



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en
Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Marketing 3.0 y Responsabilidad Social Corporativa: Caso Caja Rural de Soria

Presentado por D^a Jimena del Rosario Alonso Gómez

Tutelado por D^a Blanca García Gómez y D^a Guadalupe Ramos Truchero

Soria, junio de 2016

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer públicamente a través de estas líneas la ayuda recibida por el Departamento de Negocio y Marketing, así como por el Departamento de Empresas Participadas e INA de Caja Rural de Soria.

En segundo lugar, agradecer a mis dos tutoras, Blanca García Gómez y Guadalupe Ramos Truchero, quienes siempre me han apoyado y animado para conseguir los objetivos propuestos para desarrollar este Trabajo Fin de Grado.

Y por último, gracias a mi familia y amigos por los ánimos que he recibido durante todos estos meses y por apoyarme siempre.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
---------------------------	----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

Hacia un marketing global. El enfoque 3.0

1.1.	La evolución del marketing hasta nuestros días. Breve visión de conjunto	12
1.2.	El origen del marketing. El enfoque 1.0 o centrado en el producto	15
1.3.	Hacia un marketing de relaciones: El enfoque centrado en el cliente	17
1.4.	Marketing 3.0 y orientación al Mercado	25

CAPÍTULO 2

La respuesta del consumidor frente al marketing: El consumerismo

2.1.	Aproximación al concepto del consumerismo.....	37
2.2.	El consumerismo: orígenes y causas	39
	2.2.1. El consumerismo en EEUU	39
	2.2.2. El consumerismo en España	40
2.3.	El consumerismo y el enfoque estructural: la sociedad de consumo	46
2.4.	La crítica social del marketing y su respuesta empresarial	49
	2.4.1 La reacción empresarial ante el consumerismo.....	50

CAPÍTULO 3

El marketing desde una perspectiva social: La Responsabilidad Social Corporativa

3.1.	Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa.....	57
	3.1.1. Aproximación al concepto de la RSC.....	57
3.2.	Las dimensiones de la RSC. El sector bancario	58
3.3.	Normativa y principios de la RSC.....	66
	3.3.1 Ámbito Internacional.....	66
	3.3.2 Ámbito Europeo.....	70
	3.3.3 Ámbito Nacional.....	71
	3.3.3.1 Iniciativas públicas.....	72
	3.3.3.2 Iniciativas privadas	73
3.4	El impacto de la RSC en el contexto de crisis económica	76

PARTE SEGUNDA: ANALISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

Análisis del Marketing 3.0 y de la RSC: Caja Rural de Soria

4.1.	Antecedentes de Caja Rural de Soria	86
4.2.	La entidad financiera Caja Rural de Soria.....	91
4.2.1.	Misión, visión y valores	92
4.2.2.	Estructura y organigrama	93
4.2.3	Las Empresas Participadas de Caja Rural de Soria	94
4.2.4	Trebia: la inmobiliaria ética de Caja Rural de Soria	97
4.3.	El departamento de marketing de Caja Rural y sus políticas de comercialización..	100
4.3.1.	El departamento de marketing.....	101
4.3.2	Segmentación y posicionamiento de Caja Rural de Soria.	101
4.3.3.	Las políticas de producto y precio.....	103
4.3.3.1.	La cartera de particulares	104
4.3.3.2.	La cartera destinada a las empresas	107
4.3.3.3.	La marca corporativa y el logotipo de Caja Rural de Soria.....	110
4.3.4.	La política de distribución de la Caja	112
4.3.5.	La política de comunicación de la Caja.....	118
4. 4.	La política social de la Caja. La Responsabilidad Social corporativa.....	123
4.4.1.	La responsabilidad social corporativa a nivel interno.....	123
4.4.2.	La responsabilidad social corporativa a nivel externo.....	128

CAPÍTULO 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1	Conclusiones generales.....	133
5.2	Conclusiones específicas y recomendaciones.....	136
5.3	Líneas futuras de Investigación.....	138
5.4	Valoración personal.....	139

BIBLIOGRAFÍA	143
---------------------------	------------

ANEXO I

Entrevista (1) Director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad (INA) de Caja Rural de Soria..... 153

ANEXO II

Entrevista (2) Director de Marketing Caja Rural de Soria 164

ANEXO III

Oficinas Caja Rural de Soria en pueblos de la provincia 169

**ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS,
CUADROS E IMÁGENES**

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

FIGURAS:

Figura 1.1. Etapas para el establecimiento de una relación con los clientes.....	18
Figura 1.2 El proceso comercial del marketing relacional.....	21
Figura 1.3 Proceso de creación de lealtad hacia una marca según la estrategia relacional.....	24
Figura 1.4 Modelo de diez relaciones.....	26
Figura 1.5 La triple dimensión del marketing interno.....	27
Figura 1.6 Orientación al mercado o enfoque de marketing 3.0.....	29
Figura 1.7 Factores esenciales para aplicar el marketing 3.0.....	30
Figura 1.8 Los diez mandamientos de Kotler.....	31
Figura 1.9 Ejemplo de iniciativas sociales BBVA.....	34

TABLAS:

Tabla 1.1 Orientaciones de las empresas en el mercado.....	12
Tabla 1.2 La evolución del marketing hasta la era actual.....	14
Tabla 1.3 Comparativa del marketing tradicional y el marketing relacional.....	20
Tabla 1.4 El concepto de fidelización.....	22
Tabla 1.5 Matriz de la lealtad.....	23
Tabla 1.6 Los beneficios sociales de Caixabank respecto de su cliente interno.....	28
Tabla 1.7 Orientaciones de marketing influenciadas por la RSC.....	32

CAPÍTULO 2

FIGURAS:

Figura 2.1 Principales asociaciones de consumidores en España.....	44
--	----

TABLAS:

Tabla 2.1 Nociones de consumerismo.....	37
Tabla 2.2 Reclamaciones de los consumidores.....	43
Tabla 2.3 Código ético de la AMA.....	53

IMÁGENES:

Imagen 2.1 Manifestantes afectados por Bankia.....	45
--	----

CAPÍTULO 3

FIGURAS:

Figura 3.1 La pirámide de responsabilidades de Carroll (1991).....	60
Figura 3.2 Las dimensiones de la RSC en el sector bancario.....	62
Figura 3.3 Los principios de la RSC.....	66
Figura 3.4 Instrumentos desarrollados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas...	68
Figura 3.5 Las carencias de la RSC en un contexto de crisis económica.....	77

TABLAS:

Tabla 3.1 Dimensiones de la RSC según el “Organizational Social Performance Model”.....	59
Tabla 3.2 Iniciativas de la RSC en el sector bancario.....	64
Tabla 3.3 Entidades privadas para el fomento de la RSC.....	74

IMÁGENES:

Imagen 3.1 Los objetivos del Desarrollo Sostenible.....	69
---	----

GRÁFICO

Gráfico 3.1 Países adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas.....	75
---	----

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

FIGURAS:

Figura 4.1 Objetivos de la Asociación Española de Cajas Rurales.....	87
Figura 4.2 Los principios de la banca cooperativa.....	90
Figura 4.3 Entidades participadas del Grupo Caja Rural.....	91
Figura 4.4 Valores de Caja Rural de Soria.....	92
Figura 4.5 Organigrama de Caja Rural de Soria.....	93
Figura 4.6 Los principios de Trebia.....	99
Figura 4.7 Target de Caja Rural de Soria.....	102
Figura 4.8 Tarjetas del segmento empresa.....	109
Figura 4.9 Imagen externa de las oficinas de la Caja.....	111

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS E IMÁGENES

Figura 4.10 La política de distribución de la Caja.....	112
Figura 4.11 Canal online Jovenin.....	118
Figura 4.12 Medidas de la RSC interna de la Caja.....	124

TABLAS:

Tabla 4.1 La distribución de Cajas Rurales en España.....	88
Tabla 4.2 Antecedentes históricos de las sociedades participadas.....	95
Tabla 4.3 La cartera del segmento de particulares.....	104
Tabla 4.4 La cartera de productos en el segmento empresa.....	108
Tabla 4.5 Medidas de conciliación familiar y laboral de la Caja.....	126
Tabla 4.6 Aportaciones de los empleados de la Caja a proyectos“Teaming”.....	128

IMÁGENES:

Imagen 4.1 Empresas participadas de Caja Rural de Soria.....	96
Imagen 4.2 Ejemplo de inmueble vendido por Trebia.....	98
Imagen 4.3 Logotipo de La Caja.....	111
Imagen 4.4 Mapa de oficinas de la Caja.....	113
Imagen 4.5 Oficina Móvil de la Caja.....	113
Imagen 4.6 Oficina Central de Caja Rural de Soria.....	114
Imagen 4.7 Puerta de acceso a la Oficina central de Caja Rural de Soria.....	115
Imagen 4.8 Oficina Jovenin de Caja Rural de Soria.....	116
Imagen 4.9 Recomendaciones de seguridad Ruralvía.....	117
Imagen 4.10 Portal de sugerencias Jovenin.....	119
Imagen 4.11 Promoción de la cuenta en marcha.....	120

RESUMEN

Con la evolución de las tecnologías, la globalización de los mercados y el incremento de la competencia, las entidades bancarias deben diferenciarse aportando un valor añadido a la sociedad. En su mayor parte, debido a los escándalos financieros sucedidos en los últimos tiempos, la pérdida de confianza del consumidor se ha hecho latente, razón fundamental para que el sector financiero lleve a cabo una actuación responsable dentro de su modelo de negocio. De este modo, las entidades bancarias deben desarrollar una labor social, conciliando la rentabilidad económica con el desarrollo de iniciativas en beneficio de una sociedad castigada por la recesión económica. En este contexto surge el Marketing 3.0 y la Responsabilidad Social Corporativa, con objeto de desarrollar una banca ética, centrada en la satisfacción de todos los grupos de interés. Sólo de esta manera, el sector bancario, a partir de estas estrategias, podrá recuperar la confianza perdida de los consumidores, mejorando su posicionamiento en el mercado, así como sus resultados.

La aplicación de este modelo ha sido y es hoy día el objetivo central de la entidad financiera que hemos seleccionado para elaborar el caso práctico y así ilustrar todos los conceptos que repasaremos en la parte teórica. Hablamos de Caja Rural de Soria, una pequeña cooperativa de crédito comprometida con la sociedad en la que opera.

ABSTRACT:

With evolving technologies, globalization of markets and increased competition, banks must differentiate themselves by providing added value to society. Due to financial scandals that took place in recent times, the loss of consumer confidence has grown. That is why the financial sector carries out a responsible performance within their business model. Hence, banking entities must develop social responses, conciliating profitability with the development of initiatives which benefit a society punished by economic recession. In this context arises Marketing 3.0 and Corporate Social Responsibility, to develop ethical banking policies focused on the satisfying stakeholders. This way, the banking sector could recover lost consumer confidence and improve their market position, as well as their Results Strategies.

The application of this model has been, and still is, the main objective of the financial institution that we have chosen to develop the case study and thus, illustrate all the concepts that we go over in the theoretical part. We are talking about Caja Rural de Soria, a small credit union committed to the society in which it operates.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa, Marketing 3.0, Banca Ética, Sector bancario.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Marketing 3.0, Ethical Banking, Banking sector

INTRODUCCIÓN

El marketing 3.0 constituye hoy en día el enfoque u orientación clave para atraer y fidelizar a los clientes. El foco de atención de esta corriente se sitúa en el bienestar del cliente y de la sociedad en su conjunto. Es por ello, que las empresas deben saber ofrecer el valor añadido que los clientes esperan de ellas, a través de la inclusión de sus preocupaciones en la misión, visión y objetivos. Sólo así podrán encontrar el equilibrio entre la rentabilidad económica y la conciencia social, en un mundo cada vez más globalizado.

A pesar de estar todavía en vías de implantación, el marketing 3.0 se ha convertido en una estrategia imprescindible dentro de un mercado castigado por la recesión económica. Los continuos escándalos financieros en los que se han visto inmersas numerosas entidades bancarias, (como por ejemplo el caso Bankia), han constatado la desconfianza del consumidor frente a las prácticas empresariales. Todo ello ha abocado en una pérdida de reputación en el sector financiero español actual. De esta forma, en la situación económica actual, se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar una gestión ética y responsable del modelo de negocio en las entidades financieras. Este compromiso empresarial con la sociedad se desarrolla a través de la denominada Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC). Sólo gracias a la unión de ambas disciplinas, marketing 3.0 y RSC, el cambio de óptica empresarial es posible, puesto que comparten un objetivo común: la satisfacción de todos los grupos de interés por medio de su contribución al bienestar de la sociedad. Compromiso que, por otro lado, dejará solventada la tendencia utilitarista desarrollada por el marketing en otra época pasada.

A partir de este planteamiento global, a lo largo de este trabajo nos centraremos en el estudio y análisis de las estrategias de marketing 3.0, su nacimiento, evolución y uso. Adicionalmente, nos aproximaremos al concepto de RSC conociendo su evolución y dimensiones aplicadas al sector bancario. Lo que posteriormente, nos permitirá estudiar con más detalle nuestro caso de estudio: Caja Rural de Soria. La elección de dicha entidad está motivada por el impacto positivo que provoca en el cliente la aplicación del marketing 3.0, ya que, como hemos mencionado anteriormente el sector financiero

INTRODUCCIÓN

necesita un cambio urgente para recuperar la confianza perdida en sus clientes. Concretamente, podemos decir que, la banca es el sector que más reclamaciones ha recibido en los últimos años, acaparando el 30,90%¹ respecto a otros sectores productivos.

Gracias a la ubicación de la entidad seleccionada en Soria, podemos conocer de un modo óptimo el servicio que presta al cliente y la implicación que mantiene con la sociedad en su conjunto. Precisamente este hecho es, en esencia, lo que le reporta un mejor posicionamiento y diferenciación respecto a otras entidades presentes en la provincia.

Teniendo en cuenta todo ello, algunas de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar al finalizar este Trabajo Fin de Grado son:

1. Conocer el marketing 3.0, así como sus estrategias e influencia en el comportamiento de los consumidores.
2. Analizar la interrelación existente entre la RSC y el marketing 3.0
3. Profundizar en el conocimiento de las estrategias de marketing 3.0 desarrolladas por la entidad financiera elegida.
4. Describir la estrategia, tanto de segmentación como de posicionamiento, que consigue Caja Rural de Soria para atraer y fidelizar a sus clientes.
5. Estudiar las características del servicio que ofrece la Caja, su estrategia de diferenciación respecto a otras entidades financieras y la imagen de marca que logra transmitir al mercado.
6. Reflejar como a través del marketing 3.0, la Caja desarrolla diferentes prácticas de RSC tanto a nivel del cliente externo como interno, en su organización.
7. Conocer el compromiso ético que mantiene la entidad objeto de estudio con la sociedad en su conjunto.

La metodología empleada para realizar este Trabajo Fin de Grado ha sido el método del caso, utilizando la entrevista semiestructurada. Esta técnica de investigación cualitativa tiene como principal objetivo obtener información significativa de primera mano, a partir de los propios protagonistas de la realidad social y del ámbito que ha sido objeto de estudio; en nuestro caso, el sector bancario. Partimos de un análisis de la literatura existente sobre marketing 3.0; a través de la lectura de manuales, monografías y artículos hemos sentado la base teórica sobre la que cimentar el caso práctico. La empresa elegida para realizar el análisis ha sido la entidad financiera Caja Rural de Soria, como hemos indicado con anterioridad.

Para la realización del caso práctico hemos recurrido a diversas fuentes de información. Por un lado hemos analizado la página web de la entidad, información que hemos completado con diversas memorias y dossiers facilitados por la propia empresa. Una vez estudiados estos datos e información, se elaboró el guión de las entrevistas semiestructuradas que realizamos a varios directivos de la empresa, en concreto al

¹ Según datos obtenidos del balance de Facua (2013)

Director del Área de Empresas y Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad (INA) (E1) y al Director de Marketing (E2) (Anexos 1 y 2). Gracias a la realización de las mismas, se pudo contrastar información tanto de carácter objetivo como subjetivo. No obstante, esta información siempre ha sido significativa, al tratarse de dos personas implicadas con el objeto de nuestro estudio: Caja Rural de Soria. Finalmente se usó la observación de diferentes establecimientos de la entidad a los que se visitó para completar cierta información sobre atención al cliente y marketing en punto de venta.

A partir de esta metodología hemos podido conocer de primera mano, las estrategias actuales en marketing 3.0 que se están llevando a cabo

De acuerdo al planteamiento expuesto, la memoria que se presenta se ha estructurado en dos partes. La primera de ellas se centra en el marco conceptual y la segunda es de carácter empírico. A su vez, la primera parte se encuentra dividida en tres capítulos y la segunda en uno.

De esta forma, en el primer capítulo, partiendo de una exposición teórica de la evolución del marketing hasta la era actual, obtendremos una aproximación de cómo surge el denominado marketing 3.0. Posteriormente para contextualizar el surgimiento del mismo, es preciso que conozcamos su razón de ser: el consumerismo.

Para concretar su significado en el segundo capítulo, conoceremos la visión aportada por diferentes autores para, posteriormente estudiar los orígenes y las causas que determinaron su nacimiento, así como el marco legal en el que éste se ampara. A su vez, para que estos consumidores pudieran reivindicar su soberanía frente a la maximización del beneficio económico de las empresas, en un tercer epígrafe conoceremos las asociaciones de consumidores que surgen en línea con este movimiento, con el fin de dar respuesta a las necesidades de estos colectivos. Para conocer el contexto social en el que se desarrolla el consumerismo, a partir del cuarto epígrafe analizaremos la sociedad de consumo masivo, a partir de la cual se intensifica. Por último, en un quinto epígrafe conoceremos cuál es la causa fundamental de las críticas de estos colectivos y, a su vez, la respuesta que ofrecen las empresas frente al consumerismo.

En el tercer capítulo, nos ocuparemos de concretar el significado de la RSC y así conoceremos los diferentes ámbitos que la integran, siempre aplicados a nuestro objeto de estudio: el sector bancario. Por lo tanto, conoceremos las diferentes iniciativas llevadas a cabo para la promoción de la misma, tanto a nivel internacional como nacional, y también desde el punto de vista público y privado. Así, de este modo, conoceremos la situación actual de la RSC en un entorno marcado por la crisis económica.

Una vez que hemos analizado esta primera parte, de carácter más conceptual y teórica, pasaremos a una segunda, basada en el estudio empírico. De esta manera, en el cuarto capítulo de este trabajo nos centraremos en el análisis del caso real, Caja Rural de Soria, objeto de estudio. Tras una visión general del grupo Caja Rural analizaremos su estrategia de marketing 3.0, a partir de las estrategias de marketing mix. A su vez, conoceremos las empresas participadas de la entidad, conociendo de forma concreta la labor social aplicada de una ellas: Trebia, la inmobiliaria ética de la entidad.

INTRODUCCIÓN

Finalmente, y a partir del conocimiento obtenido a través de la revisión de la literatura y del estudio del caso, estaremos en condiciones de exponer conclusiones claras sobre los efectos de la utilización del marketing 3.0, en el caso de una entidad financiera. Terminaremos este Trabajo Fin de Grado exponiendo algunas líneas de investigación futuras, que podrían completar esta investigación, así como una valoración personal del desarrollo de este trabajo.

PARTE PRIMERA:
MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1
HACIA UN MARKETING GLOBAL.
EL ENFOQUE 3.0

En el último siglo, el desarrollo tecnológico ha traído consigo cambios de suma importancia en los consumidores, en los mercados y en el marketing. Este continuo desarrollo ha propiciado la necesidad de una permanente evolución del marketing en sintonía con el desarrollo y cambio experimentado dentro de la empresa. Es por ello que esta disciplina puede entenderse a partir de la propia adaptación de las empresas a la transformación de sus relaciones con el mercado.

Desde este enfoque, se podrá entender mejor la aparición de las diferentes etapas en el desarrollo del marketing. Ahora bien, es preciso añadir que la transición de una etapa a otra no tiene carácter universal, ya que ni todos los sectores económicos, ni todas las empresas sufren su transformación teniendo la misma concepción de esta disciplina. Ello se debe tanto al propio estadio evolutivo como a la filosofía empresarial que impera.

Nos ocupamos en este primer capítulo de analizar detenidamente la aludida evolución de la disciplina de marketing, desde el enfoque transaccional, cortoplacista e identificado como marketing 1.0, hasta el más global y ético denominado 3.0, sin olvidar una etapa intermedia de gran importancia y totalmente volcada en el protagonismo del consumidor y en establecer relaciones duraderas con él.

Al objeto de procurar una visión general de la evolución del marketing hasta nuestros días, hemos optado por comenzar con un epígrafe de carácter global, que ofrece una fotografía completa del proceso, para después, en los tres epígrafes subsiguientes, analizar detenidamente cada una de las etapas: marketing 1.0, 2.0 y 3.0.

1.1. La evolución del marketing hasta nuestros días. Breve visión de conjunto

Es destacable el desarrollo que han experimentado las diferentes orientaciones del marketing hasta llegar a la actualidad. En la tabla 1.1. se presentan cada una ellas con sus características, así como la etapa o fase evolutiva que ha sufrido el marketing como consecuencia de los citados cambios.

Tabla 1.1: Orientaciones de las empresas en el mercado

Etapa	Orientación dominante	Principales características
MARKETING 1.0	ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN	Todo lo que se produce se vende Revolución industrial Exceso de demanda Productos de consumo masivo Precios asequibles Escasa competencia
	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	Marketing centrado en el producto Preocupación por la calidad Consumidores con necesidades físicas Transacciones uno a uno
MARKETING 2.0	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Marketing centrado en el consumidor Segmentación del mercado Satisfacción y retención de consumidores Tecnologías de la información Diferenciación Posicionamiento Consumidor documentado Relaciones uno a uno Función emotiva y funcional
MARKETING 3.0	ORIENTACIÓN AL MERCADO	Marketing centrado en los valores Nueva ola tecnológica Consideración del consumidor como un ser humano integral con necesidades complejas Función emocional y espiritual
	ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Marketing Social Marketing Social Corporativo Marketing Filantrópico Orientación Social del marketing

Fuente: *Elaboración propia*

Como podemos ver en la tabla anterior, el primer enfoque que aparece, es la Orientación a la Producción que surge con el nacimiento de la Revolución Industrial. Durante la era industrial, los productos eran muy sencillos y estaban diseñados para atender las necesidades de un mercado masivo. Las empresas pretendían reducir los costes de producción al máximo, logrando así que se pudieran ofrecer los productos a precios asequibles para poder ponerlos al alcance de un mayor número de consumidores. En este sentido, todo lo que se producía se vendía o al menos es lo que se pretendía. Por ello, la competencia era reducida o prácticamente nula, ya que la demanda de consumidores superaba la capacidad productiva de las empresas.

Sin embargo el error cometido por las empresas se manifestaba en la presunción de que todo lo que se producía, se vendería. Esta percepción empresarial está basada en la ley de Juan Bautista de Say¹, que consideraba que toda oferta creaba su propia demanda. Un ejemplo de esta estrategia, fue el fordismo, tal y como decía Ford²: "cualquier cliente puede tener un coche pintado de cualquier color, siempre y cuando sea negro". Así podemos ver que la preocupación de las empresas se centraba en la producción y en dar salida a los productos fabricados. Se trataba de una comunicación cliente-empresa, unidireccional, sin esperar la respuesta del consumidor final.

Ante esta situación, el marketing tenía un papel muy limitado, ya que la única variable que intervenía en el proceso de intercambio era la distribución.

Cuando la competencia se incrementa, se origina la orientación al producto y con ella la preocupación por la calidad del mismo. Así, los consumidores seleccionaban aquellos productos que les reportaba mayor calidad o mejores resultados. Este nuevo enfoque refleja un avance respecto al anterior, la inclusión de la promoción para que el mercado conozca las ventajas de cada uno de los productos.

Posteriormente con la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el marketing transaccional de una época anterior evoluciona. En este sentido, las empresas pasan a considerar al cliente como parte activa del proceso de intercambio. Por su parte, el cliente está más formado y documentado, en buena medida porque puede elegir entre una amplia gama de productos con características similares. Todo ello obliga a las empresas a adaptarse a este nuevo perfil de cliente. Así, centran sus esfuerzos en establecer relaciones duraderas y permanentes con los mismos. Como dice Kotler (2009:25): "se están concentrando en desarrollar más la participación del consumidor que la participación en el mercado". Es el momento de establecer relaciones

¹ Juan Bautista de Say, economista francés del siglo XVIII-XIX y principal autor de la Escuela Clásica Francesa, refleja a través de su ley de los mercados la mentalidad de esa época: "los productos se cambiarán por productos". Según él, no podrían darse crisis originadas por la falta de la capacidad adquisitiva de los consumidores, ya que las mismas se solucionarían a partir del intercambio de productos, y en consecuencia con una producción masiva.

² Henry Ford descubrió que la producción continua y en serie reducía los costes de la materia prima, y en consecuencia los tiempos para fabricar la misma. El enfoque de marketing 1.0 u orientación a la producción queda reflejado en el automóvil modelo T diseñado por él.

CAPÍTULO 1

duraderas con los mismos, para lograr el objetivo final de toda empresa: una base de clientes fieles.

Actualmente, la nueva ola tecnológica promueve el desarrollo de una nueva acepción de la disciplina, orientada al mercado, el marketing 3.0. Se trata de una nueva orientación empresarial en la que las empresas pasan de una visión centrada en el consumidor a otra centrada en la sociedad en su conjunto. Para ello construyen relaciones entre todos los grupos de interés de la organización (proveedores, clientes o trabajadores), buscando una conciliación con la RSC. Gracias a esta red de colaboradores, las empresas incluyen entre sus objetivos las preocupaciones de una sociedad que asiste a entornos cambiantes. Así pretenden vencer el consumismo desmesurado, fomentar la preservación del medio ambiente o realizar obras sociales que contribuyan al beneficio de la sociedad, entre otros fines.

La tabla 1.2 abunda en las ideas plasmadas en las líneas anteriores. Así cada una de las concepciones del marketing queda caracterizada de manera general, a partir de esta fotografía global. En sucesivos apartados nos adentraremos en la explicación pormenorizada de cada orientación.

Tabla 1.2. La evolución del marketing hasta la era actual

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Orientado en el producto	Orientado en el cliente	Orientado en los valores
Objetivo	Venta de productos	Satisfacción y retención de consumidores	Construcción de un mundo mejor
Fuerzas propulsoras	Revolución Industrial	Información tecnológica	Nueva ola tecnológica (New Wave)
Perspectiva del mercado	Mercado de consumidores masivo	Consumidor inteligente con mente y corazón	Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu
Concepto fundamental	Cubrir necesidades físicas	Diferenciación	Valores
Propuestas de valor	Desarrollo de productos	Misión, visión y valores	Proposiciones de valor
Estrategias de marketing corporativas	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo del producto	Visión y valores
Función	Emocional y funcional	Funcional, emocional y espiritual	Funcional, emocional y Espiritual
Interacción con los consumidores	Transacción individual	Bidireccional	Multidireccional
Medios	Tradicionales	Tradicionales e interactivos	Interactivos

Fuente. Elaboración propia

A partir de esta visión global del proceso evolutivo del marketing, nos ocupamos a continuación de analizar detenidamente cada una de las etapas consideradas, marketing 1.0, 2.0 y 3.0. Como no puede ser de otro modo comenzamos por el marketing 1.0.

1.2 El origen del marketing. El enfoque 1.0 o centrado en el producto

El término marketing responde a una doble dimensión, académica y profesional, que derivan en su consideración como disciplina académica, enfocada a la actividad docente e investigadora y como función empresarial centrada en el día a día de una organización. Un repaso de la historia nos permite deducir que fue primero el creciente protagonismo del marketing como función empresarial lo que derivó más tarde en un despertar del interés de los académicos por estudiar dicho ámbito, hasta convertirlo en una disciplina de estudio e investigación en las universidades y en las escuelas de negocios. Así aparece esa doble dimensión a la que nos acabamos de referir.

Entre los antecedentes que impulsaron el nacimiento del marketing desde el ámbito profesional destaca la Revolución Industrial, fruto de cuyos avances se logró incrementar la capacidad productiva y propulsar la expansión del comercio, originando una sobreproducción por encima de la demanda que se atendía. En este contexto surge la división del trabajo y la teoría científica de la producción.

Un siglo más tarde, comienzan a aparecer los primeros institutos científicos dedicados al estudio de los consumidores y de su comportamiento de compra y consumo; el objetivo que motivó su desarrollo fue el de incentivar las ventas. Así se fue fraguando el marco idóneo para favorecer el surgimiento de los profesionales de marketing que estudian tal término como disciplina en la Universidad de Wisconsin.

De esta forma comienza a delimitarse el concepto de marketing, así como su campo de actuación. Una de las consecuencias clave de este proceso es el nacimiento de la *American Marketing Association* (en adelante, AMA), que constituiría el referente para la concreción de su definición hasta su posterior evolución.

Es en la década de los cincuenta cuando el profesor E. Jerome Mc Carthy (1960), acuña tal disciplina como el desarrollo de aquellas actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a éstos y lograr los objetivos de la empresa. Así mismo introduce el modelo de las “cuatro pes”³ con la finalidad de incentivar la demanda.

A partir del final de los años sesenta la mayoría de empresas dirigían sus esfuerzos al logro de una alta eficacia productiva mediante unos costes reducidos y con una distribución en masa de productos y servicios homogéneos. Es la llamada Orientación a

³ El modelo de las 4ps (producto, precio, lugar y promoción) consiste en una serie de herramientas para implementar el concepto de marketing en una organización desde una óptica tradicional.

la Producción, que establece la demanda de los consumidores en base a la facilidad de adquirir los productos con un bajo coste.

Durante esta década las empresas se saltan una parte elemental en el proceso del intercambio, la respuesta del individuo y se convierten en sujetos activos de la negociación, aplicando un marketing adaptado a las oportunidades que les ofrecía el mercado. En esta relación de intercambio, el cliente es el sujeto pasivo, ya que el predominio de la empresa le anulaba de forma completa.

Con el crecimiento del mercado y el aumento de la capacidad adquisitiva de los consumidores, el enfoque de producción sufre una transformación, originando la orientación al producto. Es el germen del marketing tradicional o también denominado marketing 1.0, cuya definición se basaba en destacar las características y ventajas funcionales que reportaba un determinado producto o servicio. Las empresas que apuestan por esta tipología de marketing, consideran que los consumidores compran aquellos productos que les ofrecen una mejor calidad. Por este motivo, las empresas tienen como pretensión la realización de continuas mejoras al diseño de los productos, ya que, tal y como estableció Kotler (2010), la decisión de compra de los clientes en ese momento se basaba en las peculiaridades que complementan la función básica del producto, es decir, en la elección de éste para satisfacer sus necesidades de forma racional. Se trata de un marketing tradicional que compite en un ámbito delimitado basado en la marca corporativa y en la satisfacción de las necesidades físicas de los consumidores.

En este contexto las empresas ponen énfasis en el producto en sí mismo, actuando desde la denominada miopía del marketing definida por Levitt en 1977 en su artículo “Marketing myopia”, como el fallo en la determinación de la naturaleza de un negocio y en sus posteriores consecuencias. Para corregir el error cometido, Levitt establecía que si se lograba la transacción entre las partes de forma satisfactoria, esa relación comercial sería duradera y aumentaría con el tiempo.

El inconveniente que presenta esta visión de marketing es ignorar las necesidades de los consumidores, al igual que ocurría con la orientación anterior. En este sentido, el alcance del marketing presenta carencias que hacen necesaria su evolución para incluir la maximización del valor obtenido entre ambas partes.

1.3 Hacia un marketing de relaciones: El enfoque centrado en el cliente

Diversos cambios acaecidos en el entorno, tales como la intensificación competitiva, la globalización, los cambios en los gustos de los consumidores o ciertas modificaciones tecnológicas, trajeron consigo un cambio sustancial en la forma de concebir el marketing que, a partir de este momento, dejó atrás el viejo enfoque transaccional.

Ante este entorno cambiante, la figura del consumidor evoluciona, está más informado y se convierte en la parte activa del proceso de intercambio. Fruto de esta participación del consumidor, la empresa tiene que buscar adaptar su oferta a las expectativas del cliente, para ello debe conocer sus preferencias y gustos.

Este cambio marca el nacimiento del marketing relacional, también denominado marketing 2.0, en cuyo desarrollo han tenido un papel clave las tecnologías de la información y de la comunicación, siendo los medios necesarios para dar voz al consumidor y así establecer un contacto directo con el mismo.

La necesidad de un cambio de enfoque en torno al concepto de marketing, ya fue advertida por Levitt (1977), quien se refirió a la orientación al consumidor como una forma de acercamiento con el cliente. El objetivo era conocer los beneficios que éste buscaba en un producto, dejando a un lado la visión del fabricante. Así mismo, defendía que el mejor alcance que puede adoptar la empresa es el del cliente, puesto que éste tiene la libertad para elegir un producto en un entorno muy competitivo.

En términos similares y compartiendo la noción de Levitt (1977), la AMA en 2004 aporta un nuevo elemento en la definición de marketing, incorporando el término de relación: “marketing es una función organizacional, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con éstos como forma de beneficiar a la organización y a todos los grupos de interés”.

En este sentido, las empresas ya no concentran sus esfuerzos únicamente en el diseño de los productos o en la innovación, sino que han incorporado un elemento central que guía la definición del producto, las necesidades del cliente. Así el individuo se convierte en el “centro de negocio”. Este cambio da lugar a la aparición de un nuevo enfoque denominado orientación de marketing o al consumidor que determina cómo las empresas se transforman, para adaptarse a lo que realmente buscan los clientes.

Estamos por tanto ante un nuevo marketing, centrado en el corazón y en las emociones de los consumidores. Su origen se remonta a la mitad de los años 80 y consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente, tal y como expone Berry (1983).

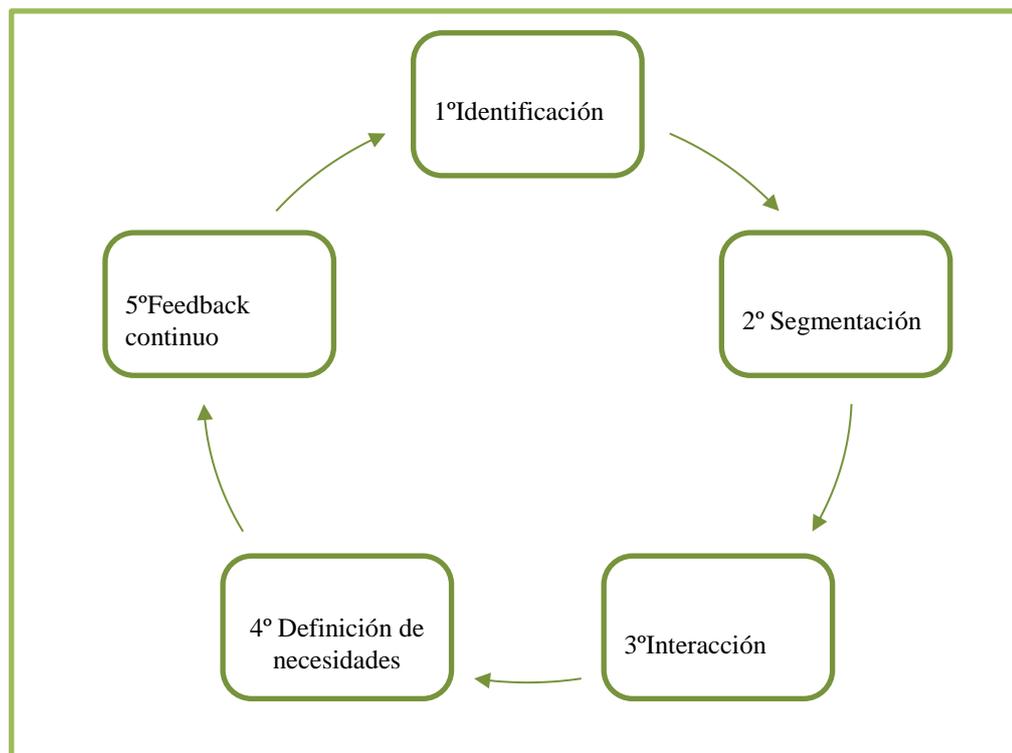
Esta visión es compartida por Jackson (1985), incluyendo un elemento más en la definición del marketing relacional, la retención. Según el autor, el marketing relacional consiste en la atracción, el desarrollo y la retención de las relaciones con los clientes.

En esta línea, para Gummesson (1996) las relaciones son contactos entre dos o más personas, pero además de estos elementos también existen objetos, símbolos y organizaciones. El conjunto de todos y cada una de las partes que integran una relación conforma lo que se denomina la red de relaciones. Así mismo el constructo de esa relación son un conjunto de eslabones que prolongan relaciones duraderas.

De acuerdo a lo que indican los autores anteriormente mencionados, consideramos la definición de Chiesa (2009:205) como la más completa para comprender la noción de marketing relacional: “el marketing relacional es un sistema de gestión empresarial y comercial, que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con los mismos, creando vínculos con beneficios para ambas partes.”

En este sentido, los autores citados, defienden la idea de implantar en la gestión de cualquier organización un marketing más interactivo, personalizado y con visión de futuro, que sea capaz de reflejar la permanencia de una relación que se prolongue en el tiempo de forma indefinida. Entonces atendiendo al enfoque del cliente, cabría preguntarnos ¿cómo realizan las empresas la implantación del marketing relacional en su organización? Chiesa (2009) propone una serie de etapas para la construcción y establecimiento de una relación con los clientes, siendo las mismas.

Figura 1.1 Etapas para el establecimiento de una relación con los clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiesa (2009:208)

Tal y como refleja la figura 1.1, el paso previo a la aplicación del marketing relacional consiste en el diseño de las acciones personalizadas para tener un conocimiento concreto de cada una de las necesidades y de las preferencias de los clientes. Gracias a ello, se podrá proceder a una segmentación adecuada, en función del tipo de empresa y de la tipología de los clientes.

Tras haber respondido a las necesidades críticas del mercado y de las empresas, el siguiente paso para el establecimiento de una relación consiste en interactuar de modo continuo y frecuente con el cliente para tener un alcance completo de las preferencias, opiniones, gustos o necesidades. De esta forma la inclusión de la información transferida en el diseño de las acciones de marketing relacional permitirá individualizar las exigencias de los consumidores y adaptarlas a lo que realmente quieren o por el contrario modificar las mismas cuando éstas varíen.

Por último al realizar una comunicación bidireccional⁴, se podrá dar respuesta a las necesidades del cliente y se mantendrá una relación continuada a través del producto o servicio que se oferta. Gracias a esta retroalimentación positiva, la empresa podrá generar un valor añadido para los clientes a lo largo de todo el horizonte temporal de la relación. En este proceso de generación de valor Huete (1997) establece que tan importante es crear dicho valor como mantenerlo. Por su parte Bitner (1995) considera que para incrementar ese valor, las empresas deben crear unas expectativas adecuadas para que la capacidad de elección del consumidor se vea reducida ante diferentes alternativas que le ofrece el mercado.

A modo de síntesis de la evolución explicada hasta aquí y al objeto de comprender mejor la esencia de los cambios acaecidos, mostramos en la tabla 1.3 de forma comparada los enfoques transaccional y relacional.

⁴ La comunicación bidireccional puede ser entendida como el intercambio de información entre empresa y consumidores.

Tabla 1.3: Comparativa del marketing tradicional y del marketing relacional

	MARKETING TRADICIONAL	MARKETING RELACIONAL
ENFOQUE	Transaccional	Relacional
VISIÓN	Visión de intercambio como función discreta	Visión del intercambio como función continua
TIPO DE TRANSACCIÓN	Transacción a corto plazo	Transacción a largo plazo
ÓPTICA DE MARKETING	Óptica del marketing en bienes de consumo	Óptica del marketing de servicios e industrial
OBJETIVO GENERAL	Objetivo: conquista de clientes	Objetivo: retención y fidelización de clientes
CONCEPTO DE CALIDAD	Concepto de calidad endógena	Concepto de calidad exógena
TIPO DE SATISFACCIÓN	Satisfacción centrada en el producto	Satisfacción centrada en la relación

Fuente: Elaboración propia a partir de Barroso y Martín (1999)

De esta forma, a partir de la visión ofrecida por Barroso y Martín (1999) podemos concluir que el paso de un enfoque transaccional a otro relacional supone que la empresa decide pensar a largo plazo, desde una óptica estratégica, centrada en satisfacer al cliente al objeto de establecer una relación con él, que culmine en su fidelización hacia la empresa o marca.

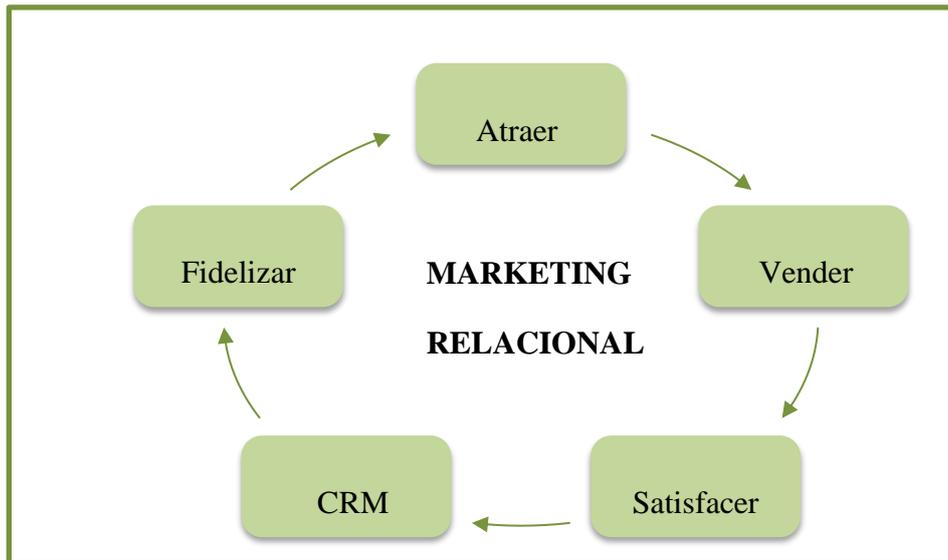
Desde la aparición del enfoque de marketing 2.0, las empresas buscan tener la máxima cantidad de información referente a sus clientes, ello les permite anticiparse a los cambios en las necesidades del mercado, mediante la adopción de una orientación proactiva que parta del análisis del entorno, interno y externo. Así logran maximizar el valor potencial de cada cliente mediante la creación y la consolidación de una relación a largo plazo.

Una cuestión que se nos plantea es si existe la posibilidad de implantar la gestión de la información de los clientes en aquellas empresas que han utilizado herramientas basadas en un enfoque transaccional. En la actualidad todavía hay empresas que gestionan la información de los clientes a partir de este tipo de orientación porque sus objetivos son otros, tal y como hemos mencionado anteriormente. Sin embargo, ello no implica que no puedan establecer un CRM⁵ adecuado si deciden implantar un *marketing* relacional. Tal

⁵ Su nombre original es *Customer Relationship Management* y traducido al castellano la gestión de las relaciones con los clientes.

y como establece Alcaide (2010), para la evolución del enfoque transaccional hacia uno relacional, es necesario reorientar los objetivos de las empresas dirigiéndolos hacia una orientación centrada en el cliente. En este sentido, a la hora de implementar un programa de *marketing* relacional, las empresas necesitarán almacenar tanto la información transaccional de sus clientes, como relacional, ya que ello les permitirá explotar las informaciones obtenidas, y así, posteriormente, iniciar un proceso comercial que integrará el CRM orientado al fin último de la estrategia relacional: la fidelización del cliente (véase figura 1.2).

Figura 1.2 El proceso comercial del marketing relacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiesa (2009:107)

Dada la trascendencia del concepto de fidelización, tanto por sus retornos directos como indirectos para la empresa, creemos conveniente abundar en su explicación, matizando algunas características esenciales. La tabla 1.4 recoge varias acepciones del concepto de lealtad.

Tabla 1.4 El concepto de fidelización

Autor	Concepto de fidelización
Jones y Sasser (1995)	Es un sentimiento de alianza y afecto hacia las personas, productos o servicios de la empresa
Vázquez y Trespalacios (1998)	Es el medio a través del cual las empresas desarrollan un marketing orientado a la satisfacción de los clientes en el largo plazo. Gracias a la misma se logra una mayor lealtad y una ventaja competitiva
Andreassen y Lindestad, (1998) y Bloemer et al (1999)	Es entendida como la repetición de transacciones debida a la satisfacción de los consumidores con la empresa o por la inexistencia de alternativas
Reichheld (2002)	Es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles
Pérez del Campo (2002)	Es la estrategia de marketing a través de la cual las empresas tienen la pretensión de originar un mayor valor en los clientes a través de la calidad del servicio o producto ofertado.
Alfaro (2004)	Es una actitud positiva hacia una marca reflejada en las compras repetitivas de los clientes. Así se logra un aprendizaje por el cliente al satisfacer sus necesidades mediante la confianza depositada en la empresa
Martínez Vilanova (2004)	Es la repetición de los actos de compra de los clientes
Álvarez Sánchez (2007)	Consiste en el mantenimiento de una relación comercial estrecha para fidelizar a los clientes a largo plazo

Fuente: Elaboración propia

De las definiciones aportadas, entendemos que los beneficios obtenidos por la fidelización redundan en la obtención de una ventaja competitiva a partir de un vínculo establecido con el cliente. Así, gracias a la creación de una relación, la empresa entrega al individuo un valor añadido, superior a la satisfacción que puede recibir de las características funcionales de determinados productos (Delgado y Munuera, 2001).

En este sentido el logro del éxito de la fidelización está determinado por el grado de lealtad, por la confianza y por el compromiso que reflejen los consumidores hacia una determinada marca o empresa. El comportamiento del cliente fiel implica, por una parte el deseo de continuar la relación comercial con la empresa y, por otra, los esfuerzos que ésta realiza para que dicha relación llegue a tal fin.

Ahora bien, las empresas tienen que ser conscientes de que la continuidad establecida en esa relación no tiene por qué ser fruto de una buena estrategia de fidelización, ya que puede haber sido ocasionada por la inexistencia de alternativas en el mercado o por una mala experiencia con otra empresa. Es decir, tienen que considerar las tres variables mencionadas anteriormente para lograr un sentimiento afectivo y de pertenencia del cliente hacia la empresa. En esta línea es importante diferenciar la verdadera lealtad de la espuria o falsa, tal y como se refleja en la matriz de la lealtad propuesta por Dick y Basu (1994).

Tabla 1.5. Matriz de la lealtad

		REPETICIÓN DE LA COMPRA	
		Alta	Baja
ACTITUD RELATIVA	Alta	Lealtad verdadera	Lealtad latente
	Baja	Lealtad espuria o falsa lealtad	No lealtad

Fuente: Dick y Basu (1994)

De acuerdo a lo reflejado en la tabla 1.5 para que surja la lealtad verdadera es necesario que coincidan el componente afectivo y el comportamental hacia la marca. Es decir, los individuos que desarrollan este tipo de lealtad ven satisfechas sus necesidades emocionales y funcionales. En este sentido, los individuos consumen los productos de determinadas marcas, porque se ven identificados con las mismas, ya que encuentran semejanzas entre los productos ofertados por estas últimas y su personalidad.

En contrapartida a la lealtad verdadera, se encuentra la lealtad espuria o falsa lealtad. Este tipo de lealtad se origina cuando un individuo compra un producto por inercia, por pereza de cambiar de marca o por la existencia de barreras de salida que impiden que el consumidor elija libremente. Esta situación de falsa lealtad es muy perjudicial para las empresas, ya que cuando desaparecen los vínculos que mantenían unidos al consumidor con la empresa, éste la abandona (García y Gutiérrez, 2013).

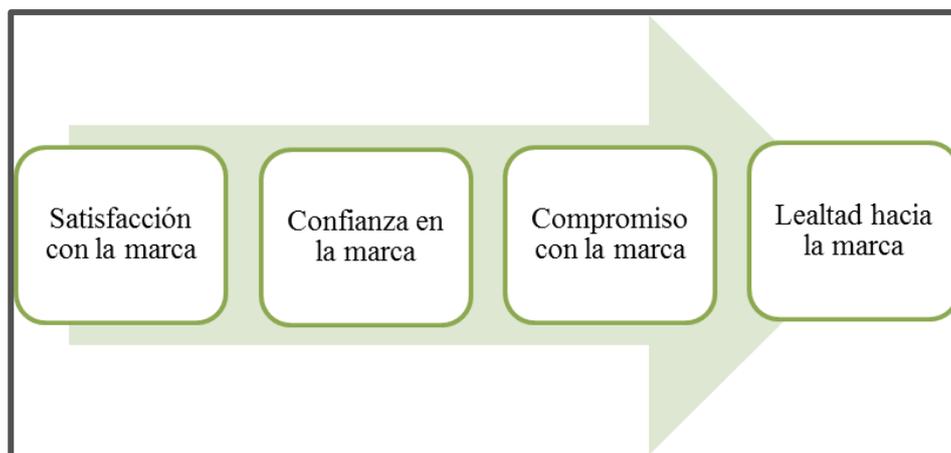
Otro tipo de lealtad que no presenta confluencia entre la dimensión afectiva y comportamental, es la lealtad latente que se produce cuando el consumidor compra de forma poco frecuente una marca o no lo hace nunca. Es decir, existen una serie de impedimentos a la hora de construir lazos afectivos y comportamentales con las marcas, como pueden ser: la capacidad adquisitiva, la competencia o las normas sociales. No obstante, la lealtad latente puede convertirse en lealtad verdadera si las marcas logran que sus productos sean percibidos con un mayor valor que el de los competidores.

En último lugar, nos encontraríamos con la “no lealtad”. El origen de la misma se fundamenta en la inexistencia del vínculo comportamental y afectivo en el individuo. Con lo cual, en este caso no se produce el acto de compra o si produce es fruto de la casualidad.

Así la propuesta de Dick y Basu (1994), nos muestra que la verdadera lealtad se origina por la satisfacción que experimentan los individuos con las marcas, previo desarrollo del vínculo emocional y comportamental desarrollado con las mismas.

Coincidiendo con dicho enfoque, el marketing de relaciones considera que para la creación de la lealtad verdadera se deben generar una serie de respuestas en el consumidor, reflejadas en la figura 1.3.

Figura 1.3 Proceso de creación de lealtad hacia una marca según la estrategia relacional



Fuente: Elaboración propia a partir de García y Gutiérrez (2013)

De esta forma vemos como la lealtad hacia una marca comienza con la satisfacción del consumidor, originada por la repetición de sus diferentes actos de consumo. La continuidad de los mismos respecto a una determinada marca, es consecuencia de las experiencias favorables del consumidor con la empresa o marca. Como resultado de la satisfacción originada, los consumidores desarrollan una dimensión afectiva, que integra dos variables: la confianza y el compromiso de los clientes hacia las marcas (García y Gutiérrez, 2013)

En síntesis, podemos ver que gracias a los numerosos estudios realizados en el ámbito del marketing, la mayoría de las empresas han comprendido que es necesario pasar de una estrategia de “conquista” a otra de “retención”, para satisfacer y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, en tiempos de recesión económica como los actuales, ya no basta con satisfacer a los consumidores a través de las características funcionales o emocionales de los productos. Es necesario que las empresas amplíen su visión considerando a los mismos como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu (Kotler, et al 2010). Así, las empresas ofrecen a través de sus bienes y servicios soluciones para las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales de los consumidores. Es el nuevo alcance del marketing denominado marketing 3.0, que veremos a continuación.

1.4. Marketing 3.0 y orientación al mercado

Como consecuencia de las modificaciones que ha sufrido la relación de intercambio, se han ido sucediendo diferentes orientaciones de marketing, tal y como hemos visto en anteriores epígrafes, hasta llegar a la actual, dónde las empresas no sólo tienen en cuenta las necesidades individuales de las personas, sino también de la sociedad en general. Es la denominada orientación al mercado, también llamada enfoque de marketing 3.0.

En la actualidad se presenta un nuevo paradigma de marketing que lleva a cuestionar el pensamiento convencional que se tenía del mismo, puesto que ya no incluye sólo la marca, el cliente, el posicionamiento o las estrategias del marketing mix, sino también las preocupaciones de la sociedad. Se trata de una nueva noción de marketing que se manifiesta en entornos difíciles, como épocas de recesión económica, ambientes de pobreza o cuando la destrucción del medioambiente avanza de forma imparable. Así, las empresas que desarrollan el marketing 3.0 ofrecen soluciones a los individuos que se enfrentan a este tipo de adversidades.

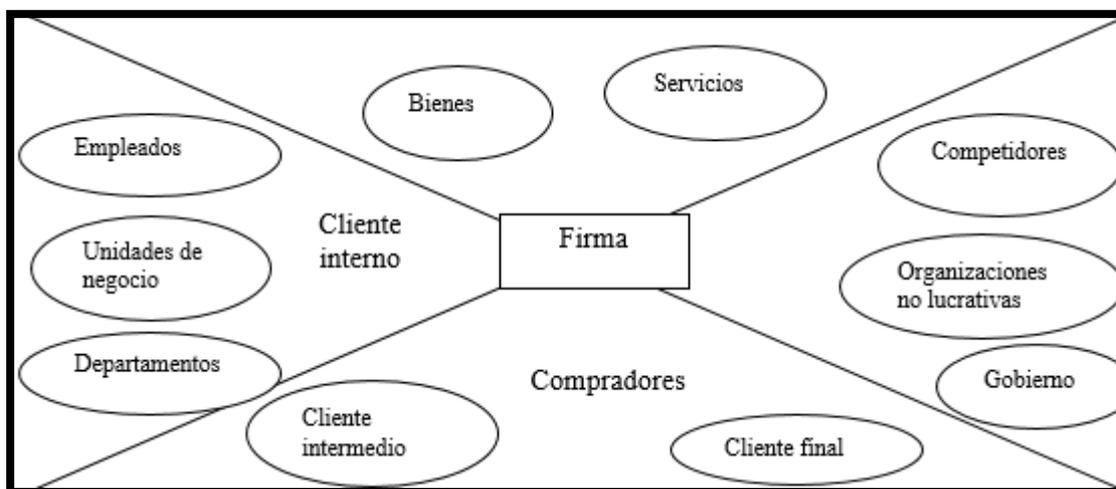
Sin embargo, este concepto de marketing 3.0 es reciente, ya que todavía se encuentra en estudio y en vías de implantación en la empresa. Quien puso de manifiesto la necesidad de que las empresas adaptasen su misión, objetivos y estrategias a las preocupaciones de la sociedad, fue Philip Kotler (2010). Entiende el autor que el marketing 3.0 es la concepción de los consumidores como seres completos, con corazón y espíritu. Mediante la implantación del marketing 3.0 las empresas comienzan a fabricar productos en base al valor funcional y emocional que generen para el consumidor. Para ello es necesario que cada estrategia de marketing se defina de un modo detallado y que incluya en cada una de sus acciones asuntos más humanos, para encontrar el punto de equilibrio entre la rentabilidad económica y la conciencia social de un mundo cada vez más globalizado.

A diferencia de la perspectiva transaccional, con el enfoque de marketing 3.0 o de orientación al mercado, no sólo se pretenden establecer relaciones con los clientes finales, sino que, se han de entablar relaciones entre los diferentes participantes de la red empresarial, ya sean éstos empleados, clientes, proveedores u organizaciones no lucrativas.

CAPÍTULO 1

En este sentido, hemos de tener en cuenta que, para asegurar la eficacia de la implantación del marketing 3.0, debe existir una única visión que sea compartida y asumida por todos los niveles de la organización. Para ello la cultura organizacional tiene que proporcionar una serie de procedimientos que favorezcan la interacción de forma coordinada y coherente, permitiendo ofrecer determinados productos o servicios adaptados a cada tipo de cliente y a cada necesidad que presenten cada uno de los mismos. Para una mayor comprensión de las relaciones existentes en una organización, a continuación se muestra el modelo de diez relaciones propuesto por Morgan y Hunt (1994).

Figura 1.4. Modelo de diez relaciones



Fuente: Morgan y Hunt (1994:8)

Tal y como se puede observar en la figura precedente, la red de relaciones para Morgan y Hunt (1994) en una organización es muy diversa. En primer lugar, respecto a los suministradores o proveedores existen dos tipos de relaciones: proveedores de bienes y de servicios. En este sentido, hay que tener en cuenta que en una organización un empleado puede ser a la vez proveedor de bienes y consumidor de servicios. Es decir, puede colaborar con otros departamentos. Como por ejemplo, con el departamento de recursos humanos, facilitándole informes de personal y a su vez este mismo individuo, puede precisar de datos de los clientes que les sean aportados por el departamento comercial. Y, en este sentido, es preciso que se desarrolle el marketing interno. Entendiendo éste, como el conjunto de métodos y técnicas a través de las cuáles, se pretenden satisfacer las necesidades del personal de una organización para que éste adopte de forma voluntaria una orientación enfocada a maximizar el servicio ofrecido al cliente (Alcaide, 2010). Estableciendo así, alianzas a nivel de todos los departamentos de la organización.

Así gracias a una buena gestión del mismo, el personal de una empresa adoptará voluntariamente la creación de una relación óptima con el cliente, que podrá traducirse

en un excelente servicio ofrecido y en un cliente satisfecho. Sin embargo, se nos plantea la siguiente cuestión ¿cómo aumentar la satisfacción de los clientes internos para que participen de forma activa con los clientes finales?.El marketing interno ofrece tres posibles soluciones para responder a esta pregunta, como muestra Alcaide (2015) en la figura 1.5.

Figura 1.5: La triple dimensión del marketing interno



Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaide (2010)

En otras palabras, se trata de investigar qué quieren los clientes internos de una organización, al objeto de poder suplir sus necesidades, para lo que se deben conocer sus motivaciones y sus expectativas. De este modo, entidades financieras como Caixabank, ofrece a sus trabajadores un hándicap para recompensar su trabajo realizado, en forma de beneficios sociales, tal y como se muestra a continuación en la tabla 1.6.

Tabla 1.6. Los beneficios sociales de Caixabank respecto de su cliente interno

BENEFICIOS SOCIALES	DESCRIPCIÓN
Préstamos	Concesión de préstamos con tipos de interés reducidos para las hipotecas y los préstamos personales
Ayudas para estudios (empleados, descendientes)	-Pago de hasta el 90% de la matrícula para estudios universitarios -Compensación económica para hijos e hijas menores de 25 años que estudien -Compensación por hijos e hijas menores de 3 años
Gratificación por antigüedad	Una vez cumplidos los 25 o 35 años de servicio
Gratificación por nacimiento	Consiste en la gratificación económica por nacimiento de hijo o hija
Ayuda por defunción	Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
Complementos por maternidad, paternidad, accidente de trabajo o incapacidad temporal	Complemento hasta el 100 % del salario por situación de incapacidad temporal transitoria, accidente de trabajo y maternidad/paternidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de Caixabank (2013)

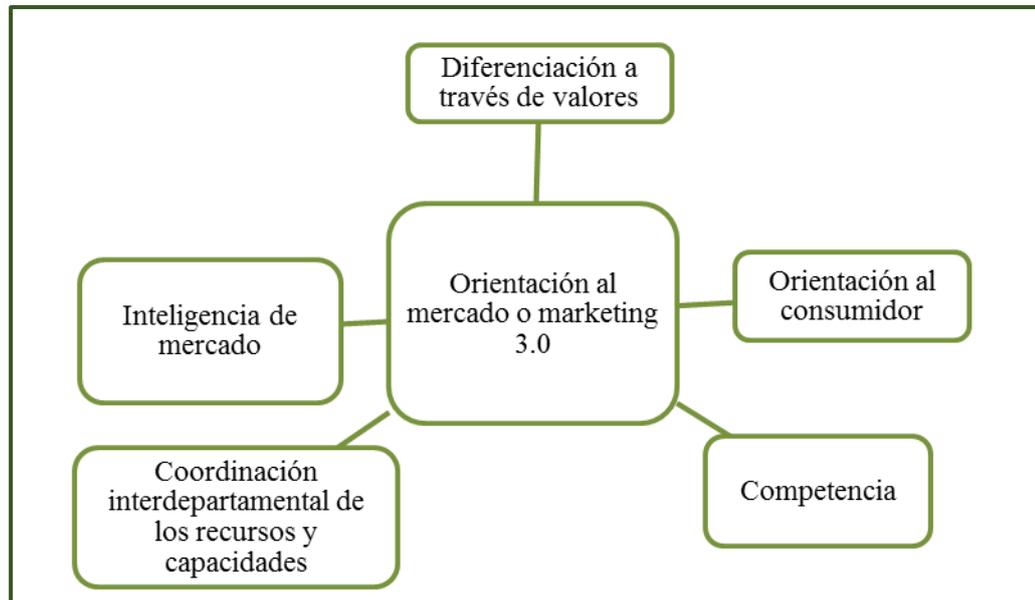
De esta forma, se persigue que los trabajadores vean premiado su trabajo y desarrollen un vínculo afectivo, experimentando un grado de implicación elevado en relación con su trabajo. Todo ello redundará en la satisfacción del empleado, quien se mostrará más asertivo y dispuesto a colaborar para satisfacer al cliente, así como con todas aquellas personas con las que tengan que realizar cualquier transacción con la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Por otra parte, como relaciones laterales de esta red, nos encontramos con aquellas que se establecen entre la competencia, el gobierno y las organizaciones no lucrativas. En este sentido, aquellas empresas que realicen intercambios entre ellas, ya no actúan bajo la filosofía transaccional, si no que cooperan con el competidor. Como punto de partida de tal cooperación, las empresas utilizan el denominado *benchmarking*. Gracias a esta herramienta, las empresas tratan de aprender de sus competidores copiando al mejor. Así las empresas que colaboren con el rival mejorarán en resultados a través de la búsqueda de sinergias⁶.

Otra cuestión relevante para entender el enfoque de marketing 3.0, emerge de la propuesta realizada por Kohli y Jaworski (1990), en base al trabajo realizado por Zaltman y otros (1973). Estos autores entienden la orientación al mercado o enfoque de marketing 3.0 desde una óptica social a través de la inclusión de las necesidades de los grupos de interés en la estrategia empresarial. Tal y como se refleja en la siguiente figura.

⁶ Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking>

Figura 1.6 Orientación al mercado o enfoque de marketing 3.0



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la concepción que se muestra en la figura precedente, es fundamental que las empresas lleven a cabo actuaciones sostenibles, ofreciendo así a la sociedad lo que se espera de ellas. La importancia de la inclusión de las preocupaciones de la sociedad en una empresa que pretenda implantar el marketing 3.0, debe ser superar incluso sus expectativas de rentabilidad económica.

Por otro lado, las empresas con filosofía 3.0, tienen que disponer de los medios y de las herramientas de marketing adecuadas para crear, modificar o eliminar productos o servicios que han quedado desfasados con la asistencia a los continuos y sucesivos cambios. En este sentido, la evolución del marketing 1.0 al 3.0, puede ser entendida, tal y como indicaba Kotler (2010), como la conversión del marketing en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas, por lo que las marcas deben tratar de satisfacer a los consumidores a través de una combinación de elementos que estén dirigidos más allá de los propios beneficios que reporta el producto en sí mismo.

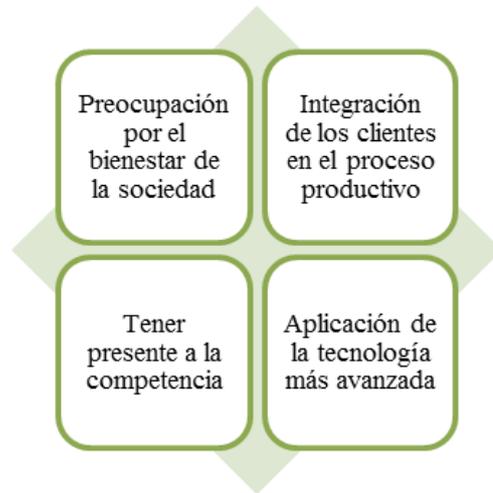
De esta forma, las empresas comienzan a fabricar los productos en función del valor funcional y emocional que generen los mismos en los consumidores. Es necesario que cada estrategia de marketing se defina de un modo detallado y que incluya en cada una de sus acciones asuntos más humanos, para encontrar el punto de equilibrio entre la rentabilidad económica y la conciencia social de un mundo cada vez más globalizado.

Tal y como se refleja en la figura 1.7, la integración de los clientes en la organización empresarial es fundamental. Que la empresa tome en consideración la opinión del cliente para la mejora y adaptación del servicio o de la cartera, entre otros elementos, hace que aquél se sienta parte de la mejora del proceso productivo, con el

consiguiendo desarrollo de una mayor implicación y compromiso hacia la marca o la empresa.

Las actuaciones empresariales dirigidas a la implantación de un marketing 3.0 en su modelo de negocio se resumen en la siguiente figura.

Figura 1.7 Factores esenciales para aplicar el marketing 3.0



Fuente. Elaboración propia a partir de Kotler (2010)

En definitiva, podemos decir que las empresas tienen que desarrollar actuaciones basadas en el bienestar de los consumidores y en la sociedad en general, incluyendo a los mismos en su proceso productivo. Todas estas iniciativas las resume Kotler (2010) en los siguientes diez mandamientos.

Figura 1.8 Los diez mandamientos de Kotler

1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores
2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación
3. Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres
4. Los clientes son diferentes, dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar
5. Ofrece siempre un buen envase a un precio justo
6. Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva
7. Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan
8. Sea cuál sea tu negocio, es una empresa de servicios
9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega
10. Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final.

Fuente. *Elaboración propia a partir de Kotler (2010)*

A partir de estos principios, Kotler (2010) pretende reflejar que la integración de los valores y el marketing en la organización, es posible. Por un lado para comenzar el proceso de creación de valor en los consumidores, las empresas deben ser capaces de aportar soluciones a los mismos, a través de sus productos o marcas. Tienen que comprender que el comportamiento de los usuarios finales se ha transformado como consecuencia de la nueva ola tecnológica, la cual les permite interactuar a través de los diferentes medios sociales (Facebook, Wikipedia, YouTube), con los que pueden colaborar. Este carácter de colaboración que presentan los consumidores, marca un antes y un después en su actitud, ahora son ellos quienes deciden lo que se produce antes de que se ofrezca al mercado.

En este sentido, es fundamental que las empresas se sensibilicen ante los acontecimientos que generen preocupaciones en los consumidores, como por ejemplo la pobreza en el mundo, el cambio climático o el desempleo originado por la situación económica actual. Ya que si no lo hacen, otras competidoras lo harán, logrando un posicionamiento en el mercado.

En definitiva, el logro de los objetivos del marketing 3.0 o de la orientación al mercado pasa por integrar todos los grupos de interés, de modo que la estrategia global tenga en cuenta las diferentes preocupaciones de la sociedad, contribuyendo así a su satisfacción. Evidentemente, el objetivo de la empresa es maximizar beneficios, eso no se pone en entredicho. Lo que propone el enfoque que analizamos es un cambio en el

modo de obtener dichos resultados. Si logramos satisfacer los intereses de la mayoría, ésta tendrá una opinión favorable de la empresa, lo que abocará en el establecimiento de relaciones duraderas que fraguarán en la fidelidad. Esto es, si la empresa trabaja por el bien común, recibirá el respaldo de los diferentes grupos de interés.

En este sentido, gracias al alcance del marketing 3.0, las empresas orientan sus esfuerzos al bienestar de la humanidad, conciliando para ello la maximización de sus beneficios con las diferentes iniciativas sociales que llevan a cabo. De esta forma, este compromiso empresarial con la sociedad dará lugar a lo que se conoce hoy en día como Responsabilidad Social Corporativa⁷ (en adelante, RSC) también denominada Responsabilidad Social Empresarial. De forma paralela al concepto de RSC, surgen diferentes nociones, que a su vez forman parte del ámbito y de la ética empresarial, pero con matices. Es el caso del Marketing Social Corporativo, el Marketing Social y la promoción de causas sociales o Marketing Filantrópico.

Para tener un conocimiento más definido en relación con la cuestión que nos acomete, realizaremos una breve descripción respecto, a las diferencias existentes entre ambos conceptos (tabla 1.7).

Tabla 1.7. Orientaciones de marketing influenciadas por la RSC

Marketing Social	Marketing Social Corporativo	Marketing Filantrópico
Empresas, instituciones, organizaciones no lucrativas y lucrativas	Propio de empresas y organizaciones no lucrativas	Empresas y organizaciones sin ánimo de lucro
Cambio de ideas, valores y comportamientos	Cambio de comportamientos a partir de la oferta de bienes y de servicios	Campañas al beneficio de la sociedad
Finalidad no lucrativa	Finalidad lucrativa	Finalidad basada en obras benéficas

Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso (2006)

Ahora bien, es importante tener en cuenta que el marketing social no está reñido con la obtención del beneficio económico. En este sentido, no hay que confundir el concepto de empresa social con el de marketing social. La diferencia entre ambos radica en su objetivo principal. Mientras que una empresa social tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la sociedad por encima de la obtención de ganancias financieras, el marketing social, busca satisfacer los intereses de la sociedad, adecuando las preocupaciones de la misma a sus productos, para lograr un mayor beneficio económico.

⁷ Este concepto será analizado en el capítulo 2

En este contexto, si los ciudadanos perciben como tal la pretensión de la empresa, consumirán sus productos lo que le reportará una mayor rentabilidad.

Tal y como establecen Kotler y Zaltman (1971:7): “El Marketing Social es el diseño, implementación y control de programas realizados para influir en la aceptación de las ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados”. Entendemos así, que gracias al desarrollo del marketing social, se produce la “venta de productos sociales”. Es decir, las empresas venden valores tales como la solidaridad, la responsabilidad ambiental, a través de sus iniciativas para mejorar el bienestar común.

Por otro lado, el marketing social corporativo⁸ da un paso más, ya que no sólo tiene la pretensión de cambiar los valores o las ideas, sino que pretende “educar” a los consumidores, para cambiar un determinado patrón de comportamiento. Además gracias a la colaboración de las organizaciones gubernamentales consigue un doble objetivo: incrementar las ventas y apoyar una causa social.

Así mismo, para aumentar el compromiso de la sociedad, y a su vez comunicar y transmitir la función social que realizan. Las empresas llevan a cabo el denominado marketing filantrópico. Éste consiste en el conjunto de las actuaciones que realizan las empresas a través de campañas en beneficio de la sociedad, como por ejemplo: la ayuda a las universidades, la recaudación para bancos de alimentos o las ayudas económicas para la formación.

Un ejemplo de todas estas iniciativas sociales ha sido llevado a cabo por la entidad financiera BBVA. A través de su iniciativa social denominada “valores de futuro”, la entidad pretende educar financieramente a los alumnos de primaria y de secundaria, mediante la realización de diferentes talleres gratuitos. Fomentando así el desarrollo de los valores relacionados con el uso del dinero, como el esfuerzo, la solidaridad y el ahorro, entre otros.

⁸ Relevante fue también el matiz realizado por Renart (2000). Según él, la colaboración realizada por las empresas con las organizaciones lucrativas, no debe ser considerado como marketing social corporativo. Sino como una extensión del marketing promocional, debido a que los donativos realizados incidían más en la cuenta de resultados de la empresa, que en el reforzamiento de su imagen y marca.

Figura 1.9. Ejemplo de iniciativas sociales BBVA.



Fuente: web corporativa de BBVA⁹

En síntesis, podemos decir que las empresas en la actualidad no sólo tienen que demostrar al resto de la sociedad que son socialmente responsables, sino también practicar con el ejemplo. Ya que puede ocurrir que el desarrollo de tales prácticas sociales llevadas a cabo por las mismas, sea percibido como desfavorable por parte de los clientes y por otros grupos de interés de la empresa. Esto produciría una imagen negativa de su marca y de sus productos o servicios en el mercado. La reivindicación de los consumidores se contextualiza en el movimiento de defensa de los mismos, denominado consumerismo, que analizaremos en el

⁹Disponible en: <http://www.valoresdefuturo.com/es/home>

CAPÍTULO 2

LA RESPUESTA DEL CONSUMIDOR FRENTE AL MARKETING: EL CONSUMERISMO

2. 1 Aproximación al concepto de consumerismo

A medida que el sistema económico evoluciona, y la globalización de los mercados crece a ritmos vertiginosos, se incrementan las posibilidades de elección de los consumidores. Ello supone, tal y como hemos visto en el capítulo 1, que el enfoque de marketing amplió su función, ofreciendo soluciones a la sociedad a partir del denominado marketing 3.0. Sin embargo, cabe destacar que aunque su finalidad redunde en la satisfacción del cliente final no siempre ha cumplido con su cometido.

En línea con esta idea, tenemos que preguntarnos cuál ha sido el detonante para que determinadas empresas opten por aplicar este enfoque de marketing 3.0. La respuesta nos la proporciona el consumerismo.

Al objeto de conocer detenidamente el término, hemos optado por desarrollar un epígrafe global, para concretar su significado. Ya que, el término consumerismo puede tener multitud de significados dependiendo del ámbito de actuación en el que se encuentre, y de la visión ofrecida por diferentes autores (véase tabla 2.1).

Tabla 2.1 Nociones de consumerismo

Autores	Noción de consumerismo
Aaker y Day (1974)	“El movimiento social que busca defender los derechos de los consumidores, a través de las asociaciones de consumidores y sus antecedentes requilibrando el lugar del consumidor frente a la soberanía del productor de bienes y servicios en el mercado”
Drucker (1980)	“Vergüenza del marketing” en aquellas empresas que imponen las exigencias de su demanda frente a la satisfacción del consumidor
Lambin (2003)	Consecuencia de los excesos del marketing salvaje que tiene el objetivo de adaptar la demanda a las ofertas del mercado
Esteban et al,(2008)	Aquel movimiento social que pretende modificar el poder entre las empresas y los consumidores, con el objetivo de incrementar el poder de éstos últimos frente al de las empresas
Millán et al, (2013)	“Es el movimiento social que tiene por objetivo modificar las relaciones entre el consumidor y las empresa, de manera que el primero acreciente su poder”

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo, con las definiciones aportadas anteriormente, todos estos autores coinciden en la crítica que recibe el marketing al ejercer la denominada soberanía del productor. Este concepto puede entenderse como la imposición realizada por las empresas a la hora de ofertar productos sin tener en cuenta las necesidades de sus clientes. En este sentido, los consumidores a través de este movimiento pretenden concienciar a las empresas para que tengan en cuenta sus intereses, y no basen sus decisiones en criterios de rentabilidad económica. De esta forma, podemos entender que el consumerismo es más que una ideología, puesto que la finalidad que persiguen los

consumidores va más allá de la queja social. Ya que a través de sus reivindicaciones, buscan un equilibrio de intereses entre empresa-cliente.

Este desequilibrio establecido entre lo que quieren las empresas y la pretensión de los ciudadanos, debe entenderse, desde la perspectiva social. Es decir, como una consecuencia del desarrollo económico, social y cultural originado en el mundo occidental. En este sentido cabe preguntarse los efectos que origina el nacimiento del consumerismo entre las empresas, los clientes finales y los poderes públicos.

Siguiendo esta línea, los consumidores se conciencian de la transcendencia que pueden tener sus acciones restringiendo determinadas prácticas en las empresas. Aunque en sus orígenes, algunos autores (Esteban et al, 1997) destacan que tenían la pretensión de boicotear a las mismas, actualmente las reclamaciones que realizan estos colectivos, tienen como fin la defensa de los derechos como consumidores, y se manifiestan a través de la vía judicial.

Gracias al poder adquirido por las diferentes asociaciones de consumidores y, en consecuencia por las reivindicaciones, realizadas por éstas últimas, desde la Administración Pública se han ido desarrollado diferentes iniciativas para proteger y educar a los consumidores, así como, diferentes reglamentos para evitar que las empresas realicen prácticas abusivas. Como por ejemplo la Ley de protección del consumidor, que explicaremos en epígrafes posteriores (Gutiérrez y Rodríguez, 1996)

Por su parte, las empresas para recuperar la confianza del consumidor y reducir la insatisfacción de los clientes finales han incluido en el seno de la organización, las preocupaciones de la sociedad, a través del marketing 3.0. No obstante, cabe destacar que el nacimiento de esta disciplina, tal y como reflejamos en el capítulo anterior, se remonta al siglo XXI mientras que el consumerismo tiene lugar, en los años sesenta. Con lo cual podríamos decir que las empresas no se habrían concienciado hasta la era actual de las carencias que manifestaba la disciplina del marketing.

En definitiva, podemos decir que el consumerismo nace para que las empresas tomen conciencia de los excesos y abusos realizados tras desarrollar un denominado marketing operativo de manipulación o también denominado marketing tradicional. Este poder compensador reclamado por los consumidores pone de manifiesto el establecimiento del principio rector de las relaciones en el mercado, es decir, la denominada soberanía del consumidor (Ojeda y Mármol, 2012)

Para conocer de un modo más concreto el nacimiento de este movimiento social, es necesario que nos remontemos a sus orígenes y analicemos las causas resultantes de su nacimiento, tal y como veremos a continuación.

2.2 El Consumerismo: Orígenes y causas.

2.2.1 El consumerismo en EEUU.

El origen del consumerismo se remonta al siglo XIX en EEUU, cuando un colectivo de consumidores se unió para reivindicar sus derechos en relación con el consumo, bajo la forma de cooperativas. Podemos mencionar como la primera de ellas, la surgida en Rochdal (Inglaterra) en el 1844. Estas primeras organizaciones de consumidores surgen para manifestarse en contra de las condiciones existentes del sector obrero de aquella época. (Ojeda y Mármol, 2012). Cabe destacar, como precursor de este movimiento en América a Ralph Nader (González, 2001). Las ideas defendidas por él, han sido consideradas durante décadas como la esencia del consumerismo.

Así, surgen las primeras Ligas de Consumidores. El objetivo de las mismas, se centraba en el diseño de determinados establecimientos con unas condiciones sanitarias e higiénicas adecuadas, además de salarios dignos. Sin embargo, no es hasta el siglo XX cuando aparecen las grandes organizaciones de defensa de los consumidores: *Consumers Union* y *Consumers Research*. Estos colectivos surgen para defender al consumidor individual de las malas prácticas realizadas por los comerciantes en aquella época.

No obstante, hay que destacar que el consumerismo tiene su máxima amplitud en la aparición de las sociedades de consumo de masas. Es decir, con la práctica del consumismo desmesurado existente en aquella época y con el desperdicio de las empresas multinacionales (Ojeda y Mármol, 2012)

Un hecho destacable en la expansión del consumerismo fue la proclamación de la Carta de los Derechos del Consumidor, transmitida por John F. Kennedy, el 15 de Marzo de 1962 (Alonso y Grande, 2004:507). En dicha carta se reflejaban los siguientes derechos fundamentales:

- Derecho a la seguridad: Se basaba en la protección del consumidor, contra la comercialización de los productos peligrosos que pudieran suponer un perjuicio para su salud y su vida.
- Derecho a la información: Consistía en aportar la protección necesaria a los consumidores en relación con la publicidad, el etiquetado o cualquier estrategia de marketing llevada a cabo con carácter fraudulento, abusivo o desleal. Así mismo permitía al consumidor seleccionar los bienes o servicios en función de sus preferencias.
- Derecho a elegir: Garantizaba al consumidor la adquisición de productos o servicios, con calidad suficiente y a un precio justo, ofreciéndole la posibilidad de elegir entre una amplia gama.
- Derecho a ser oído: Los consumidores podían ser representados y escuchados en los tribunales de justicia, si las políticas gubernamentales lesionaban sus intereses.

De esta forma, gracias a esta Carta Magna se reconocen los derechos de los consumidores con el fin de atender a las necesidades de la sociedad estadounidense y europea de aquella época. Produciéndose así el reconocimiento de un nuevo colectivo social: los consumidores como ciudadanos con derechos frente a los productos que consumían.

En el caso de Europa también se aprobaron derechos para la protección del consumidor, concretamente en el año 1972. En ese mismo año, la Asamblea Constitutiva del Consejo de Europa estableció los siguientes: derecho a la protección de la salud y de la seguridad, derecho a la protección de los intereses económicos, derecho a la reparación de daños, derecho a la información y a la educación, y derecho a la representación.

Esta proclamación de derechos serviría de referencia para las Asociaciones de Consumidores existentes en la actualidad.

2.2.2 El consumerismo en España.

La evolución del consumerismo en España, apareció en la década de 1960 retrasándose respecto a otros países. En este sentido, podemos señalar como primer detonante de su aparición la Ley de Defensa de la Competencia en 1963. Un año más tarde, con la aparición de la Ley de Asociación se permitió a los colectivos el poder de agruparse para reivindicar los derechos e intereses que consideraban lesivos.

De esta forma, surgieron así las primeras asociaciones del consumerismo, como la Federación Nacional de Asociaciones de Amas de Casa y la de consumidores. Sin embargo, en un principio estas organizaciones tenían una función meramente teórica, ya que planteaban los objetivos que perseguían sin llevarlos a la práctica. (Alonso y Grande 2004).

Para aportar el soporte técnico a las mismas, se constituyen en esta época los órganos administrativos, siendo éstos el Consejo de Comercio Interior y de los Consumidores, y el Instituto Nacional del Consumo.

Desde una perspectiva legal, la Constitución Española recogió en su artículo 51, el principio de defensa de los consumidores y usuarios. Convirtiéndose así, en el elemento central de todas las protestas de los consumidores, y dice así:

Artículo 51 de la Constitución Española de 1978.

1. Los poderes públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos.

2. Los poderes públicos promoverán la información y la educación de los consumidores y usuarios, fomentarán sus organizaciones y oirán a éstas en las cuestiones que puedan afectar a aquéllos, en los términos que la ley establezca.

3. En el marco de lo dispuesto por los apartados anteriores, la ley regulará el comercio interior y el régimen de autorización de productos comerciales.

Años más tarde se aprobaría la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (1984)¹ recogiendo en su artículo 2 los derechos básicos de consumidores y usuarios:

- La protección contra los riesgos que puedan afectar a su salud o seguridad.
- La protección de sus legítimos intereses económicos y sociales.
- La indemnización o reparación de los daños y perjuicios sufridos.
- La información correcta sobre los diferentes productos o servicios, y la educación y la divulgación para facilitar el conocimiento sobre su adecuado uso, consumo o disfrute.
- La audiencia en consulta, la participación en el procedimiento de elaboración de las disposiciones generales que les afectan directamente y la representación de sus intereses, todo ello a través de asociaciones, agrupaciones o confederaciones de consumidores y usuarios legalmente constituidas.
- La protección jurídica administrativa y técnica en las situaciones de inferioridad, subordinación o indefensión.

Con esta ley se pretendía crear unos principios para que se pudieran llevar a cabo procedimientos eficaces para defender a los consumidores. Así mismo su creación constituyó un marco normativo, para que posteriormente surgiera el movimiento asociativo consumerista (Alonso y Grande 2004).

Tras la evolución del consumerismo, y en consecuencia con la creación de la legislación que protege al consumidor, podemos constatar el poder y la protección que se les otorga a los consumidores desde el Estado.

¹ Esta ley fue modificada por la Ley 44/2006, del 29 de Diciembre, para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios. Así mismo cabe decir, que un año más tarde se aprobó el Real Decreto Legislativo 1/2007 por el que se aprobó el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, así como otras leyes complementarias (Ojeda y Mármol, 2012)

2.2.3 Las causas del consumerismo

Ahora bien, una vez que hemos analizado los antecedentes históricos de este movimiento y las iniciativas legales que se realizaron para amparar a los consumidores tenemos que preguntarnos qué factores o causas fueron los desencadenantes del mismo.

En línea con esta idea, autores como Engel y Blackwell (2002) atribuyen el nacimiento del consumerismo, a diferentes razones. Por un lado, consideran que el mismo avanzó más rápido en aquellas sociedades de occidente que presentaban un mayor desarrollo económico. Puesto que con el crecimiento de la economía se originó un incremento en el precio de los productos, dando como consecuencia un descenso en la capacidad de compra de los consumidores.

Desde un enfoque sociopsicológico, ambos autores consideran que el consumerismo originó una alienación entre aquellos que podían asumir la inflación existente en aquella época, y entre los que no disponían de medios económicos suficientes. Siendo éstos últimos los que imponían el reclamo de una mayor relación entre la calidad y el precio de los productos.

Con la expansión de la educación, el incremento de los niveles educativos entre la población, los consumidores aumentaron sus conocimientos en relación con los derechos que les correspondían a la hora de realizar cada acto de compra.

Desde la óptica empresarial, la fabricación de los productos era independiente de las necesidades o preferencias del consumidor. Es decir, en esta época se practicaba el denominado marketing tradicional o 1.0, y la producción en masa. Puesto que los consumidores, eran considerados como sujetos pasivos, a los que no se le realizaba ninguna consulta previa. Esta insuficiente atención prestada por las empresas a los consumidores se ha hecho presente en las sociedades de consumo desde hace décadas. Desde la toma de decisiones previa a la comercialización del producto, hasta la adquisición del mismo por el cliente final. Esta circunstancia ha fomentado que los consumidores quieran manifestar su oposición frente a las diferentes decisiones empresariales que no comparten, a partir de las asociaciones que veremos en el epígrafe 2.2.

En definitiva, podemos decir que el crecimiento de este movimiento social ha estado condicionado por la globalización de los mercados, la soberanía del productor, la mayor información que recibe el consumidor, y en consecuencia por una insatisfacción generalizada de este último a partir del marketing 1.0 o también denominado tradicional. A partir del cual las empresas basaban las necesidades de los consumidores en criterios de rentabilidad económica.

2.2. Las asociaciones para la defensa de los consumidores

Debido a las causas comentadas anteriormente, se hizo necesaria la existencia de diferentes colectivos que informasen de las ventajas e inconvenientes que presentaba el mercado. El nacimiento de este tipo de organizaciones se origina con el desarrollo económico, y con el posterior nivel de vida adquirido por los consumidores a través de la denominada sociedad del consumo.

El origen de las primeras organizaciones de consumidores en Europa fue en el siglo XIX. Por lo general, podemos decir que actualmente en la mayoría de los países que producen bienes o servicios y disponen de una determinada capacidad adquisitiva, existen asociaciones de consumidores, exceptuando los países subdesarrollados que están aún en una fase previa de crecimiento.

No obstante, a pesar de que las asociaciones de consumidores tengan como fin común la defensa del consumidor respecto a los diferentes sectores productivos, es preciso destacar que la gran parte de abusos realizados se practican desde el sector financiero. Tal y como se refleja en la tabla 2.2

Tabla 2.2. Reclamaciones de los consumidores

SECTOR	RECLAMACIONES REALIZADAS
Banca y servicios financieros	30,90%
Telecomunicaciones	30,10%
Energía	8,00%
Otros	7,80%
Seguros	5,60%
Electrodomésticos	4,10%
Transportes	2,40%
Hogar y artículos de vestir	2,10%
Vivienda	2,00%
Vehículos	1,90%
Ocio y vacaciones	1,80%
Sanidad	1,20%
Agua	1,10%
Educación	0,70%
Alimentación y bebidas	0,30%

Fuente: Elaboración propia a partir del Balance de Facua (2013)

Esta circunstancia ha propiciado que surjan diferentes tipologías de asociaciones para atender las necesidades específicas de cada uno de ellos. En este sentido, en nuestro estudio nos centramos en la clasificación realizada por González (2001), que atiende al ámbito donde se ven lesionados los intereses de los consumidores.

- Asociaciones derivadas de los movimientos sociales: Estas asociaciones tienen sus orígenes en la preocupación por los intereses de los consumidores, y deciden resolver sus problemas y defenderlos. De esta forma se crean la mayoría de asociaciones existentes en España. Para tener una mayor presencia en el consumerismo, muchas asociaciones de amas de casa se unen a éstas mismas.
- Asociaciones que defienden a los consumidores a través de actividades económicas. Este grupo recoge dos tipologías de asociaciones. En primer lugar,

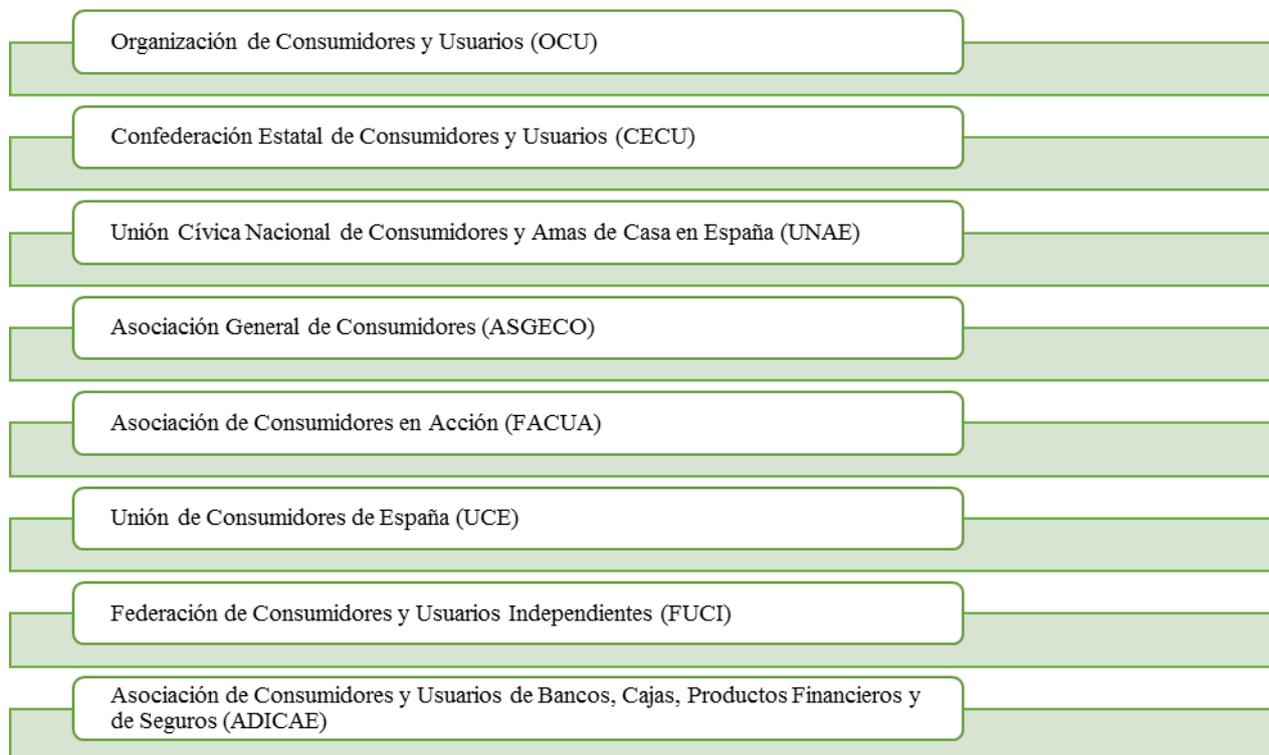
aquellas asociaciones dedicadas a las revistas especializadas en defensa de los consumidor. De las cuáles son dueños de la editorial la Asociación de Consumidores. Y en segundo lugar estarían las cooperativas de consumidores y usuarios, encargados de ofrecer a la asociación los productos con una mejor relación calidad-precio que la ofrecida en el mercado.

- Asociaciones especializadas o sectoriales: Aquellas creadas para defender al consumidor en un determinado ámbito, en el que se le infringen sus intereses y deseos. Se encargan de actividades relacionadas con el mundo bancario, seguros y comunicaciones, entre otros.

En el caso de España, el avance del consumerismo ha ido en armonía con el progreso democrático y con la aparición de la legislación que protege a los consumidores. En este sentido, hoy en día, nos encontramos con un gran número de asociaciones de consumidores en nuestro país. La gran mayoría de éstas están constituidas por federaciones, confederaciones u organismos de carácter estatal o autonómico (Ojeda y Mármol, 2012)

Como asociaciones de consumidores en España, que gozan del reconocimiento por parte del Instituto Nacional de Consumo (INC), nos encontramos con las que se reflejan en la figura 2.1.

Figura 2.1 Principales asociaciones de consumidores en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Ojeda y Mármol (2012:196)

LA RESPUESTA DEL CONSUMIDOR FRENTE AL MARKETING: EL CONSUMERISMO

De las anteriormente mencionadas asociaciones, al ser nuestro objeto de estudio el sector bancario, es destacable la función realizada por ADICAE. La finalidad de esta asociación se centra en la protección de aquellos individuos que se han visto afectados por abusos relacionados con el mundo bancario. El más reciente fue el originado en el año 2012, referente a la colocación en masa de las participaciones preferentes y a otros productos tóxicos de ahorro e inversión realizado por los bancos y cajas de ahorro, como es el caso de Bankia (véase imagen 2.1)

Imagen 2.1. Manifestantes afectados por Bankia.



Fuente: Web corporativa de ADICAE

En suma, vemos como las asociaciones han desempeñado un papel fundamental respecto a los consumidores, actuando a través del consumerismo, como un mecanismo de presión frente a los Estados y a aquellas entidades privadas que vulneran sus derechos. Por este motivo, es necesario que tanto los gobiernos como las empresas, desarrollen iniciativas basadas en el bienestar de la sociedad en su conjunto, desarrollando una actitud responsable frente a las prácticas abusivas del marketing de otra época pasada.

Sin embargo, a pesar del fomento por el asociacionismo para lograr un mayor número de miembros. En el caso de nuestro país la realidad es más diferente, ya que aunque tengan cierta presencia social, el grado de asociacionismo es limitado (Alonso y Grande, 2004). Esto supone que el poder de estas organizaciones tenga una escasa presencia en la sociedad

Otro inconveniente de las limitaciones que presenta el asociacionismo en España, es la presencia de varias de éstas en un mismo ámbito geográfico con finalidades semejantes pero con actuaciones independientes. Sumado a todas estas adversidades, el poder de estas organizaciones se puede ver disminuido por la escasez de recursos económicos debido al impago de cuotas por parte de los asociados. Pero a pesar de todas las adversidades, diferentes autores como Alonso y Grande (2004:511) afirman que se ha dado una mejora en cuanto al equilibrio de relaciones entre las empresas y consumidores.

2.3 El consumerismo y el enfoque estructural: la sociedad de consumo

Una vez que hemos analizado el origen, las causas y el marco de protección del que deriva de este movimiento, es preciso que analicemos la sociedad en la que surge. Puesto que nos ayudará a comprender de forma óptima, los efectos que origina este tipo de consumo masivo en las personas y en el bienestar de la sociedad. Por ello, atendiendo a un contexto de crisis económica, como es la era actual, analizaremos las características de los consumidores y las pautas que siguen los mismos en la denominada sociedad de consumo. Entendiendo ésta como el culmen del nacimiento del consumerismo.

Para contextualizar la evolución de la sociedad de consumo, debemos comenzar nuestro objeto de estudio, a partir de sus orígenes. En este sentido esta sociedad se analiza atendiendo a diferentes enfoques sociológicos.

Para Alonso (2007) la sociedad del consumo tiene sus orígenes en el fordismo. En aquella época, las características que determinaban el consumo eran los mercados de masas, las clases medias adquisitivas, el pleno empleo y la indiferenciación de los bienes o servicios.

De esta forma, entiende el autor que la evolución de la sociedad fordista a la sociedad del consumo masivo en la que nos encontramos, se ha originado por diferentes factores como: la promoción de la religión consumista, la comercialización ilimitada, la eficacia de la moda y la publicidad

En base a ello, podemos ver como el fin de esta sociedad no sólo se basa en satisfacer las demandas de los consumidores, sino también en crearlas para que éstas se produzcan. (Alonso, 2007). Para ello, las empresas a través de la publicidad fomentan conductas de consumo malgastador, otorgando a los productos que comercializan valores simbólicos, para que los clientes se identifiquen con ellos y compren de forma desmesurada. En línea con esta idea, se manifiesta cierto individualismo en torno a la noción de consumo. A través de la denominada cultura del narcisismo (Severiano, 2005), a través de esta cultura “derrochadora” los consumidores buscan realizarse comprando cada vez más y más productos. En este sentido, Brändle considera que en este tipo de sociedades está muy implantada la denominada teoría del “tener es ser” (2010:5). Ya que las personas en este tipo de sociedades se definen por lo que tienen. De esta forma el ciclo del consumo materialista y derrochador nunca se acaba, ya que la comercialización es ilimitada y en consecuencia el consumo.

Por lo tanto, podemos contextualizar la sociedad del consumo actual, en la sociedad del consumo “maduro” (Callejo, 1995), entendido dicho consumo, como un hábito creado por la sociedad en su conjunto. Autores como, Galbraith (1985:153) señala que “a medida que una sociedad se va volviendo cada vez más opulenta, las necesidades van siendo creadas, cada vez más por el proceso que la satisface,”. Es decir, la sociedad impone un consumo materialista creado a partir de lo que ofrecen las empresas. Por su parte, Bauman (2000) señala que “todos tienen que ser, deben ser y necesitan ser “consumidores de vocación”. Es decir, la sociedad está creada por y para consumir.

A partir del enfoque realizado por estos autores, podemos entender cómo la oferta se impone a la demanda, y en consecuencia la soberanía del productor frente a la del consumidor. Siendo esta noción, la esencia básica del consumerismo (López, 2004).

Ahora bien, es preciso conocer los problemas inherentes al consumo desregularizado en estas sociedades de consumo. En este sentido, Alonso (2007) considera como tales, la exclusión social o la nueva pobreza., ya que las personas pertenecientes a determinadas clases sociales tendrán acceso a determinados bienes o servicios y otras no. Sin embargo, no hay que perder de vista el contexto económico en el que el consumidor se encuentra. Ya que con la crisis económica, éste tendrá que modificar sus pautas de consumo, consumiendo de forma racional. Aunque, bien es cierto, que gracias a las numerosas ofertas realizadas por las empresas, el individuo puede consumir productos adaptados a sus requerimientos económicos (Brändle, 2010).

Como podemos ver, el debate que genera la sociedad de consumo se focaliza fundamentalmente en torno a la soberanía del consumidor y a la igualdad social. Por una parte hay autores como Slater (1997:33-34) que, entienden como soberanía del consumidor: “aquel poder racional o irracional, soberano o manipulado, autónomo o sometido, activo o pasivo, creativo o conformista, individuo o masa, sujeto u objeto, son algunas de las dicotomías a través de la cuales ha sido visto el consumidor desde la más temprana modernidad”

En este sentido este autor, describe a dos tipos de consumidores, considerando los mismos con un doble perfil. Por un lado, se encontrarían aquellos que compran racionalmente en función de sus necesidades básicas, sin verse afectados por la publicidad o por los productores. Y por otro, se encontrarían los que satisfacen las necesidades creadas artificialmente por el proceso productivo.

Compartiendo este enfoque, Sánchez (2003), considera que no sólo la sociedad de consumo decide que deben consumir los ciudadanos, sino que también crea al consumidor. En esta línea, señala la existencia de dos tipologías de empresas, unas producen productos destinados para consumir, y otras consumidores. Por su parte, y en línea con estas ideas, Alonso (2002), considera que el consumo se origina por influencias recíprocas. En este sentido, la existencia de un nuevo consumidor, está caracterizada por la libertad de elección e influenciada por la manipulación del proceso productivo. Entendiendo así, que las pautas de consumo realizadas se guían por impulso en determinadas ocasiones, y en otras se realizan de forma racional.

Las características que definen a este tipo de consumidor, se complementan con la aparición de dos tipos de consumidores propuestos por Campbell (2005) y Cortina (2002). Ambos autores, consideran que las teorías clásicas no definen en esencia la clase de consumidor presente en las sociedades de consumo.

Por un lado, Campbell considera la existencia del denominado consumidor artesano, y lo define como: “el consumidor no sólo ejerce su control sobre el proceso de consumo, sino que también aporta habilidades, conocimiento, juicio, amor y pasión sobre el acto de consumir de la misma forma en la que se ha asumido siempre que lo hace el artesano en su trabajo” (2005:27)

Mientras que, Cortina (2002) define la construcción del nuevo perfil del consumidor, a partir de la noción actual *Homo Consumer*; entendida como, la evolución

que han experimentado las marcas en la especie humana, desde el *Homo Faber*, hombre con capacidad de producir, *Homo Sapiens*, hombre con capacidad de pensar, *Homo Ludens*, hombre con capacidad de juzgar, hasta llegar a la era actual, con la noción de *Homo Consumer*. Siendo éste último concepto el que hace referencia al nuevo perfil de consumidor.

La sociedad del consumo actual, debe ser comprendida a partir de las características de este nuevo tipo de consumidor. Cortina (2002), aporta un enfoque imparcial a la propuesta realizada por otros autores, sin considerar al consumidor ni soberano, ni al productor opresor. Así, pretende aportar las características de un tipo de consumidor que promueva un consumo responsable basado en las siguientes pautas:

1. El consumo debería de ser autónomo y libre, ya que hay que saber diferenciar entre soberano y autónomo. La libertad en las acciones de consumo debería llevarse a cabo de forma individual y por elección propia. Es importante saber el porqué de consumo y su utilidad posterior, es decir, cuáles son las motivaciones que llevan a los individuos realizar el acto de compra. Se trata de ser dueño de las elecciones de consumo.

2. El consumo debe de ser justo, se habla en muchas ocasiones del comercio justo como es el caso de asociaciones del comercio justo, que trabajan por promocionar el mismo. El marco de la justicia es indispensable en este sentido, pero la distribución desigual de los bienes de consumo se manifiesta en la injusticia. Habría que intentar crear estilos de vida que no generan bienes posicionales. Es decir, a los que pudieran acceder todos los consumidores independientemente a la clase social a la que pertenezcan.

3. Se debería realizar un pacto global sobre el consumo, en el que se acordará una distribución de los bienes de consumo diferente a la que existe hoy en día.

4. Un consumo ciudadano quedaría determinado mediante la corresponsabilidad, porque una persona sola no podría cambiar los hábitos de la producción o consumo, pero un colectivo sí. Se trata de crear redes de consumidores que fomenten una forma de consumo ética.

En vistas a los rasgos del nuevo consumidor, contemplado por Cortina, surge la importancia de la responsabilidad individual de cada persona, para evaluar cada acto de consumo que realiza, ya que no sólo se debe solicitar una responsabilidad empresarial en relación con los bienes de consumo, sino también una propia.

Otras de las críticas que se realizan a la sociedad del consumo, es la denominada igualdad social. Los defensores de este tipo de sociedades, consideran que el desarrollo económico originado en esta etapa ha permitido el crecimiento de las economías familiares, originando como resultado la autonomía individual. Defienden la idea de una mejora en la calidad de vida, ya que las personas no sólo utilizarán el capital en lo que necesiten, sino también en función de sus perfiles económicos, haciendo referencia así, a una amplia e igualitaria clase media (González, 2001).

Como respuesta opuesta, los detractores consideran que el consumismo ha originado una división de clases pero más acrecentada que en otras épocas. Y es que, en la sociedad de consumo, tal y como estableció Veblen (1974) los objetos adquieren un

valor símbolo e inmaterial, más allá del soporte físico y de la función para la que fueron creados.

Así podemos ver como el consumo se manifiesta en las sociedades occidentales en su doble vertiente. Por un lado, como resultado de modelos de conductas impuestos por las estructuras sociales, y por otro, como una estrategia de acción comercial impuesta por las empresas. En este sentido, entendemos que la transformación del consumo ha supuesto una fuente de bienestar social, tanto desde el ámbito de los consumidores, como desde la perspectiva empresarial.

Es por ello, que consideramos que ha llegado el momento de que el consumo sea llevado a cabo de manera responsable por parte de las empresas, logrando así el fin último del consumerismo: el bienestar común de ambas partes en el mercado. Sin poner en duda el objetivo empresarial de maximizar la rentabilidad económica, se hace necesaria una política social que regule y vigile cada uno de los procesos de consumo. Para ello se requiere y se precisa de la participación de los diferentes actores de la sociedad, quienes en último término deben de velar por los riesgos morales, sociales y económicos derivados de tal consumo (Alonso, 2007). Para atender a todas estas cuestiones, surge la denominada Responsabilidad Social Corporativa, que analizaremos en el capítulo 3.

No obstante, antes de analizar este concepto, es preciso conocer qué factores contribuyeron al cambio de actitud en las empresas en relación con los consumidores. Es decir, porqué comenzaron a tener en cuenta sus necesidades y reivindicaciones transmitidas a través del consumerismo.

2.4 La crítica social del marketing y su respuesta empresarial

Llegados a este punto, tenemos que preguntarnos por qué, el marketing, es la disciplina que más críticas recibe en relación con otras áreas de las organizaciones empresariales. La respuesta es aportada por su definición: “se trata de un proceso de intercambio orientado al consumidor para obtener un beneficio entre ambas partes” (Alonso y Grande, 2004). En este sentido, si el enriquecimiento entre dos partes en una relación comercial, conlleva al beneficio único de la empresa, será el consumidor quien reivindique su derecho frente a la misma.

Si este hecho ocurre, se estaría vulnerando uno de los principios rectores del marketing presentes en las economías de mercado: la soberanía del consumidor. Para los sociólogos Moyano y Navarro (2004), esta soberanía estaría reflejada en las relaciones de intercambio, entendiéndose las mismas como resultado de una relación asimétrica entre empresas y consumidores. Es necesario, diferenciar el concepto entre la soberanía del consumidor y la libertad de este último, para que no dé lugar a confusión, ya que, a pesar de su similitud reflejada en el derecho a comprar lo que necesitan, la soberanía da un paso más, pues impone a las empresas la fabricación de los productos y servicios que se presentan en el mercado, en función de las peticiones de los consumidores. Se busca así, una adaptación de las empresas a las demandas de los consumidores, y no al revés.

La actual crítica social que realizan los consumidores gira en torno a los conceptos vistos en el capítulo 1, como el marketing social, el marketing social corporativo o la filantropía empresarial. No obstante, tal y como dice García (1994), estas críticas se suman a las políticas de marketing mix (producto, precio, distribución y publicidad) desarrolladas por las empresas. En este sentido, los consumidores culpan al marketing de la imposibilidad que tienen a la hora de comparar los productos en términos de calidad. Considerando a su vez que la innovación reflejada por esta disciplina en los productos resulta ser falsa, ya que muchos de ellos están condicionados a una vida de uso limitada por la denominada obsolescencia programada². Como por el ejemplo el caso los reproductores de música de Apple en el año 2003, que se vendieron con baterías que dejaban de funcionar antes que los reproductores. Obligando a los consumidores a comprar un nuevo producto.³

Así mismo, el término del precio también es objeto de crítica. Los consumidores consideran, que la mayoría de las veces, las empresas fijan los mismos desde una perspectiva psicológica. En este sentido desconocen porque en una zona geográfica un mismo producto tiene un precio, y al trasladarte a otra tiene otro diferente. No consideran justo que existan dos tipos de marcas que ofrezcan un mismo producto pero con una gran diferencia del precio, como el caso de las marcas del distribuidor y las marcas del fabricante.

En cuanto a la política de comunicación o publicidad que realiza el marketing, las reivindicaciones que realizan se concentran en la capacidad del mismo por crear “falsos” valores en la sociedad, fomentado así el consumismo desmesurado.

Por último, los individuos, acusan a los canales de distribución de las empresas de ser agresivos, ya que pueden fomentar la venta piramidal, induciendo a la compra impulsiva o engañosa mediante vendedores que persuaden.

Tras haber analizado las diferentes críticas, el avance y desarrollo del consumerismo, tal y como veremos a continuación, pone de manifiesto que, a pesar de que el marketing haya ampliado su visión, incluyendo las preocupaciones de la sociedad en sus estrategias, todavía le quedan problemas por resolver (Gutiérrez y Rodríguez 1996). Por consiguiente, debemos conocer cómo responden las empresas ante este movimiento.

2.4.1 La reacción empresarial ante el consumerismo

Cuando el consumerismo adquiere importancia al reflejar los inconvenientes de las prácticas empresariales a la sociedad, la empresa afronta el problema que tiene con el consumidor de un modo no uniforme. En este sentido, es importante ver como las mismas han asistido de forma progresiva a diferentes etapas, hasta llegar a la actualidad. A continuación Straver (1978), nos refleja la evolución seguida por las mismas hasta adoptar una actitud responsable frente a sus actuaciones.

En una primera etapa, entiende el autor que las empresas, rechazan el consumerismo, considerando que sus intereses económicos están por delante de las

² La obsolescencia programa consiste en el acortamiento del ciclo de la vida útil de un producto, haciendo que este falle o se estropee definitivamente.

³ Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/06/03/economia/1338718307.html>

necesidades de los consumidores. Es por ello, que las empresas pertenecientes a esta etapa se caracterizan por responder ante el consumerismo con respuestas pasivas, ignorando las críticas y considerando al mismo como una tendencia pasajera, que será eliminada por las fuerzas del mercado.

Posteriormente, cuando el consumerismo adquiere importancia, en una segunda etapa, las empresas adoptan dos posiciones; por un lado culpan al consumerismo de la insatisfacción originada en los propios consumidores, desarrollando respuestas agresivas, ya sea por medio de notas o comunicados de prensa, como mediante el contraste de encuestas que les juzgan.

Cuando estas organizaciones son conscientes del nivel que alcanza el consumerismo y la fuerza colectiva que tiene, optan por establecer una política de negociación limitada. En esta etapa, las organizaciones buscan realizar acuerdos y pactos con el movimiento consumerista, sin embargo los enfrentamientos siguen sucediendo y las empresas buscan regular su actividad empresarial a través de la legislación.

Como última etapa entiende el autor, que sería la correspondiente a la actualidad. En este sentido, señala que en la actualidad las empresas estarían integrando la realidad consumerista en la política empresarial. A partir de la búsqueda de una responsabilidad social frente a las prácticas que perjudican a los consumidores.

En línea con esta idea, Bloom y Greyser (1981) proponen a las empresas una serie de alternativas para que afronten las nuevas exigencias marcadas por el nuevo perfil de consumidor, y en consecuencia integren las necesidades de los mismos en el seno de su organización.

En primer lugar ambos autores, consideran que las empresas deben vencer la desaparición del consumerismo a través de una serie de acciones y esfuerzos continuos, para eliminar la razón fundamental de su existencia: la insatisfacción de los consumidores. Así, conseguirán eliminar el objetivo por el que se reivindican.

Como segunda alternativa, proponen competir con el movimiento a través de la adopción de las funciones inherentes a las asociaciones de consumidores. Esto es, la creación en una organización de un departamento orientado a los asuntos del consumidor. Así las empresas establecerán un vínculo de cooperación con el consumerismo, mediante la transferencia de información relativa al asesoramiento técnico, financiero, entre otros. Lo que permitirá la creación de un óptimo clima social en la organización.

Por último, los mencionados autores consideran que las empresas deben luchar junto con el consumerismo por la defensa de los intereses de los consumidores. En este sentido, podemos decir que estaría reflejada la responsabilidad asumida por las empresas en la era actual.

En síntesis, se trata de una nueva propuesta, que busca la inclusión del consumerismo en la empresa, y en consecuencia con la estrategia de marketing (Gutiérrez y Rodríguez 1996). De esta forma, podemos decir que las empresas se encuentran en la fase de integración de las preocupaciones de los consumidores en relación con sus derechos e intereses, a través de la creación de las líneas telefónicas

que atiendan sus reclamaciones y quejas, mediante la aplicación de un marketing relacional o marketing 2.0. En este sentido, comienzan a considerar las preocupaciones de los consumidores, y perciben como una ventaja competitiva el desarrollo de esfuerzos para suplir las mismas.

Sin embargo, no sólo la empresa como organización sino también la propia disciplina del marketing, responde a las críticas de forma ética, desde el ámbito académico. En esta misma línea, los miembros de la *AMA* decidieron firmar un código ético, para responder las críticas más comunes que se les hacían en relación con las políticas del marketing mix, tal y como se refleja en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Código ético de la AMA

Áreas	Responsabilidades del profesional de marketing
Área de desarrollo y administración de productos	<p style="text-align: center;">Informar sobre todos los riesgos inherentes a un producto o servicio</p> <p style="text-align: center;">Identificar aquellas características adicionales que incrementen el precio final</p>
Área de las promociones	<p style="text-align: center;">Abstenerse de realizar prácticas publicitarias engañosas y falsas</p> <p style="text-align: center;">Rechazar la manipulación engañosa</p> <p style="text-align: center;">No realizar promociones de ventas que se sirven del engaño o manipulación</p>
Área de la distribución	<p style="text-align: center;">No manipular la disponibilidad de los productos con finalidades de explotación</p> <p style="text-align: center;">No emplear la coerción en el canal de marketing</p> <p style="text-align: center;">No influir en exceso en los intermediarios para vender un producto</p>
Área de los precios	<p style="text-align: center;">No manipular los precios</p> <p style="text-align: center;">No practicar precios predatorios⁴</p> <p style="text-align: center;">Informar sobre el precio total asociado a la compra</p>
Área de investigación de mercados	<p style="text-align: center;">Prohibir la venta o la recaudación de fondos con la excusa de la realización de una investigación</p> <p style="text-align: center;">Conservación de la ética de la investigación</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso y Grande (2004)

De esta forma los encargados de dicho departamento tienen que actuar con los clientes internos y externos en condiciones de justicia y honestidad. En este sentido la AMA, señala que no tienen que participar en conflictos de intereses, y promueve que todas las partes implicadas en el proceso de intercambio actúen bajo la “buena fe” (Alonso y Grande, 2004). Es decir, equilibrando los intereses entre las empresas y los consumidores. Ello les permitirá a las mismas, gestionar sus problemas con el

⁴ Según el diccionario económico del diario electrónico Expansión los precios predatorios son aquellos precios fijados por una empresa por debajo de los costes de sus competidores, con el fin de expulsar a estos últimos del mercado. Una vez que se les ha expulsado, la empresa fija unos precios superiores a los iniciales, para aumentar su beneficio.

consumidor. Ya sea mejorando la calidad de los productos, ampliando los servicios, reduciendo los precios o moderando las técnicas publicitarias.

En definitiva, podemos decir que el consumerismo es el “germen” para que surja una actitud responsable en las empresas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de un modo ético. Es por ello que en el siguiente capítulo, analizaremos el concepto de RSC.

CAPÍTULO 3

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

3.1 Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa

Antes de que conozcamos el significado de la RSC es necesario conocer de dónde proviene el interés generado por la sociedad en torno a dicho concepto. Tal es el mismo, que en la actualidad, existen numerosas investigaciones, teorías y relaciones que estudian esta dimensión social de las empresas (Pérez y Rodríguez, 2013).

Por ello, es preciso que nos remontemos a sus orígenes para conocer el momento en el que surge esta disciplina y entender por qué es en la era actual cuando mayor atención se le da.

En línea con estas ideas, el objetivo de este capítulo es aproximarse al concepto de la RSC desde la dimensión social que adopta el marketing en las empresas. Así mismo se delimitarán las dimensiones que componen tal responsabilidad, a partir de nuestro objeto de estudio: el sector bancario. En este sentido, se valorarán las iniciativas llevadas a cabo para la promoción de la RSC, desde el ámbito público y del privado. Y posteriormente se analizará la situación actual en la que se encuentra la RSC.

En definitiva, el estudio de la RSC contribuirá a tener un mejor conocimiento de las acciones que integran la misma, en el ámbito bancario. Lo que posteriormente nos ayudará a evaluar su aplicación y alcance en Caja Rural de Soria, objeto de estudio de este Trabajo Fin de Grado.

3.1.1. Aproximación al concepto de la RSC.

El término RSC puede generar cierta confusión, ya que surge de dos líneas de pensamiento opuestas: el paradigma de los grupos de interés y el paradigma ortodoxo. (Quazi, y O'Brien, 2000). Por ello es necesario que acotemos su concepto, analizando la evolución de su conceptualización, a partir de las nociones aportadas por los diferentes autores.

Las primeras contextualizaciones de la RSC se realizaron en la década de los años cincuenta, por quien es considerado “el padre de la RSC”: Bowen (1953). Desde la perspectiva de la obligación social, este autor entiende la RSC como aquella obligación que tiene la empresa para desarrollar políticas, tomar decisiones y establecer sus actuaciones en función de los valores e intereses de la sociedad. Esta obligación social, supone el cumplimiento por parte de la empresa de los requerimientos económicos, legales, éticos y filantrópicos (Carroll, 1979).

La escuela de pensamiento de Carroll (1979), defiende el enfoque de los grupos de interés, concibiendo a la empresa como una red social con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad, en lugar de maximizar el beneficio del accionista. Así, la RSC da un paso más, convirtiendo la relación bilateral (directivo-accionista), en una multilateral, implicando a todos los grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, clientes, entre otros). (Cuervo, 2005)

En contraposición a esta idea, surge el enfoque ortodoxo desarrollado por Friedman en 1970. A través del mismo, este autor considera como única responsabilidad empresarial la maximización de los beneficios de los accionistas por delante del bienestar social. Tanto el enfoque ortodoxo como el de los grupos de interés fueron objeto de

crítica, ya que autores como Jones (1995), consideraba ambos enfoques “egoístas”, en el sentido de maximizar el objetivo de la empresa a partir de la legitimidad de la sociedad.

En línea con estas ideas, diferentes autores proponen un nuevo enfoque de RSC con carácter voluntario, permitiendo así evaluar la acción empresarial con independencia de las exigencias de la sociedad o de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995; Swanson, 1995). Siendo este último en el que se enmarcan las definiciones de la RSC en la actualidad bajo su característica esencial: la voluntariedad.

Así por tanto, vemos que no hay una única definición de RSC, aunque todas las mencionadas anteriormente coinciden en la relación existente entre la sostenibilidad, la ética en los negocios, y el carácter voluntario por parte de la empresa al comprometerse la misma en satisfacer los intereses de los grupos de interés.

3.2 Las dimensiones de la RSC: el sector bancario

La RSC es un aspecto que influye de una forma u otra en las diferentes perspectivas de gestión en la empresa, por ello todas las actuaciones que se realicen en torno a la misma deben establecerse como un vínculo interdepartamental, es decir tiene como compromiso y como vocación el logro de la implicación de todos los grupos de interés de la empresa para llevarla a cabo.

Respecto al ámbito concreto que engloba el concepto es erróneo pensar que es unidimensional, ya que la RSC es amplia desde diferentes áreas de estudio: la economía, la sociedad y el medioambiente. En este sentido, existen gran variedad de teorías que explican las actividades abarcadas por la RSC. Sin embargo, explicaremos la teoría expuesta por Carroll (1979), puesto que es una de las concepciones más aceptadas y respaldadas. Así mismo, se concretarán las dimensiones existentes en sector bancario, para posteriormente concretar las mismas en nuestro objeto de estudio: La Caja Rural de Soria.

Carroll (1979) es uno de los principales defensores de la teoría socioeconómica. Este autor diseñó una herramienta para integrar todas las dimensiones de la RSC en la gestión de una empresa. Su modelo se denominó “Organizational Social Performance Model” e incluye tres dimensiones: la actitud de la empresa ante la RSC, los niveles de la responsabilidad asumidos por la empresa y las actividades sociales afectadas, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

**EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Tabla 3.1: Dimensiones de la RSC según el “Organizational Social Performance Model”

1ª Dimensión: Actitud ante la RSC	2ª Dimensión: categorías de RSC	3ª Dimensión: fines sociales afectados
Filosofía Reactiva	Responsabilidad Económica	Consumo
Filosofía Defensiva	Responsabilidad Legal	Medioambiental
Filosofía Acomodaticia	Responsabilidad Ética	Seguridad producto
Filosofía Proactiva	Responsabilidad Discrecional o filantrópica	Seguridad Laboral Accionistas

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979)

Carroll (1979) a partir de este modelo, pretende mostrar cuáles son las responsabilidades de las empresas en materia de RSC. En la primera dimensión establece las diferentes actitudes adoptadas por las empresas cuando deciden implantar la RSC en su organización, así como la capacidad de respuesta de ésta última frente a las cuestiones sociales.

En primer lugar considera como filosofía reactiva, aquella que se origina en las empresas cuando éstas últimas reaccionan ante algún factor externo como son las leyes. Este hecho obliga a las empresas a desarrollar una política o actuación para la mejora de sus resultados sociales.

En el caso de la filosofía defensiva, la empresa se aproxima al concepto de RSC, como consecuencia de la presión recibida por las fuerzas externas de la organización, como las demandas de la sociedad.

Como actuación más conformista en la aplicación de la RSC, el autor destaca la denominada filosofía acomodaticia. Entendiendo la misma, como aquella actitud que es adoptada por las empresas que desarrollan la RSC sin valorar si sus acciones les aporta un mayor beneficio económico o producen efectos positivos en la sociedad.

Por último, la estrategia proactiva anticipa las acciones de RSC, mediante el desarrollo de políticas sociales, corporativas o ecológicas, incluso antes de que las mismas sean aceptadas como RSC en la sociedad. Podríamos decir, que esta estrategia sería la

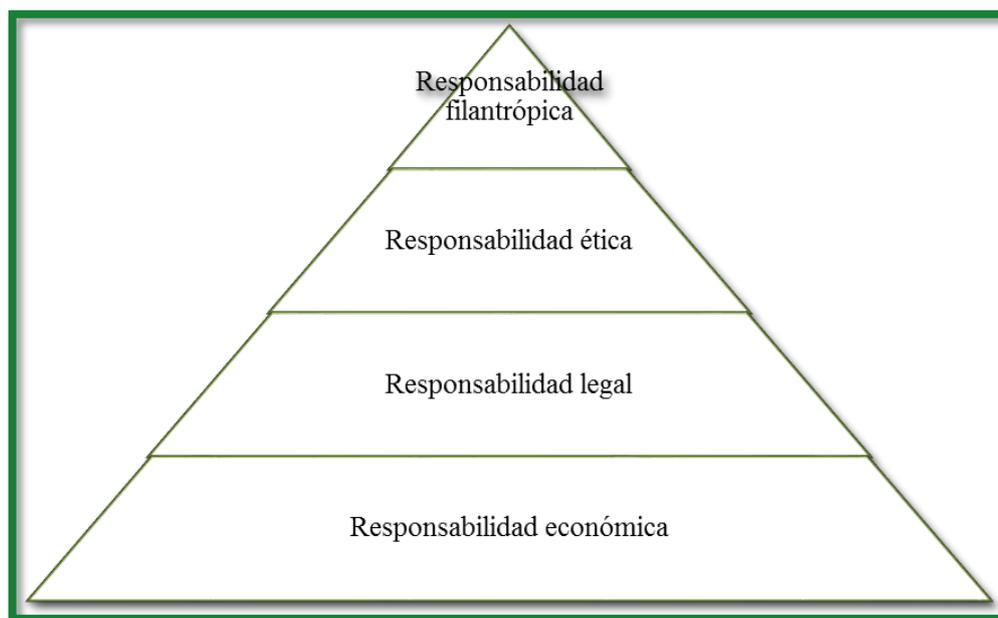
más adecuada a la hora de integrar y aplicar la RSC en el ámbito de cualquier organización, puesto que se centra en los ámbitos clave de todos los grupos de interés que integran la misma. Fomentando la satisfacción de los mismos, por delante de criterios económicos.

La segunda dimensión que establece el autor hace referencia a las responsabilidades de la empresa desde la perspectiva de la operatividad como organización. Detectando la tipología de responsabilidades que derivan del compromiso que mantiene la empresa con la sociedad. Surgiendo así, la responsabilidad legal, ética, económica y discrecional o filantrópica; que posteriormente concreta el autor en la denominada pirámide de las responsabilidades.

Por su parte, la tercera y última dimensión, contempla las actividades socialmente responsables realizadas por las empresas, en función de las necesidades sociales existentes.

Así, a partir del análisis de estas tres dimensiones, Carroll (1991) considera la existencia de cuatro responsabilidades que derivan de las mismas (véase figura 3.1)

Figura 3.1: La pirámide de las responsabilidades de Carroll (1991)



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

En la base de la pirámide, se encuentra como primera responsabilidad la económica. Este compromiso implica la búsqueda de la rentabilidad económica a partir del establecimiento de precios justos. Es decir, aquellos precios que la empresa fija a los productos que oferta, en función del equilibrio demandado por la sociedad, en términos de calidad-precio. Así, el crecimiento empresarial, la remuneración de los inversores, y en consecuencia el de la organización será acorde a la responsabilidad requerida por la sociedad.

En segundo lugar, entiende la responsabilidad legal como el cumplimiento de todas las normativas, que regulen su actuación en materia de RSC. Frente a la obligación del cumplimiento que implica el marco normativo se encuentra la responsabilidad ética,

que supone el carácter voluntario de las empresas reflejado a través de los comportamientos y las actividades, que a pesar de no estar regulados, la sociedad espera que se cumplan. Es el área más difícil, a la que se enfrentan las organizaciones, puesto que la sociedad espera resultados de las mismas, pero que no están regulados. La voluntariedad inherente a la RSC queda reflejada en la asignación de los recursos que realizan las empresas para proyectos de desarrollo social en contribución de los más desfavorecidos. Como por ejemplo la aportación de los empleados que realiza la Obra Social La Caixa para desarrollar el voluntariado corporativo en aquellos países de extrema pobreza.¹

Para ello, las entidades financieras tienden a canalizar las acciones sociales a través de asociaciones, ONG o fundaciones (Pérez y Rodríguez, 2013). En este contexto, podemos decir que las empresas desarrollan la denominada responsabilidad filantrópica. A partir de la misma las empresas realizan diferentes aportaciones para contribuir al bienestar social.

Ahora bien, a pesar de que estas acciones sociales tengan un beneficio comercial común, es necesario que diferenciamos la naturaleza de las mismas a partir de los conceptos que las engloban: el mecenazgo o el patrocinio. Por una parte, el mecenazgo se centra en productos o servicios intangibles como el arte o la cultura. Mientras que como acción social contrapuesta, nos encontramos con el patrocinio. Esta acción a diferencia del mecenazgo se centra en productos o servicios tangibles con el objetivo de transmitir la cultura de la empresa a la sociedad.

No obstante, el modelo de las dimensiones que integran la RSC propuesto por Carroll (1991) en la tabla 3.1 no ha estado exento de críticas, ya que existen trabajos que no han podido demostrar la existencia de las mismas (García de los Salmones et al, 2005). Incluso el propio Carroll y Schwartz (2003) han manifestado sus limitaciones, en cuanto al solapamiento que puede originar la interrelación de responsabilidades. Como el caso de la responsabilidad económica, ya que ésta incluye la maximización de los beneficios por parte de los grupos de interés, y a su vez por la organización (Carroll y Schwartz 2003)

Para explicar un enfoque más actual y conocer los componentes de la RSC, es necesario acudir a Freeman (1984). Su modelo parte de la teoría de los grupos de interés, es decir, a partir de las personas que integran la red de relaciones en una organización (clientes, accionistas, proveedores, empleados). Compartiendo su visión, Clarkson (1995) afirma que la RSC debe implicarse en las preocupaciones de los grupos de interés, no sólo de manera general con la sociedad.

En línea con estas ideas, es preciso que mencionemos la investigación aportada por Mercer (2003). Este autor identifica cuatro dimensiones de la RSC: los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad. Por su parte, Maignan et al (1999), consideran que las actuaciones en materia de RSC son relevantes para todos y cada uno de estos grupos.

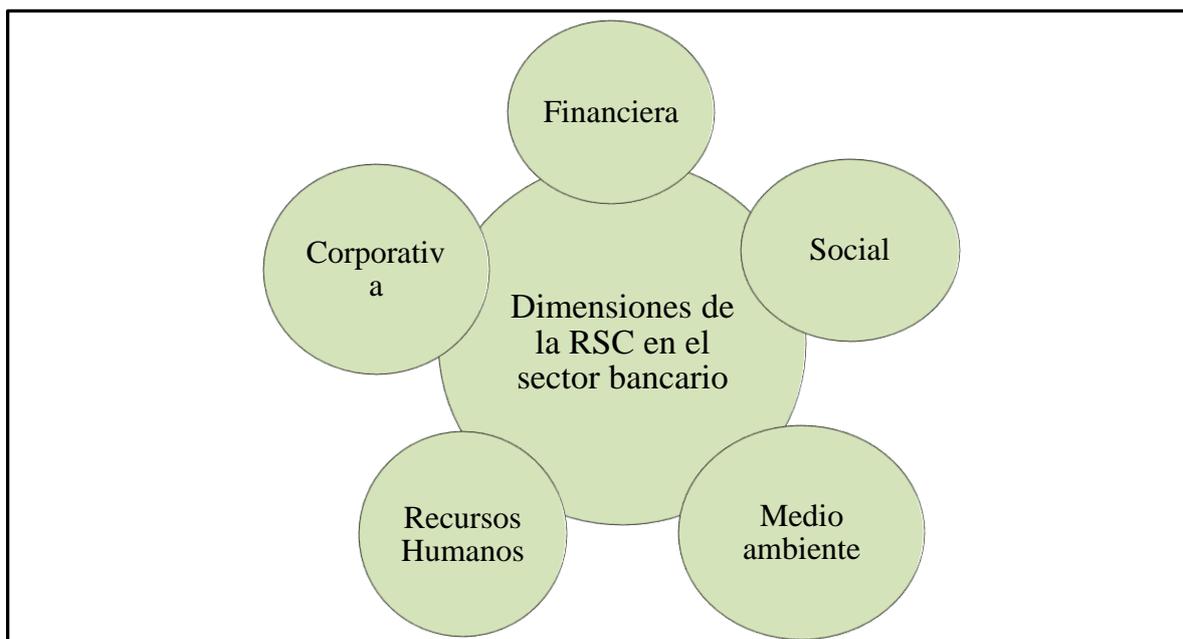
Un análisis del sector bancario en España, refleja lo considerado por estos autores. A modo de ejemplo, el expresidente del BBVA, Goirigolzarri (2006) definía los cuatro grupos de interés clave para su entidad: accionistas, consumidores, empleados y sociedad.

¹ Según la nota de prensa de la Obra Social La Caixa 2015.

De igual forma, el cuarto presidente del Banco Santander, Soto (2004), incluía en la consideración de Goirigolzarri (2006), el gobierno y los proveedores.

Tras conocer las diferentes nociones en cuanto a las dimensiones en las que se engloba la RSC, es necesario que conozcamos de un modo concreto las aplicadas a nuestro objeto de estudio. A pesar de que la literatura existente es escasa, podemos considerar de manera general, como dimensiones existentes en el sector bancario las siguientes (Sarro et al, 2007) (véase figura 3.2)

Figura 3.2: Las dimensiones de la RSC en el sector bancario



Fuente: Elaboración propia a partir de Sarro et al (2007)

Para integrar la RSC en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, el sector bancario sigue dos orientaciones (Cuesta, 2004).

La primera de ellas consiste en buscar el modo de gestionar de manera interna la responsabilidad ambiental y social. Para ello desarrolla iniciativas socialmente responsables como acciones de patrocinio y mecenazgo cultural, educativo o donaciones caritativas entre otras. La mayoría de actuaciones llevada a cabo por la Obra Social de entidades financieras y por las Cajas de Ahorro se enmarcarían en esta dirección.

La segunda actuación consiste en la integración de las consideraciones sociales y ambientales en la estrategia de negocio de la entidad. Los impactos sociales y medioambientales se incluyen en el diseño de los productos financieros. Así, entidades como el Banco Santander² viene desarrollando desde 1995 productos sostenibles como los depósitos éticos o fondos de inversión socialmente responsables. Estos productos financieros además de prestar atención al rendimiento económico que generan, incluyen consideraciones ambientales y sociales que preocupan a los clientes.

² A partir de la web corporativa del banco Santander. Disponible en: http://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Actividad-Sostenible/Inversion-socialmente-responsable.html

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A partir de tales actuaciones, las entidades maximizan el valor de la compañía reforzando su imagen de marca puesto que incluyen las expectativas de la sociedad en sus estrategias de negocio.

De acuerdo a las dimensiones indicadas anteriormente, las entidades a través de su dimensión financiera promueven la rentabilidad económica de sus inversiones a partir de diferentes actuaciones sociales. Las cuáles se establecen gracias a las políticas desarrolladas por el gobierno corporativo. A su vez, el mismo fomenta la transparencia de información en materia de RSC, que sin duda alguna restringen las prácticas de corrupción que se pueden producir en la organización.

Desde el ámbito de los recursos humanos, se pretende cuidar el valor humano de los empleados, para ello se desarrollan diferentes acciones enmarcadas dentro del denominado marketing interno, tal y como vimos en el capítulo 1 a través de los incentivos sociales que concede Caixabank a sus empleados (préstamos en condiciones más beneficiosas, seguro dental, plan de pensiones). En relación con los recursos disponibles, la dimensión del medio ambiente, implica el uso sostenible de los mismos, garantizando así el cumplimiento de las exigencias sociales.

A partir de estas nociones, podemos concretar de manera general las diferentes actividades que realiza el sector bancario para favorecer y fortalecer las buenas relaciones entre los grupos de interés (veáse tabla 3.2)

Tabla 3.2 Iniciativas de la RSC del sector bancario.

Dimensión de la RSC	Iniciativas
Clientes	Calidad de los productos y servicios Precio competitivo Innovación Productos éticos Productos solidarios Microcréditos Inversión Socialmente Responsable (ISR) Transparencia informativa Seguridad de productos o servicios Servicio de atención al cliente
Accionistas y órganos de supervisión	Transparencia informativa Control estricto de costes Rentabilidad del mercado Supervivencia a largo plazo
Empleados	Desarrollo profesional Igualdad de oportunidades Adecuación persona/puesto Formación Conciliación laboral Beneficios sociales Seguridad laboral Clima laboral
Proveedores	Competencia calidad/precio Estándares de selección
Sociedad	Desarrollo regional Resolución de problemas sociales Seguridad y salud Medidas anticorrupción Reducción de riesgo Ayudas a personas desfavorecidas Protección del medioambiente Cultura y eventos sociales Provisión de liquidez
Ética y legalidad	Comportamiento ético Cumplimiento de la ley Cumplimiento con los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia a partir de Sarro et al (2007)

A partir de lo que consideran Sarro et al (2007), podemos concluir que la incorporación de la RSC en las entidades bancarias ha supuesto una evolución de su modelo de negocio. Este hecho se ha originado como consecuencia del contexto

económico actual, ya que ante esta situación se ponen de relieve las necesidades más básicas de la sociedad. En esta línea, las entidades financieras a través de las iniciativas sociales que realizan aportan soluciones a todas las demandas de los grupos de interés.

Una cuestión que se nos plantea es si todas y cada una de las iniciativas sociales se realizan a nivel global, concediendo la misma importancia a los grupos de interés, o si por el contrario se destinan más recursos a los que constituyen su principal fuente de beneficio, como es el caso de los clientes.

En el caso de los bancos su responsabilidad social se centra en desarrollar el enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984). Así los colectivos que más presencia tienen son los denominados grupos de interés primarios, constituido por clientes, proveedores, accionistas y empleados. Por ejemplo, El Banco Santander define su contribución a la sociedad a partir de la mejora de la calidad de vida de sus empleados y de sus familias (Pérez y Rodríguez, 2013).

Por su parte, las Cajas de Ahorros desarrollan el enfoque de Carroll (1991) para aplicar la estrategia social. Desarrollando así iniciativas económicas, éticas, legales o filantrópicas. No obstante, la mayoría de actuaciones realizadas por las Cajas se centra en el enfoque del desarrollo sostenible. A través del mismo, la RSC se distribuye en la denominada “triple cuenta de resultados”, es decir, realizando iniciativas medioambientales, económicas y sociales. Este compromiso es fiel reflejo de las actuaciones realizadas por la antigua Caja de Navarra o la de Cantabria (Pérez y Rodríguez, 2013)

Además de esta diferencia entre los bancos y las Cajas de Ahorro, existe otra, como es la materia por la que apuestan para el desarrollo de su compromiso. Es decir, en el caso de bancos son más proclives al desarrollo de estrategias basadas en la innovación y la atención al cliente, ya que como hemos indicado anteriormente se centran en colectivos determinados. Por ejemplo, en la web corporativa del Banco Santander a partir del programa *Expertise Universia* se facilita la incorporación de los jóvenes al ámbito laboral.³

Mientras que en las Cajas de Ahorro se desarrolla la denominada estrategia de “lluvia fina”. Este enfoque supone realizar inversiones sociales, sin dar más importancia a un colectivo que a otro; es decir desarrollar actividades que favorezcan el desarrollo económico de la sociedad en su conjunto, incluyendo en la misma tanto a la dimensión interna (clientes, empleados, accionistas y proveedores), como la externa (sociedad). (Bravo et al, 2011).

En síntesis, podemos decir que la dimensión de la RSC en el sector financiero a pesar de desarrollarse de manera diferente entre los bancos y las cajas de ahorro se desarrolla para contribuir al bienestar de la sociedad de forma desinteresada, siendo en esencia el objeto central de la RSC.

Ahora bien, aunque la RSC es voluntaria ha necesitado del impulso de diferentes normativas e iniciativas para que la misma se viera impregnada en el sector financiero.

³Disponible en: <http://www.emplea.universia.es/expertise>

En este sentido, es preciso que conozcamos los antecedentes normativos e iniciativas realizadas desde el ámbito internacional y nacional, las cuáles se analizan a continuación.

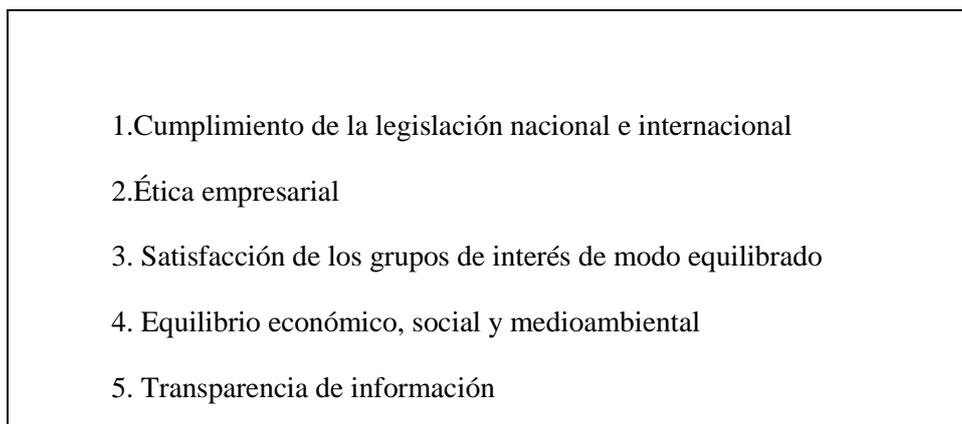
3.3 Normativa y principios de la RSC

Actualmente, son innumerables las iniciativas existentes para fomentar la RSC en la sociedad. La aplicación de la misma es voluntaria, por ello hay que entender que la RSC se puede llevar a cabo por cualquier tipo de organización, ya sea por parte de empresas privadas o públicas. En este sentido es necesario, conocer las iniciativas internacionales y europeas, que han sido referentes para aplicar la RSC en nuestro país.

Entendemos la RSC, como un elemento inherente a los objetivos perseguidos por las empresas. En este sentido, es crucial que las mismas incluyan en su misión, visión y valores los principios esenciales que constituyen tal responsabilidad. Así, podrán construir una cultura empresarial orientada a ser socialmente responsable (Poyatos et al, 2008)

De manera genérica, podemos decir que los principios que definen a las empresas socialmente responsables son los detallados en la figura 3.3

Figura 3.3 Los principios de la RSC

- 
1. Cumplimiento de la legislación nacional e internacional
 2. Ética empresarial
 3. Satisfacción de los grupos de interés de modo equilibrado
 4. Equilibrio económico, social y medioambiental
 5. Transparencia de información

Fuente: Elaboración propia a partir de Poyatos et al (2008)

Sin embargo, estos principios deben llevarse a cabo, de acuerdo a lo establecido en las directrices o recomendaciones dictadas por los diferentes organismos internacionales y nacionales.

3.3.1 Ámbito Internacional.

En el contexto internacional, mediante el desarrollo de las diferentes iniciativas, la Unión Europea, tiene la pretensión de incidir en los diferentes ámbitos que engloban el comportamiento de los mercados. Para ello desarrolló las diferentes iniciativas que se presentan a continuación.

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es la mayor alianza mundial de carácter público-privado a favor del desarrollo. En la que 12.500 empresas de 145 países diferentes se adhieren de forma voluntaria e implantan los principios del Pacto en cada una de sus actividades diarias (Navarro, 2008).

En el caso de España está formada por más de 2.647⁴ entidades firmantes y 436 socios.

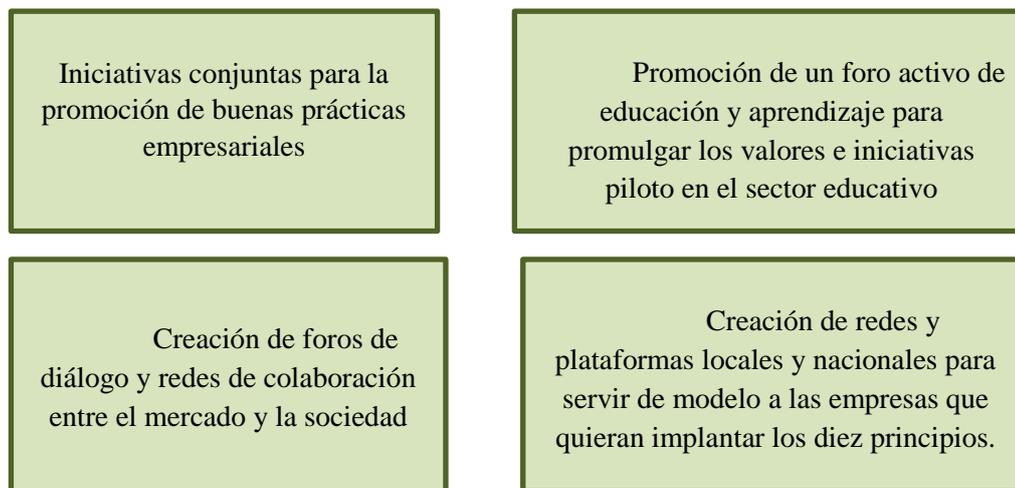
Este Pacto fue promovido por Kofi Annan, ex Secretario General de Naciones Unidas, durante la Cumbre Económica Mundial de Davos (1999), está basado en diez principios, relativos a los derechos humanos, a cuestiones medioambientales, socioeconómicas y a los aspectos relativos en el ámbito laboral. Así mismo se pueden concretar en los siguientes:

1. Las empresas deben apoyar y respetar los Derechos Humanos proclamados a nivel internacional
2. Evitar verse involucradas en abusos a los Derechos Humanos
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
5. La abolición efectiva del trabajo infantil
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas medioambientales
8. Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción, incluidas las formas de extorsión y soborno.

Para aplicar los principios anteriormente mencionados, la ONU junto con sus organizaciones sectoriales (OIT, UNCTAD, ACNUR.) ,con las ONGS globales (Amnistía Internacional, Human Rights Watch.) y las uniones sindicales internacionales (ICFTU, UNI, TUAC) desarrollan una serie de instrumentos para que sean desarrollados por las entidades adheridas al Pacto, tales como los que se muestran en la siguiente figura.

⁴ Según datos obtenidos por la Red Española del Pacto Mundial

Figura 3.4 Instrumentos desarrollados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas



Fuente: Elaboración propia a partir de Navarro (2008)

Ahora bien, a pesar del carácter voluntario que implica la adhesión a dicho Pacto, si aquellas empresas no publican un informe en el que se refleje el cumplimiento y progreso de los principios mencionados anteriormente, pueden ser expulsadas del programa. Este fue el caso de 372 empresas, las cuáles fueron expulsadas durante la segunda mitad de 2014, por no haber presentado la comunicación del informe en los últimos dos años⁵.

En el caso de España, este pacto se ratificó en 2010, considerándose el mismo, como norma jurídica de Derecho Nacional.

Sin embargo, este pacto ha sido cuestión de debate a lo largo de los años, puesto que antes de que se incluyera el principio de no corrupción, muchas de las empresas que estaban adheridas al mismo, habían sido denunciadas por violación de los derechos humanos, laborales o por verse involucradas en desastres medioambientales, como por ejemplo British Petroleum, Total, Nike, Shell, Inditex o Novartis (Mira, 2012).

Actualmente, la ONU durante los años 2015-2016 ha llevado a cabo dos iniciativas globales que suponen un cambio radical en materia de RSC, siendo las mismas: la Agenda 2030 y la COP21. A partir de tales iniciativas, Naciones Unidas pretende que el sector empresarial participe y se comprometa al desarrollo de estrategias de sostenibilidad corporativa. Para promover el crecimiento económico inclusivo, la igualdad de oportunidades y la protección del medio ambiente.

En el caso de la Agenda 2030, se establecen los siguientes diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ciento sesenta y nueve metas a cumplir en el plazo de quince años. Estos objetivos sustituyen a los Objetivos del Desarrollo del Milenio

⁵ Noticia recogida en la web de compromiso RSE. Disponible en: <http://nubr.co/v3a4Ff>

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

(ODM) adoptados en el año 2000 por los principales líderes mundiales⁶ (véase imagen 3.1)

Imagen 3.1: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Web de Naciones Unidas: <http://nubr.co/8NaAbb>

Así mismo, a través del acuerdo de París o también denominado COP 21, se busca el compromiso voluntario por parte de aquellos países que quieran sumarse a reducir el calentamiento global por debajo de los 2°C. A pesar de no tener carácter vinculante, los países firmantes del mismo se comprometen a cumplir con lo que han establecido, y están sometidos a evaluaciones cada cinco años.

Otra de las iniciativas a nivel internacional en materia de RSC, son las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Se trata de una serie de recomendaciones voluntarias, sin carácter vinculante realizadas por los gobiernos miembros de la OCDE, y aquellos que se suman a su aplicación en el ámbito de las empresas multinacionales. Sus objetivos están basados en la responsabilidad y transparencia de la conducta empresarial de acuerdo con las políticas y leyes establecidas por los países en donde operan. En el marco de las operaciones realizadas por las empresas multinacionales se contempla desde los asuntos relativos a las normas laborales fundamentales, hasta las cuestiones referentes a la protección de los intereses de los consumidores, así como las prácticas responsables en la comercialización de los productos y servicios.

Los gobiernos de la OCDE, tienen que promover su cumplimiento, asegurando la eficacia a través de los Puntos Nacionales de Contacto (incluye al gobierno, a los organismos y a los interlocutores sociales). Sin embargo, estas directrices no incluyen la función que tienen que realizar las administraciones públicas, para el control de su

⁶ Ban Ki Moon (Secretario general de Naciones Unidas) considera que, a pesar de los efectos positivos logrados con los ODM, todavía las desigualdades persisten como la pobreza, la discriminación de mujeres o la dificultad de acceso al empleo entre otros. Por ello se hizo necesario en base a los éxitos conseguidos establecer nuevas metas para contribuir al fomento del crecimiento económico y sostenible del mundo (Web de Naciones Unidas)

cumplimiento. En este sentido, podemos entender que estas directrices deberían ampliar su campo de actuación desde la perspectiva pública.

Otra de las iniciativas a destacar en el ámbito internacional, es la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y a los derechos fundamentales en el Trabajo creada en 1998. A partir de la misma, los Estados Miembros se comprometieron a respetar y a promocionar los principios y derechos que implicaban una conducta empresarial responsable. Los mismos están contemplados a partir de las siguientes categorías:

- Libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Eliminación del trabajo obligatorio y forzoso.
- Abolición al trabajo infantil.
- Eliminación de la discriminación en el ámbito del empleo

Es destacable que dicha Declaración no está sujeta a ratificación, de esta forma es aplicable por todos los miembros que constituyen la OIT. Con esta Declaración se persigue tener un seguimiento del cumplimiento de los principios mencionados anteriormente por parte de los Estados Miembros de la OIT. Detectando de esta forma, las necesidades futuras existentes en todo el mundo.

Para ayudar a las empresas a elaborar las memorias y directrices en materia de RSC, se crearon las Directrices del Global Reporting Institute (GRI). Esta institución es independiente y de carácter no gubernamental, a su vez está participada por Naciones Unidas a través de su programa de medio ambiente. Por su parte, también tiene la función de elaborar los complementos sectoriales, así como los protocolos técnicos.

Estas iniciativas internacionales han actuado como soporte para el desarrollo tanto de los códigos privados de buen gobierno, como de determinadas normativas: SA 8000 e ISO 26000 (Ena y Delgado, 2012)

En este sentido, la primera de ellas, SA 8000 se trata una norma certificable internacional sobre el lugar del trabajo y el proceso de seguimiento en el mismo. Fue impulsada en el año 1998 por *Social Accountability International* (SAI), con el objetivo de servir de soporte para aquellas empresas que implanten los sistemas de responsabilidad social en sus organizaciones o en las de los proveedores.

Por su parte, la ISO 26000 es una guía muy completa y específica, que se apoya en la normativa y en la legislación internacional. Se encarga de orientar sobre definiciones, principios y materias esenciales en el ámbito de la RSC

3.3.2 Ámbito europeo

Gracias al avance realizado por las instituciones públicas a nivel mundial con la creación de las iniciativas comunitarias mencionadas anteriormente, la Comisión Europea pudo contextualizar sus esfuerzos en el Libro Verde de la UE.

Este libro, es un documento que nació con el objetivo de convertir a la economía de Europa en la más competitiva a nivel global. Fomentando la generación de riqueza, el

bienestar social y medioambiental, siguiendo lo establecido en el Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000.

A través del mismo se promulgó la voluntariedad inherente a la realización de diferentes informes en materia de RSC. Atendiendo a las áreas de gestión, a los objetivos y a las prácticas que define la RSC, clasificándolas a su vez, en función del modo en que se vea afectada la dimensión interna y externa de la organización (Blanco, 2009). En este sentido, tales prácticas debían gozar de credibilidad y transparencia, mediante el uso de informes, auditorías éticas y sociales, etiquetas sociales y ecológicas e inversiones socialmente responsables.

Como base de estos informes y memorias se propone la utilización de la Triple Cuenta de Resultados, la cual incluye aspectos económicos, ecológicos y sociales de la actividad de la empresa (Navarro, 2008). De esta forma, con la publicación de dicho Libro, la Comisión Europea pretendió iniciar un debate sobre la forma más adecuada para que la Unión Europea fomentase la RSC desde la perspectiva europea e internacional. Así, aquellas empresas que realizasen prácticas socialmente responsables, deberían aprovechar las ya existentes, o iniciar nuevas iniciativas basadas en la transparencia, la fiabilidad de la evaluación y la validación de la RSC (Blanco, 2009)

Ahora bien, a pesar del carácter positivo que implica la integración de la RSC en la gestión de una organización, a través del cumplimiento de las normativas anteriormente mencionadas. Nos debemos plantear que tales iniciativas, no sólo deben orientarse al ámbito multinacional de las empresas, ya que tendrían que ampliarse a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño y de su sector de actividad. En este sentido, la UE establece la necesidad de ampliar la normativa existente hacia las Pymes, puesto que tienen una presencia en el tejido empresarial del 90% (Blanco, 2009).

Por ello, en el año 2010, tras diferentes encuestas realizadas a los grupos de interés, así como las diversas peticiones realizadas por las ONG, la Comisión consideró necesario ampliar el enfoque de la RSC. Materializándose tal modificación, en la denominada *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Esta estrategia, muestra el protagonismo alcanzado de la RSC en el ámbito europeo, traducándose éste en el compromiso y en el convencimiento de los estados miembros de la Unión Europea de ser socialmente responsables.

Aportando así un nuevo enfoque de la RSC reflejado en la Estrategia Europea 2020 y en la Resolución del Parlamento Europeo, el 6 de febrero de 2013, fomentando el comportamiento responsable, el crecimiento sostenible y la transparencia de las empresas.⁷

3.3.3 Ámbito Nacional

Paralelamente a estas iniciativas internacionales y europeas, cada país ha desarrollado a través de diferentes organismos iniciativas propias para fomentar la RSC, tanto desde el ámbito público, como desde el privado. En el caso de España, desde el gobierno se ha mantenido el compromiso por impulsar y fomentar la RSC a través de dos vías. Por un lado, a través del cumplimiento de los objetivos establecidos en la *Estrategia*

⁷Según la web de la Comisión Europea. Disponible en: http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm

Europea de Desarrollo Sostenible, y por otro, incorporando la RSC en las Administraciones Públicas.

3.3.3.1 Iniciativas públicas.

A partir del Real Decreto 221/2008 del 15 de Febrero, se constituyó el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE). Este órgano se encarga de fomentar las políticas socialmente responsables, asesorando al gobierno para que éste las lleve a la práctica.

El nacimiento del CERSE surge como consecuencia de una serie de iniciativas fomentadas por la Administración pública. La primera iniciativa surgió en el año 2005, tras la constitución de la Subcomisión Parlamentaria se propuso al gobierno una serie de recomendaciones y medidas para fomentar la RSE. Así, tras una comparecencia con los expertos en los ámbitos de las ONGS, las empresas, los sindicatos o las Administraciones Públicas, aprobaron por unanimidad una serie de recomendaciones en materia de RSC. En este sentido, dichas recomendaciones quedaron reflejadas en el denominado Libro Blanco de la RSE.

En ese mismo año se constituyó El Foro de expertos de RSE, convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La función del mismo fue prácticamente igual a la desarrollada por que la Subcomisión Parlamentaria, fomentando y promocionando la RSE. Tras diferentes reuniones establecidas con los grupos de sociales de interés, dicho Foro elaboró el Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. A través del mismo se han definido las funciones y actuaciones relativas para fomentar la RSC.

Otra de las propuestas realizadas por el Foro, fue la creación de un Consejo Público de RSC, con el objetivo de facilitar el diálogo permanente entre los distintos grupos de interés, la Administración y la empresa. La última iniciativa, que sirvió de estímulo para constituir el CERSE, fue la Mesa de Dialogo compuesta por representantes del Gobierno, empresarios (CEOE y CEPYME) y sindicatos (CCOO y UGT).

Por su parte una de las propuestas realizadas por el Gobierno aprobadas en el 2014, ha sido la Estrategia Española de RSE. Esta iniciativa tiene el objetivo de apoyar el desarrollo de las prácticas socialmente responsables tanto en el ámbito público como en el privado. Los principios en los que se constituye esta Estrategia son los siguientes:

1. Competitividad
2. Cohesión social
3. Creación de valor compartido
4. Sostenibilidad
5. Transparencia
6. Voluntariedad

Así mismo, establece una serie de objetivos y líneas de actuación a realizar fijando como límite temporal el año 2020.

Desde la Administración Pública, también se han desarrollado iniciativas en materia de RSC, como el Plan de Empresa y Derechos Humanos. De igual forma, es destacable el esfuerzo que están realizando diferentes administraciones para reflejar la transparencia de la gestión interna en el ámbito laboral. Siendo el propio Ministerio de Defensa o la Administración General del Estado quienes han publicado diferentes memorias de sostenibilidad en los últimos años (Forética, 2014)

Otro de los compromisos del sector público español se refleja en el marco legislativo, traducándose el mismo en la aprobación de la Ley de Economía Sostenible, la Ley de Responsabilidad Social de Extremadura o la Ley de Transparencia.

3.3.3.2 Iniciativas privadas

Existen un gran número de entidades encargadas de impulsar la sostenibilidad y fomentar la cultura de la gestión ética en nuestro país. Para ello, publican informes relacionados con los diferentes ámbitos de la RSC, incluyendo en los mismos las tendencias internacionales y premios para incentivar el desarrollo de prácticas socialmente responsables en las empresas. Tal y como se reflejan en la tabla 3.2

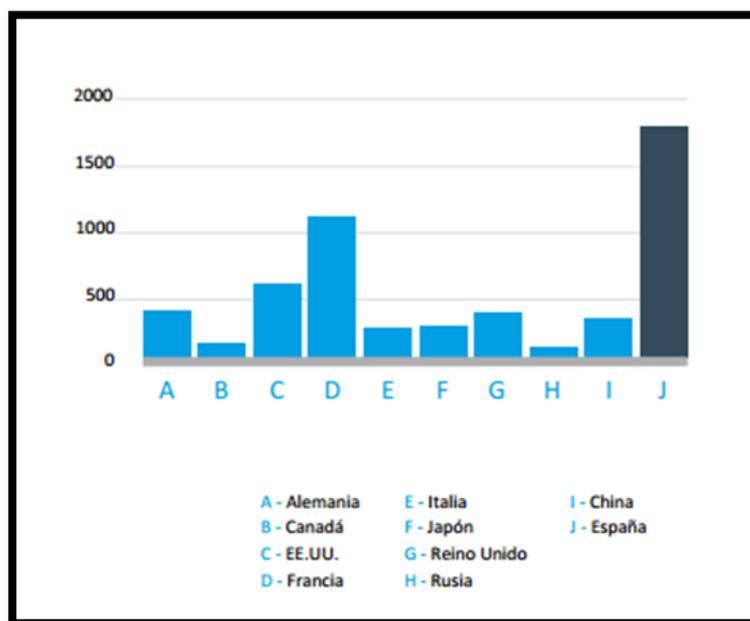
Tabla 3.2 Entidades privadas para el fomento de la RSC

Entidades	Funciones
Fundación Ecología y Desarrollo (1993)	Entidad sin ánimo de lucro que desempeña funciones relacionadas con la eficiencia del agua, con el impulso de la inversión socialmente responsable, la reducción y compensación de las emisiones de CO2 y promueve el consumo responsable
Forética (1999)	Asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España, encargada del fomento de la cultura de la gestión ética y la RSE, para lo cual aporta a las organizaciones herramientas para que éstas últimas desarrollen un modelo de negocio competitivo y sostenible
Club de Excelencia en Sostenibilidad (2002)	Asociación empresarial sin ánimo de lucro que impulsa la sostenibilidad desde el ámbito empresarial, divulgando prácticas para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad
Red del Pacto Mundial España (2004)	Asociación española adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Actualmente es la red nacional más grande del mundo, con más de 2500 empresas firmantes
Observatorio de la RSC (2004)	Entidad formada por representantes de la sociedad civil, como sindicatos, ONG, y asociaciones de consumidores. Tienen la misión de potenciar la RSE en la sociedad
Fundación Seres (2009)	Organización no gubernamental que fomenta el compromiso empresarial, situando las actuaciones responsables en la estrategia de las compañías
DIRSE (2013)	Asociación Española de directivos de responsabilidad social, constituye la primera agrupación profesional y personal de RSE en España

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de RSE y Marca España (2014)

Tras conocer el tipo de iniciativas a nivel público y privado desarrolladas en España en los últimos años, es destacable la posición que ocupa la RSC del sector español en comparación con otros países en el ámbito internacional. A pesar de que la situación económica en nuestro país no ha sido favorable desde la aparición de la crisis, España es el país que cuenta con más empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas. (Forética 2015:21).

Gráfico 3.1. Países adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas



Fuente: Forética (2015:21)

Concretamente con 2.600 entidades, de las cuáles el 12% son grandes empresas, el 72% son Pymes y el 16% son otro tipo de organizaciones pertenecientes al sector servicios⁸

De igual forma, otros de los reconocimientos realizados a España a nivel mundial, sitúan a las empresas españolas como las más sostenibles. Teniendo las mismas una calificación media de 6,13 en sostenibilidad frente al 5,92 en Europa y 5,23 en el mundo.⁹

Entendemos así, que la crisis económica ha supuesto un aliciente para las empresas a la hora de incorporar la RSC en su gestión. Asimismo, gracias al desarrollo de las iniciativas internacionales unido a los esfuerzos realizados en el ámbito nacional ha supuesto que España se encuentre en una posición favorable respecto al resto de países.

No obstante, hay que destacar que la presencia de las pequeñas y medianas empresas en materia de RSC todavía es escasa. Si traducimos este hecho en cifras, el

⁸Según datos de la Red Española de Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.pactomundial.org/red-espanola-del-pacto-mundial/>

⁹ Según la revista Corporate Knights Capital October (2014.)

grado de RSC en este tipo de empresas es del 4% frente al 54% en las políticas y herramientas realizadas en RSC por parte de las grandes empresas (Forética, 2015). Es necesario que nos preguntemos los inconvenientes con los que se encuentran este tipo de empresas para la imposibilidad de igualar el desarrollo de la RSC a las grandes empresas. Por lo que se tendrían que realizar recomendaciones para impulsar el desarrollo de las políticas de RSC en este sector. Ya que, no debemos olvidar que constituyen la gran parte del tejido empresarial español

3.4 El impacto de la RSC en el contexto de crisis económica

A pesar de las iniciativas realizadas a nivel nacional e internacional, las carencias de la implantación de la RSC en las organizaciones, todavía es preocupante. Atendiendo al contexto de recesión económica en el que nos encontramos, es una necesidad evidente detectar las carencias de esta disciplina y promover herramientas para no cometer los errores de una época pasada. En este sentido, a continuación se analizarán las causas y las consecuencias que propiciaron una desfavorable integración de la RSC en el sector financiero.

A lo largo del tiempo la preocupación de los consumidores en relación con los efectos que originan las prácticas empresariales en la sociedad ha ido en aumento. Esto se debe, a los escándalos surgidos en los últimos años, como fue el caso *Prestige* o la explotación infantil realizada por marcas de reconocido prestigio en Asia (Server y Capó, 2009)

Esta desconfianza se ha manifestado con un mayor aumento en el sector financiero por los escándalos en los que se ha visto involucrado el sector bancario como el caso Bankia. Ello ha originado que los ciudadanos no confíen en las entidades financieras y les exijan más transparencia a la hora de realizar sus actividades, ya que las mismas han perdido credibilidad. De acuerdo con el informe de Forética (2015) realizado a más de mil consumidores en España, se constata la desconfianza del consumidor frente a las empresas que no son socialmente responsables. Puesto que el 44,6% de los consumidores optan por no consumir productos o servicios de determinadas marcas que desarrollan actividades perjudiciales para el medio ambiente y para la sociedad.

Ante la desconfianza de los ciudadanos, podemos decir que a pesar del esfuerzo a nivel nacional e internacional realizado en materia de RSC, no habría cumplido con su cometido. Este hecho ha originado la pérdida de reputación del sector financiero.

En este sentido, cabe señalar como elemento primordial de las entidades bancarias la reputación en el mercado. En consecuencia, si la misma se ve perjudicada, el valor de la compañía en el mercado decrecerá rápidamente. En este contexto, es donde entra en juego la aplicación de la RSC, ya que gracias a la misma se puede recuperar la confianza del consumidor, incrementando los ingresos de las empresas y en suma reduciendo los costes de las empresas originados por la pérdida de identidad de las compañías (Balaguer, 2013).

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Para reorientar el proceso de implementación de las políticas de la RSC en una empresa es necesario seguir una serie de pautas propuestas por Jonker y De Witte (2006a, 2006b). A partir de esta iniciativa, ambos autores consideran la RSC como una “oportunidad”, en lugar de una “amenaza” (véase figura 3.5)

Figura 3.5: Las carencias de la RSC en un contexto de crisis económica.



Fuente: Elaboración propia a partir de Jonker y De Witte (2006a, 2006b)

Para ello, ambos autores ponen de relieve las necesidades que presenta la RSC en el contexto económico actual. De esta forma, las entidades financieras podrían alcanzar una ventaja competitiva, a partir de una correcta integración de la RSC.

En línea con esta idea, existen numerosos estudios que muestran la relación positiva entre la rentabilidad y la RSC. Como las investigaciones realizadas por Roman et al (1999), quienes a partir de las investigaciones de Griffin y Mahon (1997), analizaron cincuenta y dos estudios para demostrar la existencia de una relación positiva entre la rentabilidad económica y la RSC. Treinta y tres de estos estudios confirmaron la existencia de la influencia positiva que ejerce la RSC en los resultados financieros frente a la posición neutra que ocupaban catorce de ellos.

Así podemos decir que en la mayoría de estudios que realizaron existe una clara evidencia de la diferenciación positiva que logra la disciplina en la rentabilidad económica de las empresas.

Otros estudios más recientes son las aportaciones de Mori (2008). Este autor en su estudio mostró que las empresas que realizaban una gestión adecuada de los impactos sociales y medioambientales en su actividad, reportaron unas ganancias por acción entre el 3,3 % y el 7,7% superiores a las 350 empresas que componen el índice bursátil de cotización de las bolsa del Reino Unido (FTSE 350). Indicando así que aquellas empresas que cuentan con políticas de gestión ambiental y social tendrían una mayor permanencia en el mercado.

De acuerdo con los estudios anteriormente mencionados, podemos decir que la relación teórica que aportan los autores pone de manifiesto la consideración de la RSC como fuente de ventaja competitiva.

No obstante, para que el alcance de la RSC sea efectivo es necesario que se promueva y difunda desde los mandos directivos hacia todos los grupos de interés. En este sentido, en el caso de nuestro país la contribución de la RSC parece que ha calado en los grupos de interés de las organizaciones. Este hecho se manifiesta en un estudio sobre

la Contribución Social realizado por la Fundación Seres, en colaboración con Deloitte (2014). A partir del mismo, se reflejó que gracias a las pautas marcadas por los directivos para desarrollar políticas efectivas de RSC, los propios empleados de las organizaciones tomaron conciencia para implementar las mismas. En cifras se concluyó que 812.000 empleados de las empresas analizadas (entre ellas se encontraban Barclays o BBVA) eran activos a la realización de actividades promovidas por la RSC. De igual forma, en dicho estudio se muestra que en dos de cada diez empresas analizadas, más del 50% de los empleados estaban comprometidos en el desarrollo de proyectos socialmente responsables, como por ejemplo el voluntariado corporativo.

En este sentido, podemos decir que la RSC es un aspecto que tiene que ser considerado como un factor estratégico en la actividad empresarial de cualquier organización. En el caso del sector bancario debe contextualizarse a partir de una adecuada gestión de los riesgos financieros y extrafinancieros, para que le reporte una ventaja competitiva basada en el largo plazo (Balaguer, 2013)

El efecto integrador de la RSC en una entidad financiera redundará en un aumento de los beneficios económicos y en la creación de valor de todos los grupos de interés. Moreno (2004) considera que las entidades financieras deben vencer la excesiva pretensión de la maximización de los beneficios económicos a corto plazo. Pues la RSC, no es una “moda” ni una necesidad temporal, más bien consiste en dar soluciones y suplir necesidades para crear un valor compartido entre las empresas y los grupos de interés en el largo plazo. Es decir, de forma continua y permanente.

La supervivencia de la RSC está condicionada a la comprensión de las compañías de la aportación de valor que le supone el uso de tal disciplina (Guerras, 2010). Según este autor, en un entorno de recesión económica como es la era actual, las decisiones de las empresas deben ir en la misma dirección a la hora de integrar políticas de RSC en su gestión. En este sentido, apunta que la crisis económica ha puesto de manifiesto que estas políticas se rediseñen con el fin de mejorar las mismas. Para ello las empresas deben evaluar las inversiones y actividades realizadas en el fomento de la RSC, detectando así si tienen que ampliar, modificar o eliminar su programa de actividades con el objetivo de crear valor entre las partes interesadas.

Por su parte, Puerta (2012) aporta unas recomendaciones para que la gestión de la RSC sea favorable en toda la cadena de valor. Según el autor, las entidades financieras deberían exigir conductas responsables en el mercado, comunicando así los valores compartidos de las compañías con el entorno social donde desarrollan su actividad. Ello, le permitirá vencer el carácter oportunista y cortoplacista de otra época pasada. La RSC sólo así logrará convertirse en una herramienta de gestión social en beneficio de la ciudadanía.

En definitiva, podemos decir que gracias al contexto económico actual, la medición de la importancia de la RSC en el seno de las entidades financieras, supone un antes y un después. A pesar de que ya son muchas las que están concienciadas (Caixank, BBVA, Cajas de Ahorro), se debe dar un paso más para desarrollar la RSC de forma óptima. Es decir, a partir de la reestructuración de relaciones con los mercados, con los gobiernos, con los clientes, con los empleados y en suma con la sociedad. Por lo tanto podemos decir que la recesión económica actual, es el momento idóneo para que las entidades financieras desempeñen una RSC de forma modélica, ya que la misma le

EL MARKETING DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

reportará mejores resultados económicos, a partir del compromiso con los valores de la sociedad.

En este contexto es fundamental el desarrollo de un marketing 3.0 para el desarrollo de la RSC, ya que comparte el objetivo final de esta última: la satisfacción de todos los grupos de interés. Gracias a la confluencia de ambas disciplinas, se podrá lograr un mayor bienestar social y se vencerá la tendencia utilitarista que se tuvo del marketing en otras épocas pasadas. Es por ello, que a continuación se pasará a estudiar y analizar ambas disciplinas aplicadas a un caso real: Caja Rural de Soria.

PARTE SEGUNDA:
ANÁLISIS DE UN CASO
PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL MARKETING 3.0 Y DE LA RSC: CAJA RURAL DE SORIA

En el presente capítulo, el último de este trabajo, analizaremos en detalle el caso práctico elegido para ilustrar la aplicación de una estrategia de marketing 3.0, pero antes de adentrarnos en dicho análisis creemos conveniente hacer un repaso del Grupo Caja Rural al que pertenece la entidad objeto de nuestro estudio.

A continuación, nos centraremos de lleno en estudiar la entidad financiera elegida, Caja Rural de Soria, ejemplo de cómo a través de la creación de un vínculo entre la RSC y el Marketing 3.0, ha superado las barreras existentes entre el sector financiero y la población.

La gestión cooperativa de su modelo de negocio ha estado basada desde sus orígenes en el desarrollo económico de Soria, aspecto que se ha mantenido hasta la actualidad. Una de las principales diferencias entre la gestión de Caja Rural y otras financieras radica en su forma de hacer las cosas, siendo capaz de conciliar la rentabilidad económica con el bienestar de la sociedad en su conjunto. En este sentido, es necesario que conozcamos los valores y principios que han guiado su actuación convirtiendo a Caja Rural de Soria en la entidad de referencia que es hoy en la provincia.

Para ello, realizaremos un estudio pormenorizado de Caja Rural de Soria, analizando su composición y sus políticas desde la perspectiva del marketing socialmente responsable o también denominado Marketing 3.

4.1 Antecedentes de Caja Rural de Soria

Para contextualizar de qué forma surge Caja Rural de Soria, o “la Caja” como se le conoce entre sus clientes y trabajadores, es necesario que nos remontemos a sus orígenes. Es por ello, que a continuación realizaremos una breve reseña histórica del Grupo Caja Rural.

Las Cooperativas de Crédito nacieron en Europa a principios del siglo XX con la finalidad de aportar soluciones a los sectores agrarios y de consumo, a los que les resultaba difícil el acceso al crédito bancario tradicional. En 1984 se constituyó el Banco de Crédito Agrícola (BCA), el grupo asociado a las cajas rurales que acogió entonces a cincuenta y una de ellas.

A mediados del año 1989, veintitrés Cajas rurales pertenecientes hasta ese momento al Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola BCA - Cajas Rurales Asociadas, decidieron desagregarse de dicho grupo, para constituir la Asociación Española de Cooperativas de Crédito (actualmente denominada, Asociación Española de Cajas Rurales). Esta sociedad fue la promotora de lo que actualmente conocemos como el “Grupo Caja Rural”.

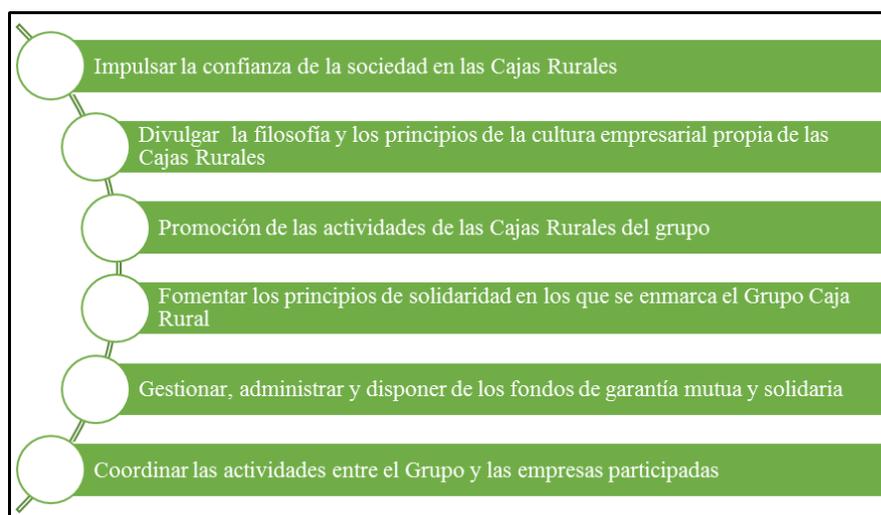
Años más tarde, se incorporaron a esta asociación prácticamente la totalidad de cajas rurales existentes en España, siendo las mismas un total de ochenta y uno en el año 2008. Sin embargo, a consecuencia de la crisis económica, el sector de las cooperativas de crédito tuvo que reestructurarse para hacer frente a los nuevos requerimientos de capital. Este hecho ocasionó que, a partir del año 2010, el número de entidades vinculadas a esta asociación descendiera. Un ejemplo de ello fue el caso de Ruralcaja y sus catorce socias de las Cajas Rurales del Mediterráneo (CRM), que decidieron abandonar el Grupo Caja Rural para asociarse con Cajamar¹.

En el momento actual, y tras las fusiones realizadas por las diferentes sociedades cooperativas como la anteriormente mencionada Cajamar, el número de cajas rurales que integran el grupo se cifra en cuarenta y tres, según la web corporativa de la Caja.

La función que desempeña la Asociación Española de Cajas Rurales dentro del Grupo es institucional, es decir se encarga de actuar como instrumento de coordinación y como foro de discusión en relación con las cuestiones planteadas por las diferentes cooperativas que constituyen el Grupo. Las líneas de actuación que persigue la Asociación se reflejan en la figura 4.1

¹ Disponible en: <http://cort.as/e9qX>

Figura 4.1 Objetivos de la Asociación Española de Cajas Rurales



Fuente: Elaboración propia a partir de web de Globalcaja.²

Tras su constitución, en el año 1994, mediante el acuerdo asociativo de veinticuatro Cajas Rurales, el Grupo Caja Rural se ha convertido en uno de los principales grupos bancarios cooperativos³ presentes en España. Con posterioridad a dicha alianza, se unieron otras cooperativas de crédito hasta llegar a la composición actual, que agrupa a la mayoría de cajas rurales existentes en nuestro país (Carrasco, 2009).

La gran solidez financiera del grupo Caja Rural se traduce en un volumen de activos de más de cincuenta y nueve mil millones de euros y en unos fondos propios de cuatro mil setecientos noventa millones de euros⁴. A su vez el Grupo Caja Rural, tiene una elevada riqueza patrimonial plasmada en más de tres mil seiscientas oficinas distribuidas por todo el territorio nacional, así como un capital humano de más de trece mil empleados.

La constitución del Grupo Caja Rural refleja la consolidación del proyecto más reciente y de mayor extensión realizado por la banca cooperativa española, tal y como se muestra en la tabla 4.1

² Disponible en: <http://cort.as/e9qu>

³ Un grupo bancario cooperativo es un conjunto de sociedades cooperativas de crédito y otras formas jurídicas interrelacionadas y coordinadas, que operan bajo unos principios comunes y solidarios. Su mecanismo de actuación se rige por las directrices comunes marcadas por el grupo bancario y por la independencia de las decisiones tomadas por las entidades que constituyen el grupo (Diccionario económico del periódico Expansión)

⁴ Según datos de la web corporativa de Caja Rural. Disponible en: <http://nubr.co/4qVJWa>

Tabla 4.1. La distribución de Cajas Rurales en España

CCAA	CAJAS RURALES
Galicia	Caixa Rural Galega Caja Rural de Zamora
Asturias	Caja Rural de Asturias Caja Rural de Gijón
Cantabria	Cajaviva Caja Rural
País Vasco	Caja Rural de Navarra
Navarra	Caja Rural de Navarra
La Rioja	Bantierra Cajaviva Caja Rural Caja Rural de Navarra Caja Rural de Soria
Aragón	Bantierra Caja Rural de Soria Caja Rural de Teruel
Cataluña	Cajaviva Caja Rural Bantierra Caja Rural de Jaén Caja Rural de Teruel
Castilla y León	Cajaviva Caja Rural Caja Rural de Castilla-la Mancha Caja Rural de Salamanca Caja Rural de Soria Caja Rural de Zamora
Madrid	Banco Cooperativo Español Bantierra Caja Siete Caja Rural de Castilla-la Mancha Globalcaja Caja Rural de Granada Caja Rural de Jaén Novanca Caja Rural del Sur Caja Rural de Soria Caja Rural de Zamora
Castilla-la Mancha	Caja Rural de Casas Ibáñez Caja Rural de Castilla-La Mancha Globalcaja Caja Rural de Villamalea Caja Rural de Soria

....CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE

...VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

CCAA	CAJAS RURALES
Comunidad Valenciana	Caixa Popular Caja Rural Central Caixa Rural Alcora Caja Rural Almassora Bantierra Caixa Rural Benicarló Ruralnostra Caixa Rural Les Coves Caja Rural de Onda Caja Rural S.Isidro de Vall de Uxo Caixa Rural Vinarós Caja Rural de Albal Caja Rural de Alcudia Caja Rural de Algemesí Bantierra Caixa Popular
Murcia	Caja Rural Central Globalcaja Caja Rural Regional
Extremadura	Caja Rural de Extremadura
Andalucía	Caja Rural de Adamuz Caja Rural de Baena Caja Rural de Granada Caja Rural de Jaén Caja Rural Nueva Carteya Caja Rural Cañete de las Torres Caja Rural del Sur Caja Rural de Utrera
Canarias	Caja Siete

Fuente: Elaboración propia a partir de web corporativa de la Caja Rural.⁵

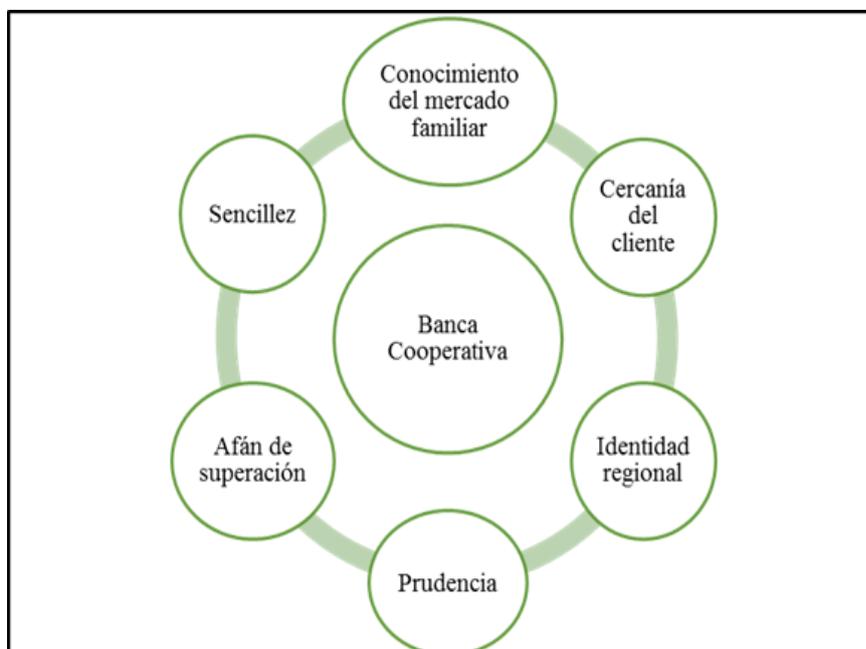
De la lectura de la tabla 4.1, podemos concluir que las Cajas Rurales se reparten por todo el territorio español, de manera que están presentes en la totalidad de las Comunidades Autónomas.

La integración en el Grupo por parte de las cooperativas de crédito se realiza a través del denominado modelo banca federada o también conocido como “banca de proximidad”. Gracias al mismo, cada una de las entidades que constituye el Grupo

⁵ Disponible en: <http://nubr.co/Gwond3>

mantiene su libertad de funcionamiento, sin perjuicio de la operativa bancaria que establecen y sin perder su eficiencia empresarial. Es decir, aplican los principios propios de la banca tradicional minorista, conservando la misión, visión y valores del modelo de la banca cooperativa (veáse figura 4.2).

Figura 4.2. Los principios de la banca cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de web corporativa de la Caja Rural. ⁶

El modelo de negocio seguido por el Grupo Caja Rural se caracteriza por la descentralización de funciones y por la aplicación del principio de subsidiariedad desarrollado sobre la base del criterio de independencia jurídica y de decisión de cada miembro.

Este modelo de banca cooperativa se constituyó a partir de diferentes entidades referentes en Europa, como el Rabobank holandés, el Credit Agricole francés o los Raiffeisen alemanes (DZ Bank), austríacos (RZ Bank) y suizos.

La actividad que realizaban en un principio las sociedades cooperativas estaba concentrada en el medio rural y en otras explotaciones agropecuarias y forestales. Sin embargo, el desarrollo tecnológico, la crisis financiera y el cambio en las necesidades de los consumidores, hizo que estas cooperativas tuvieran que ampliar su alcance. Para ello, realizaron acuerdos con pequeñas y medianas empresas de índole diferente, como el sector inmobiliario, turístico o vinícola, entre otros. Así, conservaron su actividad originaria pero dirigiéndose a más segmentos de mercado (Carrasco,2009), esto es, llevando a cabo una estrategia de desarrollo de mercado.

⁶ Disponible en: <http://nubr.co/Gwond3>

Para el desarrollo de su actividad el Grupo Caja Rural tiene el apoyo de diferentes entidades participadas como el Banco Cooperativo Español (en adelante, BCE), la Sociedad Rural Servicios Informáticos, la compañía de Seguros RGA y Docalia. Estas entidades actúan como proveedores de servicios para cada una de las cooperativas de crédito. A continuación, a través de la figura 4.3 detallamos la función de cada una de ellas.

Figura 4.3. Entidades participadas del Grupo Caja Rural



Fuente: Elaboración propia a partir de web corporativa Rural Servicios Informáticos ⁷

Una vez que conocemos la estructura y composición del Grupo Caja Rural nos ocupamos de manera específica de la entidad objeto de nuestro estudio: la Caja Rural de Soria.

4.2. La entidad financiera Caja Rural de Soria

Según se recoge en la web corporativa de Caja Rural de Soria, la entidad, nació el 26 de Septiembre de 1.960 como una cooperativa de crédito de ámbito provincial. Tres años más tarde, modificó su denominación social y pasó a denominarse Caja Rural de Soria Sociedad Cooperativa de crédito, nombre comercial que mantiene en la actualidad.

Tal y como hemos visto en el epígrafe anterior, al igual que otras cooperativas de crédito, desde 1990, la entidad forma parte del BCE, integrándose en el Grupo Caja Rural. Aunque en un principio, esta cooperativa tuviera como objeto social la realización y el fomento del crédito agrario y cooperativo en los sectores primarios, a día de hoy ha

⁷ Disponible en: <http://cort.as/eBql>

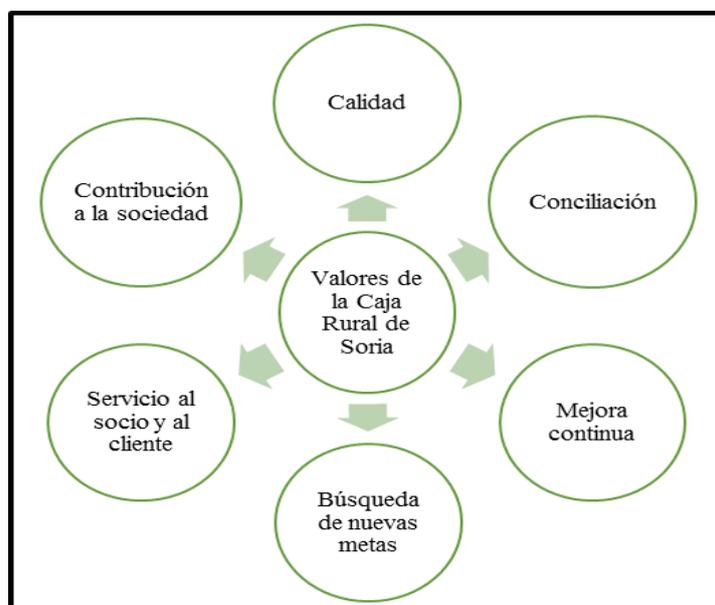
ampliado sus funciones a través de un proceso de diversificación que ha contemplado la ampliación del target, así como el ofrecimiento de nuevos productos adaptados a los nuevos segmentos del mercado objetivo. Es por ello, que actualmente está presente en todos los sectores clave del ámbito financiero. De esta forma, aporta financiación tanto a empresas públicas como privadas, así como a cada una de las sociedades participadas o fundaciones que la constituyen.

El compromiso que mantiene la entidad con la sociedad en la que opera es una de sus señas de identidad; ello no es casualidad ya que Caja Rural nació ligada a ciertos principios éticos y de compromiso social que veremos a continuación.

4.2.1. Misión, visión y valores

Gracias a los valores implantados desde sus orígenes, Caja Rural de Soria se ha convertido en la entidad de referencia que es hoy en la provincia. Los principios que guían su actividad diaria son los que se reflejan en la figura 4.4

Figura 4.4. Valores de Caja Rural de Soria



Fuente: *Elaboración propia a partir de web corporativa Caja Rural de Soria.*⁸

De todos los valores reflejados en la figura anterior, podemos señalar como principal la calidad del servicio prestado al cliente. Es por esta razón por la que sus trabajadores se forman en obtener la excelencia del desempeño, a través del análisis constante de las nuevas necesidades que se presentan en la sociedad soriana. En este sentido, la Caja considera como un “deber” el desarrollo de diferentes iniciativas para ayudar al progreso y crecimiento de la provincia en todos los sentidos. De esta forma, podemos decir que la base de su actividad socialmente responsable descansa en el compromiso y en la confianza, tanto a nivel interno con sus trabajadores (por medio de la

⁸ Disponible en: <http://cort.as/eC3b>

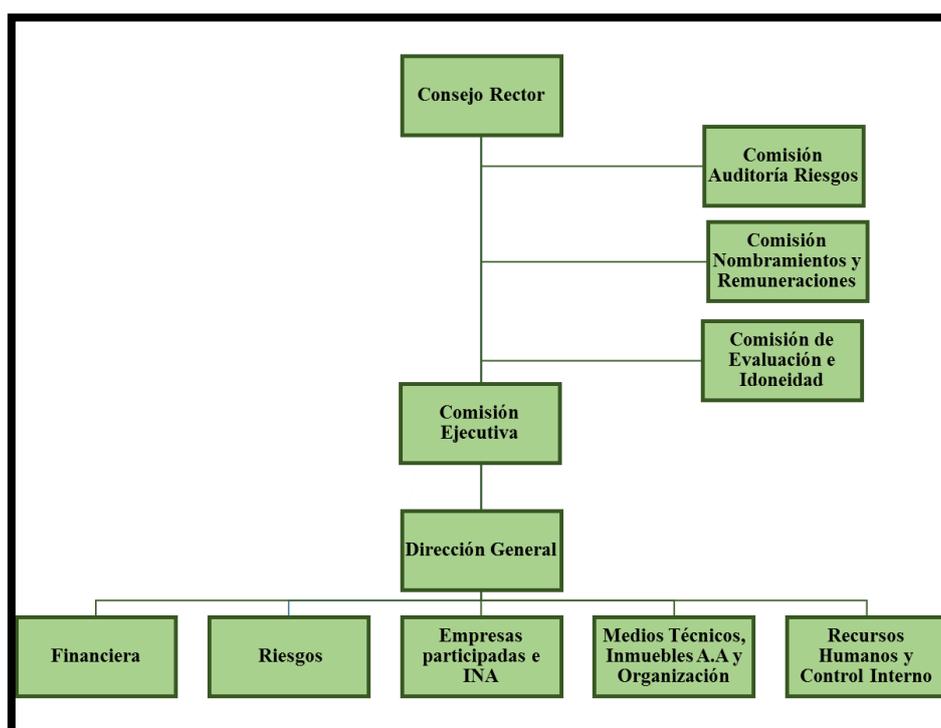
conciliación de su vida laboral y profesional), como con los agentes externos (proveedores, socios o clientes).

Ahora bien, esta actuación socialmente responsable debe implantarse a partir de los órganos sociales que la constituyen, tal y como veremos a continuación.

4.2.2. Estructura y organigrama

La estructura de funcionamiento sobre la que se configura la Caja es similar a la de cualquier entidad financiera que siga el modelo de banca cooperativa, tal y como se refleja a continuación (figura 4.5).

Figura 4.5 Organigrama de Caja Rural de Soria



Fuente: Elaboración propia a partir del anexo de la Caja Rural de Soria (2014)

Tal y como se puede observar en la figura 4.5, la dirección de la Caja está sustentada por los órganos sociales y de gestión, concretamente nos referimos, a la Asamblea General, el Consejo Rector, la Comisión Ejecutiva y la Dirección General. Para comprender de un modo más concreto la función realizada por cada uno de ellos, a continuación detallamos sus funciones.

En primer lugar, como órgano de representación del gobierno y de la gestión de la entidad, nos encontramos con el Consejo Rector. Las funciones inherentes que desempeña son la administración y la representación de la entidad.

En segundo lugar, la Comisión Ejecutiva es la encargada de desarrollar las funciones y facultades designadas por el Consejo Rector. Por su parte, las funciones ejecutivas de la Caja se atribuyen al Comité de la Dirección General. En estos órganos, nos encontramos con la figura del Director general, quien se encarga de planificar, organizar y dirigir a todos los departamentos de la Caja de modo que desarrollen sus funciones de forma óptima. Adicionalmente, presta un asesoramiento permanente al Consejo Rector del que depende, en relación con la estrategia general a seguir y con los objetivos principales que la entidad debe cumplir.

Como último órgano social presente en Caja Rural de Soria está la Asamblea General. La misma está constituida por los delegados elegidos por los socios. Este órgano social es la máxima expresión de la voluntad social de la Caja, es por ello que su función es de gran importancia, ya que tras cerrar el ejercicio económico sus integrantes se reúnen para examinar la gestión social realizada o, en su caso, aprobar las cuentas anuales.

Por otra parte, los integrantes de dicha Asamblea también son los encargados de debatir sobre la distribución del excedente y marcar la política general que debe seguir la organización. Además de estos órganos sociales, la estructura de la entidad está configurada por un grupo de empresas en las que participa con objeto de potenciar el crecimiento económico, social y cultural de Soria, tal y como veremos a continuación.

4.2.3. Las Empresas participadas de Caja Rural de Soria⁹

En base a ello, podemos decir que el origen de las sociedades participadas de la Caja se remonta a los años 1992 y 1994, cuando empresas como Rural Servicios Informáticos (RSI) y la compañía de seguros de las cajas rurales (RGA) eran las únicas que prestaban los servicios a la actividad financiera de la Caja.

Es en el año 1997, cuando la Caja decide participar en determinadas empresas por imitación de otras cajas rurales y por iniciativa institucional. Para conocer la trayectoria que han seguido estas sociedades participadas hasta la actualidad, debemos remontarnos a ciertos hitos históricos reflejados en la tabla 4.2.

⁹ Para la redacción de este apartado nos hemos apoyado en buena parte en la entrevista en profundidad realizada al director del área de empresas participadas e inmuebles no adscritos a la actividad (INA) de la Caja, celebrada el 25 de Abril de 2016. Así como en la ponencia para el XV Congreso de Investigadores en Economía Social que él mismo realizó en Septiembre de 2014.

Tabla 4.2 Antecedentes históricos de las sociedades participadas

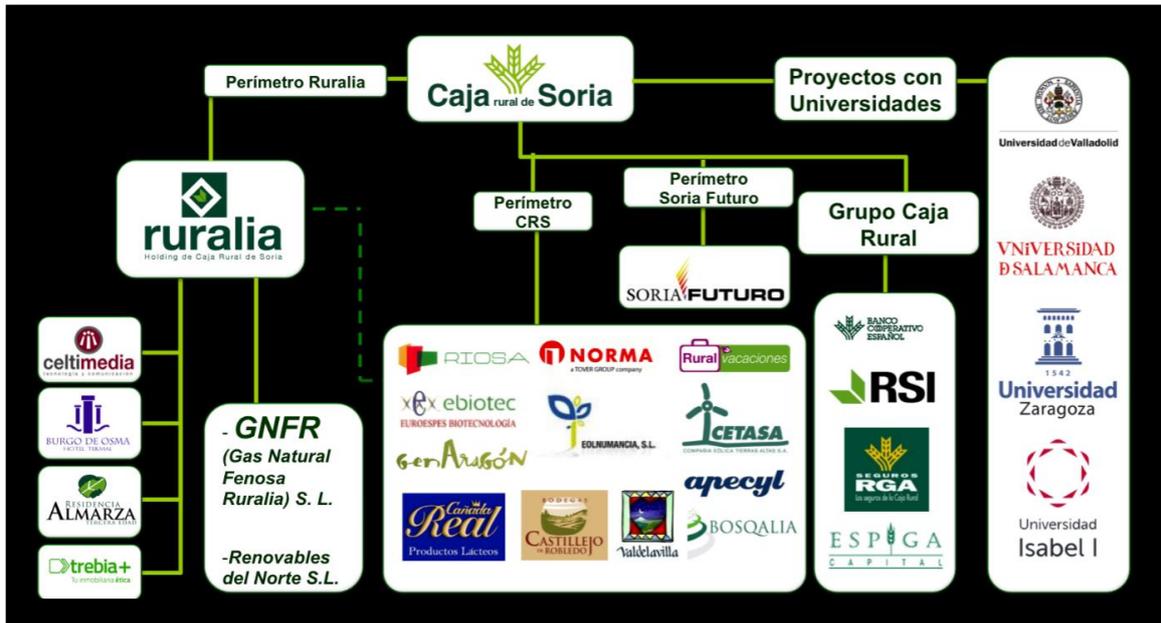
Periodo	Acontecimientos relevantes
1992-94	Las participadas sólo eran las que prestaban servicios a la actividad financiera (RSI y RGA)
1995	Aparece la Fundación Científica Caja Rural de Soria
1996	La Compañía Eólica Tierras Altas (Cetasa) es la primera empresa en la que participa la Caja Rural de Soria
1997-98	Las empresas participadas se incrementan en número y sectores hasta cuatro, con Bodegas Castillejo de Robledo
2000	Aparece la Fundación Soriactiva, un nuevo canal para la “ayuda al desarrollo provincial”
2000-04	Se menciona el proyecto de inmersión en idiomas en Valdelavilla. En ese periodo Cetasa aporta beneficios
2005	Participación en la sociedad de capital de riesgo “Soriafuturo”
2008	La Caja Rural de Soria participa ya en diecinueve empresas participadas
2009	Nace Ruralia Europa S.L.U, un holding participado en su totalidad por la Caja Rural de Soria con objeto de vincular la actividad financiera de la entidad y las participadas. A su vez surge el beneficio económico por vinculación
2012	Ruralia incluye por primera vez en su modelo de negocio criterios de responsabilidad social y colabora estrechamente con la entidad
2013-Actualidad	Nace Trebia. En este momento la Caja Rural de Soria cuenta con veintitrés empresas participadas.

Fuente: Gracia (2014)

De acuerdo con lo establecido en la tabla anterior, podemos decir que Caja Rural de Soria ha mantenido una constante predisposición para potenciar el desarrollo económico de la provincia, a partir de una economía real; entendiéndola, como el rechazo de la entidad a participar en aquellos sectores empresariales que promueven prácticas abusivas como la especulación o la sobreexplotación del terreno.

Los criterios establecidos por la entidad para invertir en diferentes empresas, están sustentados en la naturaleza ética de las mismas y en la sostenibilidad de los proyectos que generen beneficios. En línea con estas ideas, podemos señalar que actualmente la Caja participa en diferentes empresas y proyectos educativos con varias universidades. La imagen 4.1 ilustra dicha colaboración.

Imagen 4.1 Empresas participadas de Caja Rural de Soria



Fuente: Informe Asamblea General de Caja Rural de Soria (2015)

Llegados a este punto, podemos afirmar que la trayectoria de las “participadas” ha estado basada en dos pilares: por un lado en la creación de riqueza intangible en un territorio por medio del fomento del empleo y, por otro, en la constatación de que este modelo de negocio sostenible y responsable es efectivo, ya que sus cuentas de resultados nunca se han visto penalizadas. En palabras del director de estas empresas participadas de la Caja:

Las sociedades con las que participa la caja son un modelo de responsabilidad social con el territorio. El diseño de las participadas se hace suficientemente sólido para que el resultado global de la cartera sea positivo, aunque nos traiga quebraderos de cabeza como fue el caso de Valdelavilla¹⁰, por lo que podríamos decir, que la riqueza de las mismas se valora en su conjunto, no de forma separada. Se trata de una manera de diversificar clientes para disminuir el riesgo de las empresas participadas, es decir que si una de ellas no funciona adecuadamente, que no arrastre a las demás.

La presencia de estas participadas desde el año 2015 decide devolver a la sociedad el favor por la confianza prestada al negocio bancario tradicional”. Es por ello que la Caja trabaja a través de la formula “hazlo valer y hazte valer”. Es decir, cuando un compañero de Caja Rural de Soria realiza una negociación con un cliente, para desmarcarse de la competencia le ofrece invertir en Soria. En este sentido, se trata de reforzar el esfuerzo consolidado por la solidez que

¹⁰ Valdelavilla es una empresa de turismo rural que un primer momento tuvo un gran éxito, aunque posteriormente este modelo de negocio ha ido decayendo.

aportan las sociedades participadas a la Caja. (Director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad. E1)

Tras conocer todas las sociedades participadas nos detendremos en el estudio de Trebia, la inmobiliaria ética de la entidad. La elección responde a su relación con el objetivo de este trabajo fin de grado, ya que es un claro ejemplo de la existencia de la complementariedad que existe entre la rentabilidad económica y la responsabilidad social corporativa en una entidad financiera.

4.2.4 Trebia: La inmobiliaria ética de Caja Rural de Soria

El origen de Trebia se remonta al año 2012. Nace como portal de inmuebles no adscritos a la actividad de Caja Rural de Soria, en el seno de la Dirección de Empresas Participadas e INA de la entidad.

Nace para buscar un nicho de mercado y vender inmuebles, por precio, pero con el objetivo de atraer a la gente que quiera trabajar dentro de los mismos (Director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad. E1)

Los objetivos bajo los que nace este proyecto se basan en la justificación del esfuerzo comercial realizado por Trebia, al fijar precios indexados en sus inmuebles ajustándolos al mercado para la creación de empleo.

Ahora bien, la venta de estos inmuebles no está dirigida a fondos de inversión o con el propósito de especular. Trebia busca vender inmuebles con el fin de que se desarrolle en ellos una actividad empresarial. De esta forma, Trebia pretende evitar la especulación inmobiliaria y ofrecer un nuevo concepto de “servicio inmobiliario” desde una perspectiva ética. Se trata del fomento de la creación de empleo mediante el aprovechamiento de estos inmuebles en condiciones beneficiosas para aquellos que los adquieren, pero con la pretensión de extender este beneficio a la sociedad, mediante la creación de puestos de trabajo en un entorno marcado por el difícil acceso al mercado laboral.

En línea con las ideas del Director del Área de Participadas, podemos decir que este modelo de venta de inmuebles está condicionado a una disminución del precio si se genera empleo. De esta forma, Trebia consigue diferenciarse de la competencia, ya que además de vender inmuebles ofrece un valor añadido tal y como se muestra en la imagen 4.2.

Imagen 4.2 Ejemplo de inmueble vendido por Trebia



Fuente: Gracia (2014)

El alcance de su actividad tiene como premisa fundamental la igualdad de oportunidades en una sociedad castigada por la recesión económica. “Trebia se ve beneficiada por la crisis económica porque su gestión ética es una novedad, puesto que se dice la verdad frente a todos los escándalos financieros que han surgido desde diferentes ámbitos”

En este sentido, podemos decir que su modelo de negocio tiene como característica principal la transparencia implacable de información.

A la hora de vender un inmueble, a todas las partes implicadas en la transacción, se les entrega un mismo contrato. (Director del área de empresas participadas e inmuebles no adscritos a la actividad. E1)

De esta forma, sus actuaciones se sustentan en la transmisión de una información verídica que permite el acceso de todos los interesados a través de diferentes canales (portal de internet, banca telefónica o las oficinas).

Los segmentos de mercado a los que se dirige son empresas españolas y multinacionales que quieran crecer y establecer su actividad en España. Para ello Trebia lleva a cabo reuniones periódicas con asociaciones de vecinos, jubilados, cámaras de comercio o embajadas de países que estén interesados en que sus empresas se instalen en Soria.

Como primer local que se vende a través de este canal inmobiliario podemos señalar a la asociación Down de Zaragoza. A partir de ese momento han existido otro tipo de clientes que acuden a Trebia para vender sus inmuebles.

Este modelo es muy sencillo porque permanentemente, tanto Trebia como el cliente que quiere vender un inmueble y quien lo adquiere, van a saber lo que ganan y lo que pierden en términos de comisiones (Director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad. E1)

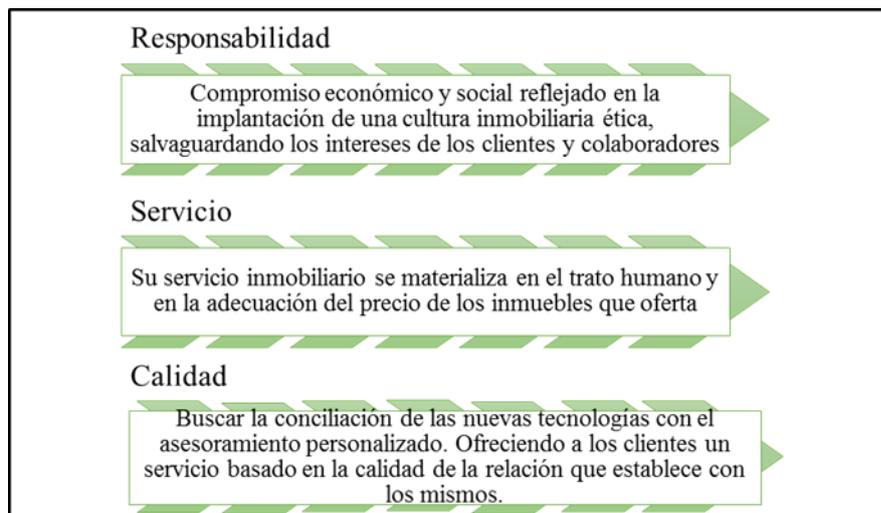
Ello es posible, gracias a la redacción de un contrato único para todas las partes, como hemos apuntado con anterioridad.

Otro de los casos destacables de Trebia en la gestión de sus inmuebles fue el convenio que suscribió con El Hueco¹¹. A través del mismo esta inmobiliaria ética cedió los locales del antiguo restaurante Ágape, sin que el Hueco tuviera que asumir coste alguno. A su vez, la Caja, concedió veinte créditos de treinta mil euros cada uno para ayudar a los emprendedores que se alojaban en tales instalaciones, con el objetivo de aumentar la rapidez de creación de estas empresas.

Con estas actuaciones se puso de manifiesto tanto que el compromiso social de la entidad revierte en el aumento de su rentabilidad económica, como el papel de Trebia en el desarrollo del tejido empresarial de Soria. Al quedar demostrada la existencia de un doble beneficio, entidades financieras de gran tamaño decidieron sumarse a este proyecto, como fue el caso de BBVA.

En suma, de acuerdo con todo lo expuesto, podemos decir que el modelo de gestión de Trebia es clave en la RSC de la entidad. Ello es debido a que tiene la finalidad de favorecer con la venta de sus inmuebles proyectos económicos viables. Sus líneas de actuación están sustentadas por los principios generales establecidos por Trebia y que han quedado reflejados en la figura 4.6.

Figura 4.6. Los principios de Trebia



Fuente: Elaboración propia a partir del código ético de Trebia

De acuerdo con lo reflejado en la figura anterior, el compromiso que mantiene Trebia con la sociedad radica en una serie de obligaciones y valores recogidos en el código ético de esta organización. La responsabilidad social en este sentido, no sólo es

¹¹ El hueco es una organización que fomenta el emprendimiento social o coworking sin ánimo de lucro. Su objetivo radica en el apoyo a diferentes emprendimientos sociales “innovadores” que enriquezcan sobre todo a la provincia de Soria.

asumida por Trebia, sino también por cada una de las empresas en las que participa Caja Rural de Soria.

La participación de la Caja en Trebia es fundamental, puesto que permite poner a disposición de ésta todos los recursos humanos y materiales para que pueda desarrollar de forma ética su actividad. Es por ello que Trebia, busca de forma continuada la eficiencia, el aprovechamiento y la optimización de todos los recursos cedidos por la entidad.

El voluntariado corporativo desarrollado por los empleados de Caja Rural de Soria se ha visto reflejado en la aportación de ideas, tanto en la retroalimentación del blog, como en la asistencia a reuniones fuera del horario laboral. Adicionalmente, como muestra de agradecimiento, a través de la intranet se reconocen de forma individual las aportaciones realizadas por estos últimos. (Director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad. E1)

En este sentido ambas organizaciones, buscan que el cliente perciba la “cercanía” en la que se basa su modelo de negocio. Es por ello que, tanto Trebia, como la Caja, persiguen un objetivo común: devolver la confianza prestada por sus clientes a través de la creación de proyectos sostenibles que enriquezcan a Soria.

El compromiso que mantienen con la sociedad ambas organizaciones, se extiende a las aportaciones realizadas al Fondo Social de la Vivienda. Concretamente, han aportado cinco viviendas para ajustar el precio de determinados inmuebles a las necesidades económicas de ciertos colectivos que no podían hacer frente a determinados requerimientos económicos.

En síntesis, podemos decir que gracias a Trebia y al resto de empresas participadas, la Caja ha logrado convertirse en una entidad de referencia en Soria. Su apuesta por el desarrollo provincial como vía de escape a la recesión económica actual se ha materializado en la riqueza de lo intangible, el empleo, concretándose en más de seiscientos puestos de trabajo que posibilitan las empresas en las que participa la entidad.

Una vez que conocemos la composición detallada de Caja Rural de Soria, debemos analizar las estrategias de marketing que desarrolla la entidad para atraer y fidelizar a sus clientes desde una actuación responsable. A través del análisis del departamento de marketing, encontraremos las respuestas que necesitamos al respecto.

4.3. El departamento de marketing de Caja Rural y sus políticas de comercialización

Dado que uno de los objetivos centrales de este trabajo es analizar la aplicación de un modelo de marketing 3.0 unido a la banca ética en Caja Rural de Soria, nos ocupamos en este apartado de estudiar en detalle el departamento de marketing de la entidad. Además pretendemos identificar los segmentos de mercado a los que se dirige la

empresa, así como las políticas de marketing mix llevadas a cabo para satisfacer las necesidades de su *target*¹².

4.3.1. El departamento de marketing

La transformación del sector financiero español en los últimos años ha estado marcada por la reestructuración bancaria, por la globalización de los mercados y por una utilización masiva de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). A todos estos cambios, se ha unido una mayor cultura financiera de la sociedad, lo que ha provocado un aumento de la competencia y un cambio en la gestión de las entidades financieras.

La sociedad de consumo, por su parte, ha inspirado ciertos cambios en los gustos y en las actitudes de la población. Es por ello que las entidades buscan diferenciarse de la competencia a través de la segmentación, pasando de una banca de productos a una banca de clientes. Lo que prima ahora, no sólo es la rentabilidad económica, sino también las necesidades de estos colectivos.

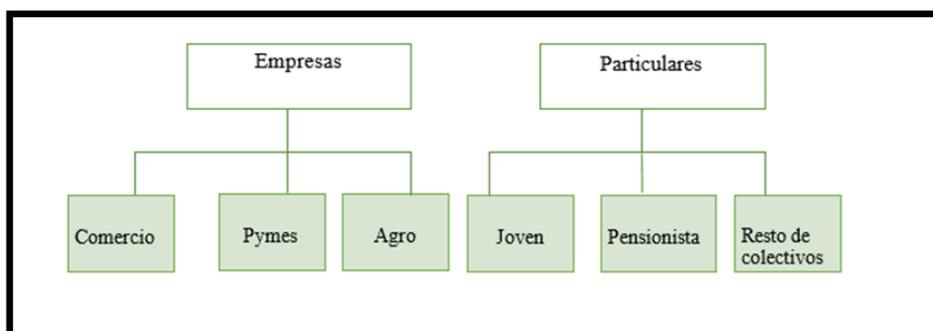
No obstante, en el caso de la Caja, este modelo de banca centrado en las personas ha estado presente desde sus orígenes, aunque bien es cierto que en la actualidad su labor social se ha intensificado a través del desarrollo de una completa estrategia de marketing 3.0.

El departamento de marketing de Caja Rural de Soria, al igual que en cualquier entidad financiera, se encarga de gestionar su actividad estratégica y comercial. Sus objetivos se apoyan en el empleo de políticas que respondan a una filosofía de marketing 3.0, orientadas al mercado, con objeto de acercar los productos y servicios financieros al cliente. Para ello, lleva a cabo diferentes iniciativas sociales desde el ámbito educativo, cultural, social y deportivo. De estos aspectos, nos ocupamos a continuación.

4.3.2. Segmentación y posicionamiento de Caja Rural de Soria

Como sucede en todos los sectores, en el bancario, no todos los consumidores tienen las mismas preferencias, ya que no siempre demandan ni los mismos productos, ni los mismos servicios. Para atender las necesidades de los diferentes clientes la Caja lleva a cabo una estrategia de segmentación diferenciada. Los costes derivados de la puesta en práctica de esta estrategia son altos, ya que requiere una atención individualizada, destinada a satisfacer las demandas de todos los grupos de clientes de la mejor forma posible. Los dos macrosegmentos de clientes a los que se dirige la Caja son: los particulares y las empresas.

¹² Público objetivo o clientes finales

Figura 4.7 *Target* de Caja Rural de Soria

Fuente: *Elaboración propia*

A su vez, tal y como se refleja en la figura 4.7 la Caja distingue diferentes segmentos dentro de cada uno de los grandes grupos de consumidores mencionados. Así, en el segmento de empresas, identifica diferentes tipos de clientes que agrupa en comercio, pymes y sector “agro”. Este último segmento está formado por diferentes cooperativas y empresas propias del sector primario (ganadería, agricultura o pesca). La Caja tiene una especial vinculación con este colectivo, ya que constituyó una de sus actividades principales en el inicio de su andadura. Es por ello, que a través de su fundación Soriactiva se presta un servicio de asesoramiento acerca de los temas relevantes de la Política Agrícola Común (PAC) y se fomenta la inversión de aquellos agricultores más jóvenes para evitar que el sector primario desaparezca.

El segundo gran segmento de mercado que nos encontramos son los particulares. Este grupo está formado a su vez por los subsegmentos: joven, pensionista y el resto de colectivos. La diferenciación de clientes que realiza la Caja en este sentido es en función de la edad; así, el público objetivo joven lo constituyen aquellas personas con edades comprendidas entre los cero y los treinta años. No obstante, a su vez dentro de este macrosegmento estarían incluidos los individuos que no tienen las mismas necesidades financieras. Es decir, aquellos con edades comprendidas entre los cero y los catorce años, y por otro lado los clientes con más de catorce años hasta el límite de los treinta.

Para dirigirse a este perfil de cliente joven, la entidad cambió su estrategia comercial en el año 2013¹³, y desarrolló nuevas vías para llegar a los mismos, creando la comunidad Jovenin. Se trata de un programa destinado exclusivamente para este segmento. Al que ofrece diferentes ventajas en cada uno de sus productos, como el mantenimiento de cuenta gratuito o la ausencia de comisiones entre otras, tal y como veremos en epígrafes posteriores.

Por otro lado el segundo colectivo de particulares al que se dirige la entidad está formado por los pensionistas. Este *target* lo comprenden los individuos con edades superiores a los cincuenta años que domicilian su pensión con la Caja. A cambio la

¹³Noticia del Diario de Soria. Disponible en: <http://nubr.co/1NZI6>

entidad les ofrece diferentes beneficios como cobrar la misma el día veintisiete de cada mes.

Como último subsegmento que integra el colectivo de particulares, se encuentra el resto de clientes de la Caja. Este colectivo restante está formado por aquellas personas que domicilian sus nóminas, contratan seguros, realizan transferencias u otro tipo de operaciones con la entidad.

De esta forma podemos decir que el posicionamiento o imagen que quiere transmitir la Caja para ser concebida en el mercado, está totalmente vinculada a la satisfacción de las necesidades del cliente local, “el de su tierra”. Es por ello, que su posicionamiento en el mercado es emocional, basado en los valores que quiere transmitir a través de su vinculación por y para el desarrollo de Soria.

En síntesis, podemos decir que la Caja busca ser merecedora de la confianza prestada por sus socios y clientes, tratando de ser la entidad de la tierra para todos; ya sean jóvenes, pensionistas, agricultores o familias con diferentes necesidades.

Por otro lado, apuesta por la oficina física, en la que el trato al cliente es el elemento clave, constituye una seña de identidad de la Caja, a la par que un claro elemento diferenciador respecto de los grandes bancos. Es éste otro de los factores que contribuye a la definición de ese posicionamiento basado en la atención al cliente de la Entidad.

4.3.3 Las políticas de producto y precio

Tras conocer las características de los diversos grupos de clientes que integran los segmentos de Caja Rural de Soria, es preciso que conozcamos la tipología de productos que oferta la entidad.

El carácter intangible del producto financiero en su conjunto, complica la labor de transmitir a los clientes los beneficios que el servicio prestado reporta. Es por ello, que las entidades financieras tratan de “tangibilizarlos”, a partir de ciertos atributos como la calidad del servicio ofrecido por parte de sus trabajadores, la entrega de ciertos bienes como bolígrafos y carpetas u otro tipo de acciones.

Estamos ante un mercado en el que la tangibilización es fundamental para transmitir un mensaje de confianza en el servicio que facilite la venta del mismo, ello habida cuenta de la situación actual de desprestigio del sector tiene una importancia capital.

La cartera de productos de la Caja puede dividirse en función del colectivo, al que éstos van dirigidos, esto es, particulares y empresas. Dadas las peculiaridades de cada uno de estos grandes grupos, comenzaremos por analizar el segmento de particulares, a partir de la cartera de productos que a aquéllos destina la entidad.

CAPÍTULO 4

4.3.3.1. La cartera de particulares

Con la finalidad de clasificar los diferentes productos de la Caja y a modo de resumen, la tabla 4.3 ofrece una fotografía global, de todos aquéllos destinados al segmento de particulares.

Tabla 4.3 La cartera del segmento de particulares

Líneas de productos	Categoría	Servicio
Tarjetas	Crédito	Telepeaje Telepeaje empleados Flexia multiopción
	Débito	In joven Débito Débito nómina Débito empleados Visa regalo Mastercard Visa recarga Electron Electron joven in
	Mixta	Visa oro mixta Visa classic mixta Visa classic mixta nómina Visa platinum
	Digital	Iupay
Cuentas		Joven in Nomina telo mereces Ala vista Libreta en marcha Ruralvía
Productos de ahorro e inversión	Depósito a plazo fijo Préstamos hipotecarios Préstamos personales Leasing Líneas ICO Renting	Guías prácticas ruralvía de fondos de inversión Fondos recomendados por perfil de inversor
Planes de pensiones y previsión	Renta fija Inversión mixta Renta variable Gestión activa Previsión asegurado	Recomendaciones del perfil por edad y aversión al riesgo del Cliente. Simulador de jubilación esperada
Seguros	De protección familiar y personal De bienes y propiedades De ahorro e inversión De ocio	Guías prácticas ruralvía de gestión de efectivo

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra las diferentes líneas de producto que ofrece la Caja al segmento de particulares. Como primer producto que nos encontramos dentro de este macrosegmento de mercado, son las tarjetas. En este sentido, la Caja ofrece diferentes modalidades como la tarjeta de crédito, la de crédito mixta y la de débito. Estas tarjetas permiten disponer de dinero en efectivo a sus clientes, sin coste de comisión, en cada uno

de los cajeros situados tanto en Soria, como el resto de provincias, siempre y cuando estos cajeros integrasen el Grupo Caja Rural, Grupo Banco Popular, Grupo Cajamar, Bankinter, Deutsche Bank y Laboral Kutxa.

Como diferencia entre las tarjetas de crédito y débito, podemos señalar que las de débito son aquellas tarjetas en las que las compras realizadas se cobran de manera automática en la cuenta de cada cliente, mientras que en las de crédito estas compras se acumulan desde que se realizan, hasta el día del mes fijado por la entidad para pagarlas. En el caso de la Caja Rural, los importes se cobran el día cinco de cada mes.

En este sentido, podemos decir que gracias a la amplia gama de las tarjetas de crédito que ofrece la entidad a sus clientes, éstos pueden seleccionar el modo de pago que prefieran, a través de diferentes alternativas que ofrece. Es decir, pueden aplazar sus compras a través de un importe o un porcentaje del total de las mismas que prefijen o, si lo prefieren, pueden retrasar únicamente una determinada compra, a través del denominado Servicio de Compra Personalizada (SCP). Para poder optar por este servicio la tarjeta Flexia Multiopción, es la que más se ajusta al tipo de cliente que quiera realizar sus pagos de forma diferente, es por ello que se considera como la tarjeta “más flexible”.

De esta forma, vemos como la Caja tiene un amplio abanico de posibilidades adaptado a cada tipo de cliente, según las preferencias de pago de éstos. En línea con esta idea, podemos señalar que tanto las tarjetas de crédito, como de débito tienen diferentes ventajas asociadas. A modo de ejemplo, podemos resaltar que la tarjeta de crédito “Telepeaje” permite a sus clientes agilizar el pago de los peajes y conseguir importantes descuentos por asiduidad en el tránsito, llegando en algunas vías hasta el cuarenta por ciento. En relación con este tipo de tarjeta, cabe destacar que para los empleados de la entidad la misma es totalmente gratuita en términos de comisiones, al igual que el resto de tarjetas que llevan la denominación de “empleado”, tal y como hemos mencionado en la tabla 4.3

La tipología de tarjetas que ofrece mayor exclusividad a sus clientes es la correspondiente a las mixtas¹⁴. Dentro de este grupo podemos señalar la denominada “Visa Oro mixta” y la “Visa Platinum”. Ambas son de crédito habitual, pero permiten al cliente beneficiarse de ventajas exclusivas, como los descuentos en hoteles, en alquiler de coches o tener una mayor cobertura para los seguros asociados a cada una de estas tarjetas que veremos a continuación.

Por otro lado para aquéllos clientes que domicilien su nómina con la entidad se ofrece una ventaja adicional frente al cliente habitual consistente en la eliminación de la comisión de mantenimiento durante el primer año que se utilice la tarjeta, ya sea de crédito o de débito.

En el caso del segmento joven, no se especifican unas tarjetas de crédito propias para ellos, ¿el motivo?, podemos pensar que este tipo de cliente no suele tener unos ingresos recurrentes, por lo que se les ofrece unas tarjetas de débito que se adecuen a sus capacidades y necesidades de financiación. Es por ello, que en este sentido la Caja destina

¹⁴ Según Fiare Banca Ética. Disponible en: <http://nubr.co/Nq0BDA>

a este tipo de colectivos la denominada tarjeta electrón Jovenin o también llamada débito In Joven. Se trata de una tarjeta de débito de uso habitual, pero con un hándicap, ya que si este colectivo dispone de esta tarjeta podrá participar en diferentes promociones a través de una web creada exclusivamente para el segmento joven denominada www.jovenin.com, que detallaremos en epígrafes posteriores.

En último lugar, dentro del amplio grupo de tarjetas de débito, podemos señalar las denominadas tarjetas prepago y recargable conocidas comúnmente como “Mastercard”. Son de uso exclusivo para internet y permiten realizar las compras en la red sin facilitar los datos de las tarjetas habituales. De esta forma, la Caja ofrece tranquilidad a sus clientes, ya que en caso de pérdida o robo, nadie tendrá acceso a la cuenta corriente de los mismos. Además, las mismas son recargables, por lo que se podrán mantener con saldo o cargarlas en el mismo instante de realizar cada compra que deseen. Estas recargas tienen un límite de hasta tres mil euros y se pueden realizar desde Ruralvía¹⁵ o desde cualquier cajero de Caja Rural de Soria.

Otra modalidad de tarjeta recarga es la “Visa Regalo”, dirigida a quienes quieran realizar un regalo en forma de tarjeta. Gracias a la misma el cliente puede recargar el importe que desee, teniendo la máxima seguridad, ya que en caso de pérdida o extravío podrá anularla al instante. Además, la tarjeta puede emitirse desactivada y el beneficiario la puede activar cuando vaya a usarla, con solo una llamada de teléfono a cualquier oficina de la Caja.

Para el segmento de mercado que hemos denominado “resto de colectivos”, la Caja dispone de una tarjeta prepago denominada “Visa Recarga”, que ofrece la posibilidad de controlar el gasto (por ejemplo de los hijos), para ahorrar o para realizar otras operaciones limitando el importe de recarga.

Todas estas tarjetas integran la cartera digital de la entidad denominada “Iupay”. Gracias a esta herramienta online los clientes pueden almacenar todas sus tarjetas para realizar sus compras de una forma más cómoda y segura a través de Internet.

El segundo producto que ofrece la entidad a los particulares son las cuentas. Para gestionar los ahorros de sus clientes, la Caja pone a disposición del colectivo joven dos tipos de cuentas, una para los menores de catorce años denominada cuenta “en marcha” y otra para los que superan esa edad hasta los treinta, denominada cuenta “jovenin”.

De igual forma, la entidad piensa en las necesidades futuras de estos jóvenes ya que les ofrece diferentes tipos de productos destinados al ahorro e inversión, por ejemplo dispone de diversos préstamos para adquisición de vivienda, coche o para otros fines. En este sentido, la Caja ofrece préstamos personales o hipotecarios de vivienda, todo ello atendiendo a la capacidad adquisitiva del solicitante.

¹⁵ Canal online de la Caja que explicaremos en epígrafes posteriores

Por otro lado existen productos para inversión, tanto sin riesgo como los depósitos a plazo fijo que garantizan el capital invertido y el de interés a cobrar al vencimiento, como con cierto nivel de riesgo como los fondos de inversión.

Dentro del segmento “resto de colectivos”, se contempla el colectivo de autónomos para los que la Caja dispone de líneas de financiación específicas tales como “Rural leasing” y “Rural renting”, que permiten la adquisición o renovación de bienes muebles, inmuebles, de equipo y vehículos.

Ahora bien, la Caja no sólo destina financiación para autónomos, sino también para emprendedores y comunidades de propietarios a través de las líneas ICO. Este producto financiero permite a estos colectivos disponer de la financiación necesaria para sus proyectos de inversión en el territorio nacional, cubriendo así las necesidades de liquidez que precisen.

En relación con los planes de pensiones, la entidad ofrece diferentes servicios en función del perfil inversor del solicitante, de esta forma se ofertan planes de pensiones de renta fija o asegurados para aquellos que tengan un perfil conservador o de aversión al riesgo, planes de pensiones mixtos para un perfil moderado y, para los más arriesgados, ofrece planes de pensiones de renta variable o de gestión activa.

Como último producto a destacar dentro de la cartera de particulares podemos señalar los seguros, gracias a los que los clientes y sus familias tienen cubiertas, de manera personalizada, diferentes riesgos, ya sean por accidente, fallecimiento, o enfermedad. Así mismo ofrecen la posibilidad de proteger el patrimonio de los asegurados, desde sus bienes inmuebles hasta las actividades de ocio que puedan ocasionar daños personales y materiales.

4.3.3.2. La cartera destinada a las empresas

En el caso del segmento de empresas los productos financieros ofrecidos por la entidad se clasifican en función de las necesidades de financiación, ya sea para gestionar cobros y pagos o para acometer las inversiones derivadas de su actividad comercial, tanto a nivel nacional como internacional. La tabla 4.4 muestra las diferentes líneas de productos destinadas a este colectivo.

Tabla 4.4 La cartera de productos en el segmento empresa

Operaciones a nivel nacional		
Financiación	Cobros y pagos	Inversión y tesorería
Descuento y anticipos Cuenta a crédito Préstamos Líneas ICO Leasing Renting Factoring Aavales y garantías	Recibos Cheques Pagarés TPV comercios Confirming Pagos domiciliados Tarjetas Servicio nóminas Impuestos y seguros sociales	Depósitos Cuentas Fondos de inversión
Operaciones a nivel internacional		
Financiación	Cobros y pagos	Operaciones en divisas
Exportaciones Importaciones Préstamos en divisa	Créditos documentarios online Eurocobro Remesas online Cheques bancarios	Aavales y garantías Cuenta en multdivisa Depósito divisa Seguro de cambio Opciones Futuros

Fuente. *Elaboración propia*

Tal y como se refleja en la tabla 4.4, en el caso de necesitar financiación para las operaciones empresariales realizadas a nivel nacional, la Caja ofrece diferentes opciones para adelantarles efectivo. A corto plazo dispone de descuentos y anticipos, mientras que, en el caso de necesitar una financiación permanente, ofrece la cuenta de crédito.

Por otra parte, si la necesidad se concreta en la realización de inversiones, bien para funcionamiento del negocio, bien para la adquisición de inmovilizado, la oferta se concreta en una serie de préstamos tales como leasing y renting. Al igual que mencionábamos en el subepígrafe anterior, estos productos se destinan a la adquisición de bienes productivos, afectos al desarrollo comercial de cada empresa. En este sentido, estas empresas pueden beneficiarse de diferentes ventajas fiscales.

En el caso de las empresas públicas, privadas, ONGs, así como todo tipo de instituciones, la Caja ofrece las líneas ICO de apoyo al crecimiento de su actividad empresarial, tanto a nivel nacional como internacional.

Por el lado de los cobros, gracias al servicio de “rural factoring” las empresas pueden anticipar el cobro de sus facturas, minimizando el riesgo de impagos y rebajando sus costes administrativos. En esta misma línea, para garantizar los compromisos de pago que mantienen las empresas con terceros, la Entidad dispone de diferentes aavales y garantías, en función de las características de la obligación que se quiera garantizar. En este sentido, podemos destacar el preaval, el aval técnico y el económico, comercial y financiero.

Así mismo, como sistemas de cobro de sus clientes, la Caja ofrece la posibilidad de tramitar las deudas mediante cheques y pagarés. Junto a este servicio, la entidad ofrece

a los comercios y empresas de mayor magnitud telepuntos de ventas¹⁶ (TPV) adaptados a las necesidades específicas de cada negocio. Estos pueden ser virtuales, fijos, móviles o integrados en el ordenador.

Para gestionar los pagos de facturas que tengan las empresas con los proveedores la Caja ofrece el servicio de gestión denominado confirming y los pagos domiciliados. De esta forma, posibilita a las empresas obtener una determinada financiación para sus proveedores.

Al igual que ocurría con los particulares, las empresas también disponen de una amplia gama de tarjetas para pagar todos los gastos derivados de su actividad comercial (nóminas, viajes, peajes, compras) tal y como se reflejan en la figura 4.8.

Figura 4.8 Tarjetas del segmento empresa



Fuente: Elaboración propia

Como productos de inversión, podemos señalar los depósitos de ahorro a plazo. Gracias a éstos las empresas con excedentes de tesorería pueden aumentar su rentabilidad económica, ya que con estos productos obtienen un interés fijo hasta el vencimiento de la inversión que realicen. Dentro de este grupo, la Caja ofrece una amplia gama de fondos de inversión. En este sentido, podemos señalar los fondos de renta fija destinados a aquellas empresas que quieran invertir sus ahorros en una cartera diversificada de activos de renta fija pública, privada a corto, medio o largo plazo. En el caso de que se quiera optar por una cartera diversificada la Caja dispone de fondos mixtos, que contienen renta fija y variable. Para empresas con más preferencia por el riesgo existe la opción de invertir en fondos de renta variable a través de las bolsas española, europea, americana o de otros países emergentes.

¹⁶ El terminal punto de venta (TPV) es un dispositivo electrónico que favorece la gestión y la organización en los establecimientos comerciales, sustituye a la antigua caja registradora mejorando la calidad del proceso de venta en tiempo real. Disponible en: <http://nubr.co/E8erGI>

Además de estos existen fondos vinculados a la deuda pública a corto plazo, fondos de rentabilidad absoluta que permiten obtener unos resultados positivos con un rango de volatilidad establecido y fondos sectoriales destinados a la realización de inversiones en un sector económico determinado como la salud, telecomunicaciones o el financiero.

Por otro lado, Caja Rural ofrece diferentes productos financieros para aquellas empresas que tengan que realizar operaciones derivadas de su actividad comercial a nivel internacional. En este sentido, para la financiación de exportaciones e importaciones, la entidad ofrece un capital que permite a las empresas realizar sus operaciones comerciales con proveedores. Al mismo tiempo, la entidad permite a las empresas disponer de fondos en moneda distinta del euro a través de los préstamos en divisas. La Caja también facilita a las empresas que operan a nivel internacional los medios necesarios para que se vean garantizados los cobros y pagos derivados de las operaciones comerciales a través del anticipo de su importe. En línea con esta idea, la entidad ofrece: el crédito documentario on-line, el eurocobro, las remesas online y la negociación de cheques.

Finalmente, para este tipo de empresas se dispone de cuentas multidivisa y depósitos divisa. Las cuentas multidivisa, tienen el funcionamiento de una cuenta corriente a la vista, con la diferencia de que tiene el saldo denominado en divisa. Esto permite a las empresas mantener saldos, evitando que tengan que acceder al mercado de divisas para comprar o vender con cada transacción comercial que realicen. En suma, estas cuentas tienen una liquidez inmediata y, aunque no permiten mantener saldos deudores, ofrecen la posibilidad de realizar otras operaciones asociadas a la cuenta corriente, tales como depósitos a plazo, seguros de cambio, financiación de exportaciones e importaciones, compras y ventas de divisa al contado, entre otras. Por su parte, los depósitos en divisas son productos de ahorro similares a los depósitos que hemos comentado anteriormente con la salvedad de que la operación económica se realiza en una moneda distinta al euro.

Para garantizar la seguridad de sus márgenes comerciales, las empresas disponen de avales, garantías y seguros de cambio. Gracias a estos productos las empresas ven garantizados sus márgenes de intermediación, sin que éstos se vean afectados por los tipos de cambio de cada uno de los países en los que realicen las importaciones y exportaciones. Así mismo, la Caja pone a disposición de las empresas las opciones y los futuros para comprar o vender divisas en el mercado a precios favorables.

4.3.3.3. La marca corporativa y el logotipo de Caja Rural de Soria

Dentro de los atributos del producto la marca emerge como un elemento clave de diferenciación de un producto, servicio o empresa. En el caso de Caja Rural de Soria la estrategia es de marca paraguas. La entidad denomina con el mismo nombre, Caja Rural de Soria, todos sus establecimientos. En relación a los productos, todos ellos conservan la denominación de la entidad y añaden la propia del servicio, como es el caso de Rural Vida, o Ruralvía.

La figura 4.9 muestra el logotipo de la Entidad, en una versión antigua. Sus características clave eran el color corporativo, un verde muy característico y la espiga, que identifica las cajas rurales de toda España, en amarillo. El nombre se presenta en

blanco y amarillo y combina dos tipografías diferentes. A lo largo del tiempo se ha ido modernizando la imagen a través de cambios en la tipografía del logotipo y del diseño de los establecimientos, para tratar de transmitir una imagen más actual, al tiempo que conserva su esencia y sus raíces centradas en el mundo rural, especialmente en la agricultura.

Figura 4.9 Imagen externa de las oficinas de la Caja



Fuente: Elaboración propia a partir de google maps

Actualmente el logotipo de la entidad sigue siendo una espiga, pero el color de la misma ha evolucionado y ha pasado de ser amarillo a ser verde, tal y como reflejamos en la imagen 4.3. Los colores corporativos del fondo del logotipo reflejan naturaleza y equilibrio, mientras que el color de la espiga tiene un significado de dinamismo, frescura y juventud.¹⁷

Imagen 4.3 Logotipo de la Caja



Fuente: <http://nubr.co/QiTfTK>

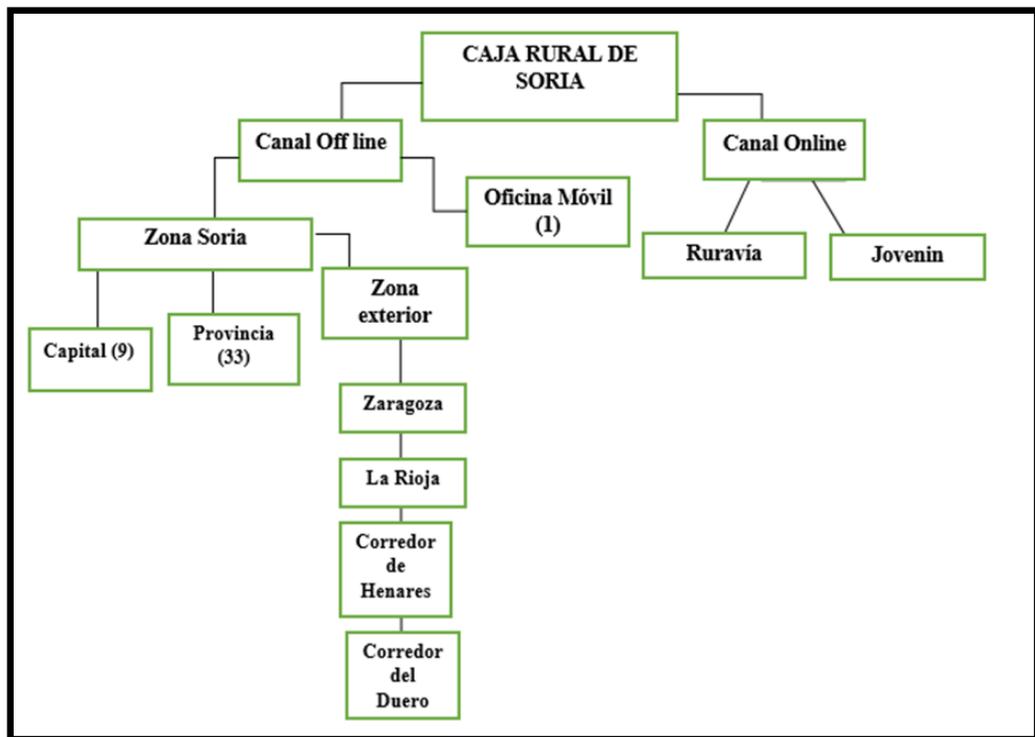
¹⁷ Guía de identidad corporativa Caja Rural Castilla La Mancha. Disponible en: <http://nubr.co/ptn96P>

4.3.4. La política de distribución de la Caja

Para comercializar todos los productos comentados anteriormente, la Caja utiliza una estrategia de distribución exclusiva, como sucede con carácter general en todo el sector bancario y financiero. Concretamente se trata de una cadena sucursalista que permite el control del proceso de comercialización a la par que un contacto más directo entre la Caja y sus clientes.

En este caso la Caja, apuesta por la denominada “banca de proximidad”, que ya citamos al explicar el posicionamiento de la Entidad, a través de la cuál sus clientes pueden realizar sus operaciones habituales a través de dos canales, utilizando tanto el canal *offline* (sus oficinas), como el canal online (ruralvía y jovenin), tal y como se refleja en la figura 4.10. La omnipresencia de la oficina física, frente a la reducción de dicha presencia en el resto de la banca, dota a Caja Rural de una clara seña de identidad caracterizada por una marca vocación de servicio y atención al cliente.

Figura 4.10 La política de distribución de la Caja



Fuente: Elaboración propia

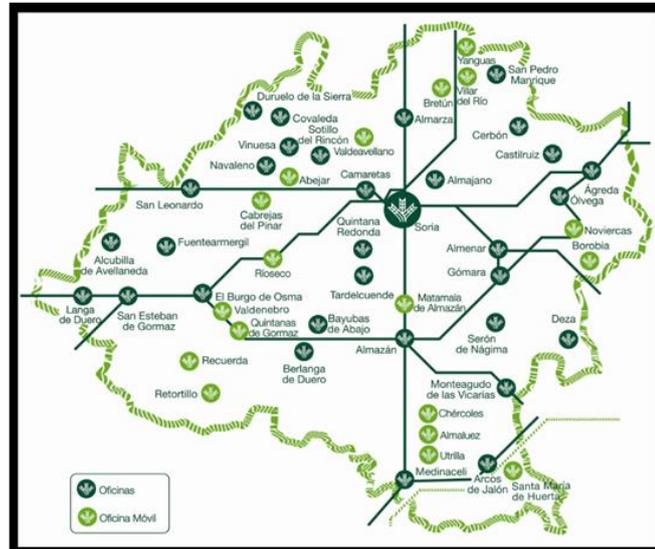
Tal y como vemos, en la figura anterior la Caja dispone en la zona de Soria capital de nueve oficinas y treinta y tres en pueblos¹⁸. La figura 4.10 muestra la ubicación de oficinas de la Caja dentro de Soria y provincia.

Asimismo, la Caja tiene presencia en otras ciudades de fuera de Soria tales como Zaragoza, La Rioja, el Corredor de Henares y del Duero. A través de la red de oficinas se

¹⁸ Consultar Anexo 3 para más detalle de la red de oficinas físicas de la Caja.

canaliza la comercialización de productos y servicios financieros, para ofrecérselos a los clientes allí donde éstos los demandan. Esto es, como ya hemos advertido, el desarrollo de una política de proximidad geográfica.

Imagen 4.4 Mapa de oficinas de la Caja



Fuente: Caja Rural de Soria

En el mapa de oficinas de la imagen 4.4 podemos observar un caso particular de su red de sucursales, la unidad móvil de la Caja. Esta oficina realiza las mismas funciones que una oficina tradicional, pero integrada en un espacio más reducido, tal y como se ilustra en la imagen 4.5.

Imagen 4.5 Oficina móvil de la Caja



Fuente: Caja Rural de Soria

CAPÍTULO 4

Respecto al diseño interno de las oficinas, podemos destacar como valores predominantes la ausencia de barreras físicas, es decir, las mesas de cada una de sus sucursales están situadas para ofrecer un servicio en condiciones de “cercanía” e “igualdad”, sin estar delimitadas por despachos. Adicionalmente, podemos decir que los colores corporativos en su interior destacan el verde y blanco, aquellos inherentes al mencionado logotipo de la Caja.

Otro de los complementos de la red de oficinas de la Caja que podemos señalar, son los cajeros automáticos. Su ubicación se realiza fuera de las mismas, para que los clientes puedan realizar sus transacciones en cualquier momento del día y a cualquier hora. De esta forma el alcance comercial de la Caja se ve ampliado, encontrándose presente en todos los rincones de la sociedad soriana.

A modo de ejemplo, a continuación pasamos a detallar los rasgos diferenciadores de dos oficinas de la Caja por su carácter peculiar: la Oficina Principal (en adelante, OP) y la destinada al segmento Joven.

La OP está ubicada en el centro de la ciudad de Soria, ello permite mayor accesibilidad y transparencia hacia sus clientes, ya que dispone de grandes ventanales transparentes en su fachada, a través de los que puede verse el trabajo diario desarrollado por los empleados. Así mismo, esta oficina destaca por su diseño externo, tal y como podemos ver en la imagen 4.6. Ello permite reforzar la imagen corporativa de la entidad respecto a su cliente, pues aporta una percepción de la gestión “transparente”.

Imagen 4.6 Oficina central de Caja Rural de Soria



*Fuente: web Soriaprevencion.es*¹⁹

¹⁹ Disponible en: <http://nubr.co/JliqYi>

En el acceso a la OP, dentro del espacio habilitado para el cajero automático, se observa un cartel bajo la rúbrica de “zona cardioprotegida” (veáse imagen 4.7). En este sentido, la Caja tiene distribuidos entre su red de oficinas, así como en zonas estratégicas de la ciudad, desfibriladores semiautomáticos (DEAS) que prestan un servicio social a la comunidad y dan muestra de esa vocación social que desarrolla la Caja en el espacio geográfico en el que opera. Esta iniciativa ha convertido a Soria en la primera ciudad cardioprotegida²⁰. Este proyecto, fue realizado por la Fundación Científica de Caja Rural de Soria.

Imagen 4.7. Puerta de acceso a la oficina central de la Caja Rural de Soria



Fuente: Caja Rural de Soria

Por otro lado, la oficina destinada al segmento joven (imagen 4.8), destaca por sus colores y diseño desenfadado. La combinación del verde corporativo con el amarillo más juvenil, además del empleo de unos dibujos muy sorianos denominados “numanguerrix”, pretenden llegar al público joven.

La ubicación de esta oficina no es fruto de la casualidad; está situada en la avenida Mariano Vicén, zona de gran afluencia de tránsito entre los jóvenes, ya que es el recorrido habitual que realizan para ir la Universidad o a espacios de ocio y deporte, como es el centro cultural de Soria o el Centro de Alto rendimiento (CAEP).

²⁰ Para que toda la sociedad tuviera un conocimiento adecuado del uso de estos dispositivos en situaciones de emergencia, se realizaron cursos, a los que asistieron desde trabajadores de la entidad hasta diferentes colectivos de la sociedad, con el objetivo de formar al mayor número de personas posibles

Imagen 4.8 Oficina Jovenin de Caja Rural de Soria



Fuente: Caja Rural de Soria

Además del canal *offline* de la Caja, los clientes también pueden acceder a los productos y servicios que les ofrece la entidad a través del canal *online* denominado ruralvía. Gracias a esta vía, los clientes de la Caja pueden gestionar sus cuentas a través de internet de una forma cómoda y sencilla, evitando así acudir a la oficina. Con esta estrategia la Caja pretende satisfacer las necesidades de un público que, por diferentes motivos, no frecuenta la oficina física y prefiere realizar sus gestiones desde casa.

Es destacable la ayuda que ofrece la web corporativa de la Caja a sus clientes, puesto que ofrece una guía para las posibles dudas que les puedan surgir en el momento de abrir una cuenta a través de dicho canal. Así mismo, también ofrece vídeos tutoriales para que la operativa bancaria a seguir a través de internet no suponga un problema para éstos últimos. En este sentido, para vencer la resistencia de aquellos que no confían en realizar sus transacciones financieras a través de este canal online, la Caja pone a disposición de este público recomendaciones de seguridad cuyo objeto es transmitir tranquilidad y seguridad en las transacciones. La imagen 4.9 refleja dicha información tal y como se muestra en la web.

Imagen 4.9 Recomendaciones de seguridad ruralvía

The image shows the login interface for ruralvía internet banking. On the left, there is a form titled 'Acceso Banca Internet' with fields for 'Usuario', 'NIF / NIE', 'Contraseña', and 'Acceso Directo' (set to 'Posición Global'). A green 'Entrar' button is at the bottom. A reminder box states: 'RECUERDE: Nunca le solicitaremos la clave de firma en esta pantalla, ni sus 100 coordenadas de firma.' On the right, under 'Recomendaciones de Seguridad', there are five numbered points: 1. Mantenga sus claves en secreto y cámbielas regularmente. 2. No introduzca COORDENADAS de firma para consulta de saldo, movimientos, selección de contratos o sin haber iniciado ninguna operación. 3. No introduzca COORDENADAS de firma de forma agrupada (solamente para transferencias se solicitan dos coordenadas en distintas pantallas). 4. No entregue su tarjeta de coordenadas a otras personas. 5. No olvide pulsar desconectar al terminar su sesión en ruralvía.com. Below this, it says: 'Nunca le solicitaremos sus claves personales y confidenciales por teléfono, correo electrónico o fax, ni le pediremos que realice ninguna prueba de operaciones de ruralvía. Si tiene dudas, llame a nuestro servicio de Atención al cliente 902 310 902.'

Fuente: Web Caja Rural.²¹

Otro de los canales de acceso que ofrece la Caja es la App para móvil que permite la realización de todo tipo de acciones desde dispositivos móviles, ya sean smartphones o tablets. Con este paso la Caja se sitúa a la vanguardia en distribución de productos financieros. Un añadido de este canal, es que gracias al servicio que ofrece la Caja a través de las alertas por mensajes o avisos al móvil, los clientes estarán informados en todo momento de los cambios que se originan en sus cuentas.

El último canal que la entidad ofrece a sus clientes es la banca telefónica ruralvía. Este servicio permite realizar todas las operaciones comentadas en los dos casos anteriores pero a través del teléfono.

En exclusiva para el segmento joven, la Caja dispone de una página web ad hoc, de corte moderno, dinámico y centrada en la oferta de productos específicos para este colectivo, todos ellos denominados “productos in”. La figura 4.11 muestra una captura de pantalla de dicha web, en la que puede constatarse el cambio de imagen respecto de la marca corporativa.

²¹ Disponible en <http://nubr.co/mmpnXo>

Figura 4.11 Canal online Jovenin



Fuente: Página web Jovenin de Caja Rural de Soria.²²

En síntesis podemos decir, que la Caja desarrolla una estrategia de distribución multicanal, ya que se dirige a todos los públicos que constituyen su mercado objetivo a través de dos canales, el online y el offline, también denominado tradicional. Esta estrategia es propia de las grandes entidades bancarias como el banco Santander o BBVA. No obstante, la Caja apuesta por la presencia de sus oficinas como signo de diferenciación en su estrategia, frente a la eliminación de oficinas que se están sucediendo en bancos como el Santander²³. En este sentido, la Caja busca la expansión hacia nuevos territorios (desarrollo de mercados), como ha sucedido recientemente con la apertura de una nueva oficina de Alfaro (La Rioja) durante el presente año 2016.

4.3.5. La política de comunicación de la Caja

Tal y como hemos visto anteriormente, Caja Rural de Soria apuesta por el contacto directo con el cliente para lo que se apoya de su amplia red de oficinas. Evidentemente el papel comunicador que realizan los empleados in situ es de una importancia capital para la buena marcha de la Entidad. No obstante, la comunicación directa en el punto de venta no ha de ser exclusiva ni excluyente y ha de complementarse con otras acciones y herramientas que pretenden hacer llegar el mensaje a otros colectivos.

²² Disponible en: <http://nubr.co/rKmV7x>

²³ Disponible en: <http://nubr.co/wdNEPQ>

Ya hemos hablado de la utilidad de la página web específica del segmento joven al hablar de la distribución, aludiendo a su capacidad para favorecer el acceso a diferentes servicios. No es la única función que cumple dicho espacio virtual, éste también se emplea para transmitir información, para comunicar una imagen moderna y dinámica, orientada al cliente joven. Para comunicarse con este segmento la Caja agrupa por secciones diferentes temas de interés, como los destinos para viajar, la venta de entradas para diferentes eventos y un blog de moda, entre los más destacados. Es decir, no se emplea sólo para aportar información comercial, sino que es un espacio de utilidad, que trata a través de los contenidos de generar *engagement*. Gracias a esta página web, la interactividad de los jóvenes con la entidad aumenta, ya que la gran mayoría de secciones requieren de su colaboración para aportar opiniones e incluso de su participación en concursos a través de las diversas promociones que se realizan. A modo de ejemplo podemos ver en la imagen 4.10 cómo la Caja ofrece la posibilidad a los jóvenes de aportar sugerencias en relación con los lugares mejor valorados por los mismos.

Imagen 4.10 Portal de Sugerencias Jovenin



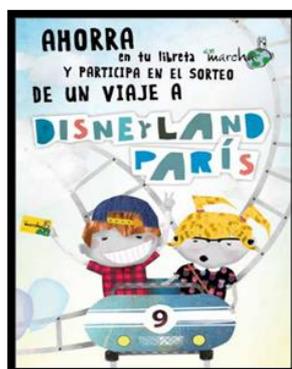
The image shows a web form titled "PARTICIPA Y CUÉNTANOS CUAL ES TU LUGAR + IN". The form has several input fields: "Categoría" (a dropdown menu with options: Restaurantes, Bares, Discotecas, Hoteles), "Título", "Localidad", "Provincia" (a dropdown menu with "Ninguna" selected), "Comentario", "Añadir Fotos" (with a "Seleccionar archivo" button and "Subir Foto" button), "URL", "Nombre", "Email", and a CAPTCHA. A map of Soria is shown on the right side of the form. The form also includes a note: "El contenido de este campo no se hará público" and a small note at the bottom: "Introduzca los caracteres mostrados en la imagen."

Fuente: Caja Rural de Soria

Esta interacción se ve reforzada a través del marketing directo que mantiene la entidad mediante dos newsletter que envía mensualmente a los usuarios que estén registrados a través del correo electrónico. En cada uno de ellos se les informa de los productos y de los descuentos que se pueden beneficiar por pertenecer al colectivo joven de la entidad.

Adicionalmente, para fomentar la contratación de los servicios y productos financieros, la entidad realiza diferentes promociones de venta para todos los segmentos de mercado, ya sean particulares o empresas. A modo de ejemplo, para el colectivo con edades comprendidas entre los cero y catorce años que abran su primera cuenta "en marcha" o ya dispongan de la misma, se ofrece la participación en un sorteo a un viaje a Disneyland Paris (imagen 4.11)

Imagen 4.11. Promoción de la cuenta “en marcha”



Fuente: Caja Rural de Soria

Esta promoción consiste en el ingreso de cincuenta euros en la cuenta “en marcha” durante los meses de Marzo, Abril y Mayo. Por cada incremento de cincuenta euros que realicen estos clientes durante los meses señalados obtendrán más participaciones en dicho sorteo, además de poder ganar uno de los trescientos cuadernos de los “minions” que también ofrece la entidad.

En el caso de los pensionistas, si domicilian su pensión con la Caja podrán obtener un ipad, una televisión, una plancha o un juego de cuchillos dependiendo de la cantidad de efectivo que traspasen a su plan de pensiones (imagen 4.12)

Imagen 4.12 Promoción del plan de pensiones

Un cartel promocional con un fondo blanco y verde. El título principal es "Elegir un futuro tranquilo, ahora tiene doble recompensa." Debajo, se explica que gracias a los Planes de Pensiones de Caja Rural, se puede planificar el día de mañana con tranquilidad. El cartel muestra cuatro opciones de regalos: 1. Por traspaso a partir de 60.000€, se elige entre un iPad Mini 2^{da} (Wi-Fi, 16 GB, 1024 X 768 px.) o un TV LED 43" LG (Panel IPS, Full HD 1080p, 1 puerto HDMI y 1 USB). 2. Por traspaso a partir de 40.000€, se recibe un Tablet 10" Sunstech (Memoria interna 8 GB, incluye teclado). 3. Por traspaso a partir de 20.000€, se recibe un Centro de planchado Philips (2400 W, capacidad 1,2 L, suela de cerámica). 4. Por aportación inicial o traspaso mínimo de 1.000€ o por aportación inicial mínima de 300€ más aportación periódica mensual de 60€ o equivalente periódico anualizado, se recibe un Juego de 4 cuchillos Santoku (Cuchillos de trinchar, chef, multiusos y picador, con hoja de acero y recubrimiento cerámico).

Fuente: Caja Rural de Soria

Las promociones mencionadas anteriormente, se dan a conocer a los clientes a través de ruralvía, así como a través de los escaparates de sus oficinas. En el caso de la OP, las enormes dimensiones de sus cristaleras que son empleadas como escaparate, permiten exhibir carteles promocionales que, dado el enorme tránsito de peatones en dicha zona, logran una gran visibilidad, penetración e impacto.

Por otro lado, en el resto de sucursales, pese a que no disponen de un espacio exterior tan proclive a la comunicación, contribuyen con la difusión global de la información al llegar a cada rincón de la ciudad de Soria y su provincia, gracias a la ya mencionada amplitud del canal de distribución. De esta forma, la entidad ofrece una información continua y directa en relación con las ventajas de las que se pueden beneficiar sus clientes. A su vez, cuando los clientes entran estas oficinas la información de las promociones en relación con los servicios o productos financieros que se ofrecen, se difunde a través de diferentes octavillas o folletos que permiten portar la información y analizarla en detalle con posterioridad.

Imagen 4.13 Octavilla del plan de pensiones de la Caja



Fuente: Caja Rural de Soria. ²⁴

Otro de los medios publicitarios utilizados por la entidad para difundir la imagen de “cercanía y proximidad “hacia sus clientes, se realiza a través del mobiliario urbano. En este sentido se emplea la red de autobuses de Soria y sus marquesinas, tal y como se ilustra en las siguiente imagen.

²⁴ Disponible en: <http://nubr.co/HtW9iB>

Imagen 4.14 Autobús urbano de Caja Rural de Soria



Fuente: Caja rural de Soria

En la actualidad, con motivo del cincuenta aniversario de la entidad a través del proyecto denominado “El Club del Socio”, la Caja está desarrollando una plataforma social online para que los socios de la misma se beneficien de diferentes promociones y descuentos en trescientas tiendas de Soria. En esta línea la Caja comienza su andadura en el campo de la web 2.0.

Por otro lado, la Caja emplea diversos medios locales para dar a conocer sus productos. En este sentido logra una adecuada comunicación en prensa escrita, televisión y radio.

Es destacable el compromiso que mantiene la entidad con sus clientes en relación con la información que reciben. En línea con esta idea, la Caja cumple con el principio de licitud manteniendo una colaboración con Autocontrol²⁵. De esta forma, la comunicación comercial de sus productos se realiza desde una perspectiva ética, respetando los derechos de sus clientes a través de la veracidad en la publicidad de sus productos y servicios financieros.

Otras de las estrategias de comunicación que podemos destacar, es la labor de relaciones públicas que mantiene la entidad con la sociedad. En este sentido, podemos decir que sus actuaciones se centran en el patrocinio de diversas actividades culturales y el mecenazgo en el ámbito deportivo. Resumir en pocas palabras todos los patrocinios que realiza la entidad es una tarea difícil, ya que cada año es el nuevo sponsor de diferentes organizaciones deportivas, eventos culturales, exposiciones, etc.

No obstante, los patrocinios más destacables que podemos señalar, al margen del ya conocido con el Club de Fútbol Numancia, se reflejan en el anexo 2 de la presente memoria. Por su parte, en cuanto a la labor de mecenazgo que realiza la entidad, se orienta hacia el ámbito educativo, la salud y la cultura. Fruto de esta vocación de servicio

²⁵ Es una asociación que autorregula que la comunicación comercial emitida sea veraz, leal y honesta.

nacen muchas colaboraciones con diferentes entidades y organismos entre las que podemos citar los diversos convenios de colaboración firmados entre la Caja y la Universidad de Valladolid, a través de la impartición de clases a los alumnos de Administración y Dirección de Empresas, por directivos de la entidad en la denominada semana “de la empresa en el aula”, la colaboración en la organización de la Olimpiada de Economía, etc.

Otra de las colaboraciones a destacar llevadas a cabo por la Caja, son las realizadas en los centros educativos de la provincia. En este sentido, podemos señalar el festival de música intercentros, en colaboración con la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León. A su vez, la entidad fomenta el respeto y conocimiento de la naturaleza soriana, a través de la edición del libro denominado “Encuentros con la fauna”. En esta línea, la Caja ha promovido la educación financiera a través de la distribución del libro de economía “En marcha”, a través del cual se fomentaba el ahorro y se explicaban conceptos financieros a los más pequeños.

En síntesis, podemos decir que gracias a la destacable labor social realizada por la entidad, se consigue crear un vínculo afectivo y emocional con todos los grupos de interés. De esta forma, la Caja transmite “ser lo que es”, es decir, una entidad que trabaja por y para el beneficio de la sociedad.

No obstante, para que la implantación de esta filosofía de marketing 3.0 sea exitosa no sólo debe ser concebida por la sociedad, sino también por los propios trabajadores de la Caja. Es por ello que la labor social de la misma se extiende desde el nivel interno de su organización, tal y como explicaremos a continuación.

4.4. La política social de la Caja. La Responsabilidad Social Corporativa

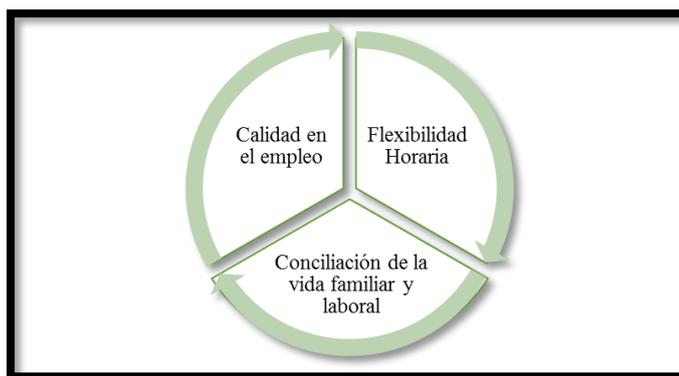
Las acciones realizadas por la Caja en materia de RSC comprenden el ámbito interno y externo de la organización. Nos ocupamos a continuación de cada uno de ellos por separado.

4.4.1. La Responsabilidad Social Corporativa a nivel interno

Desde el ámbito interno las políticas sociales que realiza la entidad son asumidas por el departamento de recursos humanos. La orientación que persigue el mismo consiste en gestionar al personal a partir de la misión, visión y los valores en los que se enmarca la Caja. Este departamento, concretamente se encarga de promover la búsqueda continuada de medidas que impliquen una mayor conciliación e igualdad entre sus empleados. Al objeto de que éstos últimos presten un servicio de calidad y transmitan los valores de la entidad a la sociedad en su conjunto.

Para ello ha implantado diferentes mejoras en relación con la calidad en el empleo, la flexibilidad horaria, la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la igualdad entre sus empleados (véase figura 4.12).

Figura 4.12 Medidas de la RSC interna de la Caja



Fuente: Elaboración propia

Como medidas que comprenden la calidad en el empleo, podemos señalar la remuneración ofrecida por la entidad en el caso de que sus trabajadores tengan un accidente o una enfermedad que les cause una incapacidad temporal laboral o no, da derecho a los mismos a percibir la totalidad del salario real durante un período de dieciocho meses. Siempre y cuando, éstos justifiquen ante la entidad tal situación a través del documento que especifique la baja médica oficial o a través de un justificante médico.

En relación con las necesidades financieras de los empleados la entidad ofrece diferentes ayudas, como los anticipos de salario hasta el cien por cien de la retribución mensual en curso o de nueve mensualidades sin interés, siempre y cuando los trabajadores tengan como mínimo un año de antigüedad en la empresa.

Por otro lado, la Caja para recompensar la dedicación y el compromiso de aquellos con una antigüedad igual o superior a los veinte años, ofrece a los mismos un premio consistente en tres mensualidades del total de las percepciones ordinarias que integran la nómina en el mes en que se produzca el cese en la Caja, como consecuencia de la jubilación, la incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez.

A su vez, estos trabajadores también pueden beneficiarse de una serie de ventajas en relación con los productos o servicios que oferta la Caja, en función si estos últimos son personal fijo o itinerante. En este sentido, la Caja para el personal fijo que requiera un préstamo concede un capital máximo de cuarenta y dos mil euros. Así mismo, si estos trabajadores quieren adquirir una vivienda se les concede el noventa por ciento de la tasación de la misma hasta un máximo de doscientos cuarenta mil euros. Si es la segunda vivienda que quieren adquirir estos empleados, se les concedería el ochenta por ciento del valor de tasación de la misma.

En el caso de que el personal se jubile, tienen diferentes ventajas como el plan de pensiones que establece la entidad en función de los beneficios anuales que disponga.

Respecto de las medidas de seguridad y prevención que ofrece la entidad, podemos señalar un fondo de accidentes de tráfico que cubre los daños ocasionados en horario de servicio de sus trabajadores. En este sentido, para los empleados y consejeros

pone a su disposición el seguro de hospitalización Acunsa, en el que también se pueden dar de alta a los familiares. Este seguro cubre la hospitalización por cirugía, consultas previas, análisis y exámenes previos a la operación, así como la primera revisión postquirúrgica.

Otros de los seguros que tienen los empleados y sus familiares es el de accidentes que ocasionen fallecimientos, invalidez permanente absoluta o parcial e incapacidad permanente. Entre el que podemos destacar el DKV, siendo éste un seguro ofrecido a los empleados y familiares de primer grado.

Como segunda política que establece el departamento de recursos humanos de la entidad, está la flexibilidad en el empleo. La misma hace referencia a los horarios de salida y entrada en el puesto de trabajo, y a la reducción referente en días festivos en la localidad, como el jueves lardero, nochebuena o nochevieja

En este contexto, podemos señalar que las vacaciones del personal, se establecen de forma igualitaria para todos los empleados. Así éstos últimos tienen el mismo derecho a elegir el día de vacaciones que quieran disfrutar. Disponiendo a su vez todos ellos de un día más. Así mismo pueden elegir dos días al año por asuntos propios. Uno de ellos se establecerá según lo reflejado en el convenio colectivo de la Caja, y el otro en el caso de aquellas oficinas tengan más de un empleado, se elegirá durante las fiestas patronales de la localidad, distribuyéndose tal permiso en dos días, por la mitad de la plantilla. En el caso de las sucursales unipersonales, se une este día al de las vacaciones.

Si los trabajadores tienen que cambiar de domicilio habitual, disponen de tres días, aun cuando sea dentro de la misma localidad.

Por otra parte, si se producen excedencias, la entidad contempla la excedencia voluntaria especial para los trabajadores que la soliciten por una sola vez y con derecho a reingreso automático. Su duración máxima será la siguiente:

- Tres meses para los trabajadores con una antigüedad en la empresa de dos años.
- Seis meses para los trabajadores que tengan una antigüedad en la empresa de cinco.

Si los empleados tienen situaciones de emergencia de familiares, se establecen permisos especiales no contemplados en el convenio colectivo de la entidad.

Por último, para conciliar la vida familiar y laboral la Caja establece una serie de medidas que supongan una aportación para el bienestar de sus trabajadores y de sus familias. Es por ello, que la entidad establece un incremento de los días de licencia materializados en permisos, ayudas y medidas familiarmente responsables, tal y como se reflejan en la tabla 4.5

Tabla 4.5. Medidas de conciliación familiar y laboral de la Caja

Medidas de conciliación familiar y laboral	Descripción
Permiso pre-parto	Permiso extraordinario de 30 días antes de la fecha prevista para el parto hasta el día del mismo.
Permiso de nacimiento	Permiso tres días por nacimiento de hijo.
Permiso de lactancia	La ausencia por lactancia podrá sustituirse por un permiso retribuido de quince días naturales a continuación del descanso por maternidad, o bien diez días naturales a continuación del descanso de maternidad y los otros cinco naturales a distribuir antes de que el hijo cumpla los doce meses.
Permiso especial bautizo / comunión	Permiso de media jornada correspondiente al día en que se celebre la ceremonia por bautismo o primera comunión de descendientes
Cheque “pañales”	Abono de ayuda de mil euros al empleado en caso de adopción o nacimiento de hijo. Si son partos múltiples o adopciones simultáneas se devengarán mil euros por cada uno de los hijos nacidos o adoptados.
Cheque guardería	Empleados con hijos menores de tres años
Ayuda para estudios de hijos	Los trabajadores en activo, con incapacidad permanente o jubilados con hijos cuyas edades estén comprendidas entre los cero y veinticinco años al momento de la solicitud, tendrán derecho a percibir la ayuda anual por hijo para los estudios primarios, secundarios, formación profesional o universitaria. Si los estudios se realizan fuera de la residencia habitual las ayudas se incrementan el 50%
Seguro de accidente	Para empleados en activo, seguro de vida a favor del cónyuge e hijos.
Seguro de vida voluntario	El 50% es abonado por la caja el otro 50% lo abona el empleado.
Permiso de matrimonio	Permiso del día que se celebre la ceremonia en los casos de matrimonio de descendientes o colaterales hasta tercer grado.
Bolsa de vacaciones	Todos los empleados reciben una gratificación en el periodo de disfrute de las vacaciones.
Pensión de orfandad	Se establece una pensión complementaria de orfandad en favor de los hijos de empleados fallecidos en activo, que reúnen los requisitos contemplados en la Ley General de la Seguridad Social y disposiciones complementarias.
Viudedad	Es una pensión complementaria a favor del cónyuge viudo de los empleados fallecidos en activo.

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo de la Caja Rural de Soria (2014)

Para que los trabajadores conozcan las medidas expuestas anteriormente, la Caja informa de forma periódica de la existencia de las mismas a través del portal del empleado denominado intranet.

El compromiso que mantiene la Caja con sus empleados se extiende también al desarrollo profesional de cada uno ellos. Es por ello que su equipo humano se forma para obtener la excelencia en el desempeño de su trabajo, a través de certificaciones de banca: EFPA y EFA. Gracias a estas últimas, los empleados de la Caja pueden acreditar su idoneidad profesional para realizar las actividades de asesoría y de gestión financiera a particulares en banca, servicios financieros, y cualquier otra función profesional bancaria.²⁶

A su vez, para aumentar la adquisición de nuevas aptitudes y capacidades de sus trabajadores, la Caja establece la rotación de los mismos entre diferentes departamentos, una vez que éstos hayan cumplido tres años en un mismo puesto de trabajo. De igual forma, para favorecer la transmisión de conocimientos y experiencias entre estos últimos, la Caja crea diferentes foros con empleados senior y junior, así como con diferentes expertos.

Otras de las iniciativas a destacar para aumentar la automotivación de los empleados en la entidad, son las conferencias a través de las cuáles se informa a los mismos de los planes futuros de la entidad. Así como los encuentros que realiza la Caja con otros empleados de diferentes zonas.

De esta forma, la Caja gracias a las medidas citadas, transmite y refuerza los valores de la entidad a través de sus empleados, estrechando lazos afectivos entre cada uno de ellos, para que posteriormente se vean reflejados en la prestación de un servicio de calidad para sus clientes.

Como última medida que podemos señalar en la entidad es el fomento de la igualdad entre sus empleados. Para ello, la Caja dispone de diferentes protocolos y medidas de igualdad de oportunidades para que ésta sea efectiva, tales como: el protocolo contra el acoso moral (bullying), el protocolo contra el acoso por razón de sexo, raza o religión y las medidas de igualdad de oportunidades en el acceso, la promoción y la no discriminación de los trabajadores.

Para reflejar los aspectos que promovieran la igualdad en el trabajo en el año 2009 junto con la Junta de Castilla y León la Caja elaboró el Plan de Igualdad, a pesar de que éste no fuera obligatorio. Al realizar este plan obtuvo la certificación de “Óptima Castilla y León”, así se reconoció oficialmente a la Caja como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

La labor social que mantiene la entidad con los empleados también se extiende a aquellos que tienen algún tipo de discapacidad. En este sentido, la entidad cumple con la obligación legal de tener en su plantilla al dos por ciento de empleados con algún tipo de discapacidad. Gracias al certificado de excepcionalidad del Ministerio de Trabajo pudo establecer un contrato con el centro especial de empleo Asovicauto. A través del mismo se permitió la contratación de cuatro personas con discapacidad para desarrollar funciones de escaneo, archivo, centralita y distribución del correo interno de la entidad.

²⁶Según European Financial Planning Association. Disponible en: <http://nubr.co/TaqpQG>

CAPÍTULO 4

En síntesis, podemos decir que el compromiso que mantiene la Caja con sus trabajadores es reflejado por éstos últimos a través de un proyecto solidario denominado “*Teaming*”. A través del mismo, son los propios empleados de la Caja, quienes colaboran con los más necesitados, realizando microdonaciones para proyectos que ellos mismos eligen. A modo de ejemplo, a continuación presentamos los proyectos en los que invirtieron estos últimos y que fueron finalizados durante el año 2014 (véase tabla 4.6).

Tabla 4.6 Aportaciones de los empleados de la Caja a proyectos “*Teaming*”

Proyectos” <i>Teaming</i> ” finalizados	Aportación de los empleados de la Caja
Arche Noe Badje	12.000 €
Canalización agua granja escuela en Kivu Sur R.D del Congo	4.051,88€
Vehículo para orfanato en la misión de S. Raque en Mozambique	8.000€
Programa Infancia Cáritas	3.000€
Pozo centro escolar	3.000€
Aspace	4196,06€
Comedores en Bolivia	3.000 €
Vacaciones en Paz niños Sahara	4.000 €
Cantidad total de proyectos invertidos	41.247,94€

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo de Caja Rural de Soria (2014)

Tras haber contemplado las numerosas medidas que establece la Caja en favor de sus empleados y sus familias, podemos decir, que la entidad es un claro ejemplo de la gestión responsable del empleo. Motivo por el cuál, en el año 2009 obtuvo la Certificación de Empresa Familiarmente Responsable por la Fundación Más Familia

4.4.2. La responsabilidad social corporativa a nivel externo

A lo largo de este año la Caja ha realizado diferentes actuaciones sociales, que aunque engloben las relaciones públicas que mantiene con la sociedad, tal y como hemos contemplado anteriormente en sus políticas de comunicación, también forman parte de la labor social que realiza la misma.

El compromiso que mantiene la entidad con la sociedad deriva de diferentes actuaciones sociales canalizadas tanto por las sociedades participadas, como el caso de Trebia que hemos comentado anteriormente. Como por las fundaciones que forman parte de la entidad. Siendo las mismas la Fundación Científica y Soriactiva. Ambas se nutren íntegramente de los recursos que pone a su disposición la Caja.

En el caso de la Fundación Científica tiene como objetivo principal educar y promover entre la sociedad soriana la salud integral mediante diferentes actividades. Entre ellas podemos destacar, su participación en el XI Congreso Internacional de Dieta Mediterránea, en Alimentaria 2016, con la conferencia “Soria mediterránea: un proyecto de vida y salud”. Así mismo, esta Fundación también estará presente en la reunión Intergubernamental de la Unesco, donde expondrá la educación para la salud entre los escolares sorianos y presentará el libro blanco de la dieta mediterránea. De igual forma, esta fundación desarrolla conferencias en distintos colegios de Soria y en asociaciones de la provincia.

Por otra parte, a través de la Fundación Soriactiva, la Caja apoya el desarrollo socioeconómico de la provincia de Soria. A pesar de la recesión económica existente esta Fundación ha continuado con el compromiso social que mantiene con Soria a través de diferentes colaboraciones.

En este sentido, podemos señalar el asesoramiento que presta a las diferentes explotaciones agrarias y ganaderas a través de los libros de explotación correspondientes (agroambientales, fitosanitarios y comercialización). De igual forma, a través de la misma, se realizaron conferencias para informar al sector primario de los nuevos retos que implica las reformas establecidas por la PAC.

Otras de las funciones realizadas por Soriactiva, es la tramitación de expedientes para ayudar a la modernización de explotaciones y la realización de cursos para la obtención del carné de manipulador de productos fitosanitarios.

Actualmente sigue en vigor el convenio entre Soriactiva y Fertiberia²⁷ desde el que se llevan a cabo actividades conjuntas de formación, de divulgación de una fertilización racional y de buenas prácticas agrarias.

Por otro lado, para promocionar y divulgar las virtudes culinarias y el consumo de la trufa en Soria, a través de Soriactiva se llevó a cabo la denominada Ruta Dorada de la Trufa durante los meses de Febrero y Marzo. Así como diferentes conferencias y degustaciones publicadas en diferentes redes sociales como twitter y Facebook para informar a los usuarios de los restaurantes y hoteles que participaban.

Otros de los proyectos destacables llevados a cabo por esta fundación en materia de RSC ambiental ha sido la producción de cultivos energéticos en el año 2014. En este sentido, Soriactiva en la fase de producción determinaba los cultivos más idóneos para la producción de biomasa y para las condiciones de cultivo. Durante ese mismo año se

²⁷Es la empresa líder de la industria española de fertilizantes. Disponible en: <http://nubr.co/SzlXuE>

modernizó el regadío de Almazán, reconcentrando las parcelas para que en la primavera del año 2016 se pudieran sembrar nuevas.

En línea con los mencionados proyectos ecológicos, podemos señalar que tanto la Caja como Soriactiva están concienciadas con el cambio climático. Por lo que para poner solución a un problema que influye a toda la sociedad, tanto la entidad como su Fundación llevan desarrollando desde el año 2012 un proyecto medioambiental consistente en reducir las emisiones de dióxido de carbono que pueda causar el consumo de la actividad comercial de la Caja. Para ello ambas organizaciones en colaboración con el Ayuntamiento de Almazán y la Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León, realizaron una medición de la huella del carbono que provocaba la entidad. Tras obtener un total de emisiones de quinientas catorce toneladas de dióxido de carbono, la Caja realizó una plantación de diecisiete hectáreas de encinas y quejigos para paliar la emisión de gases que emitía la entidad.

Otra de las colaboraciones que mantiene Soriactiva, se realizan a través de organizaciones no gubernamentales como la ONG Cives Mundi y Cruz Roja. En el caso de la Cives Mundi, la fundación imparte conferencias y asesora sobre productos fitosanitarios. Por su parte, a través de Cruz Roja colabora en la lucha contra la discriminación, fomentando la inserción laboral y el emprendimiento en Almarza.

Al objeto de que la información relativa al sector primario tenga un mayor alcance Soriactiva, dispone de un programa en la cadena de radio COPE y realiza colaboraciones esporádicas en Cadena SER y en es.radio. A su vez, esta fundación para informar de todas las novedades en temas agrícolas y ganaderos, publica noticias en la prensa escrita de la provincia como el Heraldo de Soria y en el Diario de Soria.

En síntesis, tras contemplar las actividades en favor de la sociedad que realiza la Caja, además de las indicadas en el anexo 2 y las mencionadas en este epígrafe, podemos decir que la RSC en su modelo de negocio es clave. Ya que al mejorar el bienestar de todos los grupos de interés, ya sean trabajadores o clientes, su filosofía de marketing 3.0 se convierte en una de sus estrategias de competitividad y diferenciación respecto a otras entidades presentes en la provincia. Así, gracias a su labor social, la Caja se convierte en la Banca Ética que necesita una sociedad marcada por la recesión económica.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo, hemos podido analizar de cerca cómo las entidades financieras, como Caja Rural de Soria, utilizan diferentes estrategias de marketing 3.0, las cuales reflejan el compromiso social que mantienen con la sociedad. A su vez, hemos podido comprobar cómo la RSC no es una moda, sino que se revela como una necesidad que debe implantarse dentro de cualquier empresa o entidad, ya que genera un gran impacto desde la perspectiva del cliente, tanto interno como externo.

Dedicamos las siguientes líneas a exponer las conclusiones generales, fruto de la investigación realizada en este Trabajo Fin de Grado. Asimismo, incluiremos las conclusiones específicas aplicadas a nuestro caso de estudio. Posteriormente, hemos propuesto unas posibles líneas de investigación que podrían contribuir a mejorar este trabajo. Finalizaremos con una valoración personal orientada a lo que ha supuesto el desarrollo de dicha investigación.

5.1. Conclusiones generales

En el primer capítulo, nos hemos centrado en el concepto de marketing 3.0; la revisión de la literatura nos permite afirmar que el marketing ha evolucionado desde sus orígenes para adaptarse a las necesidades de los clientes, a través de diferentes etapas, hasta llegar a la era actual. En este sentido, la evolución del marketing 3.0 ha estado condicionada por diversos cambios acaecidos en el entorno. Así, en el primer epígrafe vimos como en la década de los sesenta las empresas desarrollaban el enfoque de marketing 1.0, poniendo énfasis en el producto en sí mismo y considerando al consumidor como una parte pasiva del proceso de intercambio. Este enfoque presenta carencias, puesto que sólo maximiza el valor de una de las partes en la relación comercial y, además, se orienta únicamente hacia el corto plazo.

Con la llegada de las tecnologías de la comunicación y de la información (TIC) dicho enfoque evoluciona hacia una orientación relacional. Gracias a las TIC, el consumidor se convierte en una parte activa dentro del proceso de intercambio, puesto que dispone de herramientas interactivas que posibilitan un flujo de doble sentido entre empresa y cliente, además de interactuar entre clientes. Evidentemente este factor deriva en la disponibilidad de mayor información, lo cual permite elegir entre muchas más alternativas de productos similares.

Este emergente protagonismo de un consumidor que cada vez está más informado, educado y comprometido, obliga a las empresas a redoblar esfuerzos para satisfacer, de un modo más adecuado y personalizado, las necesidades de sus clientes. A partir de un consumidor satisfecho, la empresa puede tratar de trabajar su confianza y compromiso, al objeto de lograr su lealtad mediante el establecimiento de relaciones duraderas. En definitiva, a través del marketing 2.0.

Esta evidente preocupación de las empresas por la fidelización de sus clientes no es ni casual ni caprichosa, sino que se justifica desde los innumerables beneficios que tiene para ellas el disfrute de una base de clientes leales. Por citar algunos de ellos: los clientes leales son menos sensibles al precio, se convierten en prescriptores de la marca o contribuyen al incremento de la solidez económica de la empresa.

Ahora bien, pese a la aparente perfección del enfoque 2.0, en tiempos de recesión económica como los actuales, ya no es suficiente satisfacer a los consumidores a través de los beneficios vinculados estrictamente con el producto o el servicio. Es necesario dar un paso más, por este motivo nace el marketing 3.0; este nuevo paradigma no sólo se centra en el cliente, en el posicionamiento o en las estrategias de marketing *mix*, sino también en las preocupaciones de la sociedad.

A partir de este enfoque orientado al mercado, las empresas deben incluir en sus estrategias asuntos más humanos, buscando un equilibrio entre la rentabilidad económica que esperan y las demandas de la sociedad. Para lograr este objetivo, las empresas construyen relaciones con todos los grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) que la componen. Conduciendo así al desarrollo de un adecuado marketing interno que derive en una relación óptima del servicio prestado al cliente final. El compromiso de estos clientes se logra a través de la creación de un vínculo afectivo por medio de diferentes recompensas para crear un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Sólo así se podrá desarrollar el objetivo de esta última: ofrecer lo que la sociedad espera de ellas.

De esta forma, la integración del marketing y las preocupaciones de la sociedad en una organización, es posible. Así si se satisfacen de manera global los intereses de la mayoría de integrantes de la red empresarial, se recibirá el respaldo de todos los grupos de interés. Este compromiso empresarial dará lugar a lo que conocemos hoy como RSC. Sin embargo, esta responsabilidad con la sociedad tiene que ser verdadera, es decir, implantada desde el seno de la organización, ya que, si ocurre lo contrario, su reputación y sus productos se verían gravemente perjudicados.

En línea con esta idea, nos aproximamos en el segundo capítulo al germen de las reivindicaciones de los consumidores: el consumerismo. Así, en un primer epígrafe, vimos como este movimiento social surge con el objetivo de manifestar los derechos de los consumidores, vulnerados por el enfoque de marketing transaccional desarrollado en otra época pasada. Con este manifiesto los consumidores tratan de establecer la soberanía del consumidor frente a la del productor.

Al objeto de conocer cómo surge este movimiento, en el segundo epígrafe realizamos una reseña histórica en cuanto a su evolución, constatando que el momento de su mayor esplendor se produjo tras la proclamación de la Carta de los Derechos del Consumidor transmitida por Kennedy. Esta Carta Magna, supuso el reconocimiento buscado por el colectivo de consumidores: ser titulares de derechos frente al poder que ejercían las empresas. Premisa fundamental que marcaría la dirección seguida por las Asociaciones de Consumidores en la actualidad.

A su vez, en el segundo subepígrafe contemplamos cómo en España, el consumerismo se presenta más tarde que en otros países, aunque dispone de una amplia normativa para amparar a estos colectivos. En este sentido, vimos como las causas de su origen no redundan sólo en la insatisfacción generalizada por el enfoque transaccional del marketing, sino también porque el consumidor dispone de una mayor información debido al incremento de la educación y a la evolución de los mercados.

Adicionalmente, en este capítulo contemplamos en un segundo epígrafe como gracias a la presencia de las asociaciones los consumidores (ADICAE), éstos últimos ven protegidos sus derechos frente a las prácticas financieras llevadas a cabo en los

últimos tiempos. No obstante, aunque hay una gran multitud de ellas en nuestro país, las mismas presentan importantes limitaciones económicas y geográficas, que deberían de corregir para canalizar de un mejor modo las reivindicaciones de estos colectivos.

Creímos conveniente contextualizar la sociedad en la que se desarrolla el consumerismo, para conocer cuáles eran las motivaciones que promueven ese sentimiento de insatisfacción. Para ello, en un tercer epígrafe, conocimos su enfoque estructural a partir de la sociedad de consumo. Ello nos permitió constatar a partir de diferentes autores que por una parte el consumismo desmesurado es creado a partir de las estructuras sociales, y por otro a partir del propio proceso productivo impuesto por las empresas. Donde la comercialización es ilimitada y la cultura del “tener es ser” es inherente a la propia actuación del consumidor. En este sentido las necesidades se crean y generan de forma inagotable. Fomentando así una diferenciación de clases, y promoviendo así el fraude comercial originado por el “todo vale” con tal de obtener una mayor rentabilidad económica.

Para finalizar este capítulo, conocimos la razón de las críticas realizadas a la disciplina del marketing. Las cuáles se centran fundamentalmente en las estrategias de marketing mix de las empresas. Ello supone constatar que las mismas están obviando una parte fundamental del proceso comercial: la opinión del cliente. Es por ello que, en el último subepígrafe a partir de la propuesta de Bloom y Greyser (1981), se busca la inclusión de la participación del cliente en las estrategias de las empresas. De esta forma, las organizaciones podrán llevar a cabo una actuación responsable y conseguir un bienestar global de todas las partes en el mercado.

En este contexto, nace la RSC. En el último capítulo de este marco teórico vimos como a partir de diferentes nociones se vislumbra la verdadera esencia de tal responsabilidad: la voluntariedad de las empresas con el fin de satisfacer a todos los grupos de interés. De esta forma, el compromiso de la empresa con la sociedad se manifiesta a través de diferentes dimensiones. En este sentido, Carroll nos ofreció a partir de su modelo diferentes dimensiones para integrar la RSC en una organización. De todas las contempladas, podemos afirmar que la que mejor que se ajusta a la satisfacción de todos los grupos de interés sería la filosofía proactiva, ya que el objetivo de esta última implica una satisfacción de los mismos frente a los criterios de maximización del beneficio.

No obstante, aunque éste enfoque sirvió para conocer el alcance de las amplias dimensiones que englobaba la RSC, presentaba limitaciones en cuanto al solapamiento de responsabilidades. Como, por ejemplo, la económica la cuál podría dar lugar a problemas de agencia entre directivos y accionistas. Como nuestro objetivo redundaba en la implicación de todos los grupos de interés, consideramos el aportado por Freeman como el más completo. Ya que no sólo orientaba el compromiso social de la empresa frente a la sociedad, sino también desde la propia gestión interna de la organización.

Tras conocer el modo de implantar la RSC, se hizo necesario conocer en detalle las dimensiones aplicadas al sector bancario. En este sentido, contemplamos como las mismas son diferentes en el caso de las Cajas de Ahorro y las grandes entidades bancarias. Así vimos cómo las Cajas de Ahorro desarrollan el enfoque de Carroll, realizando iniciativas sociales, medioambientales y éticas dando la misma importancia a la dimensión interna y externa de la entidad. Mientras que los grandes bancos

desarrollan el enfoque de los grupos de interés orientando sus esfuerzos a los denominados grupos primarios (clientes, accionistas o proveedores).

Por otro lado, en el tercer epígrafe vimos como gracias a la normativa existente a nivel nacional e internacional la RSC se ha visto impulsada, tanto desde el ámbito público, como desde el privado. Sin embargo, a pesar de los numerosos esfuerzos realizados, hemos podido constatar que la mayoría de estas propuestas se centran en el impulso de las empresas multinacionales, perdiendo de vista al sector de la pequeña y mediana empresa. En línea con esta idea, cabría decir que se deberían realizar más recomendaciones e iniciativas, para que de este modo el desarrollo y la implantación de la RSC fuera eficaz en un sector que tiene una importancia del 90% en todo el tejido empresarial español.

A su vez, vimos como la recesión económica actual ha puesto de manifiesto que los esfuerzos realizados para el impulso e implantación de la RSC en las empresas no han dado sus frutos. Puesto que, tras el informe de Forética del año 2015, se refleja la desconfianza del consumidor en un 44,6% en aquellas empresas que no cumplen con su compromiso frente a la sociedad.

No obstante, lejos de creer que la situación económica actual supone una debilidad para las empresas, las mismas deben aprovechar esta oportunidad para implementar en su modelo de negocio estrategias socialmente responsables. Ya que, de acuerdo con las investigaciones realizadas por diferentes autores, queda demostrada la ventaja competitiva que supone la implantación de la RSC. Permitiendo así, la obtención de mejores resultados y en consecuencia una mayor permanencia en el mercado.

5.2. Conclusiones específicas y recomendaciones

La segunda parte de este trabajo se centra en el estudio de la empresa objeto de análisis, concretamente Caja Rural de Soria. A partir del estudio de este caso ha quedado demostrado como “la Caja” tiene impregnado en su modelo de negocio el desarrollo de una actuación responsable con la sociedad, siendo ésta última la que constituye su seña de identidad, convirtiéndose así en la entidad de referencia que es hoy para Soria.

Esta responsabilidad con la sociedad se sustenta en los valores que llevaron a su creación hace hoy 50 años y han guiado sus pasos hasta el momento actual. De entre todos los rasgos clave, el que constituye el rasgo diferenciador de Caja Rural de Soria es la calidad del servicio prestado al cliente.

Al objeto de transmitir al exterior la contribución social que realiza, la Caja se convierte en un auténtico agente de cambio social a través de sus empresas participadas, fundaciones o actuando como patrocinador y mecenas de distintas iniciativas solidarias que enriquecen a la provincia. En este sentido, podemos decir que su compromiso económico y social se ha mantenido vigente desde sus orígenes y ha ido en aumento desde entonces.

Un ejemplo de ello, ha sido el caso de Trebia. A partir de esta inmobiliaria ética la entidad unifica los intereses de todos los grupos de interés que la constituyen. Por un lado de los clientes que quieren deshacerse de bienes inmuebles y, por otro, de aquellos que necesitan un espacio ajustado a sus necesidades económicas para el desarrollo de su actividad profesional.

Adicionalmente, durante este año la Caja, tanto a través de Trebia como de otras entidades participadas, ha hecho un esfuerzo sustancial por fomentar el empleo y el crecimiento de empresas para enriquecer a la provincia. En cifras, podemos decir que, esta creación de empleo se concreta en seiscientos puestos de trabajo. De esta forma, la Caja no sólo se enriquece económicamente como cualquier entidad financiera, sino que devuelve a la sociedad parte de sus ganancias a partir del valor de lo intangible. Merece la pena reseñar que, lejos de seguir el movimiento generalizado de un sector que está reduciendo plantilla, la Caja sigue incrementando su red de oficinas y de empleados.

A lo largo de este capítulo, también hemos podido comprobar cómo los principios de la banca ética, que guían la forma de actuar de Caja Rural de Soria, también descansan en la comercialización y diseño de sus productos financieros. En este sentido, a través de su política de comercialización la Caja sigue un modelo de banca centrado en las necesidades de sus clientes. Hemos de considerar que se trata de una entidad que ofrece productos financieros similares a los grandes bancos, pero se desmarca de estos últimos por la experiencia que ofrece a sus clientes, a partir de un trato cercano y agradable. Este rasgo diferenciador se logra a través del posicionamiento emocional que mantiene con el mercado. Transmitiendo los valores de “cercanía” y “confianza” a través de su vinculación por y para el desarrollo de Soria, logra obtener un sólido posicionamiento social y una elevada notoriedad. Y todo ello gracias a una eficaz estrategia de marketing 3.0.

Para provocar la respuesta afectiva del cliente final, su servicio se tangibiliza a partir de una estrategia de distribución multicanal, que combina medios online y offline. De esta forma, la Caja construye relaciones a largo plazo con sus clientes, a partir de su amplia red de oficinas. Potenciando, a su vez, su oferta de servicios y productos a través de la banca móvil y la banca electrónica, lo que permite a los clientes obtener una mayor satisfacción, derivada de las sinergias generadas a partir de estos canales.

La cartera de productos de la entidad se adapta a las necesidades de cada segmento de mercado, de modo que los diferentes servicios responden a las necesidades de los consumidores de modo individualizado. Con esta forma de proceder, la Caja trabaja la satisfacción como antesala de la fidelización de clientes.

No obstante, para que el compromiso que mantiene con la sociedad se desarrolle de forma integral, la Caja pone en práctica su filosofía de marketing 3.0, a partir del desarrollo de un adecuado marketing interno. Para ello, fideliza a sus trabajadores a partir de diferentes beneficios relacionados con la calidad en el empleo, la flexibilidad horaria, la conciliación de su vida familiar y laboral, así como la igualdad y el desarrollo profesional de los mismos. De esta forma, la Caja logra que su cliente interno este satisfecho y transmita al exterior los valores éticos sobre los que se sustenta su modelo de negocio: trabajar por y para el beneficio de la sociedad.

Además de esta comunicación directa que mantienen sus empleados con los clientes, podemos decir que su labor comercial se refuerza a partir de las promociones

realizadas por la entidad. De esta forma, la Caja genera un mayor impacto en el cliente final, estando presente en todos los rincones de Soria y provincia.

Por otro lado, para generar en el cliente una respuesta afectiva y emocional desarrolla una labor de relaciones públicas sustancial. En este sentido, podemos decir que sus actuaciones se centran en el patrocinio de diversas actividades culturales y el mecenazgo en el ámbito deportivo, educativo, la salud y la cultura.

En definitiva, podemos decir que Caja Rural de Soria, ha sabido exprimir los beneficios que le reportan las herramientas del marketing 3.0., comprometiéndose con la sociedad en su conjunto, todo ello por medio de una banca socialmente responsable, basada en la transparencia, la solidaridad y en el desarrollo económico de Soria.

No podemos terminar este trabajo sin dedicar un breve comentario con el fin de proponer algunas acciones cuya aplicación podría mejorar la implantación de herramientas de marketing 3.0.

Respecto a la captación de clientes, deberían mejorar las estrategias destinadas al segmento joven, y ampliar su alcance en las redes sociales. Por otro lado, en lo referente a la web corporativa de la Caja deberían incluir un blog corporativo, en el que se informe a la sociedad de cada uno de los proyectos realizados.

5.3. Líneas futuras de investigación

Para concluir el presente trabajo, respecto a posibles líneas de investigación futuras, proponemos realizar una comparativa con las herramientas de marketing 3.0 aplicadas por otras cooperativas de crédito presentes en Soria y posteriormente analizar los resultados.

Una segunda línea de investigación, consistiría en analizar la imagen que los clientes tienen de la Entidad, al objeto de comprobar si perciben la labor social que la Caja realiza, así como la valoración e importancia que le dan. Contrastar esta opinión con una muestra de no clientes también podría arrojar conclusiones interesantes tendentes a caracterizar ambos grupos de individuos. Para estos estudios la técnica más interesante a aplicar sería la encuesta a una muestra representativa de individuos de cada tipo.

Por otro lado convendría comprobar la imagen que el cliente interno o trabajador tiene de Caja Rural de Soria, al objeto de saber la importancia y valor que atribuyen a la labor de responsabilidad social que realiza la Entidad. También en este caso la encuesta sería la técnica más adecuada al objeto de recabar la información necesaria.

Por último, en relación a las entidades participadas que constituyen Caja Rural de Soria, sería de interés llevar a cabo un estudio en el que se analizaran las estrategias de marketing 3.0, analizando de manera exhaustiva si todas y cada una de ellas cumplen con los valores de compromiso en lo que se fundamenta la Caja.

5.4. Valoración personal

No me gustaría terminar este trabajo sin hacer una breve valoración personal acerca de lo que me ha aportado su desarrollo. A pesar de que a lo largo de la carrera he realizado diversos trabajos, considero que el que mayor esfuerzo y dedicación me ha supuesto ha sido el Trabajo Fin de Grado, lo que a su vez, me ha permitido un aprendizaje continuo y autónomo permitiendo que pueda desarrollar mis inquietudes profesionales a partir de una investigación realizada mediante el estudio de un caso real.

Respecto a las competencias que he adquirido al desarrollar el mismo, dado que soy una estudiante de dos grados, en este trabajo se han desarrollado competencias inherentes a los mismos. En lo que respecta a RRL se han trabajado, dentro de las competencias generales, las competencias instrumentales en su totalidad, las personales en cuanto a razonamiento crítico y trabajo en equipo, las habilidades en las relaciones interpersonales, así como la competencia de aprendizaje autónomo, creatividad, iniciativa y motivación por la calidad en lo que referente a las competencias sistémicas.

Adicionalmente, en cuanto a las competencias específicas disciplinares, se han desarrollado: CE 4 “Dirección y gestión de recursos humanos y CE5 “Sociología del Trabajo y Técnicas de Investigación Social”. Por otro lado, en cuanto a competencias profesionales se han desarrollado: CE13 “capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas”, CE14 “capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación” y CE15 “capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral”. Por último, en cuanto las competencias académicas se han llevado a cabo las denominadas como CE33 “capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales” y CE35 “aplicar los conocimientos a la práctica”.

En el caso del grado de ADE, se han desarrollado las competencias genéricas en su totalidad, y respecto a las específicas; E6 “poseer conocimientos sobre los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis”, E8 “recopilar e interpretar diversas fuentes de información (bibliográficas, estadísticas, etc.) “mediante diferentes herramientas, E9 “aplicar con rigor la técnica de análisis adecuada en la resolución de problemas en la administración y dirección de empresas y otras organizaciones” y E10 “formular hipótesis y previsiones sobre una idea de negocio y su articulación jurídica, siendo capaz de convertirla en un proyecto empresarial (aprender a emprender)”. En último lugar, respecto a las competencias transversales se han desarrollado todas desde la T1 “capacidad para comunicarse de forma fluida, tanto oral como escrita, en castellano” hasta T6 “gestionar de forma eficiente el tiempo, así como planificar y organizar los recursos disponibles estableciendo prioridades y demostrando capacidad para adoptar decisiones y afrontar dificultades cuando éstas aparezcan.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS

Alcaide, J.C. (2010): *Fidelización de clientes*. ESIC. Madrid

Alonso Rivas, J. y I. Grande Esteban (2004): *Comportamiento del consumidor*. ESIC. Madrid.

Alfaro, M (2004). De la lealtad del cliente a la gestión de relaciones. En Alfaro, M. (coord.), *Temas clave en marketing relacional* (pp. 51-71). Madrid. McGraw-Hill.

Álvarez Sánchez. J.M (2007): *Telemarketing la red como soporte de marketing y comunicación*. Ideas propias. Vigo.

Baudrillard, J (1974): *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*. Barcelona, Plaza y Janés. Disponible en <http://ganexa.edu.pa/wpcontent/uploads/2014/11/ARTGBaudrillardJeanLaSociedadDeConsumoSusMitosSusEstructuras.pdf>

Bauman, Z (2000): *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa. Barcelona. Disponible en: <https://alaizquierdadelarazon.files.wordpress.com/2013/01/zygmunt-bauman-trabajo-consumismo-y-nuevos-pobres-libro-completo.pdf>

Blackwell, R. D, P.W Miniard y J.F Engel (2002): *Comportamiento del consumidor*, 9ª edición. Thomson

Barroso Castro, C y E. Martín Armario (1999): *Marketing Relacional* ESIC. Madrid.

Bowen, H. R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. Nueva York.

Carroll, A. B (1991): “ *Corporate Social performance measurement: A comment on methods for evaluating an elusive construct*”. En post, L.E (eds), *Research in Corporate Social Performance and Policy*.

Chiesa de Negri, C. (2009): *CRM: las cinco pirámides del marketing relacional. Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*, Deusto, Barcelona.

Cortina, A (2002): *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global*. Madrid, Taurus. Disponible en: <http://consum.gencat.cat/documentacio/1887.pdf>

Delia Ojeda, C y P Mármol Sinclair (2012): *Marketing turístico. Guía Información y asistencias turísticas. Agencias de viajes y gestión de eventos. Gestión de alojamientos turísticos*. Paraninfo

Ena Ventura, B y S Delgado González (2012): *Recursos humanos y RSC*. Paraninfo.

Esteban Talaya, A et al (2008): *Principios de marketing*. ESIC. 3ª edición. Madrid

Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman. Boston.

BIBLIOGRAFÍA

Galbraith, J.K (2000): La sociedad opulenta. Planeta Agostini, Barcelona. 1985: 153-155

Gutiérrez Cillán, J. y A. I. Rodríguez Escudero (1997): “*De Nuevo la Miopía en Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor*”. Documento de trabajo. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Valladolid.

García Gómez, B y A .Gutiérrez Arranz (2013): *Marketing de fidelización*. Pirámide

Huete, L.M. (1997), *Servicios & beneficios*, Deusto, Bilbao

Kotler, Philip y Lee Nancy R. (2009), *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, Wharton School Publishing, Philadelphia.

Kotler y otros (2010): *Marketing 3.0*. LID Madrid

Mccarthy, J (1960), Basic Marketing: A Managerial Approach (1ª edición), Irwin, Homewood, IL

Navarro García, F (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. ESIC. Madrid.

Perez del Campo, E (2002) *La comunicación fuera de los medios* (Bellow the line) ESIC. Madrid.

Pérez Ruiz, A y I Rodríguez Del Bosque (2013): *Responsabilidad social y marketing en el sector bancario*. Pirámide

Sánchez Ferlosio, R. (2003) Non olet. Madrid, Debate.

Severiano M^a. de F. (2005): *Narcisismo y publicidad. Un análisis psicosocial de los ideales del consumo en la contemporaneidad*, Buenos Aires, Siglo XX

Slater , Don (1997): *Consumer culture y modernity*. Cambridge, Polity Press

Veblen, T (1974): *Teoría de la clase ociosa*, México, FCE

Vilanova Martinez, , R.M (2004): . *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*. ESIC. Madrid.

Vázquez Casielles, R. y J.A Trespalcios Gutiérrez (dir) (1998):*Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 2ª ed, Civitas, Madrid

Zaltman, G y otros (1973): *Innovations and Organizations*. John Wiley and Sons, Nueva York

ARTÍCULOS Y POST ONLINE.

Alonso Benito, L.E (2007): “Las nuevas culturas del consumo y la sociedad fragmentada”, *Pensar la publicidad* 1, 2: pp 12-32

Alonso Vázquez, M. (2006): “Marketing social corporativo”.Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/mav/

Andreassen, T.W. y D Lindestad, (1998): “Customer Loyalty and Complex Services”.

International Journal of Service Industry Management, vol 9, nº 1, pp 7-23.

Balaguer Franch, M. R(2013) : “Propuestas de la Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis financiera internacional”. *Prisma Social*, 10, 157-190.

Berry, L. L (1983). “Relationship Marketing”. En G.L.S.L.L, Berry, G. Upah (Ed), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp 25-28). Chicago: American Marketing Association

Bitner, M.J (1995). “Building service relationship it’s all about promises”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº4, pp. 246-251.

Blanco Prieto, A (2009): “Iniciativas comunitarias en materia de Responsabilidad Social Empresarial”. *Revista de Fomento Social* 64:231-257

Bloemer, J.M.M. y otros. (1999): “Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective”. *European Journal of Marketing*, Vol 33, nº11-12, pp1082-1106. Disponible online en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.580.2746&rep=rep1&type=pdf>. Consultado el 4 de Octubre de 2015

Bloom, P.N y S.A Greyser (1981): “The Maturing of Consumerism”. *Harvard Business Review*, nº6, noviembre-diciembre, págs. 130-139.

Brändle Señán, G (2010): “El consumo en tiempos de crisis: una aproximación sociológica a la distribución del gasto en España”, *Aposta*, 45: 1-24. Disponible en: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/brandle1.pdf>

Bravo, R. ,Matute, J. y Pina, J.(2011): “ Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities”. *Journal of Business Ethics*. Disponible en: <http://www.informationr.net/ir/17-2/paper518.html>

Callejo Gallego, J (1995): “La construcción del consumidor global”, *Sistema*, 126, pp 77-96.

Campbell (2005) "The craft consumer. Culture, craft and consumption in a postmodern society", *Journal of Consumer Culture*, 5, 1.: 23-42

Carroll, A. B (1979):“A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *The Academy of Management Review*,4, 4: 497-505.

Cuervo, Álvaro (2005): “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad?” *Economistas* nº106, pp 13-21

Cuesta, Marta de la (2004): “ La Responsabilidad Social en el Sector Bancario: una propuesta de indicadores para medir su contribución social”, *Cuadernos de Información Económica*, 180: 79-85.

Clarkson, M.B.E (1995): “ A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *The Academy of Management Review*, 20,1: 92-117.

Dick, A.S y Basu, K (1994): “ Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, nº2, pp-99-113

Delgado, E. y J.L. Munuera, (2001): “Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty”. *European Journal of Marketing*, vol 35, nº 11-12, pp 1238-1258

Donaldson, T. y L.E Preston (1995): “ The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications”. *The Academy of Management Review*, 20, 1:65-91

Gummesson, E (1996). “Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis” *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 2 pp 31-44

García, I (1994): “Un Estudio de la Afinidad del Consumidor con los Postulados Consumeristas”. *VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* pp.395-402

Garrido Rubio A, M.V Bordonaba Juste.(2001): “ Marketing de relaciones, ¿un nuevo paradigma?” *Revista de relaciones laborales*, Nº 9, 2001, pp. 25-44. Universidad de Zaragoza

Gutiérrez Cillán, J. Rodríguez Escudero, A.I (1996): “De nuevo la miopía en el marketing: las limitaciones de la orientación al consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2, 2, pp. 39-60.

García de los Salmones,M.M, Herrero, A. y Rodríguez del Bosque ,I (2005): “Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services”. *Journal of Business Ethics*, 61,4: 369-385.

Guerras Martín, L.A. (2010): “¿Qué prioridades de RSE habría que establecer en época de crisis?”. *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/4/articulos/51582/index.html>. Consultado el 20 de Marzo de 2016.

Griffin, J y J Mahon (1997). “The corporate social performance and corporate financial performance debate”. *Business & Society* 36, 1. Pp. 5-27.

Herrero Crespo A y Rodríguez del Bosque, I (2009): “Tarjetas de fidelización en el comercio minorista Una herramienta de marketing relacional” *Distribución y Consumo*. pp 50-63. Disponible en:http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf.

Jackson, B.B (1985). “Building customer relationship that last”. *Harvard Business Review* vol Vol.63, pp 120-128

Jones, T.O y, W. E Sasser (1995). “Why satisfied customers defect” *Harvard Business Review*, 73 nº6, pp 88-99

Jones, T.M (1995): “ Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics”. *The Academy of Management Review*, 20, 2, pp 404-437.

Jonker, J; De Witte, M. (2006a, 2006b): “Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five” en *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin- Heidelberg Pp 1-9

Maignan, I, Ferrell, O.C y Hult, G.T.M (1999): “Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4. Pp 455-469.

Moreno Izquierdo, J.M. (2004):”Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: Una visión desde la empresa” En: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Responsabilidad%20social%20corporativa%20y%20competitividad.pdf>.

Mori, I. (2008): The Value of Corporate Governance: The Positive Return of Responsible Business, Business in the Community (BITC). En: http://www.bitc.org.uk/system/files/the_value_of_corporate_governance.pdf.

Pérez-Ruiz, A y I Rodríguez del Bosque (2012): “La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España” *Universia Business Review*, Sin mes, 14-29

Puentes Poyatos, R , J.M Antequera Solís y M.M Velasco Gámez(2008):” La Responsabilidad Social Corporativa y su importancia en el espacio Europeo de Educación Superior” *Estableciendo puentes en una economía global* (Coord. por Julio) Pindado García, Gregory Payne, Vol. 2, 48 (Comunicaciones) Disponible en :<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076>

Puerta, J.F. (2012): ”La RSE en la tormenta perfecta” en *La RSE ante la Crisis 4*: pp 13-16.

Roman, R, S Hayibor, y B.R Agle, (1999): “The relationship between social and financial performance”. *Business & Society* 38, pp 109-117

Schwartz, M.S y Carroll, A.B. (2003): “ Corporate social responsibility: A three domain approach”. *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, pp 503.

Server Izquierdo, R.J y. J Capó Vicedo (2009): “La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas” CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65: 7-31. Disponible en: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6501_Server_y_Capo.pdf

Swanson, D.L (1995): “Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model”. *The Academy of Management Review*, 20, 1: 43-64.

Kohli, A. K. y B. J. Jaworski, (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, Vol 54 (Abril) pp. 1-18.

Kotler, P., y Zaltman, G. (1971): “ *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*”. *Journal of Marketing*, 35, Nº3, pp: 3-12 Disponible en: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1358239148.7214Kotler-Zaltman.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

Levitt, T. (1977): “*La miopía en el Marketing*”, Harvard-Deusto Business Review, nº 8, pp 3-13

López de Ayala, M.C (2004): “El análisis sociológico del consumo: una revisión histórica de sus desarrollos teóricos”, *Revista de pensamiento social*, 5, pp 161-190. Disponible en: <http://ruc.udc.es/xmlui/handle/2183/2725>

Moyano Estrada, E y C. J Navarro Yáñez (2004) : “El consumerismo como respuesta activa de los consumidores”. *Distribución y Consumo*, Marzo- Abril, pp 78-80. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292517199_DYC_2004_74_78_80.pdf

Morgan y Hunt (1994). “ The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing” *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp 20-38.

Quazi, A.M y O’ Brien, D. (2000): “An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility”. *Journal of Business Ethics*,25,1 pp 33-51.

Sarro, M.M, Cuesta, P y Penelas, A (2007): “La responsabilidad social corporativa (RSC): Una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas”. En Ayala, J.C (ed), *Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja.

Straver, W (1978): The consumerist Movement in Europe: “Challenges and Opportunities for Marketing Strategy”.*European Journal of Marketing*, 12, 4, pp 316-325

RECURSOS ELECTRÓNICOS

Memoria de Recursos humanos 2013 Caixabank disponible en:http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Info_corporativa/Memoria_RRHH2013_es.pdf. Consultado el 15 de Noviembre de 2015.

Imagen valores de futuro BBVA en : <http://www.valoresdefuturo.com/es/home> : acertada: <http://nubr.co/uWuIWP>. Consultado 16 de Noviembre de 2015.

Kotler. P Marketing 3.0 <https://www.youtube.com/watch?v=6rxj8pGPxZc> Consultado el 3 de Octubre de 2015.

Diccionario Económico Expansión (2016): <http://www.expansion.com/diccionario-economico/precios-predatorios.html>. Consultado el 10 de Octubre de 2015.

ADICAE (2016): <http://adicae.net/conozca-adicae.html>. Consultado 9.3.2016

FACUA(2013): <http://facua.org/es/tablas/bealancefacua1semestre2013.htm>. Consultado el 15 de Marzo de 2016.

Web Corporativa Banco Santander: <http://nubr.co/eiogd1>

Compromiso RSE. Buen Gobierno y Reputación (2016): <http://nubr.co/v3a4Ff>

Naciones Unidas (2015): Informe Objetivos Desarrollo del Milenio. Disponible en: http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

Pacto Mundial de Naciones Unidas: <http://www.pactomundial.org/red-espanola-del-pacto-mundial/>

Comisión Europea: Estrategia Europea 2020. En. http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm

Corporate Knights Capital October (2014): *Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges.*

Nota de prensa de Obra Social La Caixa (2015): Disponible en: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/nota-de-prensa-cooperantescaixa-2015.pdf>. Consultado 4 de Abril 2016.

El Mundo (2012): <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/06/03/economia/1338718307.html>. Consultado 3 de Marzo 2016.

Web Corporativa Caja Rural de Soria: <http://nubr.co/Gwond3>.

Globalcaja (2011): <http://www.globalcaja.es/es/informacion-institucional/grupo-caja-rural/asoc-espanola-de-cajas-rurales/asoc-espanola-de-cajas-rurales-inst/>: Consultado 25 de Abril 2016.

CreceNegocios (2016): <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>. Consultado el 15 de Octubre de 2016.

TESIS

González Herranz, M.L (2001): “ La comunicación publicitaria en el entorno de la protección al consumidor”. Disponible en: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25314.pdf>. Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 10 de Noviembre de 2015.

Mercer, J.J (2003): “Corporate social responsibility and its importance to consumers”. Tesis Doctoral. Claremont Graduate University.

Mira Vidal, M (2012): La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: un campo de negociaciones y luchas entre distintas instituciones y actores Madrid.

INFORMES, ESTUDIOS Y CONGRESOS

Ayala, Calvo, J.C y grupo de investigación FEDRA (2007): La Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas.

Galán, M.M, Galera, C. y Valero, V (1999): “Marketing con causa: ¿Responsabilidad social o patrocinio empresarial?”. XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano Francés de AEDEM.

BIBLIOGRAFÍA

Guía del Observatorio de la RSE (2014): Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. En: http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf

Goirigolzarri, J.I. (2006): “ La responsabilidad social en el sector financiero: el BBVA”. Documento de trabajo. Fundación Carolina.

Soto, M. (2004): “ La responsabilidad social en el sector financiero: el Grupo SCH”. Documento de trabajo. Fundación Carolina.

Informe RSE y Marca España: empresas sostenibles en un país competitivo, Foretica. Noviembre 2014. En: http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/Informe_RSE_Y_MarcaEspana_digital2.pdf. Consultado el 5 de Marzo de 2016.

Informe de Forética sobre el Estado de la RSE en España (2015). Ciudadano consciente, empresas sostenibles En: http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf. Consultado el 10 de Marzo de 2016.

Seres, valor social (2014) Diciembre: I Informe del impacto social de las empresas. En: <http://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/InformeImpactoSocial.pdf>. Consultado el 16 de Marzo de 2016.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA (1). DIRECTOR DEL ÁREA DE EMPRESAS PARTICIPADAS E INMUEBLES NO ADSCRITOS A LA ACTIVIDAD (INA) DE CAJA RURAL SORIA.

El día 25 de Abril de 2016, tuve la oportunidad de llevar a cabo una entrevista en Caja Rural de Soria., con el director del Área de Empresas Participadas e Inmuebles No Adscritos a la Actividad (INA) de la Caja, contestó a todas las preguntas que le realicé y además, gracias a la aportación la ponencia que él mismo realizo para el XV Congreso de Investigadores de la Economía Social, hizo que la entrevista fuera mucho más fructífera y enriquecedora.

Este encuentro ha podido ser transcrito en su totalidad, gracias al consentimiento por parte del mismo, que accedió a que la conversación fuese grabada. Tras ello, la entrevista comenzó en un despacho del área de participadas.

E: Entrevistadora

DAP: Director del Área de Participadas.

DAP: Buenos días Jimena, ¿puedes esperar un segundo a que acabe con una cosa y enseguida te atiendo?

E: Sí, claro, no te preocupes.

DAP: Siento haberte hecho esperar, cuando quieras comenzamos.

E: En términos generales, podrías decirnos ¿por qué decidió la Caja Rural de Soria participar en diferentes sociedades, como por ejemplo Bodegas Castillejo?

DAP: Bien, este concepto nació hace muchísimos años en la memoria... yo si quieres te mando la ponencia de Santander, nosotros fuimos a explicar el modelo tanto de participadas como de inmuebles al congreso de economía social del año 2014, en septiembre de 2014... ahí venía la historia, los hitos...yo si quieres te lo facilito vía email.

E: Sí, sería gran utilidad, muchísimas gracias.

DAP: Una manera de hacer hitos, fue recorrer todas las memorias anuales de la Caja desde el año 1992 y aparece el criterio de economía real... entrar en la economía real para favorecer ciertas necesidades en el año 1994.... Y yo entré en la caja en el 1997, o sea ya estaban dando vueltas aquí el Consejo Rector y la Ejecutiva a entrar a participar en esas cosas, también por imitación de otras Cajas Rurales. Entonces las participaciones en empresas se ceñían a participaciones, que de alguna manera venían a colaborar con iniciativas que venían de la mano de las Administraciones como el proyecto del porcino 2000 con la diputación.

La primera aportación fuerte que ha demostrado que esto puede ser algo interesante, fue CETASA, ha hecho una aportación importante en la cuenta de resultados de la CAJA, durante los últimos quince años.

E. Sí, y entonces... ¿todas han funcionado o alguna ha tenido menos éxito que las demás?

DAP: Participaciones que han dado quebraderos de cabeza, pero es de lo que hay que aprender ¿no?

E: Claro...

DAP: La de Soria y tierras altas con Valdelavilla que puso en el banquillo al presidente de la Caja, sinceramente todas estas participaciones han demostrado que son criterios de responsabilidad con el territorio, y que nunca esos criterios de responsabilidad han perjudicado a la cuenta de resultados.

E: Sí...

DAP: Y bueno la Residencia de Almarza, que nosotros participamos ahí, sin haber prestado dinero.. O sea nosotros creímos en aquel momento que había muchos empleos que eso no se podía cerrar así como así... Como si fuera una “fabrica de tornillos”...

Entonces lo que hicimos fue, buscamos a alguien que lo gestionara y hacer una aportación de capital que no era tan grande para complementar las pérdidas, entonces ahí no asumimos ningún tipo de gestión, pero si fue un éxito buscar a alguien que lo gestionara... O sea que la Residencia de Almarza ha pasado de perder 200.000 euros anuales a ganar 10.000 y mantiene los catorce y quince empleados que tiene, luego no está tan mal...

E: Sí, que podemos de decir que gracias al apoyo de la Caja ha supuesto que se mantenga el empleo ¿no? y ha impulsado el crecimiento de la misma.

DAP: Sí, claro, y en el caso que te he comentado antes de Valdelavilla, en su momento el turismo rural se focalizó en tierras altas... O sea que yo te podría enumerar muchos establecimientos que nacen arrastrados o por lo menos por el éxito teórico que iba a tener Valdelavilla... Tampoco estamos arrepentidos ¿eh?

E: No, porque si ello ha supuesto que emergieran nuevas iniciativas...

DAP: La suerte que hemos tenido... O bueno el diseño de las participadas se hace en la cartera suficientemente sólida para que el resultado neto de la cartera sea positivo, ¿de acuerdo?

E: Sí entiendo...

DAP: Eso es como la venta de inmuebles, la venta de inmuebles, zonificamos para que el resultado fuera el de la zona, porque siempre es al detalle, y tienes que buscar la manera de diluir... Porque hay inmuebles que por errores de tasación tan altos o bajos que no corresponden con el precio de mercado..

E: Podríamos decir, que la riqueza que aporta la cartera de participadas de la Caja hay que contemplarla en su conjunto... ¿no?

DAP: Sí hay que mirar siempre en su conjunto, aunque bien es cierto que al consejo de la Caja se le dan todas las participadas por detalle milimétrico, lo que hacemos es una valoración en su conjunto. De la misma manera que la cuenta de resultados derivadas de las operaciones financieras..

E: SÍ.

DAP: Para que lo entiendas, hay años en los que yo tengo mayores beneficios por hacer préstamos hipotecarios y otros tengo más beneficios por hacer seguros... Pues bueno yo lo que hago es fijarme en los resultados por lo que lo que hago es diversificar, segmentar clientes para lo que hacemos es realmente disminuir el riesgo. Por lo que no tenemos en ninguna empresa participada más dinero que en las otras, para que ninguna arrastre a todas las demás y eso no sea un problema jamás.

E : Vale, ¿y cómo surge la motivación de las participadas?

DAP: Por utilidad en la provincia, para que tuviéramos presencia ahora la presencia de las participadas devuelve el favor desde el año 2015 a lo que es el trabajo de banca tradicional hay dos ejemplos: “ el hazlo valer y hazte valer”, es decir, cuando un compañero de la Caja va a ver a un cliente y empata condiciones o son muy similares a la otra entidad financiera, sí que ponemos encima de la mesa que todos los resultados posibles de esas operaciones en el caso de otras entidades no revierten en Soria, y en el caso de la Caja sí. Por eso te digo que el hazlo valer y hazte valer si lo estamos llevando a cabo, aunque solo sea que el 100% de las empresas participadas paguen sus impuestos en Soria y ha nacido un pequeño orgullo de pertenencia con la Caja, o sea las oficinas son los interlocutores, es decir que si alguien necesita hablar con una participada para ofrecer servicios o para echar un curriculum, ya no hay un interlocutor que es el área de empresas participadas, sino que ahora son las oficinas.

E: Claro, porque aunque tengáis varios canales de comunicación como pueden ser el teléfono, la banca por internet, lo que prima es el contacto personal ¿Verdad?

DAP: Sé que es un concepto un poco “podemita”, pero sí hay que empoderar al compañero de la Caja, nosotros no podemos ser amables con un señor que luego devuelve una comisión de tarjeta... O si mi compañero de la oficina no sonrío, yo con ese señor ni hablo... Esa es la estrategia desde hace algunos años ...Antes esa estrategia no era tan necesaria... Ahora es imprescindible. O sea que lo hemos hecho con mucha gente... Hay proveedores de participadas cuya obligación es trabajar con la Caja... y en esas participadas no se pagan las facturas que no sean en cuentas de la Caja, eso se lleva a rajatabla.

E: Sí , de acuerdo.

DAP: De manera que si tú quieres ser cliente o consumidor de un producto de una de las participadas, sabes que tienes que mover al menos dinero a través de cuentas de la Caja, y eso no es que aporte mucho...Pero si lo están demandando los compañeros, o sea que sí que algo aportará.

E: Claro.

DAP: Mira, un ejemplo muy claro un proveedor de Cetasa, que son facturas que suman 500-600 mil euros al año, ese proveedor es de la Comunidad de Madrid, y ese proveedor no cobra si el compañero de la Caja en su zona ha tenido un problema conmigo. Causas de problemas hay muchas, pero yo la solución que hemos dado a esta gente es decir que si me compañero de la oficina sonrío, haremos cosas juntos, sino no tienes nada

que hacer. Es una manera de aprovechar también ese esfuerzo que ya se ha hecho y ya se ha consolidado.

E: Sí, sería como buscar el beneficio entre ambas partes.

DAP: Es que o nos llevamos todos bien o no hay trato.

E: Claro, porque si no una parte se beneficiaría más que la otra, y eso sería injusto...

DAP: A mí se me quedaba una cara de tonto, cuando venía un proveedor que le comprábamos cosas y pagamos en cuentas del Santander... No puede ser, y ya no hay excusas.. Porque con banca electrónica puedes pagar hasta si te encuentras en Fuerteventura...

E: Claro, en cualquier parte puede estar la Caja. Y luego para centrarnos más, ya que hemos conocido un poco la historia de las sociedades, como objeto de mi estudio me llamó mucho la atención Trebia porque veo un elemento diferenciador de esta empresa respecto al resto de participadas de la Caja, por lo que querría saber ¿con qué objetivo principal nace Trebia?

DAP: El objetivo de Trebia, nace con un doble objetivo, el primero... Justificar el esfuerzo de ventas... O sea los precios de mercado en locales y naves son absurdos, rozan lo grotesco pero son los precios de mercado, o sea que el mercado está como está. También tenemos una ventaja y es que no tenemos demasiados activos... El volumen de estos es razonablemente pequeño para permitirte tomar un posicionamiento más responsable. Por ejemplo si tuviéramos cinco mil naves quizás no podríamos, pero creo que si lo hubiéramos intentado igual... Cuando empezó esto el volumen de activos ya se nos hacía grande. Entonces yo voy a hacer un esfuerzo comercial, vale, me sujeto a los precios de mercado, pues voy a buscar que al menos ese esfuerzo sirva para crear empleo, ¿me explico?

E: Sí, sí...

DAP: Bien, acepto que esta nave la tengo que vender por 50.000 euros, pero no la voy a vender a un especulador, no la voy a vender para guardar el barco, no la voy a vender a gente de trastero... Todas esas cosas son muy respetables, pero yo voy a intentar que me la compre alguien que la vaya a utilizar... e incluso para atraer a ese perfil voy a indexar el precio al número de empleos que vaya a generar...

E: Y entonces.. ¿Trebia busca con esa estrategia?

DAP: Diferenciarse de otras entidades financieras. Ten en cuenta que esto nace en el año 2012, hoy las inmobiliarias que en aquel año crearon las entidades financieras, ya están vendidas ya no son de ellas casi ninguna. Pero Trebia nace para buscarse un nicho dentro de un ámbito más amplio de un Altamira o de un Solvia , en el que ellos buscaban vender por precio. Nosotros al buscar vender por precio queríamos atraer a gente que fuera a trabajar dentro, y la manera de atraer a gente fue este planteamiento. El tiempo nos ha dado la razón, en todas las naves que hemos vendido hay gente trabajando... Y los vídeos que hemos subido a Youtube son vídeos que estamos haciendo ahora de ese tipo de gente. La sorpresa está siendo que no estamos siendo capaces de atraer actividades digamos estándar, todos los que han ocupado nuestras naves y locales

son gente que hace cosas distintas (risas). Síndrome de Down, pescar mejillón cebra en las compuertas del embalse del Ebro, reparar coches antiguos, ...

E: Jolín, pues que sectores productivos tan diferentes...

DAP: Sí, sí y todos coinciden, o sea que lo que dicen estas personas en los vídeos no está dicho, ni ha hablado antes...

E: Sí, que no hay un guión detrás...

DAP: Es decir, que, efectivamente, estamos delante de gente que a la hora de comprar no le quieren comprar a cualquiera...

E: Ya que quieren comprar a alguien que comparta sus valores...

DAP: Claro, porque tú ahora mismo le das a un buscador que quiero comprar una nave de 200 metros cuadrados y te salen o dos mil o dos millones de referencias... Sin embargo, el posicionamiento nuestro en internet, permite salir al menos en la primera página que es una cosa que se diseñó desde el momento cero. Todos los posicionamientos Seo se hicieron para que en todos los textos en posicionamiento estemos altos, y cuando la gente ve ese concepto de inmobiliaria ética te abre la puerta... Y cuando ve con quien está tratando elige sobre otros..

E: Claro.

DAP: Entonces nosotros tenemos un posicionamiento comercial que es atraer, a los que realmente están en estos segmentos, una ventaja añadida es que todos esos segmentos son clientes...

E: ¿ A qué te refieres con ventaja añadida?

DAP: Pues por ejemplo en el caso de la asociación Dowm son todos clientes de la Caja a través de Trebia, por lo que esto fue un éxito no la verdadera venta del inmueble igual que la asociación de los que arreglan coches antiguos de Zaragoza, ya empiezan a ser clientes... Entonces ahí es donde viene el valor realmente añadido a este posicionamiento, no en la venta en sí, sino en la fase siguiente, gente que te selecciona de entre muchísimas oportunidades luego se queda. Y es que es cultura cooperativa.

E: O sea que podríamos decir, enmarcar este proyecto de la Caja de estar enmarcado en el contexto de la economía social ...

DAP: Sí, pero es que... Vamos a ver hemos llegado a un punto de degradación en el que alguien no sea un “chorizo” nos sorprende cuando en realidad es lo normal...

E: Risas.

DAP :¿No?, en el que alguien en un régimen cooperativo ofrezca un inmueble lo hace con un criterio de prestación de servicios, no con un criterio de dividendos. Nosotros no tenemos que darle dividendos a nadie.. Luego no tenemos que estrujar a nadie. Tenemos que ganar dinero, para poder seguir viviendo... Pero un dinero para subsistir. Es decir, cuando se crea Megara, por ejemplo yo lo dije desde el minuto cero, nosotros vamos aquí a ganar dinero todo el que podamos... Entonces en el caso de Trebia lo que

hizo fue buscar un nicho que todos los demás habían abandonado... Nos llamó la atención que el BBVA nos ha copiado cosas.

Si te metes en la manera de vender inmuebles del BBVA, es similar a la nuestra, ves que han llegado al mismo sitio, copiando o bueno la verdad que las ideas buenas no son exclusividad de nadie. Hasta ahí llega muchísima gente.

E: Si... Entonces podríamos decir que Trebia fue un canal para captar clientes para la Caja...

DAP: Sí, sí, y ya empiezan a pedirnos que seamos el canal de otros.

E: O sea, quieren por así decir utilizaros... Y ¿seríais capaces de llevar una colaboración?

DAP: Sí, sí ya estamos en ello, e incluso para franquiciarlo...

E: Y en relación a los clientes a los que les ofrecéis los inmuebles, si por ejemplo no cumplen con la creación de empleo... Ocurriría algo perjudicial para ellos en relación con la venta del inmueble...

DAP: No, no nosotros no les obligamos a firmar ningún papel, nos cuenta su proyecto y si luego nos engaña allá el...

E: Es problema suyo ¿no?

DAP: Quiero decir que cuando tu emprendes ya tienes muchas líneas rojas alrededor, sólo faltaba que la del local fuera otra más. ¿Ya vale no?

E: O sea que se confía en el cliente, y bueno me has dicho que los segmentos de mercado a los que os dirigís son emprendedores ¿no?

DAP: Sí, pero a empresas también que quieran ampliar. Por ejemplo las naves que tenemos en Ólvega y en el Burgo de Osma nosotros hacemos periódicamente mailing a Cámaras de Comercio de toda España y a embajadas de toda España, y de otros países porque, posiblemente, podríamos identificar a una empresa que quiere utilizar la Península Ibérica para su expansión o para hacer el salto a Latinoamérica. O una empresa de Soria que quiera ampliar su negocio de ventas de tractores y cosechadoras a Zaragoza... O una empresa de neumáticos.. Es que todas estas cosas están surgiendo, el que vengan a vender a Soria y a otros territorios

E: Vale, es que pensaba que únicamente era a nivel de Soria...

DAP: No, no ten en cuenta que nosotros estamos en cinco provincias. El Gabino que es un restaurante de Valladolid, acabamos de hacer un alquiler con opción a compra, y este hombre no era del sector de la restauración. Él ha puesto su dinero y lo ha puesto en servicio con los mismos criterios que todos los demás...

E: Vale.

DAP: También te voy a decir una cosa estamos atrayendo comportamientos positivos. Los administradores concursales procuran hablar con nosotros las cosas antes

de ejecutar nada , o sea , estamos , se está creando como una especie de tratamiento más serio de lo nuestro. También insisto son pocas cosas...

E: Aparte, fomenta también lo que es el comportamiento responsable...

DAP: Claro, yo lo que veo que por lo que toca a los inmuebles de la Caja la gente está cómoda... Nos hemos tenido que tragar problemas, con una dignidad absoluta..y ya está... Pero ojo la cuenta de resultados siempre ha sido positiva. El balance neto del ejercicio 2015 ha sido interesante... Muy interesante...

E: Y así ¿cómo el primer proyecto que recuerdes de Trebia que surge? ¿Cuál fue?

DAP: ¿De Trebia o de participadas? ¿ A qué primer proyecto te refieres?

E: Por ejemplo la venta del inmueble por primera vez a través de Trebia... ¿Cómo fue?

DAP: El local de la Asociación Down de Zaragoza. Esta gente nos contó que nos habían elegido después de firmar en el notario...

E: ¿Por qué?

DAP: Porque nosotros sabíamos que ellos habían tenido problemas para adquirir locales, porque la gente no quería tenerlos en los bajos de sus casas. Y cuando vieron nuestra página estaban convencidos de que nosotros efectivamente les venderíamos. Fue una experiencia curiosa porque nos lo contaron después del notario, o sea que hasta ese punto estaban preocupados...

E: Claro por si os lo contaban y os echabais para atrás.

DAP: Entonces la primera fue esta. E incluso nosotros empezamos a realizar consultas a Trebia de viviendas. De hecho ha venido gente a que le vendamos su casa de Yanguas. Que quieren venderla por este canal, porque entienden que por este canal el posible comprador también va a entender sus ideas...

E: Claro y además he visto en la web que habéis empleado viviendas, solares... Todo tipo de inmuebles...

DAP: Sí ,sí.

E: O sea que actuáis como mediadores en el sentido de que si comparten vuestros valores, tanto un cliente como el otro estarán satisfechos, es el beneficio conjunto al final ¿no?

DAP: Sí, el modelo es muy sencillo.. a ver el modelo que hemos diseñado para lo de otros... Permanentemente las tres partes van a saber lo que gana o pierde cada uno. Si tú ahora te enfrentas a una inmobiliaria estándar en el 99.9% de los casos el comprador y vendedor no tienen ninguna certeza de que haya habido más comisión. O sea yo pago la comisión como vendedor, pero no sé cuanto ha pagado o no el comprador. Bien, aquí las tres partes comprador, vendedor e intermediario van a tener un contrato común, un único documento para todos. Y te puedo garantizar que va a ser un experimento

interesante, porque lo que si hemos observado es que cuando hemos recurrido a inmobiliarias, que ha sido muy pocas ocasiones, es que estás inmobiliarias han cobrado unas comisiones sustanciales que se alejan de las rebajas que han tenido que soportar todos los vendedores...

O sea yo entiendo que tenga que vender muy barato, pero sigo cobrando una comisión... Yo entiendo, entonces, que esto tiene que ir en paralelo. O por lo menos, que sí tienen que ser así que lo sepamos todos... Todos tenemos que estar igual de cómodos o de incómodos...

E: Es lo que se llama la transparencia de información ¿no?

DAP: No, es la transparencia de información en sí, es que si yo tengo que vender barato la casa que pague el doble, quiero saber lo que se lleva cada uno. Me podrá parecer bien o mal o me tendré que someter a un mercado que es así, pero quiero saberlo. No me parece justo irme con la duda.

E: Claro, y luego el nombre de Trebia, ¿por qué?

DAP: Muy fácil, yo hice una consulta a Alfredo Gimeno, que es el director de las excavaciones de Numancia lo pone en la web, y le pedí un nombre para ponerle a un portal inmobiliario... Que tuviera que ver con Numancia y él nos dio Trebia...

E: Sí, era para hacer un homenaje a Soria ¿no?

DAP: Bueno, homenaje, si hubiéramos por ejemplo buscado un nombre hoy habríamos hecho referencia a la transparencia. Las cosas evolucionan, entonces nosotros queríamos tener un nombre que nos distinguiera de los demás. Nosotros hicimos una lista de todas las inmobiliarias, de todas las entidades financieras como vendían, te puedo enseñar que fue un trabajo de quince días. No exagero si te digo que estuvimos consultando casi 3.000 referencias, y buscamos un posicionamiento que nos alejara de eso... Y que tuviera un nombre lo más soriano posible.

E: Vale podemos decir que ¿Trebia se ha visto favorecida por la crisis económica?

DAP: Surge, favorecida por la crisis porque está todo el mundo cansado de que le engañen por todo, luego nosotros que vamos con la verdad por delante te guste o no... Que mucha gente se enfada... Pero es lo que pensamos, ¿sabes? Hay un nicho importante de negocio, que paradójicamente lo ocupan las maneras de hacer que nunca se tenían que haber abandonado. O sea las cosas que tenían que haber sido así de siempre hoy son una novedad. Yo conozco a muchos políticos que son legales, y tengo 199 empleados de banca que son todos honestos, porque narices y mi mujer trabaja en una compañía telefónica .

E: Te doy toda la razón, sólo con que haya un caso se generaliza.

DAP: Y venimos de un sector de renovables en el que no nos han podido imputar nada por mucha trama eólica que hay, entonces cual es nuestro negocio: poner en valor algo que es una novedad, y la paradoja es que decir la verdad sea una novedad. Pero estamos así y esto es una ventaja enorme. Entonces el modelo de Trebia es extrapolable a las eléctricas.

E: Pero, ¿extrapolable en qué sentido?

DAP: Ha habido una compañía eléctrica de gas que ha querido que le enseñemos a hacer las cosas bajo el modelo Trebia, para su negocio energético... Estamos también hablando con ellos.

E: Sí, sí que en realidad, es muy reciente... Pero que funciona...

DAP: Se ha prostituido todo tanto, que estás deseando encontrar a alguien del que poderte fiar, y te agarras a eso y no lo sueltas...

E: Ya...

DAP: Mis compañeros de la Caja nunca han engañado a nadie en las hipotecas que concedían, eso no debería ser novedad... Eso debería ser el estándar...

E: Claro, y en cuanto a lo que fijáis para la creación de puestos de trabajo hay un límite y un máximo, ¿no?

DAP: Sí unas cifras orientativas segmentadas por franjas en función de la actividad que podrían acoger... Desde luego yo jamás me habría imaginado gremios que no eran estándar...

E: Y... ¿ los trabajadores de la Caja han participado en este proyecto? ¿De qué forma?

DAP: Nosotros creamos un registro de todas las actividades de lo que va ocurriéndose a cada uno de los empleados, internamente yo tengo pop up de lo que se le va ocurriendo a cada uno de estos.

E: Vale, que es un proyecto conjunto... Entre la Caja y participadas...

DAP: Sí, pero haber como todos los proyectos de la Caja. Lo cuentas fuera y la gente puede pensar “ay que bonito”.

E: Ya pero, yo, en mi modesta opinión, creo que este tipo de iniciativas deberían ser más comunicadas a todos los grupos de interés. Porque la gente no lo sabe... La labor social...

DAP: A ver que no es su labor social, es su manera de trabajar...Lo que no se conoce es que esto conlleva resultados muy importantes, que si no estuviera la Caja esto no se llevaría... Nada más y nada menos.

E: Luego en la web vi que Trebia ha cedido inmuebles al fondo social de la vivienda, eso, ¿ cómo funciona? , porque no lo entendí muy bien...

DAP: Mira la Caja ya había cedido dos inmuebles antes de que existiera el fondo social de la vivienda, y tan sencillo es de entender que el letrado lo materializó y lo contó, no hizo falta ni que consultar, o sea lo contó porque hay que contar las cosas. Pero a dos ancianos en un piso de Zaragoza nadie tuvo en su cabeza jamás echarles, y se incorporaron al fondo social de la vivienda después.

E: Pero eso conlleva un riesgo, ¿no?

DAP: Claro, porque hay gente que son morosos a los que efectivamente hay que lanzar de sus casas, y hay casos en los que no hay que lanzarlos. En esto no puede hacerse el mismo tratamiento a todo el mundo.

E: Es lógico.

DAP: Hay gente que estará encantado de lanzar porque perjudica a la sociedad con su comportamiento, y a otra a la que no se nos ocurriría lanzar porque no hay motivos.

E: Pero para evitar los desahucios, ¿Trebía alquila los inmuebles?

DAP: No, la Caja o Trebía alquila los inmuebles para los casos que están adscritos al fondo social de la vivienda, pero nosotros hemos ampliado eso. Aunque no es una metodología si usted no puede pagar. A ver los casos que nos encontramos son gente que no puede pagar cosas que no se puede permitir... Como por ejemplo gente que vive en una mansión, y no está dispuesto a cambiarse a un piso de alquiler

E: Vamos que no quiere cambiar su estilo de vida.

DAP: Desde luego, no es un buen negocio para nadie echar a un anciano de la vivienda, pero tampoco mantener a un sinvergüenza que no quiera pagar. Por eso te digo que generalizar aquí es peligrosísimo.

E: Consideras que gracias a la actividad de Trebía la Caja gana posicionamiento en el mercado.

DAP: Sí en cuanto a clientes, pero hay que explotarlo mejor hay que mejorar el modelo. Ten en cuenta que estamos hablando de dos modelos... Uno de gestión de activos inmobiliarios y otro de tenencia de participadas... En el modelo de activos inmobiliarios hemos demostrado desde el año de 2012, ya tenemos una muestra de cuatro años en el que echar a tontas y a locas de su casas es un mal negocio, y en el que esperar a encontrar a alguien que vaya utilizar ese inmueble es un gran negocio.

E: Sí.

DAP: En el modelo de tenencia de participaciones hemos descubierto o demostrado mejor dicho, que arriesgar un poquito más para que haya un centro de turismo rural en Tierras Altas al medio y largo plazo es más beneficioso que mirar únicamente a la cuenta de resultados. O sea, que hay evidencias que vertebran todo esto. Mira Coca Cola, vende refrescos porque tú eres mejor persona para ellos, ¿de acuerdo?

E : (Risas), sí, sí , es verdad.

DAP: y los de los coches de más de 35.000 euros se anuncian como unidades de familias superfelices.

E: Y, ¿en cuánto a retos futuros de Trebía?

DAP: Crecer o nos comerán el territorio, porque hay mucha actividad inmobiliaria que está yendo a este modelo. Bueno no sólo a las inmobiliarias, cultivos ecológicos o

mira el caso anterior de Coca Cola. La gente no quiere que le tomen el pelo cuando hace un pago. Y yo no creo que lleguemos a los niveles de Francia en los que sí la energía de lo que consumes de la cooperativa la pago un 12% más cara creo que eso no lo vamos a ver, pero que a igualdad de precio elijo la de mi casa si , eso va a pasar. Entonces retos futuros de Trebia sencillamente crecer, que sea un modelo franquiciado o que sea de una vez que obtengamos dinero para tener una infraestructura propia. Pero a mí me ha encantado hacer esto sin dinero esto ha costado 12.000 euros, es decir, no es nada por la web, los premios de la aplicación pero no nos ha costado nada. Se ha hecho todo con economías de alcance tu que has estudiado ADE ¿sabes lo que es verdad?

E: Sí .

DAP: Y luego hay un concepto que es muy de rífling que es el de coste marginal cero te lo da el emplear el mismo ordenador para realizar una transacción económica... El emplear la misma sala de reuniones... Entonces el internet de las cosas te permite todo eso .

E: Sí, vamos que no es dinero 12.000 euros para el éxito que habéis tenido .

DAP: Claro, me atrevo a decir que es coste marginal cero, y si no se le parece bastante...

E: Y luego ya, por terminar, así en resumen me podrías decir ¿si este modelo se encuentra únicamente visible en la oficina central o hay más para Trebia?

DAP: Todas.

E: O sea que todos los clientes pueden acudir a las oficinas de la Caja ante sus posibles dudas...

DAP: Aquí la transparencia implacable de la información de activos inmobiliarios es interna, o sea quiero decir que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de proponer. Te puedo decir que hay locales que los han vendido por provincias, esto es “café para todos”. Normalmente la información es poder y hay que compartirla, aquí las oportunidades vigilamos que sean todas las mismas. Luego hay un voluntariado interna, esto va al hilo de la reducción de costes. La gente acude a las reuniones por Skype o multiconferencia porque le pilla ocupado, algunos se han conectado estando en el dentista.

E: O sea que podemos decir que la gente está involucrada, ¿verdad?

DAP: Sí, si y me he llevado grandes sorpresas, porque los de menor edad no son tan nativos digitales como me esperaba, y los de mayor edad ven el potencial de nuevas iniciativas para realizar mejoras.

E: Al final con un objetivo común, es lógico que Trebia funcione. Muchas gracias por todo, me has ayudado mucho.

DAP: De nada, ya sabes si necesitas algo donde estoy.

ANEXO 2: ENTREVISTA (2). DIRECTOR DE MARKETING DE CAJA RURAL SORIA.

El día 19 de Abril del 2016, tuve la oportunidad de realizar una entrevista al director de marketing de la Caja Rural de Soria. A diferencia de la anterior, esta entrevista no pudo ser grabada, ya que el día de realización de la entrevista había muchos clientes en la oficina.

E: Entrevistadora

DM: Director de Marketing Caja Rural de Soria.

E: ¿Qué acciones desde la perspectiva del marketing 3.0 ofrecen un mejor posicionamiento en el mercado a la Caja Rural de Soria?

DM: Todas y cada una de las estrategias que lleva a cabo la Caja Rural de Soria desde la perspectiva del marketing social tienen mucho impacto, pero las más destacables son la Dieta Mediterránea, debido a la salud, ya que es una temática de gran influencia en la sociedad soriana. Así como, el proyecto Jovenin debido al valor emocional que implica, al conciliar el deporte con la sociedad.

E: El marketing 3.0 desarrollado por la Caja Rural de Soria, ¿en qué ámbitos están presentes?

DM: En Educación hemos desarrollado a lo largo de este año las siguientes acciones:

Respecto a la Educación Financiera:

- Distribución Libro de Economía.
- Realización de eventos con Escolares.
- Distribución Audiovisual UNACC.
- Educación Folclore Soriano.
- Enciclopedia San Juan.

Por otra parte también hemos fomentado la educación de la naturaleza Soriana, editando el "Libro Encuentros con la Fauna", así como con la colaboración con la Consejería de Educación JCYL.

- Encuentros de Música.
- Campus "Estudiantes excelentes".
- Peque postal Navideña.
- La Dieta Mediterránea en las aulas.
- Colaboración con la Universidad de Valladolid.
- Colaboración eventos.
- Olimpiadas de Economía.
- Carrera de orientación "Milla Olímpica".
- La Empresa en el Aula.
- Directivos a clase.
- Directivos de CRS imparten clases alumnos Universitarios.

- Colaboración con diferentes Centros Educativos.
- Colegio Practicas Numancia.
- Carrera Solidaria.
- Colegio San José.
- Jornadas Dieta Mediterránea.
- Colegio Calasanz.
- Innovación en las Aulas.
- Colegio Las Pedrizas.
- Revista Escolar.
- Edición Periódico El Escolar / Heraldo de Soria.
- Deporte y salud.
- Colaboración Asociaciones, Clubs Deportivos.
- CD Numancia. (Futbol)
- Sponsor equipo 2ª División y equipos inferiores.
- Ciudad Deportiva y Sorteo de Carnets de socios infantiles.
- CD San José.(Futbol)
- Sponsor equipos inferiores.
- Colaboración Campeonato Futbol Ciudad de Soria.
- Asociación Deportiva Calasanz.(Futbol)
- Sponsor equipos inferiores.
- Sociedad Deportiva Almazán.
- Sponsor equipos inferiores.
- Club de Voley "La Curva".(Voley)
- Sponsor equipo 2ª División.
- Sponsor equipos inferiores.
- Colaboración Evento "Voley" Plaza.
- Club de Balonmano Soria (Balonmano)
- Sponsor equipo 2ª División e inferiores.
- Colaboración Jornadas "No a las Drogas"
- Club de Baloncesto Fuente del Rey. (Baloncesto)
- Sponsor equipos inferiores.
- Colaboración Evento "Voley" Plaza.
- Club de Baloncesto Soriano. (Baloncesto)
- Sponsor equipos inferiores.
- Colaboración Campus Ángel Azofra.
- Gimnasia Rítmica Duero. (Gimnasia)
- Sponsor equipos inferiores.
- Gimnasia Rítmica Soria.(Gimnasia)
- Sponsor equipos inferiores.
- Club Atletismo Politécnico. (Atletismo)
- Spons
- or equipos inferiores.
- Club Atletismo Numantino. (Atletismo)
- Sponsor equipos inferiores.
- Colaboración evento "La Plaza salta"
- Club Atletismo Caja Rural. (Atletismo)
- Sponsor equipos inferiores.

- Club Duatlon de Soria.
- Sponsor equipos inferiores.
- CLUB Santo domingo.
- Club badmington
- Embajadores Deportivos.
- Daniel Mateo / Atleta / Campeón de Europa.
- Cristina Juaranz /Motorista / Campeona de España.
- Producción de eventos deportivos.
- Running Popular.
- Ranking Running.
- Idea, creación de marca.
- Presentación Carreras Populares.
- Desarrollo Carreras Populares. (12 circuitos)
- Entrega de Premios.
- Desarrollo de Pagina Web.
- Atletismo.
- Campeonato Nacional de Campo a traves / Valonsadero.
- 6 K Caja Rural de Soria.
- Carrera Popular Abel Antón.
- Ciclismo.
- Colaboración Vuelta Ciclista a España (RGA)
- Carrera Ciclista "San Saturio".
- Carrera Ciclista Nacional "Colegio de Médicos"
- Bicicleta Solidaria (RGA)
- Fútbol.
- Campeonato Ciudad de Soria de Futbol Base.
- Campeonato Pinares Cup.
- Campeonato 3x3 Camaretas.
- Trofeo San José "Ciudad de Soria"
- Golf.
- I Torneo de Golf "Caja Rural – Televisión CYL"
- Baloncesto.
- Trofeo 3x3 Baloncesto "A pie de Calle"
- Voley.
- Exhibición Vóley Plaza.
- Actividades Populares.
- Olimpiadas en Marcha.
- Olimpiadas Joven IN.
- El partido más largo del Mundo.
- Salud y Deporte.
- Charlas y deporte (Colegio Oficial de Médicos)
- Reconocimientos Médicos.
- Otros.
- Colaboraciones con entidades y asociaciones.
- Colaboraciones con eventos para menores.

E: ¿Qué metas futuras tiene la CRS desde la perspectiva del marketing 3.0?

DM: Actualmente, estamos desarrollando un proyecto llamado “El club del socio”. Es el germen para crear la comunidad de los socios de la Caja. Por un lado este proyecto tiene el objetivo de fomentar actividades encaminadas al uso y disfrute de los socios de la Caja Rural de Soria, y por otro publicitar los negocios locales y comerciales en internet.

E: ¿Qué políticas de comunicación realiza la CRS, para que la sociedad soriana conozca el marketing 3.0 aplicado por la entidad?

DM: Principalmente los medios de comunicación utilizados por la CRS son los tradicionales; la prensa y la radio. Porque principalmente los clientes son los usuarios que reciben la comunicación de esta forma.

E: ¿No crees que la CRS debería ampliar el alcance de su política de comunicación a la aplicación de las nuevas tecnologías?

DM: Somos conscientes de que hay que fomentar el uso de las nuevas tecnologías, de hecho estamos trabajando en ello, concretamente en las redes sociales, que lo veremos en un corto periodo de tiempo. Ya que tiene un mayor impacto en la sociedad los medios digitales que los tradicionales.

E: ¿Consideras que gracias a la implantación de marketing 3.0 la CRS ha logrado una importante notoriedad en la provincia de Soria? ¿de qué forma?

DM: Sí, porque la gente valora que en una entidad financiera no sólo prime la cuenta de resultados, sino que se preocupe y devuelva a la sociedad parte de sus ganancias en distintas iniciativas que puedan mejorar la calidad de vida de las mismas.

E: Para que un cliente acceda a cada una de las oficinas de la CRS, ¿qué medios publicitarios utilizados por la CRS destacarías?

DM: Primero hay una previa en los medios de comunicación, anunciando la campaña del producto que se ofrece. Posteriormente entran en las oficinas dependiendo de la campaña concreta que se esté realizando en cada momento. Pero en definitiva, los clientes entran en cada una de las oficinas de la CRS porque ven que están apostando por Soria y deciden irse con “los de su tierra”, es decir, por la cercanía y el trato personalizado que ofrece la Caja Rural de Soria.

E: ¿Desde qué año lleva utilizando el marketing social la Caja?

DM: Desde hace veinte años, que se inició con la Fundación Científica de la Caja Rural de Soria.

E: ¿Crees que gracias a la misión, visión y valores que integra la CRS, los trabajadores de la misma están más comprometidos?

DM: Si, porque la CRS cuenta con un 40% de cuota de mercado, fiel reflejo de la misión del consejo rector por aportar un capital humano excelente y comprometido con la organización. Estas personas conocedoras del mercado local, han posicionado a la CRS en los niveles que he mencionado anteriormente.

E: En una noticia del periódico he leído que la CRS en el año 2015 recibió el premio de Espiga de Oro por el Banco de Alimentos, ¿se continuará con esta iniciativa a lo largo de este año?

DM: Si este acuerdo fue realizado a través del proyecto de RGA con la bicicleta solidaria, y este año también se tiene pensado desarrollarlo.

E: ¿En qué medida influye en la sociedad el acuerdo que tiene la CRS con Autocontrol?

DM: A nivel del Banco Cooperativo se decidió que todas las campañas comerciales estuvieran reguladas por este ente, que hace que seamos más exigentes y más transparentes con lo que ofertamos a los clientes.

E: ¿Qué diferencias destacarías a nivel de imagen externa entre la oficina de Jovenin y el resto de la CRS situadas en Soria?

DM: Principalmente que la oficina Jovenin, es una oficina situada en un lugar clave, porque es un cruce de caminos de los chicos que van a la universidad, además cerca hay instalaciones culturales y deportivas, y lo que queremos transmitir es una imagen más “amigable” de cara al segmento joven.

E: ¿Cómo queréis atraer a los mismos?

DM: En el caso de los jóvenes, primero queremos lanzar una marca denominada Jovenin, se trata de una comunidad de jóvenes en torno al deporte principalmente. La idea es que una vez que los jóvenes están fidelizados hay que acercarlos a la CRS a través de la Banca por Internet o con redes sociales que te he comentado anteriormente, en las que estamos trabajando.

E: ¿Consideras que el marketing 3.0 ha llevado a reforzar la imagen corporativa de la Caja Rural de Soria?

DM: Aunque está mal que yo lo diga, desde hace unos años el equipo de marketing trabaja para cuidar la misma y que cada día se refuerce más y más.

E: ¿Crees que la RSC define los valores, la misión y la visión inherentes a los orígenes de la entidad?

DM: Si, profundamente si porque busca la satisfacción general de todos los grupos de interés.

ANEXO 3: OFICINAS CAJA RURAL SORIA EN PUEBLOS DE PROVINCIA

Municipio	Número de oficinas
Ágreda	1
Almajano	1
Almarza	1
Almazán	2
Almenar	1
Arcos de Jalón	1
Bayubas de Abajo	1
Berlanga de Duero	1
Burgo de Osma	1
Camaretas-Golmayo	1
Castilruiz	1
Cerbón	1
Covaleda	1
Deza	1
Duruelo de la Sierra	1
Fuentearmegil	1
Gómara	1
Langa de Duero	1
Medinaceli	1
Monteagudo de las Vicarias	1
Navaleno	1
Ólvega	1
Quintana Redonda	1
Retortillo de Soria	1
San Esteban de Gormaz	1
San Leonardo de Yague	1
San Pedro Manrique	1
Serón de Nágima	1
Tardelcuende	1
Valdeavellando de Tera	1
Vinuesa	1
Oficina Móvil	1
Total	33

