad del Rosario y todos los profesores que hicieron parte de mi proceso de formación, pues sin ellos, nada de esto hubiese sido posible.

Tabla de contenido

Glosario.....	6
Resumen.....	7
Palabras Clave:	7
Abstract	8
Key Words:	8
1. Introducción.....	9
a. Planteamiento de la Problemática.....	9
b. Justificación	9
c. Objetivos.....	10
I. Objetivo General	10
II. Objetivos Específicos.....	10
d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	11
2. Marco Teórico y conceptual	11
a. La relación de las organizaciones con las comunidades.....	11
i. El poder de las comunidades.....	14
ii. Organizaciones sin ánimo de lucro	15
iii. Las comunidades virtuales	16
iv. El mercadeo relacional y el CRM.....	17
b. La responsabilidad social corporativa.....	19
i. La ética de los negocios	20
ii. Implementando la responsabilidad social en las organizaciones	21
c. Vínculo entre los conceptos de relación estratégica con la comunidad y responsabilidad social.....	23
3. Conclusiones.....	27
4. Recomendaciones	30
5. Referencias Bibliográficas.....	31

Glosario

Comunidad: describe un fenómeno donde las personas se reúnen regularmente, de manera presencial o virtual, y comparten intereses particulares. Puede ser entendido en términos de espacialidad, pero también en términos de intereses, política, cultura, identidades, valores, pertenencias, etc.

CRM: estrategia que busca conocer las preferencias, gustos y necesidades de los clientes para realizar ofertas acorde a ello.

Estrategia: conjunto de acciones y decisiones que toma una empresa para alcanzar su objetivo.

Mercadeo Relacional: estrategia que buscan el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas y exitosas

Responsabilidad Social Corporativa: compromiso que tiene una empresa de impactar positivamente a la sociedad y el entorno, a través de un comportamiento transparente.

Resumen

Para maximizar los beneficios, una compañía fundamenta sus acciones en ciertas estrategias que ayudan a cumplir su objetivo de generar utilidades. Entre las diferentes acciones que una organización puede utilizar, están las de responsabilidad social y las de relaciones estratégicas con la comunidad. Partiendo de la definición de comunidad, pasando por una descripción de responsabilidad social y sus diferentes formas de aplicabilidad dentro de una empresa, hasta la definición de relación estratégica con la comunidad; esta investigación dirige sus esfuerzos a determinar el vínculo que existe entre los conceptos de responsabilidad social y relación estratégica comunitaria. Adicionalmente, se plantea que otras estrategias de relacionamiento con clientes, como el mercadeo relacional o el CRM, las cuales enfocan sus esfuerzos en conocer a cada uno de los clientes de una compañía para plantear una oferta acorde a sus necesidades, no son muy efectivas a la hora de crear un vínculo emocional con la comunidad.

Palabras Clave: Comunidad, relación, responsabilidad social, estrategia, marketing.

Abstract

In order to maximize benefits, a Company bases its actions on certain strategies which helps it to meet its goal of generating profits. Among the different actions an organization can use, there is the social responsibility and the strategic relationship with the community. Starting from the definition of community, going through a description of social responsibility and its different ways of applicability within a company, to the definition of community strategies; this research focuses its efforts on determining the existing link between the concepts of social responsibility and strategic relationship with the community. Furthermore, it is arises that different customer relationships strategies, such as relationship marketing or the CRM, which focus their efforts on knowing each of the company's customer in order to make an offer that meet client's needs, are not very effective in creating an emotional bond with the community.

Key Words: Community, relationship, social responsibility, strategy, marketing.

1. Introducción

a. Planteamiento de la Problemática

Tanto la responsabilidad social como la relación estratégica comunitaria son conceptos que están dirigidos a la comunidad. El primero hace referencia a generar un cambio social positivo (Spector, 2008) y se hace para que la empresa muestre una cara positiva ante la sociedad (Bissell, 2013). Por otro lado, las relaciones estratégicas con la comunidad sugieren que la organización debe actuar como participante activo de la comunidad para ser verdaderamente efectiva (Juárez, 2011).

A la responsabilidad social corporativa atañen acciones como preservación del medio ambiente, contratación de minorías, construcción de infraestructura que mejore el estilo de vida de las personas ubicadas alrededor de la organización, en otras palabras, ayudar a la solución de problemas medioambientales y sociales. Además, debe promover un comportamiento más que un cumplimiento de las leyes existentes acerca de este tema (Auld, Bernstein & Cashore, 2008).

En contraste, la relación estratégica comunitaria busca crear vínculos verdaderos y duraderos con una comunidad. Esto requiere que la empresa reconozca a la comunidad y desarrolle estrategias oportunas de relacionamiento, ya que el modo de interacción define la forma de actuar de la comunidad (Juárez, 2014).

Entonces, podríamos decir que la pregunta de investigación es ¿Cuál es la relación entre los conceptos de responsabilidad social y relación estratégica comunitaria de las organizaciones con las comunidades?

b. Justificación

La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial es un concepto que ha estado presente en el mundo empresarial desde hace tiempo. Sin embargo, su aplicabilidad ha estado en auge en los últimos años (Spector, 2008). Esto, entre otras razones que se expondrán más adelante, debido a que existen clientes que prefieren marcas de empresas que tienen acciones de responsabilidad social (Aguilera & Puerto, 2012). Se podría decir, entonces,

que la responsabilidad social corporativa es uno de los mensajes importantes que las empresas quieren transmitir a sus clientes para crear una relación con ellos.

La búsqueda de relaciones sólidas y duraderas con los clientes también es parte esencial de una compañía. Existen diferentes estrategias o metodologías para lograrlo, como el mercadeo relacional o el *Customer Relationship Management* (CRM). No obstante, estas metodologías se enfocan en el individuo más que en la comunidad.

Por otro lado, está la relación estratégica comunitaria que busca crear vínculos duraderos y sólidos con una comunidad entera (Juárez, 2014) que ayuden al desarrollo tanto de la organización como de la comunidad. La comunicación e interacción en este tipo de enfoques estratégicos se hace con la comunidad entera y no con un solo individuo.

Desde una primera perspectiva, se podría pensar que tanto la responsabilidad social corporativa como las relaciones estratégicas con la comunidad son el mismo concepto o, al menos similar, debido a su objetivo común de acercamiento a la comunidad. Sin embargo, se hace necesario profundizar en ambos conceptos para determinar sus diferencias, similitudes y poder establecer si alguno de los dos conceptos es el más apropiado a la hora de elaborar estrategias para acercarse a una comunidad, crear vínculos verdaderos y duraderos con ella y, de esta manera, generar mejores y mayores beneficios económicos.

c. Objetivos

I. Objetivo General

Determinar cuál es la relación entre los conceptos de responsabilidad social empresarial y relación estratégica comunitaria de las organizaciones con las comunidades.

II. Objetivos Específicos

- Describir el concepto de responsabilidad social empresarial.
- Describir el concepto de relación estratégica comunitaria.
- Establecer cuál es la relación entre la responsabilidad social empresarial y la relación estratégica comunitaria.

d. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La dirección de investigaciones de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (2013) establece la Gerencia como una línea de investigación ya que la administración se puede interpretar como el conjunto de dirección y gerencia. Es por esto, que la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario y su dirección de investigaciones considera necesario contar con un programa que aporte conocimiento para que satisfagan los requerimientos asociados con el mercadeo, la gestión humana, la producción y las finanzas. Y es precisamente en este punto donde se ve la importancia del proyecto del profesor Fernando Juárez en el estudio de las relaciones de las organizaciones con el medio y marketing.

La investigación que se presentará a continuación contribuirá al desarrollo y entendimiento de los conceptos de relación estratégica comunitaria y responsabilidad social; conceptos clave a la hora de hablar de la relación que tienen las organizaciones con el medio y marketing no solo en el ámbito local sino en el internacional también.

2. Marco Teórico y conceptual

a. La relación de las organizaciones con las comunidades.

Las empresas son creadas con un solo fin: generar recursos o utilidades; como lo menciona Goldratt en su libro La Meta, “el dinero tiene que ser la meta, nada puede reemplazarlo” (Goldratt, 2008, p.71) y todas las acciones o estrategias de la compañía deben estar dirigidas a ese objetivo; es por esta razón que debe haber una alineación en las diferentes áreas de una compañía para que todas tengan presente este fin. Incluso las organizaciones sin

ánimo de lucro deben generar utilidades para funcionar; no obstante, como lo veremos más adelante, por lo general los recursos económicos que reciben estas organizaciones son donaciones o patrocinios y todos son (o al menos deberían ser) reinvertidos para cumplir su compromiso social.

Dependiendo de su *core business* y del estado de madurez en el que se encuentra una empresa, ésta puede optar por estrategias de posicionamiento (Shakhshir, 2014), de producto (Lee, Gongming & Zhengming, 2014), digitales o de tecnologías de información (IT) (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013) entre muchas otras. Además, dentro de cada una de estas estrategias existen otras más como las de mercadeo y publicidad, que ayudan a comunicarse con los stakeholders de la compañía.

A pesar de que la estrategia de una empresa depende de muchas variables, una manera efectiva para alcanzar el objetivo o la meta que nos plantea Goldratt es enfatizar la relación que la organización tiene con la comunidad. Como lo proponen Chu y Khosla (2009), las comunidades simultáneamente enfatizan en el almacenamiento y la distribución de conocimiento explícito, permiten el aprendizaje de la organización e inducen a la innovación para maximizar el valor de la administración del conocimiento.

Además, al igual que las demás estrategias, para desarrollar relaciones entre las empresas y la comunidad, muchas organizaciones se apoyan en técnicas de mercadeo (Juárez & Chacón, 2013) ya que éste es el canal directo de comunicación empresa-comunidad. Entre las estrategias o técnicas de mercadeo más utilizadas hoy en día, está la comunicación a través de páginas web ya que pueden abarcar una comunidad grande con poco esfuerzo (Andersen, 2005); el mercadeo relacional (Morgan & Hunt, 1994; O'Malley et al., 1997; Kucukkancabas et al., 2009) y el CRM (Payne & Frow, 2005) que buscan conocer a cada cliente y mantener relaciones estrechas con él.

Empero, como lo menciona Juárez y Chacón (2013), las relaciones que se crean entre la organización y la comunidad que se fundamentan usualmente en técnicas de mercadeo, no se pueden orientar solamente hacia el individuo sino que deben aplicarse en formas de desarrollo comunitario que asegure que la empresa es sostenible. Dentro de esta perspectiva, el mercadeo no es el método apropiado para relacionarse con la comunidad (Juárez & Chacón, 2013a).

Juárez y Chacón (2013), también, hacen referencia a distintas estrategias comunitarias que pueden ser aplicadas por una empresa, dependiendo del tipo de comunidad a la que se quiera llegar: *desarrollo de comunidad*, la cual consiste en hacer que los miembros expresen sus deseos para construir la comunidad; *programas de desarrollo de comunidad*, en la cual los miembros forman parte activa en el momento de planeación de los programas de desarrollo; *creación de comunidades de aprendizaje*, que comprende a miembros explorando oportunidades, voluntariado y acciones dentro de la comunidad; *comunidades de trabajo*, en las cuales los miembros trabajan de forma voluntaria para crecer laboralmente; *desarrollo de capital social*, creando confianza, conciencia, reciprocidad y cooperación; *liderazgo comunitario*, el cual comprende liderar el cambio, entre otras.

No obstante, a pesar del énfasis que se pueda hacer en la importancia de las comunidades para las organizaciones, es difícil que las últimas se relacionen con las primeras de una manera efectiva para ambas. Según Valenzuela y Torres (2008), se torna necesario (para las empresas) establecer y mantener relaciones con los clientes, de manera personalizada, sin dejar de pensar en la rentabilidad de cada uno de ellos. Sin embargo, para ser verdaderamente efectiva, la organización debe ser un miembro activo de la comunidad, o como lo describe Juárez (2011), “un vecino inmerso en la comunidad”. Para alcanzar esto, es necesario crear una relación o enlace que vaya más allá del mercadeo (Juárez & Chacón, 2013).

Se hace necesario entonces, establecer en primera medida el concepto de comunidad ya que puede llegar a ser un concepto bastante amplio con muchas y variadas acepciones. De hecho, es casi imposible tratar de asignar una sola definición al término, ya que puede ser entendido en términos de espacialidad, pero también en términos de intereses, política, cultura, identidades, valores, pertenencias, entre otros (Corcoran & Devlin, 2007). Según Rothaermel y Sugiyama (2001), el concepto de comunidad, describe un fenómeno donde las personas se reúnen regularmente y comparten intereses particulares. Partiendo de ello podemos entender que no solo los clientes de una compañía son quienes conforman la comunidad, sino que los trabajadores, proveedores y todos los grupos de interés o *stakeholders* de una compañía desarrollan diferentes comunidades con características propias que los hacen únicos.

Además, cada comunidad tiene su propio lenguaje, pero más allá de ello, el concepto carga con un alto componente emocional que la organización debe entender para desarrollar estrategias de comunidad que le permitan realizar acciones en su interior (Juárez, 2014).

i. El poder de las comunidades

De la definición anterior podemos entender entonces que para que una comunidad exista son necesarias tres cosas: la primera, *las personas*, que son quienes conforman y le dan vida a la comunidad. La segunda, los miembros de la comunidad deben *reunirse regularmente*. Por último, los miembros de la comunidad deben *compartir intereses comunes*, es decir, debe existir algo que los conecte y que los mantenga unidos como grupo.

Una comunidad puede ser entonces una nación, una ciudad, un pueblo y hasta un barrio, pero también existen comunidades de amantes del deporte por ejemplo, o de quienes les gusta la cocina o la política. En conclusión, podríamos nombrar un sinnúmero de ejemplos de comunidades y es por esta razón que se hace tan difícil la definición del término. Sin embargo, lo que sí queda claro es que una empresa nace, crece y se desarrolla dentro de una comunidad: si una compañía no tiene clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, todos miembros de comunidades, no puede desarrollar su actividad y no puede entonces perdurar.

De acuerdo a un estudio realizado por la W.K. Kellogg Foundation, las organizaciones que tienen estrategias que involucran a la comunidad y sus recursos, son más efectivas que aquellas que solo involucran al personal de la organización (Kretzmann & McKnight, 2005). Como lo menciona Snow (2001) el trabajo se hace más efectivo cuando las organizaciones se dan cuenta y aprecian las fortalezas de las comunidades, y cuando el trabajo se abre al círculo de la comunidad para crear nuevas oportunidades desde adentro.

Todas las comunidades, entonces, se desarrollan alrededor de una serie de organizaciones públicas, privadas o sin ánimo de lucro. Cada una de estas instituciones tiene recursos como personal, espacio, experiencia, equipo y poder económico que a su vez puede contribuir a proyectos de la comunidad (Kretzmann & McKnight, 2005). De este modo las organizaciones, empresas o instituciones pueden ayudar al crecimiento y desarrollo de la comunidad donde se establecen y viceversa.

Para entender un poco mejor el concepto de comunidad, el poder que ejercen dentro de la organización y las diferentes formas de relacionarse con ella podemos tomar el caso de las organizaciones sin ánimos de lucro y el de las comunidades virtuales.

ii. Organizaciones sin ánimo de lucro

La principal característica de las organizaciones sin ánimo de lucro es que no generan ninguna ganancia a los dueños o accionistas de la organización, lo que las hace diferentes a un negocio (Gleaser, 2003). Estas organizaciones se crean alrededor de una misión social y abarcan valores como la filantropía y el voluntarismo (McMurray, et al., 2012).

El sector sin ánimo de lucro incluye congregaciones religiosas, universidades, hospitales, grupos medioambientales, museos, grupos de derechos humanos y civiles, *organizaciones de desarrollo de comunidad*, uniones de trabajadores, partidos políticos, clubes sociales, entre otros (Boris, 2006).

Los canales de comunicación y de marketing en estas organizaciones son muy parecidos al de las empresas o compañías con ánimo de lucro. Entre las estrategias utilizadas por las organizaciones sin ánimo de lucro está la identificación de clientes que están interesados en apoyar su misión (segmentación), el desarrollo de mensajes atractivos para estas personas (publicidad) y comunicarse con ellos a través de los canales que regularmente usan (Blery, Katseli & Tsara, 2010). No obstante, no dependen en establecer una reputación en la comunidad sino en demostrar sofisticación pues activamente buscan el apoyo e involucramiento de la comunidad, tanto para consumo de sus servicios como para donaciones (Hatten, 1982).

Sin embargo, no podemos obviar que las organizaciones sin ánimo de lucro se encuentran en un ambiente competitivo en el cual existen otras miles de organizaciones con la misma razón social. Por tal motivo, es común que estas organizaciones compitan entre sí por clientes, estatus, reputación y recursos dentro de la comunidad (Libby & Austin, 2002).

Es importante entender, entonces, que este tipo de organización no se relaciona solamente con la comunidad a la que pretende ayudar, sino con otras comunidades en las cuales se tiene que apoyar para poder cumplir con su misión; es decir, una organización cuya causa social es la de protección a comunidades vulneradas (por ejemplo comunidades indígenas) no debe buscar

relacionarse solo con ellos, debe buscar comunidades de patrocinadores y de voluntarios que ayuden a cumplir su objetivo.

Las organizaciones sin ánimo de lucro se apoyan en tácticas de mercadeo para conseguir aportes financieros de personas naturales o empresas, esto debido a que su objetivo no es conseguir ganancias monetarias sino prestar un servicio a la sociedad, los cuales pueden ser educativos, medicinales o medio ambientales, entre otros. En este tipo de empresa se puede ver claramente una responsabilidad social pues generan beneficio a la comunidad que lo rodea, pero también un trabajo administrativo y de mercadeo para conseguir el apoyo necesario para sostenerse como empresa de servicio y para seguir generando el servicio a la comunidad.

iii. Las comunidades virtuales

Como se mencionaba anteriormente, existe también un tipo de comunidad que no requiere reunirse físicamente y con la cual las organizaciones pueden relacionarse fácilmente y de una manera global: las comunidades virtuales.

La Internet es un medio de información y comunicación que ha ido en constante crecimiento desde sus inicios. Más de dos mil millones de personas, alrededor del 35% de la población mundial, hacen uso de la Internet (Kemp, 2014). Esta cantidad de personas tan importante, combinada con la posibilidad que da la Internet de comunicarse con todas las personas en tiempo real y de intercambiar información, hace posible la creación de comunidades virtuales que se reúnen alrededor de áreas comunes de interés, envueltas en discusiones que persisten y se acumulan en el tiempo, llevando a una red compleja de relaciones personales y una identidad creciente con el grupo como comunidad (Hagel, 1999).

Las empresas utilizan diferentes estrategias para acercarse a este tipo de comunidades, conocer sus gustos, necesidades, preferencias, motivadores, inhibidores, etc. es más, muchas de estas comunidades son creadas por empresas para manejar a sus clientes (estrategias de CRM)

Adicionalmente, un estudio de Porter y Donthu (2008), encontró que los esfuerzos de las compañías por fomentar el arraigo de sus miembros con la compañía y proveer acceso a contenidos de calidad tienen un gran impacto en la construcción de confianza, parte importante de las relaciones que busca crear una estrategia comunitaria.

Las empresas deben aprovechar y darle la importancia que merece este espacio virtual hoy en día, enfocándose en un “voz a voz virtual” y no conformarse con la mera publicidad tradicional. Al utilizar este medio, se da la posibilidad de crear espacios donde las personas puedan opinar sobre empresas y su portafolio de productos, en tiempo real, lo cual generaría un mayor y más rápido conocimiento de los productos y servicios que ofrecen. Adicionalmente, se pueden generar espacios donde los clientes puedan expresar su forma de pensar sobre la manera en que la empresa pueda ayudar a la comunidad que la rodea, y de esta manera, involucrar al cliente no solo en la retroalimentación de sus productos o servicios sino también en la generación de su responsabilidad social.

Desde una perspectiva de negocios, las comunidades virtuales pueden ayudar a establecer una marca líder, incrementando el interés entre los clientes por productos y servicios disponibles, ayudando a incrementar los beneficios de la empresa desde la experiencia “voz a voz” y volviéndose a la vez publicidad, ventas y distribución permitiendo a la organización desarrollar una estrategia CRM más sensible (Gupta & Kim, 2004). Sin embargo, según Tseng, Kuo, & Chen (2004), para atraer el interés real de las personas, las empresas no deberían conformarse con banners o publicidad, sino que deberían integrar estas estrategias a grupos o blogs y hacerse sentir como parte de la comunidad: más que intentar controlar las interacciones que suceden dentro de la comunidad, las empresas deberían empezar “sembrando” la comunidad desde sus inicios (Miller, Fabian & Lin, 2009).

Lo anterior sugiere que muchas de las estrategias comunitarias propuestas por Juárez y Chacón, como el desarrollo de una comunidad o los programas de desarrollo, pueden ser aplicados a este tipo de comunidad de una manera sencilla y con un posible ahorro en costos.

iv. El mercadeo relacional y el CRM

Una de las formas más comunes que las compañías utilizan a la hora de relacionarse con la comunidad es la estrategia del mercadeo relacional y de CRM (*Customer Relationship Management*); la primera, definida como el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de interacciones relacionales exitosas (Morgan & Hunt, 1994), que deben contar con aspectos como confianza, comunicación, valores compartidos, empatía y reciprocidad (Kucukkancabas, Akyol & Ataman, 2009), a través del intercambio mutuo, promesas y respeto por las normas de una

relación para mejorar la experiencia entre las partes (O'Malley, Patterson & Evans, 1997). La segunda, entendida como un enfoque estratégico que busca mejorar y crear valor a los accionistas por medio del desarrollo y mantenimiento de buenas relaciones con clientes específicos, que son esenciales para la compañía (Payne & Frow, 2005).

La estrategia de CRM ayuda recolectando información clave de clientes para permitir el acercamiento de la empresa. Asimismo, el mercadeo relacional se encarga de crear y mantener las relaciones exitosas con los clientes. Lo que buscan estas estrategias es acercarse a cada uno de sus clientes (por lo menos a clientes clave que aportan mayores beneficios a la compañía, es decir, aquellos clientes que consumen más) y de manera personalizada, ofrecerles un trato preferencial y productos o servicios que se adapten a las necesidades de cada uno de ellos.

No cabe duda que esta es una tarea difícil, pues conocer las necesidades de los clientes clave y desarrollar una oferta para cada uno es algo que resulta muy costoso para la compañía. Adicionalmente, para mantener relaciones estables con los clientes, que duren en el tiempo, es necesario garantizar la satisfacción de los mismos (Rust & Chung, 2009) y un estudio realizado por Belanche, Casaló y Guinalú (2013) demostró que los estados emocionales (como felicidad o tristeza) de los clientes tienen influencia en las estrategias de marketing, es decir, que un cliente, mientras está alegre, va a sentir satisfacción, mientras que cuando está triste va a sentir lo contrario. Esto lleva a que se cree un conflicto dentro la organización, pues deben realizar ventas, pero dentro de un clima de amistad, confianza y sincero interés en el cliente (Juárez, 2011).

Además, a pesar de que en un principio se mencionó que las estrategias de mercadeo relacional y de CRM son utilizadas para relacionarse con la comunidad, lo cierto es que buscan conocer a cada uno de los individuos, y no a la comunidad entendida como un todo. Aunque el mercadeo relacional ha probado ser efectivo cuando se aplican las estrategias correctas, la relación entre una organización y la comunidad no puede estar basada y orientada completamente hacia el individuo, sino hacia la comunidad, utilizando estrategias que ayuden al desarrollo de la misma y que puedan garantizar la sostenibilidad de la empresa (Juárez & Chacón, 2013).

Igualmente, las estrategias de mercadeo siempre buscan vender bien sea un producto o un servicio, por esta razón se quedan cortas a la hora de utilizarse como estrategias de creación de

relaciones (Juárez & Chacón, 2013; Juárez 2014). A diferencia del mercadeo relacional, las estrategias comunitarias buscan conocer, vincularse y acercarse a toda la comunidad, no a un solo individuo. De esta manera optimizan recursos al enfocarse en un grupo de personas a las que pueden ofrecer los mismos productos o servicios, los mismos precios, la misma publicidad y los mismos beneficios.

b. La responsabilidad social corporativa.

La responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) es definida como el compromiso de una empresa o compañía para no afectar negativamente la sociedad o su entorno, actuando de manera transparente y con ética (Sanz-Mendiola, García-Beltrán & González, 2012). Este comportamiento tiene que ver con la protección a derechos humanos, protección del medioambiente, control de emisión de polución y filantropía (Ni, Li & Tang, 2010) o, en esencia, cualquier acción que afecte positivamente a un grupo social de interés, sin dañar a otro (Strike, Gao & Bansal, 2006).

Entre las acciones de RSC más comunes, aplicadas por las empresas, encontramos el reciclaje, la reducción de la polución, el apoyo a negocios locales, el desarrollo de productos con atributos sociales, evitando las pruebas con animales y adoptando políticas de recursos humanos progresistas (McWilliams & Siegel, 2001). Sin embargo, Spector (2008) asegura que a pesar del resurgimiento del interés en la responsabilidad social no existe una definición común, la responsabilidad social está dirigida, simplemente, a promover un “cambio social positivo”.

La RSC es un concepto que ha rondado dentro del mundo empresarial por mucho tiempo. Sin embargo, no ha sido sino hasta los últimos años que ejecutivos y académicos le han dado importancia al tema (Spector, 2008). La filantropía corporativa, parte esencial de la responsabilidad social, fue elogiada y alentada a finales del siglo XIX, cuestionada en los

veintes, condenada en los setentas e impulsada otra vez en los noventas (Sluyterman, 2012). En los últimos años, se ha dado una gran proliferación del término RSC y de empresas que lo aplican cada vez con más fervor (Fourcade & Healy, 2007).

Los líderes de las compañías, por ejemplo, han reconsiderado la relación entre el negocio y la sociedad, creando una responsabilidad social más estratégica (Husted & Allen, 2006). Es por esto que hoy en día las compañías desean mostrar que impactan positivamente al medio ambiente y a la sociedad (Bissell, 2013) y que quienes toman las decisiones no solo consideran los intereses de sus accionistas sino también los de los empleados, la comunidad que los rodea y el medio ambiente (Bissell, 2013).

Podemos entonces, decir que para desarrollar acciones de responsabilidad social dentro de una compañía, es necesaria la ética gerencial o de los negocios, la cual se relaciona con el comportamiento ético y moral con el que deben actuar los líderes de las empresas en las diferentes situaciones que enfrentan en su vida laboral o profesional (Soto & Cárdenas, 2007).

i. La ética de los negocios

En la década de los 70's en Estados Unidos se dio a conocer el término *Business Ethics* (ética de los negocios) como respuesta a la pérdida de confianza de la sociedad ante las empresas y su gobierno. Posteriormente, se evidenció la falta de preocupación por la ética ya que los empresarios buscaban principalmente la forma de generar beneficios a sus empresas, bajo cualquier costo. Durante los años 90, los escándalos de Enron y otras empresas generaron una mayor necesidad de introducir el concepto de ética en los negocios, buscando un equilibrio entre la ética, el desempeño financiero y los valores. Hacia el año 2000, el concepto ya se había masificado gracias al “voz a voz” y los medios de comunicación (Soto & Cárdenas, 2007).

Según Julieth Altham (2001), el principal objetivo de la ética en los negocios es prevenir daños mientras que el de la RSC es generar un impacto positivo. Sin embargo, ambos conceptos no son excluyentes y, como se mencionó anteriormente, la ética gerencial es esencial para el desarrollo de la RSC (Goel & Ramanathan, 2014). Henry B. Arthur (1984) define a la ética de los negocios como algo que abarca patrones de conductas en los negocios que son aceptados como buenos dentro del medio ambiente particular donde son aplicados.

Un componente de la ética en general y, por ende, de la ética de los negocios es la moralidad, definida según Sitelman (1997) como los estándares de conductas humanas, que están fundamentados en un consenso común y que se han aprendido a través de experiencias (Venkatadurai, Dhyani & Sharma, 2014). Estas experiencias, bien sean transmitidas o vividas, generan en las personas la consciencia de saber y analizar si un comportamiento generaría un impacto positivo o negativo en la vida de las personas que lo rodean.

Podemos decir, entonces, que la ética de los negocios supone un estudio o evaluación de las acciones que, se deben considerar como morales o no, dentro de la empresa y que se refleja en su comportamiento con la comunidad. Además, como estos actos son tomados por el ser humano (empezando por la cabeza de la compañía) el beneficio o perjuicio que se le pueda causar a una comunidad pueden ser previstos con anterioridad.

La ética gerencial o ética de la administración es una cualidad indispensable y fundamental que deben tener los líderes de las organizaciones, puesto que, como lo aseguran Rodríguez y Bustamante (2008), “los negocios están basados en la confianza, el honor y la responsabilidad”. Por tal razón, las empresas deberían generar códigos de ética que rijan y direccionen el comportamiento de sus empleados dentro de la empresa y hacia la comunidad.

ii. Implementando la responsabilidad social en las organizaciones

Como se mencionó anteriormente, la RSC ha estado en auge durante las últimas dos décadas. Esto se debe, principalmente, a que los gobiernos se vieron en la necesidad de regular ciertas acciones que grandes compañías de la década de los 90 estaban haciendo y afectaban a la sociedad (Shamir, 2010). Además, las críticas de los organismos no gubernamentales (ONG) a estas prácticas empezaron a ser escuchadas y tenidas en cuenta.

Los ejemplos de estas grandes compañías son muchos. En 1995, por ejemplo, la compañía Shell planeó hundir en el mar una instalación de petróleo a unos 150 kilómetros de las costas de Escocia, en el llamado plan *Brent Spar* (Shamir, 2010). Sin embargo, cuando Greenpeace propuso por primera vez que las industrias nucleares y químicas deberían parar de arrojar sus desechos en mar abierto, dichas industrias se pronunciaron diciendo que eso era imposible. Hoy en día, lo que Greenpeace propuso 20 años atrás, se ha convertido en la base para el diseño de políticas internacionales (Parmentier, 1999).

Otro ejemplo, es el de las grandes compañías de ropa y calzado deportivo como Nike, Adidas y Reebok, quienes en los años noventa empezaron a manufacturar sus productos en países del tercer mundo como Indonesia y Vietnam, pagando menos de un dólar por día de trabajo y contratando mano de obra infantil en fábricas que atentaban contra la dignidad y seguridad humana (Harrison & Scorse, 2010).

Estos son solo unos de los casos de empresas, que durante la década de los 90, se vieron envueltas en diversos escándalos que pudieron afectar negativamente sus ventas. Pero es en este punto, donde la RSC empieza a ser la respuesta de muchos dirigentes de las compañías que vieron en ella, una estrategia para aumentar sus ingresos.

Se empieza a entender que la reputación de una empresa puede impactar positiva o negativamente su desarrollo financiero (Sen & Bhattacharya, 2001) y la RSC empieza a ser vista, por las compañías, como una inversión que servirá para incrementar las ventas (McWilliams & Siegel, 2001). Se comienza entonces a vender la idea de “compañía socialmente responsable” y a sacar provecho de dicha idea, en donde la publicidad y el mercadeo juegan un papel importante ya que la interacción con el entorno, por parte de una empresa, se hace a través de las diferentes acciones relacionadas con el mercadeo (Juárez, 2014).

Igualmente, una buena estrategia de responsabilidad social puede incrementar la moral y el compromiso de los trabajadores de la compañía y, de la misma manera, atraer talento más joven y capaz (Luo & Bhattacharya, 2006).

Como vemos, los beneficios que una organización obtiene al aplicar acciones de responsabilidad social son muchos, y eso sin contar con los beneficios tributarios que obtienen las empresas por dichas acciones. Sin embargo, como lo mencionaba anteriormente, la responsabilidad social corporativa busca promover un comportamiento más que un cumplimiento de leyes, o por lo menos es lo que debería buscar. Además, como lo mencionan Goel y Ramanathan (2014) la RSC no debería ser un agregado de las políticas de la compañía, sino que debería estar integrada en su estructura de gobierno y en sus estrategias.

Uno de los principales problemas, es que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa se presta para muchas interpretaciones debido a su amplitud (Blowfield & Frynas, 2005). Por esta razón muchas compañías se autoproclaman socialmente responsables al decir que

generan empleo o que tienen condiciones óptimas de trabajo para sus trabajadores cuando lo único que están haciendo es cumplir con las leyes laborales al respecto.

Otras compañías, multinacionales principalmente, expuestas en el llamado *Libro Negro de las Marcas*, dicen hacer actos de responsabilidad social, pero en realidad están cubriendo otros actos que pueden dañar su imagen y reputación.

El caso de Ikea por ejemplo, el fabricante de muebles sueco proclama que el trabajo infantil es una parte inaceptable de la realidad actual y que trabaja junto con UNICEF en programas para prevenir dichos actos (programas que son entendidos como acciones de responsabilidad social). No obstante, muchos de sus productores y empresas proveedoras reciben constantes críticas por explotación infantil (Werner & Weiss, 2003, p.10).

A pesar de todo esto, los equipos de marketing y publicidad de las compañías están muy bien capacitados en transmitir el mensaje correcto a los clientes y, de esta manera, lo que la mayoría de nosotros conocemos acerca de estas grandes compañías son sus buenas acciones y sus excelentes productos.

c. Vínculo entre los conceptos de relación estratégica con la comunidad y responsabilidad social.

Dejando de lado el debate de, si las empresas en realidad están o no aplicando correctamente la responsabilidad social corporativa; desde un punto de vista teórico, ésta busca ayudar a una comunidad vulnerable o vulnerada que necesite algún tipo de ayuda.

Por lo tanto, ambos conceptos, tanto el de responsabilidad social corporativa como el de relación estratégica comunitaria, comparten características similares sobre las cuales están fundadas, por ejemplo, la comunidad o la búsqueda de estrategias para maximizar los beneficios

de la compañía. Empero, la diferencia esencial de ambos conceptos reside, precisamente, en el acercamiento y la relación que buscan mantener con la comunidad.

La relación con la comunidad, que la RSC plantea, es una relación unidireccional, que se enfoca en el mejoramiento de los ambientes laborales, apoyo al desarrollo internacional o en dar asistencia a las comunidades donde se encuentran las operaciones de la compañía (Utting, 2007), integrando la preocupación y el cuidado social y medioambiental en las operaciones de su negocio de una manera voluntaria (Littlewood, 2014). Lo que la RSC busca, es una “transacción” que, a pesar de lo que comúnmente se piensa, no conlleva todas las veces a un intercambio de dinero por productos. Esta transacción que la RSC busca, es una en la cual los beneficios para la empresa no sean económicos en naturaleza (Arnett, German & Hunt, 2003), ya que al hacer actos de responsabilidad social, por ejemplo, hacer donaciones (bien sea de dinero o de productos y servicios), una empresa no está recibiendo dinero a cambio. No obstante, recibe una mejor reputación y una oportunidad para atraer más clientes (Libby & Austin, 2002).

Además, en la mayoría de los casos, los clientes y consumidores hoy en día poseen una conciencia social que hace que prefieran, como lo proponen Aguilera y Puerto (2012), marcas, productos o servicios de las empresas que tienen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, es decir, que las políticas o estrategias de responsabilidad social son necesarias en una empresa.

Cabe notar que cualquier estrategia de una compañía debe estar dirigida a cumplir el objetivo de generar recursos económicos. Por lo tanto una estrategia de RSC también busca eso; no obstante, no lo hace de una manera directa: lo hace buscando captar clientes, aumentando credibilidad o diferenciándose de quienes no tienen un sentido social tan marcado (McWilliams & Siegel, 2001). En *teoría*, la RSC debe ser un acto de dar sin esperar recibir nada a cambio y, aunque en la práctica no se perciba tan claramente, eso es lo que busca una verdadera empresa socialmente responsable.

Sin embargo, para que una empresa maximice sus beneficios dentro de la comunidad, no debe enfocarse simplemente en su reputación, tiene que ser un miembro activo de la comunidad; sentirse y ser sentido como otro miembro de la misma. Las empresas no deben olvidar el compromiso que deben tener con las comunidades que lo rodean para generarle beneficios

también. La relación estratégica con la comunidad busca precisamente crear y aplicar estrategias que, además de favorecer a la comunidad, favorezcan enormemente a la organización: se vuelve una relación horizontal, de beneficio mutuo y no una relación vertical como la que busca la responsabilidad social.

La creación y fortalecimiento constante de relaciones a largo plazo, donde las empresas sean vistas como un miembro más de la comunidad, es lo que el concepto de relaciones estratégicas con la comunidad busca. Para lograrlo, es necesario tener “conciencia de amabilidad”, concepto definido por Muniz y O’Guinn (2001) como el componente básico de una comunidad, una conexión intrínseca que los miembros (de una comunidad) sienten los unos por los otros, un sentido de diferenciación que sienten por quienes no pertenecen a la comunidad y que va más allá de actitudes compartidas y similares, acercándose más a una forma de pensar. Al poseer esta conciencia de amabilidad, la empresa tiene que estar alineada con los pensamientos de la comunidad y sentirse parte de la misma, de otra forma, no puede relacionarse efectivamente con ella (Juárez y Chacón, 2013).

Es claro entonces que la RSC es una estrategia que busca una “transacción” con la comunidad, en la cual, apeándonos a la teoría, voluntariamente las empresas realizan buenas acciones para ayudar al desarrollo de una comunidad y de esa manera recibir ciertos beneficios a cambio. Por otro lado, las relaciones estratégicas con la comunidad buscan visibilizar a la organización como miembros activos de la misma, dejando de lado los actos de altruismo y buscando beneficios tangibles, es decir, ayudan al desarrollo de la comunidad desde su interior para que la comunidad ayude a crecer al mismo tiempo la organización.

Para entender mejor la diferencia entre ambos conceptos, podríamos hacer una analogía entre dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. En el liderazgo transaccional (al igual que en la RSC) el líder toma la iniciativa de hacer contacto con otros con el propósito de cambiar algo de valor; por otro lado, el liderazgo transformacional (que para este caso representa las estrategias comunitarias) está basado en más que la conformidad de los seguidores, involucra cambios en las necesidades, creencias y valores (Kuhnert & Lewis, 1987; Tyssen, Wald, & Spieth, 2014), es decir, ambas partes son participativas.

No obstante, a pesar de que ambos conceptos tienen enfoques distintos de acercamiento a la comunidad, se puede entender que ambos buscan ayudar al desarrollo de la misma. Además, para el desarrollo de estrategias comunitarias que impacten grandemente a la comunidad es necesario aplicar ciertas estrategias o metodologías de marketing y RSC (Juárez, 2014).

Podemos entonces decir que las diferentes estrategias de marketing, como el mercadeo relacional o el mercadeo social, las estrategias financieras, logísticas, de precio y producto, de control de crisis y demás, junto con acciones de RSC, todas se enfocan al bienestar y crecimiento de una comunidad mientras que las acciones de visibilización de la organización como miembro activo de la misma hacen parte de una gran estrategia comunitaria.

3. Conclusiones

Como se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo, el fin primordial de las compañías es la generación de valor económico, pues es éste el fin ulterior y el que permite un continuo crecimiento de las empresas. Para alcanzar este objetivo, las empresas cuentan con una serie de herramientas estratégicas que pueden ser construidas y aplicadas desde y hacia el individuo o hacia las comunidades objetivo o donde se desarrolla la empresa tales como la responsabilidad social o las relaciones estratégicas con la comunidad.

El concepto de responsabilidad social conlleva a pensar no solo en un cumplimiento propio de las normas empresariales, sino en actos voluntarios que generen un cambio social positivo. Para ello, hay que tener en cuenta la moralidad y la ética de todos los miembros de la compañía, empezando por los líderes, ya que es necesario que la empresa establezca una relación llena de comportamientos éticos, con todas las comunidades con las que interactúa (proveedores, clientes, empleados, etc.).

Por otro lado, las relaciones estratégicas con la comunidad, además de incluir varios de los componentes de la responsabilidad social, busca mantener relaciones de largo plazo con la comunidad y no solamente una relación de perfil transaccional. Para ello, se hace necesario que la organización sea identificada como un miembro activo de la misma, que posea el mismo lenguaje y los mismos diferenciadores que hacen única a la comunidad. De esta manera, la interacción empresa-comunidad se hace más sencilla y agradable, las relaciones se vuelven más estrechas y el crecimiento se vuelve continuo para ambas partes.

Para lograr un acercamiento efectivo con la comunidad, es necesaria la realización de actividades que pueden llegar a considerarse dentro del espectro de la responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, una empresa que no tenga control de polución y contamine el medioambiente, que tenga malas compensaciones para sus trabajadores y ambientes laborales peligrosos o que contrate niños en países en desarrollo, no podrá crear relaciones estrechas con una comunidad. Sobre todo porque las generaciones contemporáneas han creado una conciencia colectiva en la cual todo su apoyo está dirigido a quien se comprometa con causas sociales.

En conclusión, para desarrollar estrategias comunitarias que conlleven a relaciones de largo plazo se deben incluir y tener presente acciones de responsabilidad social ya que éstas ayudan a incrementar la imagen positiva y la credibilidad de la empresa, además de demostrar compromiso por parte de la empresa, características esenciales para la creación de confianza en una relación (Blumstein & Kollock, 1988).

Sin embargo las organizaciones no deben enfocarse únicamente en un posicionamiento y mejora de su reputación, tienen que ser un miembro activo de la comunidad. La relación estratégica con la comunidad busca crear relaciones simbióticas (de beneficio mutuo) duraderas y que vayan más allá del retorno de tipo transaccional que se espera de la puesta en marcha de programas de RSC por parte de algunas organizaciones, principalmente en aquellas con altos estándares regulatorios y/o con alta exposición a medios de comunicación.

Adicionalmente las normativas que se han creado para regular las acciones de las empresas que puedan generar algún daño al medio ambiente o a la comunidad, permiten contribuir a tener un mejor planeta. Es justamente aquí donde entra la RSC, donde para generar una relación amigable con el medio ambiente, genera beneficio a la comunidad. Además, como ya se ha expuesto anteriormente, cuando la sociedad ve que una empresa genera beneficios para ellos, se produce un pensamiento positivo que se ve traduce en el incremento de ganancias y rentabilidad de la empresa, es por esto que para las empresas tener una estrategia de RSC debe ser visto como una inversión que generará utilidades y no como un gasto.

Pero no solo se crean relaciones con la comunidad de clientes, cuando un empleado se da cuenta de que la empresa para la cual trabaja proporciona un beneficio a la comunidad, éste comienza a tener emociones positivas hacia la empresa y esto se ve reflejado en una mayor productividad. Asimismo, cuando un proveedor trabaja con empresas socialmente responsables; el trato es cordial y respetuoso, lo que genera una actitud positiva en el proveedor y se traduce en eficacia y calidad en los productos o servicios.

Como fue expuesto en el presente trabajo, una de las tipologías de organización donde se evidencian las acciones propias de la relación estratégica comunitaria son las organizaciones sin ánimo de lucro. Estas generan confianza, establecen relaciones a largo plazo y actúan como un miembro activo de una comunidad; un claro ejemplo son las instituciones educativas (Juárez &

Chacón, 2013; Juárez & Chacón, 2013a) y sus estudiantes. Este tipo de organizaciones ayudan a demostrar cómo una organización puede ayudar al desarrollo de una comunidad, ser sostenible y obtener grandes beneficios a cambio.

Así mismo, el surgimiento de las comunidades virtuales producto de la interacción y concurrencia de los individuos con la tecnología y la Internet, y dentro de esta las redes sociales, representa un reto para los programas de RSC y la aplicación del concepto de relaciones estratégicas comunitarias debido a que este tipo de grupos dejarán de ser vistos como una herramienta de comunicación y marketing y requerirán de interacciones que atiendan necesidades intangibles propias del mundo informático en cuanto a gestión de contenidos, canales de comunicación, soporte e información de productos y servicios.

4. Recomendaciones

Estudios tendientes a establecer la relación entre los conceptos de RSC con la relación estratégica comunitaria y su aplicabilidad en el contexto empresarial colombiano podrían contribuir a establecer cuál de los dos es el de mayor aplicabilidad dentro de las empresas. Además, contribuirían a determinar las particularidades en los diferentes sectores económicos y tamaños de las organizaciones a nivel local, que sirvan de base para un análisis comparativo en el ámbito internacional.

Más estudios acerca de la relación estratégica comunitaria y su alcance dentro de una organización y la comunidad misma, aportarían a determinar el impacto que este tipo de estrategias pueden tener a la hora de ser aplicadas como estrategias de maximización de beneficios y como una propuesta de valor diferente a las tradicionales.

5. Referencias Bibliográficas

- Aguilera, A. & Puerto, D. P. (2012, Julio). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, 32, 1-26.
- Altham, J. (2001). Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches. *International Business Ethics Review*, 4(1), 10-13.
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 285-297.
- Arnett, D. B., German, S. D. & Hunt, S. D. (2003). The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105.
- Arthur, H.B. (1984). Making Business Ethics Useful. *Strategic Management Journal* 5(4), 319-333.
- Auld, C., Bernstein, S. & Cashore, B. (2008). The new Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33, 413-435.
- Belanche, D., Casaló, L. V. & Guinalú, M. (2013). The role of consumer happiness in Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 79-94.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *NIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bissell, J. (2013). Business look to prove their social worth. *Fairfield County Business Journal*, 49(23), 14.
- Blery, E. K., Katseli, E. & Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit Organization. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 57-68.
- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *Royal Institute of International Affairs*, 81(3), 499-513.

Blumstein, P. & Kollock, P. (1988). Personal Relationships. *Annual Review of Sociology*, 14, 467-490.

Boris, E. T. (2006), Nonprofit organizations in a democracy – roles and responsibilities. Extraído el 4 de mayo de 2014 desde http://www.urban.org/books/npag2/upload/npag2_introduction.pdf.

Chu, M. & Khosla, R. (2009). Index evaluations and business strategies on communities of practice. *Expert Systems with Applications*, 36, 1549-1558.

Corcoran, M.P. & Devlin, M. (2007). Editor's Introduction. *Irish Journal of Sociology*, 16.2, 5-10.

Dirección de Investigaciones de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. (2013). *DOCUMENTO DESCRIPTIVO DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA, LIDERAZGO, REALIDAD y ESTRATEGIA*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Fourcade, M. & Healy, K. (2007). Moral views of Market Society. *Annual Review of Sociology*, 33, 285-311.

Gleaser, E. L. (2003). The Governance of Not-for-profit Organizations. *National Bureau of Economic Research*, 3, 1-44.

Goel, M. & Ramanathan, P.E. (2014) Business Ethics and Corporate Social Responsibility - Is there a dividing line?. *Procedia Economics and Finance*, 11, 49.59.

Goldratt, E. M. (2008). *La Meta, un proceso de mejora continua*. (3ª Ed.). Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.

Gupta, S. & Kim, H-W. (2004). VC Concepts, Implications and Future Research Directions. *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*.

Hagel, J. (1999). Net gain: expanding markets through virtual communities. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 55-65.

Harrison, A. & Scorse, J. (2010). Multinationals and Anti-Sewatshop Activism. *American Economic Review*, 100(1), 247-273.

Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations, *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104.

- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849.
- Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13404-13409.
- Juárez, F. & Chacón, A. M. (2013). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community. *Educational Research*, 4(3), 231-238.
- Juárez, F. & Chacón, A. M. (2013a). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 4(3), 239-248.
- Juárez, F. (2014). La comunidad en los negocios: Relación estratégica de las organizaciones con el Medio y Marketing. *International Journal of Psychological Research*, 7(1), 8-11.
- Kemp, S. (2014, 8 de enero). Social, Digital & Mobile in 2014. [wearesocial.sg]. Recuperado de <http://wearesocial.sg/blog/2014/01/social-digital-mobile-2014/>.
- Kretzmann, J. P. & McKnight J. L. (2005). *Discovering Community Power: A guide to mobilizing local assets and your organization's capacity*. Evanston: Asset-Based Community Development Institut – Northwestern University.
- Kucukkancabas, S., Akyol, A. & Ataman, B. M. (2009). Examinations of the effects of the relationship marketing orientation on the company performance. *Quality and Quantity*, 43(3), 441-450.
- Kuhnert, K. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lee, L., Gongming, Q. & Zhengming, Q. (2014). Inconsistencies in International Product Strategies and Performance of High-Tech Firms. *Journal of International Marketing*, 22(3), 94-113.
- Libby, M. K. & Austin, M. J. (2002). Building a Coalition of Non-Profit Agencies to Collaborate with a County Health and Human Services Agency. *Administration in Social Work*, 26(4), 81-99.

- Littlewood, D. (2014). 'Cursed' Communities? Corporate Social Responsibility (CSR), Company Towns and the Mining Industry in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 39-63.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- McMurray, A., Islam, M., Sarros, J. & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organization Journal*, 33(6), 522-549.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Miller, K. D., Fabian, F. & Lin, S. (2009). Strategies for Online Communities. *Strategic Management Journal*, 30, 305-322.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Muniz, A. M. & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Ni, D., Li, K. W. & Tang, X. (2010, Diciembre). Social responsibility allocation in two-echelon supply chain: Insights from wholesales price contacts. *European Journal of Operational Research*, 207, 1269-1279.
- O'Malley, L., Patterson, M. & Evans, M. (1997). Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 541-559.
- Parmentier, R. (1999). Greenpeace and the Dumping of Waste at Sea: A Case of Non-State Actors' Intervention in International Affairs. *International Negotiation*, 4, 433-455.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Porter, C. E. & Donthu, N. (2008). Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities. *Management Science*, 54(1), 113-128.

- Rodriguez, M. & Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 205-228.
- Rothaermel F.T. & Sugiyama S. (2001). Virtual internet communities and commercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com. *Journal of Management*, 27(3), 297-312.
- Rust, R. T. & Chung, T. S. (2006). Marketing Models of Service and Relationships, *Marketing Science*, 25(6), 560-580.
- Sanz-Mendiola, I., García-Beltrán, A. & González, R. M. (2012). Evaluation and implementation of social responsibility. *The Service Industries Journal*, 33, 846-858.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shakhshir, G. (2014). Positioning Strategies Development. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 979-988.
- Shamir, R (2010). Capitalism, Governance, and Authority: The Case of Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 531-553.
- Sitelman, R (1977). Morality and Value. *Mind, New Series*, 86(344), 591-594.
- Sluyterman, K. (2012). Corporate Social Responsibility of Dutch Entrepreneurs in the Twentieth Century. *Enterprise & Society*, 13, 313-349.
- Snow, L. K. (2001). *Community Transformation: turning threats into opportunities*. Evanston: Asset-Based Community Development Institut – Northwestern University.
- Soto, E. & Cárdenas, J. A. (2007). *Ética en las Organizaciones*. (1ª Ed.) México, D. F.: McGraw Hill.
- Spector, B. (2008). “Business responsibilities in a Divided World”: The Cold War roots of the Corporate Social Responsibility Movement. *Enterprise & Society*, 9(2), 314-336.

- Strike, V. M., Gao, J. & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of U.S. firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850-862.
- Tseng, C., Kuo, H. & Chen, J. (2014). Do Types of Virtual Community Matter for the Effects of Online Advertisement and Electronic Words of Mouth? *Marketing Review*, 11(1), 28-50.
- Tyssen, A. K., Wald, A. & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Utting, P. (2007). CSR and Equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.
- Valenzuela, L. & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24, 65-86.
- Venkatadurai, J., Dhyani, U. & Sharma, M. (2014). Ethics and Morality beyond normative theories. *Asian Journal of Business Ethics*, 3, 35-39.
- Werner, K. & Weiss, H. (2003). *El Libro Negro de las Marcas, El lado oscuro de las empresas globales*. (1ª Ed.). Buenos Aires: Editorial Suramericana.