

# Ética y responsabilidad social en el marketing



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

**OA1** Explicar las diferencias entre comportamiento legal y comportamiento ético en el marketing.

**OA2** Identificar los factores que influyen en las decisiones éticas y no éticas de marketing.

**OA3** Describir los diferentes conceptos de responsabilidad social.

**OA4** Reconocer el comportamiento carente de ética y socialmente irresponsable de los consumidores.

QR 4-1  
Responsibility  
Matters Ad



## ANHEUSER-BUSCH QUIERE ALGO MÁS QUE SATISFACER EL PALADAR

¿Por qué una compañía gastaría más de 830 millones de dólares desde 1982 para tratar de convencer a las personas de que no abusen de sus productos y millones de dólares más para reducir los desperdicios y los desechos sólidos? Pregúntele a Anheuser-Busch, la cervecera más grande del mundo.

Anheuser-Busch ha promovido el consumo responsable de bebidas alcohólicas durante más de dos décadas. En 1982, la compañía inició una dinámica cruzada mediante su revolucionaria campaña "Aprenda a decir cuándo" para combatir el abuso del alcohol y su consumo por menores de edad. En 1989, creó dentro de la compañía un departamento de concientización y educación del consumidor. Este departamento se encarga de elaborar y llevar a cabo programas, anuncios y alianzas que promueven el consumo responsable, ayudan a evitar el abuso de bebidas alcohólicas y a prevenir que los menores de edad las consuman. Por ejemplo, en la década pasada se distribuyó a padres y maestros más de siete millones de ejemplares de la guía *Plática familiar sobre la bebida*, publicada por la compañía. A mediados de 2011, el programa homónimo se amplió para incluir una página de Facebook (véase [www.facebook.com/ABFamilyTalk](http://www.facebook.com/ABFamilyTalk)).

En 2004, la cervecera inició un nuevo capítulo de sus actividades de concientización y educación con el lanzamiento de su campaña "La responsabilidad es importante". Este esfuerzo realiza programas de educación y concientización eficaces que promueven la moderación y las conductas responsables, como los padres que hablan con sus hijos acerca del consumo de bebidas alcohólicas a temprana edad, los adultos designados como conductores, los detallistas que piden identificación para evitar las ventas a menores, etc. Anheuser-Busch piensa que estas actividades han contribuido, desde 1982, a una disminución considerable de los accidentes causados por conductores ebrios, han impedido que los menores beban y han evitado otras formas de abuso del alcohol.

La responsabilidad en Anheuser-Busch va mucho más allá de sus exitosas iniciativas de concientización y educación sobre las bebidas alcohólicas. La compañía es defensora y patrocinadora de numerosas actividades dirigidas a preservar el ambiente natural. Un ejemplo notable es su programa masivo de reciclaje, mediante Anheuser-Busch Recycling Corporation (ABRC), que es la recicladora de latas de aluminio más importante del mundo. ABRC recicla anualmente más de 27 mil millones de latas, el equivalente a cinco latas por cada cuatro que la compañía envía a todo el mundo. La razón para fundar ABRC fue sencilla: el reciclaje voluntario reduce los desperdicios y los desechos sólidos, al mismo tiempo que se conservan los recursos naturales.

Anheuser-Busch actúa con sus programas de concientización y educación acerca de bebidas alcohólicas sobre lo que considera una obligación ética hacia sus clientes y hacia el público en general. Al mismo tiempo, las actividades de la compañía para proteger el ambiente reflejan su amplia responsabilidad social. No es de sorprender que Anheuser-Busch sea una de las "empresas más admiradas en el mundo", según la revista *Fortune*.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.beeresponsible.com](http://www.beeresponsible.com) (descargado el 2 de marzo de 2011); "Anheuser-Busch 2010 Corporate Social Responsibility Report", [anheuser-busch.com](http://anheuser-busch.com) (descargado el 15 de febrero de 2011); "America's Most Admired Companies", *Fortune*, 17 de marzo de 2011, p. 38.

## NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN EL MARKETING

La **ética** consiste en los valores y los principios morales que rigen las acciones y las decisiones de los individuos y de los grupos.<sup>2</sup> Unos y otros sirven como lineamientos sobre la manera de actuar en forma correcta y justa frente a disyuntivas morales.

### Marco ético/legal en el marketing

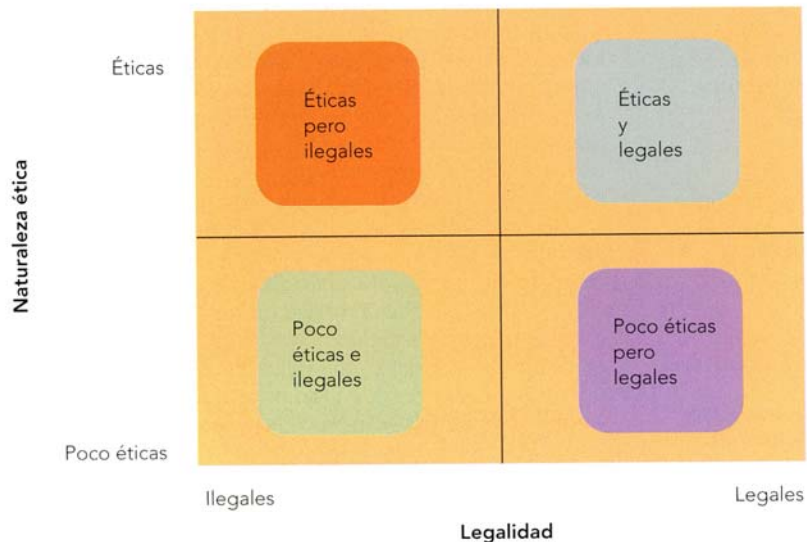
Un buen punto de partida para entender la naturaleza y la importancia de la ética es la distinción entre lo legal y lo ético en las decisiones de marketing. La **figura 4-1** ayuda a comprender la relación entre las leyes y la ética.<sup>3</sup> Mientras que esta última trata de los valores y los principios morales de las personas, las **leyes** son valores y normas sociales que se hacen valer en los tribunales. Esta distinción a veces origina la idea de que si un comportamiento está dentro de límites éticos y legales razonables, no es realmente ilegal o carente de ética. En una encuesta reciente se planteó la pregunta: “¿Es correcto eludir la ley si no se transgrede realmente?” De los hombres de negocios participantes, 61% respondió “Sí”.<sup>4</sup> ¿Cómo respondería usted a esta pregunta?

Son numerosas las situaciones en las que el juicio desempeña una función importante en la definición de los límites éticos y legales. Considere las situaciones siguientes. Después de leer cada una, asígnela a la celda de la figura 4-1 que en su opinión corresponda óptimamente a la situación en el continuo ético-legal.<sup>5</sup>

1. Más de 70 % de los médicos de la Maricopa County Medical Society (de Arizona) acordó establecer un tabulador de honorarios máximos por servicios de salud con el fin de detener la espiral creciente de los costos de atención médica. Se requirió que todos los médicos acataran esa escala como condición para ser miembros de la asociación. El Tribunal Superior de Justicia de Estados Unidos sentenció que dicho acuerdo de determinación de precios violaba la *Ley Sherman* al ser una práctica de fijación de precios, la cual es ilegal en el país. ¿Fue ética la acción de la asociación?
2. Una compañía de California vende un programa de cómputo a distribuidores de automóviles, en el cual se demuestra que a los compradores de vehículos les conviene comprar a crédito, no al contado. El programa omite el efecto del impuesto sobre la renta y subestima los intereses devengados sobre los ahorros durante el periodo del préstamo. La opción de financiamiento

**FIGURA 4-1**

Cuatro maneras de clasificar las decisiones de marketing de acuerdo con las relaciones éticas y legales.



<sup>2</sup>Para un análisis de la definición de ética, vea Patrick E. Murphy, Gene R. Laeznieak, Norman E. Bowie y Thomas A. Klein, *Ethical Marketing Basic Ethics in Action* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2005).

<sup>3</sup>Verne E. Henderson, “The Ethical Side of Enterprise”, *Sloan Management Review*, primavera de 1982, pp. 37-47; Joseph L. Badaracco, Jr., *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right y Right* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

<sup>4</sup>“Honorable?”, *Business 2.0*, febrero de 2000, p. 92.

<sup>5</sup>Roger O. Crockett, “Hauling in the Hollywood Hackers”, *Bloomberg Businessweek*, 15 de mayo de 2006, pp. 80-82; “Exporting Death”, *Time*, 13 de abril de 1998, p. 63; Ray O. Werner, “Marketing and the Supreme Court in Transition, 1982-1984”, *Journal of Marketing*, verano de 1985, pp. 97-105; Jane Bryant Quinn, “Computer Program Deceives Consumers”, *Dallas Morning News*, 2 de marzo de 1998, p. B3.

siempre se acompaña de un beneficio neto sobre la opción de pago al contado. Los empleados de la compañía de cómputo aceptan que el programa lleva a los compradores a conclusiones erróneas, pero afirman que la compañía “proporcionará lo que quieran [los distribuidores de automóviles] en tanto no vaya contra la ley”. ¿Es ética esta práctica?

3. China es el país con mayor producción de tabaco y tiene 300 millones de fumadores. Cada año fallecen alrededor de 700 mil chinos por enfermedades relacionadas con el tabaco. Se espera que la cifra aumente a más de dos millones para el año 2025. China restringe de manera legal las importaciones de tabaco. Los negociadores estadounidenses apelan al libre comercio, que permitiría a las compañías tabacaleras de Estados Unidos comercializar sus productos en China. ¿Es ética la posición comercial de China?
4. Un grupo de estudiantes universitarios grabó películas en un cine local y las subió a internet. Los estatutos federales especifican que es ilegal reproducir, distribuir o exhibir películas protegidas por derechos de autor. Luego, los estudiantes se dirigieron a amigos y familiares mediante una red de internet que les permitía descargar gratis las películas. ¿Es ético el comportamiento de los estudiantes? ¿Y lo es el de sus amigos y familiares?

¿Estas situaciones encajan en la figura 4-1 como claramente éticas y legales o como poco éticas e ilegales? Es probable que no. A medida que avance la lectura del capítulo se le pedirá que considere otras disyuntivas éticas.

### Percepciones actuales del comportamiento ético

Ha habido una protesta pública generalizada contra las prácticas éticas de los hombres de negocios.<sup>6</sup> Las encuestas de opinión pública muestran que 58% de los adultos estadounidenses considera que las normas éticas de los ejecutivos son apenas “regulares” o incluso “deficientes”; 76% considera que la falta de ética en los hombres de negocios contribuye al deterioro de las normas morales de la sociedad; entre las instituciones estadounidenses, solo al gobierno de Estados Unidos se le considera menos digno de confianza que a las compañías y se piensa que entre las ocupaciones con menor ética se encuentran la publicidad, el telemarketing y la venta de automóviles. Otras encuestas realizadas entre empleados de varias compañías confirmaron en general esa percepción pública. Cuando se les preguntó si percibían problemas éticos en su compañía, 49% respondió afirmativamente.

Existen por lo menos cuatro posibles razones por las cuales la conducta de negocios se percibe así en la actualidad. Primero, hay una mayor presión sobre los hombres de negocios para tomar decisiones en una sociedad caracterizada por sistemas de valores diversos. Segundo, hay la tendencia cada vez mayor de que grupos con valores e intereses distintos juzguen públicamente las decisiones de negocios. Tercero, han aumentado las expectativas públicas del comportamiento ético en los negocios. Cuarto, y más alarmante, el comportamiento ético en los negocios podría haber disminuido.

#### repaso de conceptos

1. ¿Qué es la ética?
2. ¿Cuáles son las cuatro posibles razones del estado actual del comportamiento ético en Estados Unidos?

## COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN EL MARKETING

OA2

Los investigadores han identificado numerosos factores que influyen en el comportamiento ético en el marketing.<sup>7</sup> En la [figura 4-2](#) se exhiben esos factores y sus relaciones.

### Cultura y normas sociales

Como se analiza en el capítulo 3, la *cultura* es el conjunto de valores, ideas y actitudes que los miembros de un grupo de personas aprenden y comparten. De igual manera, la cultura hace las veces de una fuerza de socialización que dicta lo que moralmente es correcto y justo. Esto significa que las normas morales están relacionadas con sociedades específicas.<sup>8</sup> Estas normas

<sup>6</sup> *The 2009 National Business Ethics Survey* (Washington, DC: Ethics Resource Center 2009); “Nurses Top Honesty and Ethics List for 11<sup>th</sup> Year”, [gallup.com](http://gallup.com), 3 de diciembre de 2010.

<sup>7</sup> Vea, por ejemplo, Linda K. Trevino y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Get It Right*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2011).

<sup>8</sup> Thomas Donaldson, “Values in Tension: Ethics Away from Home”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 48-62.

# Toma de decisiones responsables

# ética

## Conciencia corporativa en la guerra de las colas

Suponga que usted es un ejecutivo importante de Pepsi-Cola y que un empleado de Coca-Cola le ofrece en venta el plan de marketing y una muestra del nuevo producto de Coca-Cola a un precio moderado. ¿Lo compraría a sabiendas de que Pepsi-Cola obtendría una importante ventaja competitiva en la guerra de las colas?

Cuando se planteó esta pregunta en una encuesta en línea entre ejecutivos de marketing y publicidad, 67% dijo que compraría el plan y la muestra del producto si no hubiera repercusiones. ¿Qué hizo realmente Pepsi-Cola cuando ocurrió esta oferta? La empresa se comunicó de inmediato con Coca-Cola, la cual contactó al FBI. Un agente encubierto pagó como anticipo a la empleada 30 mil dólares en efectivo, guardados en una caja de galletas de las que utilizan las niñas exploradoras, y luego arrestó a la empleada y a



de 40 mil dólares. Sus cómplices fueron sentenciados a cinco años de prisión.

sus cómplices. Al hablar del incidente, un vocero de Pepsi-Cola dijo: "Solo hicimos lo que haría cualquier empresa responsable. La competencia debe ser intensa, pero siempre justa y legal".

¿Por qué 33% de los participantes en la encuesta dijo que rechazaría la oferta? Casi todos estos dijeron que preferirían competir de manera ética para poder dormir tranquilos. Según un ejecutivo de una agencia de publicidad que rechazaría la oferta dijo: "Las repercusiones van más allá de las posibles acusaciones de espionaje. Mientras tengamos conciencia, habrá repercusiones".

¿Qué ocurrió con la empleada de Coca-Cola? Fue sentenciada a ocho años de prisión y obligada a pagar una restitución

**Ética de la competencia** La cultura de negocios también afecta el comportamiento ético en el área de la competencia. Son comunes dos tipos de conducta poco ética: 1) espionaje industrial y 2) soborno.

El **espionaje industrial** es la obtención clandestina de secretos industriales o de información poseída o controlada de manera privada acerca de los competidores de una compañía.

Es una práctica ilegal y poco ética que causa penalidades graves para la persona o entidad que la emprende. Entre las actividades de espionaje se incluyen allanamiento, robo, fraude, tergiversación, grabación de conversaciones telefónicas, revisión de la basura de los competidores y violaciones con cláusulas de no competencia a acuerdos de empleo escritos e implícitos. Más de la mitad de las compañías estadounidenses y canadienses más grandes ha descubierto algún tipo de espionaje, que les cuesta 300 mil millones de dólares en ventas perdidas al año.<sup>16</sup>

El espionaje industrial tiene mayor prevalencia en las industrias de alta tecnología, como: electrónica, de productos químicos especializados, de equipo industrial, aeroespacial y farmacéutica, donde los conocimientos técnicos y los secretos industriales separan a los líderes del ramo de sus seguidores. Sin embargo, el espionaje puede ocurrir en cualquier actividad, ¡incluso en la industria refresquera! Lea en la sección "Toma de decisiones responsables" el modo en el que respondió Pepsi-Cola a una oferta para obtener información confidencial de los planes de marketing de su archirrival.<sup>17</sup>

La segunda forma de comportamiento competitivo carente de ética consiste en dar o recibir sobornos o comisiones ilegales. Es frecuente que estos se disfracen en forma de regalos, honorarios de consulta y favores. Esta práctica es más común en el marketing de negocios o en el de gobierno que en el marketing de consumo.

En general, el soborno es más evidente en las ramas de actividad donde la competencia es más intensa y en países con desarrollo económico poco avanzado. Según un estudio reciente de las Naciones Unidas, 15% de las compañías de los países industrializados tiene que pagar sobornos para obtener o conservar negocios. En Asia, tal cifra llega a 40%. En los países de Europa oriental, 60% de las compañías debe pagar sobornos para hacer negocios. Un estudio reciente con ejecutivos de marketing global de alto nivel reveló que Somalia es el país con mayores probabilidades de que el soborno permita obtener o retener negocios, mientras que

<sup>16</sup>Hedich Nasheri, *Economic Espionage and Industrial Spying* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2005).

<sup>17</sup>"Coke Employee Faces Charges in Plot to Sell Secrets", *The Wall Street Journal*, 6 de julio de 2006, p. B6; "Do the Right Thing? Not with a Rival's Inside Info", *Advertising Age*, 17 de julio de 2006, p. 4; "You Can't Beat the Real Thing", *Time*, 17 de julio de 2006, pp. 10-11.

# Actividades en línea

## El índice de percepciones de corrupción

El soborno como medio para ganar y conservar negocios varía mucho entre los países. Transparencia Internacional periódicamente realiza encuestas entre empleados de empresas e instituciones multinacionales y analistas políticos a fin de clasificar a los países con base en el nivel de sobornos percibido para ganar o conservar negocios. Para obtener la clasificación más reciente, visite el sitio web de Transparencia Internacional en [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y haga clic en Corruption Perceptions Index.

Desplácese por este índice para averiguar en qué lugar de la clasificación mundial se halla Estados Unidos, así como tam-

bién sus vecinos, México y Canadá. ¿Encontró algunas sorpresas? ¿Qué países aparecen en el primero y el último lugar en la clasificación más reciente?



en Dinamarca, Nueva Zelanda y Singapur las probabilidades son mínimas.<sup>18</sup> Transparencia Internacional es una organización dedicada a detectar sobornos en todo el mundo. Visite el sitio web de esta organización, descrito en la sección “Actividades en línea”, y vea la clasificación más reciente de los países en cuanto a esta práctica.

La prevalencia del espionaje industrial y del soborno en el marketing internacional han originado leyes para detener esas prácticas. En Estados Unidos hay dos leyes de importancia para enfrentarlas: la *Ley sobre Espionaje Económico* (1996) y la *Ley sobre Prácticas Corruptas Internacionales* (1977). Ambas se detallarán en el capítulo 7.

## Cultura y expectativas corporativas

Un tercer factor de influencia en las prácticas éticas es la *cultura corporativa*, que es el conjunto de valores, ideas y actitudes aprendidos y compartidos por los miembros de una organización. La cultura de una compañía se muestra en la forma de vestir (“No usamos corbatas”), los eslóganes (“A la manera de IBM”) y la forma de trabajar (trabajo de equipo) de los empleados. La cultura también es evidente en las expectativas de comportamiento ético presentes en códigos de ética formales y en las acciones éticas de los altos directivos y de los compañeros de trabajo.

**Códigos de ética** Un **código de ética** es un documento formal en el que se establecen los principios éticos y las normas de conducta. Se calcula que 86% de las compañías estadounidenses tiene algún tipo de código de ética y que una de cada cuatro compañías grandes cuenta con ejecutivos encargados de la ética corporativa. Los códigos de ética y los comités de ética comúnmente abordan las contribuciones que se dan a funcionarios gubernamentales y a partidos políticos, las relaciones con clientes y proveedores, los conflictos de intereses y la exactitud en la contabilidad.

Por ejemplo, en United Technologies, 400 funcionarios de práctica de negocios distribuyen el código de ética de la compañía, traducido a 24 idiomas, a más de 200 mil empleados que trabajan para este gigante de la defensa e ingeniería en 180 países. En 2008, United Technologies despidió a 357 empleados por violar el código de ética.<sup>19</sup>

Sin embargo, un código de ética pocas veces basta para garantizar el comportamiento ético. Coca-Cola tiene un código de ética que hace hincapié en que sus empleados observen una conducta ética. Sin embargo, eso no impidió que algunos de ellos manipularan los resultados de una prueba de mercado de una bebida congelada a fin de quitar clientes a Burger King. Después, Coca-Cola aceptó pagar a Burger King y a sus operadoras más de 20 millones de dólares para resolver el asunto.<sup>20</sup>

La falta de especificidad es una de las razones principales para que se violen los códigos de ética. Los empleados frecuentemente deben juzgar si un comportamiento dado es realmente ético o no. La American Marketing Association ha enfrentado ese problema proporcionando un código de ética detallado, el cual debe ser acatado por todos sus miembros. Esta declaración aparece en la *figura 4-3*.

<sup>18</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org) (descargado el 10 de marzo de 2011).

<sup>19</sup> Trevino y Nelson, *Managing Business Ethics*.

<sup>20</sup> “Coca-Cola Unit Head Resigns After Rigged Test”, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) (descargado el 25 de agosto de 2003).

## DECLARACIÓN DE ÉTICA DE LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

### Introducción

La American Marketing Association se compromete a promover las normas y los valores éticos profesionales más altos entre sus integrantes. Las normas son estándares de conducta establecidos que la sociedad o las organizaciones de profesionales, o ambas, demandan y mantienen. Los valores representan el concepto colectivo de lo que las personas consideran deseable, importante y moralmente adecuado. Son los criterios para evaluar las acciones de los demás. Los mercadólogos deben reconocer que no solo sirven a sus empresas, sino que también actúan como representantes de la sociedad al crear, facilitar y ejecutar las transacciones eficaces y eficientes, que son parte de la economía. En esta función, deben aplicar las normas éticas más altas de los profesionales practicantes y los valores éticos que su responsabilidad entraña para con los stakeholders o grupos de interés (por ejemplo, clientes, empleados, inversionistas, intermediarios, organismos reguladores y la comunidad).

### Normas generales

1. Los mercadólogos no deben causar daño. Esto significa hacer el trabajo para el cual fueron adecuadamente capacitados con el fin de agregar valor a sus organizaciones y clientes. También significa acatar todas las leyes y reglamentos aplicables e incorporar estándares éticos altos en las decisiones que tomen.
2. Los mercadólogos deben fomentar la confianza en el sistema de marketing. Es decir, que los productos lleven a cabo, de la manera más eficiente, las funciones para las que se concibieron y promovieron. Requiere que las comunicaciones de marketing acerca de los bienes y servicios no sean intencionalmente falsas o engañosas. Sugiere el establecimiento de relaciones

que hagan posible el ajuste equitativo o la solución de las quejas del cliente, o ambos a la vez. Asimismo, implica esforzarse de buena fe y con un trato justo para contribuir a la eficacia del proceso de intercambio.

3. Los mercadólogos deben adoptar, comunicar y practicar los valores éticos fundamentales que mejorarán la confianza del consumidor en la honestidad del sistema de intercambio del marketing. Estos valores básicos son intencionalmente ambiciosos e incluyen honestidad, responsabilidad, imparcialidad, respeto, apertura y conducta ciudadana.

### Valores éticos

**Honestidad:** Ser sinceros y rectos en nuestro trato con clientes y grupos de interés.

- Diremos la verdad en todas las situaciones y en todo momento.
- Ofreceremos productos de valor que sirvan para lo que se afirma en nuestras comunicaciones.
- Supliremos nuestros productos si no rinden los beneficios declarados.
- Cumpliremos nuestros compromisos y promesas, explícitos e implícitos.

**Responsabilidad:** Aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing.

- Realizaremos esfuerzos tenaces para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- No aplicaremos coerción sobre los grupos de interés.
- Reconoceremos las obligaciones sociales ante los grupos de interés surgidas de un mayor poder de marketing y económico.
- Aceptaremos nuestros compromisos especiales con los segmentos económicamente vulnerables del mercado, como niños y ancianos, y con otras personas en situación de desventaja.

### FIGURA 4-3

Declaración de ética de la American Marketing Association.

American Marketing Association

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

**Comportamiento ético de la alta gerencia y de los compañeros de trabajo** Una segunda razón para no acatar los códigos de ética es el comportamiento percibido de los altos directivos y los compañeros de trabajo.<sup>21</sup> Observar y evaluar la forma en la que unos u otros responden al comportamiento poco ético resulta importante en las acciones individuales. En un estudio reciente con ejecutivos de negocios, se encontró que 40% había recompensado de manera implícita o explícita el comportamiento carente de ética. Además, 31% de los empleados que rehusaron involucrarse en dicho comportamiento fue castigado, de manera directa o con una disminución de su estatus en la compañía.<sup>22</sup> Está claro que las disyuntivas éticas frecuentemente originan conflictos personales y profesionales. Por esto, en numerosos estados de la Unión Americana han sido aprobadas leyes que protegen a los **informantes**, es decir, los empleados que notifican acciones poco éticas o ilegales de sus patrones.

### Filosofía moral personal y comportamiento ético

En última instancia, las decisiones éticas se basan en la filosofía moral personal de quien las toma. La filosofía moral se aprende en el proceso de socialización con amigos y familiares, así como por medio de la educación formal. También recibe influencia de las culturas social, de negocios y corporativa en las que esté inmersa la persona. Dos filosofías morales perso-

<sup>21</sup> *The 2009 National Business Ethics Survey*.

<sup>22</sup> "Critics Blow Whistle on Law", *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, pp. B1, B11; "Whistleblowers: Tales from the Back Office", *The Economist*, 25 de marzo de 2006, p. 67.

**Imparcialidad:** Tratar de equilibrar con equidad las necesidades del comprador y los intereses del vendedor.

- Representaremos nuestros productos de manera clara en la venta, publicidad y otras formas de comunicación; esto incluye evitar la promoción falsa, errónea y engañosa.
- Rechazaremos las manipulaciones y las tácticas de ventas que dañen la confianza del cliente.
- No participaremos en tácticas de fijación de precios depredadoras ni fraudulentas.
- No participaremos a sabiendas en conflictos de intereses.

**Respeto:** Reconocer la dignidad humana básica de todos los grupos de interés.

- Valoraremos las diferencias individuales y al mismo tiempo evitaremos estereotipar a los clientes o a grupos demográficos, o bien mostrarlos (por ejemplo, por género, raza, orientación sexual) de manera negativa o deshumanizante en nuestras promociones.
- Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y haremos todos los esfuerzos razonables para observar y mejorar su satisfacción de manera constante.
- Haremos un esfuerzo especial por comprender a los proveedores, intermediarios y distribuidores de otras culturas.
- Reconoceremos en forma apropiada las contribuciones a nuestras tareas de marketing provenientes de otros, como consultores, empleados y compañeros de trabajo.

**Apertura:** Crear transparencia en nuestras operaciones de marketing.

- Nos esforzaremos por comunicarnos de manera clara con todos nuestros grupos de interés.
- Aceptaremos la crítica constructiva de nuestros clientes y de otros grupos de interés.

- Explicaremos los riesgos importantes de un producto o servicio, la sustitución de componentes u otras eventualidades previsibles que pudieran afectar a los clientes o a su percepción de la decisión de compra.
- Revelaremos por completo los precios de lista, los términos de financiamiento, así como también los acuerdos y ajustes de precios disponibles.

**Conducta ciudadana:** Cumplir las responsabilidades económicas, legales, filantrópicas y sociales que sirvan a los grupos de interés de manera estratégica.

- Nos esforzaremos por proteger el ambiente natural en la ejecución de las campañas de marketing.
- Compensaremos a la comunidad mediante actividades voluntarias y donativos.
- Trabajaremos para contribuir al mejoramiento general del marketing y a su reputación.
- Estimularemos a los participantes en la cadena de suministro para asegurar que el comercio sea justo para todos los participantes, incluidos los productores de los países en vías de desarrollo.

### Implementación

*Por último, reconocemos que cada sector de una industria y disciplina secundaria del marketing (por ejemplo, investigación de mercados, comercio electrónico, venta directa, marketing directo, publicidad) tiene sus propios problemas específicos que requieren políticas y comentarios. Mediante los vínculos del sitio web de la AMA es posible consultar una serie de dichos códigos. Recomendamos a todos estos grupos que elaboren o refinen los códigos de ética específicos de su industria y disciplina para complementar estas normas y valores generales.*

nales prominentes tienen efecto directo en la práctica del marketing: 1) idealismo moral y 2) utilitarismo.

**Idealismo moral** El **idealismo moral** es la filosofía moral personal que considera como universales ciertos derechos y obligaciones individuales, sin importar el resultado. Esta filosofía se plasma en la Declaración de Derechos de los Consumidores de Estados Unidos y la favorecen los filósofos morales y los grupos de interés de los consumidores. Por ejemplo, el derecho de saber se aplica a los probables defectos de un automóvil relacionados con la seguridad.

Esta filosofía también se aplica a las obligaciones éticas. Una obligación ética fundamental es no causar daño. La observancia de este deber fue la causa de la reciente decisión tomada por los ejecutivos de 3M de interrumpir la producción de un compuesto químico que la compañía había fabricado durante casi 40 años. No se conocían efectos dañinos en la salud o en el ambiente por parte de esa sustancia usada en muy diversos productos: como bolsas de alimento para mascotas, envolturas de caramelos, tapetes y el popular protector de telas Scotchgard de 3M. Sin embargo, la compañía descubrió que aparecía en cantidades muy pequeñas en seres humanos y animales de todo el mundo y que se acumulaba en los tejidos. Al suponer que el compuesto podría ser dañino en dosis altas, 3M detuvo voluntariamente su producción, sabedora de que esta acción le representaría una pérdida potencial de 200 millones de dólares en ventas anuales.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> "Scotchgard Working Out Recent Stain on Its Business", [Mercurynews.com](http://Mercurynews.com) (descargado el 22 de junio de 2003).



¿Qué tiene que ver Scotchgard de 3M con la ética, la responsabilidad social y una pérdida de 200 millones de dólares en ventas anuales? Entérese en el texto.

**Utilitarismo** Otra perspectiva de la filosofía moral es el **utilitarismo**, en el que la filosofía moral personal se enfoca en “el mayor bien para el mayor número”, mediante la evaluación de los costos y beneficios de las consecuencias del comportamiento ético. Si los beneficios son mayores que los costos, entonces el comportamiento es ético; en caso contrario, es falto de ética. El utilitarismo es la filosofía implícita en los fundamentos económicos del capitalismo, por lo que no es de sorprender que sea abrazada por muchos ejecutivos de negocios y estudiantes.<sup>24</sup>

El pensamiento utilitarista resultó evidente en el marketing de la fórmula infantil Good Start de Nestlé Food Corporation, vendida por Carnation Company de Nestlé. Esta fórmula, que se promovía como hipoalérgica, se diseñó para evitar o reducir los cólicos provocados por la reacción alérgica de los lactantes a la leche de vaca, un problema que ocurre en 2% de los bebés. Sin embargo, algunos lactantes con alergia grave a la leche experimentaron efectos secundarios graves después de consumir Good Start, como vómito convulsivo. Tanto médicos como padres señalaron que la afirmación de que la leche era hipoalérgica resultaba engañosa, por lo que la Food and Drug Administration se puso a estudiar el asunto. Un vicepresidente de Nestlé defendió tal afirmación y el producto diciendo: “No entiendo por qué nuestro producto debe funcionar en 100% de los casos. Si hubiéramos querido decir que es infalible, lo habríamos calificado de ‘no alérgico’. En vez de ello, señalamos que era hipoalérgico, o sea, poco alérgico”.<sup>25</sup> Al parecer, los directivos de Nestlé creyeron que muchos lactantes alérgicos se beneficiarían con Good Start: “el mayor beneficio para el mayor número”. Sin embargo, prevalecieron otros puntos de vista y dicha afirmación tuvo que eliminarse de la etiqueta del producto.

La valoración de la naturaleza de la ética, aunada a un entendimiento básico de por qué surge el comportamiento falto de ética, alerta a las personas sobre cuándo y cómo existen disyuntivas éticas en las decisiones de marketing. En última instancia, el comportamiento ético corresponde al individuo, si bien sus consecuencias afectan a muchas personas.

### repasso de conceptos

3. ¿Qué derechos contiene la Declaración de Derechos de los Consumidores?
4. ¿Qué tipos de actividades se incluyen en el espionaje industrial?
5. ¿Qué significa el término “idealismo moral”?

## COMPRENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARKETING

OA3

Como se explicó en el capítulo 1, el concepto de “marketing social” pone de relieve la responsabilidad social del marketing, no solo satisfaciendo las necesidades de los consumidores, sino también haciendo posible el bienestar social. **Responsabilidad social** significa que las organizaciones son parte de la sociedad y deben rendirle cuentas de sus acciones. Al igual que en el caso de la ética, es difícil lograr el consenso respecto a la naturaleza y el alcance de la responsabilidad social, dada la diversidad de valores en las culturas social, de negocios y corporativa.

### Tres conceptos de responsabilidad social

En la [figura 4-4](#) aparecen tres conceptos de la responsabilidad social: 1) responsabilidad de obtener ganancias, 2) responsabilidad hacia los grupos de interés y 3) responsabilidad social.

**Responsabilidad de obtener ganancias** La *responsabilidad de obtener ganancias* sostiene que las compañías tienen un deber sencillo: maximizar las utilidades para sus propietarios o accionistas. Este punto de vista lo expresa el Premio Nobel Milton Friedman: “Las empresas tienen una y solo una responsabilidad social: usar sus recursos y realizar actividades concebidas para aumentar las utilidades, siempre y cuando sean respetadas las reglas del

<sup>24</sup> James Q. Wilson, “Adam Smith on Business Ethics”, *California Management Review*, otoño de 1989, pp. 57-72.

<sup>25</sup> Alix M. Freedman, “Bad Reaction: Nestlé’s Bid to Crash Baby-Formula Market in U.S. Stirs a Row”, *The Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1989, pp. A1, A6; “Nestlé to Drop Claim on Label of Its Formula”, *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 1989, p. B5.

**FIGURA 4-4**

Tres conceptos de responsabilidad social. Cada uno se relaciona con grupos de interés particulares. A menudo surgen conflictos en el proceso que busca satisfacer a todos los grupos de interés al mismo tiempo.



juego, es decir, participar en la competencia libre y abierta sin engaños ni fraude”.<sup>26</sup> Genzyme, el fabricante de Cerezyme, un fármaco para tratar un padecimiento genético conocido como “enfermedad de Gaucher”, el cual afecta a 20 mil personas en todo el mundo, es una empresa que ha sido criticada por adoptar evidentemente este punto de vista en sus prácticas de fijación de precios. La compañía cobra hasta 170 mil dólares por un año de tratamiento con el fármaco. Un vocero de la compañía argumentó que la compañía gasta 150 millones de dólares anuales para fabricar Cerezyme y que regala el medicamento a los pacientes que no cuentan con seguro médico. La compañía invirtió mucho en investigación durante varios años para producir el medicamento, y las utilidades que produce son reinvertidas en sus programas actuales de investigación y desarrollo (R&D).<sup>27</sup>

**Responsabilidad hacia los grupos de interés (stakeholders)** Las críticas por la búsqueda de utilidades han originado un concepto más amplio de responsabilidad social. La *responsabilidad hacia los grupos de interés* se enfoca en la obligación que las organizaciones tienen con los grupos que participan en el logro de sus propósitos. Estos grupos de interés son clientes, empleados, proveedores y distribuidores. Source Perrier, S.A., proveedora del agua Perrier, cumplió con esa responsabilidad cuando retiró del mercado 160 millones de garrafones de agua en 120 países, después de identificar rastros de un compuesto tóxico en 13 garrafones. Esta acción costó a la compañía 35 millones de dólares, además de pérdidas en ventas por 40 millones más. Aunque la concentración de la sustancia no era dañina para los seres humanos, el presidente de la compañía consideró que actuaba en bien de los intereses de los consumidores, distribuidores y empleados de la compañía al eliminar “la menor duda, por mínima que sea, sobre la imagen de calidad y pureza de nuestro producto”, y lo logró.<sup>28</sup>

No considerar a los grupos de interés en general de una compañía tiene consecuencias negativas. Por ejemplo, se criticó mucho a los ejecutivos de Toyota Motor Corporation por la forma en la que respondían a las demandas de seguridad de determinadas marcas de su empresa. A estos automóviles se les relacionó con una falla en los aceleradores, que provocaba que se atascaran y produjeran repentinos problemas de aceleración. Bajo la presión de la National Highway Traffic Safety Administration, la compañía llevó a cabo la revisión de unos

<sup>26</sup> Harvey S. James y Farhad Rassekh, “Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society”, *Business Ethics Quarterly*, julio de 2000, pp. 659-674.

<sup>27</sup> “Cost of Living”, *The Economist*, 1 de marzo de 2003, p. 60.

<sup>28</sup> “Perrier-Overresponding to a Crisis”, en Robert F. Hartley, *Marketing Mistakes and Successes*, 10a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2006), pp. 119-130.

nueve millones de autos en todo el mundo. Después de eso, las ventas de Toyota disminuyeron, lo cual afectó a sus empleados, proveedores, grupos de interés y distribuidores.<sup>29</sup>

**Responsabilidad social** Un concepto aún más amplio de responsabilidad social ha surgido en años recientes. Esta *responsabilidad social* es la obligación que las organizaciones tienen con: 1) la preservación del ambiente ecológico y 2) el público en general. Hoy, el énfasis recae en la **triple responsabilidad de resultados** (balance financiero, ambiental y social), es decir, el reconocimiento de la necesidad de que las organizaciones mejoren al mismo tiempo el estado de las utilidades, del planeta y de las personas, si quieren lograr un crecimiento sustentable y de largo plazo.<sup>30</sup> El creciente interés en el marketing verde hace que tanto este como las auditorías sociales y el desarrollo sustentable reflejen este reconocimiento.

El **marketing verde** engloba los esfuerzos de marketing para producir, promover y vender productos que no dañen al ambiente, y asume muchas formas.<sup>31</sup> En 3M, las oportunidades de desarrollo de productos emanan tanto de la investigación de los consumidores como de su programa “La prevención de la contaminación es rentable”. En este programa se les pide a los empleados sugerencias sobre cómo disminuir la contaminación y reciclar materiales. Desde 1975, el programa ha generado más de ocho mil ideas que han contribuido a eliminar del ambiente más de tres mil millones de toneladas de contaminantes del aire y del agua, así como residuos sólidos. El programa “Diseño para el ambiente” de Xerox se enfoca en maneras de hacer que su equipo sea reciclable y refabricable. Hoy, 100% de los productos que diseña Xerox pueden volverse a fabricar. Este esfuerzo ha evitado que se depositen más de 2.3 mil millones de toneladas de equipo en rellenos sanitarios de Estados Unidos.

Walmart ha instituido prácticas de compra que alientan a sus proveedores a emplear envases y empaques hechos de resinas de maíz, y no a base de petróleo. La compañía espera que esta iniciativa ahorre 800 mil barriles de petróleo al año. Estas respuestas voluntarias a las cuestiones ambientales se han puesto en práctica con poco costo para los consumidores.

Una labor mundial para estimular aún más el marketing verde es la norma *ISO 14000* elaborada por la Organización Internacional de Normas (ISO, siglas de International Standards Organization), con sede en Ginebra, Suiza. La norma *ISO 14000* consiste en normas mundiales para lograr la calidad ambiental y fomentar las prácticas de marketing verde. Estas normas han sido adoptadas por 155 países, entre ellos Estados Unidos, los países miembros de la Unión Europea y muchos países de la cuenca del Pacífico. Más de 155 mil compañías de todo el mundo cumplen las normas *ISO 14000* relativas a la calidad ambiental y al marketing verde.<sup>32</sup>

Las actividades socialmente responsables por cuenta del público en general son cada vez más comunes. Una práctica formal es el **marketing de causas**, el cual consiste en que los donativos de una compañía guardan relación directa con los ingresos obtenidos de los clientes mediante la promoción de uno de sus productos.<sup>33</sup> Esta definición diferencia el marketing de causas y las aportaciones caritativas de una compañía, que son donaciones directas. Por ejemplo, Procter & Gamble aporta fondos para los Juegos Paraolímpicos cuando los consumidores adquieren ciertos productos de la compañía, y MasterCard International vincula el uso de sus tarjetas con la aportación de fondos para instituciones que combaten el cáncer, las enfermedades cardíacas, el maltrato infantil, el abuso de drogas y la distrofia muscular. Barnes & Noble promueve la alfabetización y Coca-Cola patrocina clubes de niños y niñas en localidades específicas. Avon Products, Inc. se enfoca en distintos asuntos en diferentes países, como cáncer mamario, violencia doméstica, ayuda ante desastres, entre muchos otros.

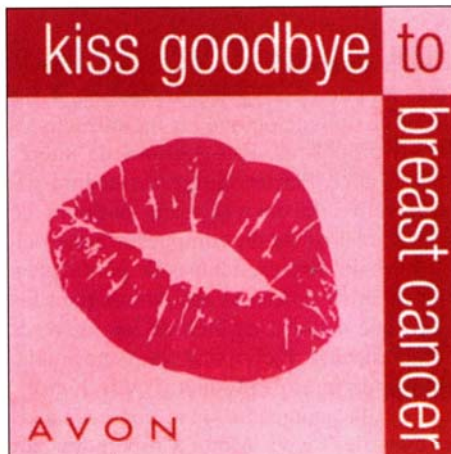
Los programas de marketing de causas incorporan los tres conceptos de la responsabilidad social al atender las preocupaciones públicas y satisfacer

QR 4-2  
Häagen-Dazs  
Video



Avon Products emplea con éxito programas de marketing de causas en la lucha contra el cáncer mamario.

Avon Products, Inc.  
www.avon.com



<sup>29</sup> Michael Connor, “Toyota Recall: Five Critical Lessons”, [business-ethics.com](http://business-ethics.com), 31 de enero de 2010.

<sup>30</sup> Andrew W. Savitz y Karl Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success* (San Francisco, CA: Josey Bass, 2006).

<sup>31</sup> “3M Marks 35 Years of Pollution Prevention Pays”, [3M.com](http://3M.com), 22 de abril de 2010; “Xerox 2010 Report on Global Citizenship”, [Xerox.com](http://Xerox.com) (descargado el 30 de enero de 2011); “Walmart 2010 Global Sustainability Report”, [walmart.com](http://walmart.com) (descargado el 30 de enero de 2011).

<sup>32</sup> *The ISO Survey - 2009* (Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization, 2010).

<sup>33</sup> Para un análisis amplio de este tema, vea P. Rajan Varadarajan y Anil Menon, “Causes-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing*, julio de 1988, pp. 58-74.

# Temas de marketing >>>> valor para el cliente

¿Cambiarán de marca los consumidores por una causa? Sí, siempre que...

American Express Company se convirtió en pionera del marketing de causas cuando auspició la renovación de la Estatua de la Libertad de Nueva York. Esta campaña reunió 1.7 millones de dólares para la renovación, aumentó el uso de la tarjeta y atrajo a nuevos tarjetahabientes. En 2001, las compañías de Estados Unidos reunieron más de cinco mil millones de dólares para las causas que promueven. Se calcula que el marketing de causas obtuvo más de 10 mil millones de dólares en 2011.

El marketing de causas beneficia a las compañías y a las causas. Una investigación indica que 85% de los consumidores en Estados Unidos tiene una opinión más favorable de las empresas que apoyan causas. Asimismo, 80% de los consumidores dice que cambiaría a una marca o un minorista que apoye una buena causa si son iguales el precio y la calidad de las marcas. En resumen, el marketing de causas podría ser un punto de diferencia valioso para las marcas y las empresas si todo lo demás se mantiene igual.

Para más información, como noticias, vínculos y estudios de casos, visite el sitio web de Cause Marketing Forum (Foro de marketing de causa) en [www.causemarketingforum.com](http://www.causemarketingforum.com)



las necesidades de los clientes. Asimismo, estos programas mejoran las ventas y las utilidades corporativas, como se describe en la sección "Temas de marketing".<sup>34</sup>

## Auditoría social: hacer el bien por sentirse bien

Convertir las ideas socialmente responsables en acciones requiere de una planeación y un seguimiento minuciosos de los programas. Muchas compañías conciben, implementan y evalúan sus actividades de responsabilidad social mediante una **auditoría social**, que es una evaluación sistemática de los objetivos, las estrategias y los resultados de la compañía en términos de responsabilidad social. Es frecuente que los programas de marketing y responsabilidad social estén integrados, como en el caso de McDonald's. El interés de la compañía por las necesidades de familias con hijos que sufren enfermedades crónicas o que se hallan en fase terminal se ha convertido en más de 300 hogares Ronald McDonald en todo el mundo. Esas instalaciones, ubicadas cerca de los centros de tratamiento, sirven para que las familias permanezcan juntas durante la atención de los menores. En este caso, McDonald's contribuye al bienestar de una parte de su mercado objetivo.

Una auditoría social comprende cinco pasos:<sup>35</sup>

1. Reconocimiento de las expectativas sociales de una compañía y de las razones para participar en tareas de responsabilidad social.
2. Identificación de causas o programas de responsabilidad social compatibles con la misión de la compañía.
3. Determinación de objetivos y prioridades organizacionales en los programas y actividades que se emprenderán.
4. Especificación del tipo y de la magnitud de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de responsabilidad social.

<sup>34</sup>"Even as Cause Marketing Grows, 83 Percent of Consumers Still Want to See More", comunicado de prensa, Cone LLC, 15 de septiembre de 2010; Larry Chiagouris e Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing", *Marketing Management*, julio-agosto de 2007, pp. 48-51.

<sup>35</sup>Estos pasos se adaptaron de J. J. Carson y G. A. Steiner, *Measuring Business Social Performance: The Corporate Social Audit* (Nueva York: Committee for Economic Development, 1974). Vea también Risako Morimoto, John Ash y Chris Hope, "Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, diciembre de 2005, pp. 315-325; William B. Werther Jr. y David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2006).



Los programas de marketing y responsabilidad social suelen integrarse, como sucede con McDonald's. Su interés por los niños enfermos de todo el mundo es evidente con la apertura de otro hogar Ronald McDonald para los niños y sus familias, esta vez en China.

McDonald's  
www.mcdonalds.com

OA4

## 5. Evaluación de los programas y las actividades de responsabilidad social emprendidos y análisis de la futura participación.

La atención de las compañías a las auditorías sociales se incrementará a medida que las empresas busquen lograr el desarrollo sustentable y mejorar la calidad de vida en una economía globalizada. El **desarrollo sustentable** consiste en hacer negocios de manera tal que se proteja el ambiente natural al mismo tiempo que se logra el progreso económico. Las iniciativas responsables desde el punto de vista ecológico, como el marketing verde, representan iniciativas de tal naturaleza. Otras, recientes y relacionadas con las condiciones de trabajo en sitios de fabricación situados en el extranjero que producen bienes para compañías estadounidenses, se enfocan en cuestiones de la calidad de vida. Las encuestas de opinión pública señalan que 90% de los ciudadanos estadounidenses se preocupa por las condiciones de trabajo en las que se fabrican productos en Asia y Latinoamérica. Compañías como Reebok, Nike, Liz Claiborne, Levi Strauss y Mattel han respondido con la imposición de códigos de comportamiento para disminuir las condiciones de trabajo inhumanas o abusivas en sus instalaciones manufactureras en el extranjero.<sup>36</sup> Por ejemplo, Reebok ahora vigila la producción de sus equipos y ropa deportivos para garantizar que no se use mano de obra infantil en dicha producción.

Las compañías socialmente responsables obtienen recompensas de sus esfuerzos. Las investigaciones indican que esas empresas: 1) se benefician de la publicidad verbal favorable entre los consumidores y 2) generalmente superan a compañías con actitud menos responsable, en cuanto a resultados financieros.<sup>37</sup>

## Del otro lado de la mesa: ética y responsabilidad social de los consumidores

Los consumidores también tienen la obligación de comportarse en forma ética y responsable en el proceso de intercambio y en el uso y desecho de los productos. Por desgracia, su comportamiento es deficiente en ambos aspectos.

Las prácticas poco éticas de los consumidores son una preocupación importante para las empresas.<sup>38</sup> Esta clase de prácticas incluyen: presentar reclamos de garantía después del vencimiento de estas, canjear cupones en forma indebida, hacer devoluciones fraudulentas de mercancía, proporcionar información incorrecta en las solicitudes de crédito, alterar los medidores de servicios públicos, conectarse indebidamente a las líneas de televisión por cable, grabar música y videocasetes protegidos por derechos de autor y presentar reclamos falsos a las compañías aseguradoras.

El costo para las empresas provocado por tal comportamiento, tanto en ventas perdidas como en gastos de prevención, es enorme. Por ejemplo, los consumidores que canjean cupones de productos no adquiridos o que usan los cupones destinados a otros productos cuestan a los fabricantes más de mil millones de dólares anuales. Los reclamos fraudulentos de seguros de automóviles cuestan a las aseguradoras más de 10 mil millones de dólares cada año. Además, los minoristas pierden alrededor de 30 mil millones de dólares al año por hurtos y 9 600 millones de dólares al año por devoluciones de mercancía fraudulenta. De igual manera, los consumidores actúan con poca ética entre sí. Según el FBI, las quejas sobre fraudes por subastas en línea, en los cuales los consumidores mientan a otros acerca de los artículos ofrecidos, superan a los demás delitos en línea.

Una investigación sobre conducta poco ética de los consumidores indica que estos hechos rara vez son motivados por una necesidad económica. En este comportamiento influyen: 1) la creencia de que el consumidor no puede ser castigado por su acto y que vale la pena hacerlo

<sup>36</sup> Umesh Kerr, "Getting Smart at Being Good... are Companies Better Off for It?", *Time*, enero de 2006, pp. A1-A37; Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *Bloomberg BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.

<sup>37</sup> "Economics-Creating Environmental Capital", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2008, Sección R; Remi Trudel y June Cotte, "Does Being Ethical Pay?", *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2008, p. R4; Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *Bloomberg Businessweek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.

<sup>38</sup> Este análisis se basa en Wayne D. Hyer y Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 5a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 2008), pp. 535-537; "Factoids", *Research Alert*, 8 de diciembre de 2008, p. 5; Elizabeth Woyke, "Attention Shoplifters", *Bloomberg Businessweek*, 11 de septiembre de 2006, pp. 46-50; "Putting Return Policies to the Test", *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2007, p. D3.



Nike ha sido un líder en mejorar las condiciones de los lugares de trabajo en las fábricas asiáticas que producen su ropa y equipo deportivo.

QR 4-3  
Corporate  
Greenwashing  
Video



y 2) la idea de que el hecho está justificado o es impulsado por fuerzas ajenas a la persona: “todos lo hacen”. Estas razones fueron expresadas con claridad por un joven de 24 años que copió ilegalmente una película y fue sentenciado a seis meses de arresto domiciliario, tres años de libertad bajo palabra y una multa de siete mil dólares. Afirmó: “No me gustaba pagar por las películas”, y agregó, “lo hacen tantas personas, que nunca crees que te vayan a atrapar”.<sup>39</sup>

La compra, el uso y el desecho de productos seguros para el ambiente están relacionados con la responsabilidad social de los consumidores. Las investigaciones muestran que los consumidores son sensibles a las cuestiones ecológicas.<sup>40</sup> Por ejemplo, una reciente investigación sobre los consumidores de Estados Unidos indicó que 50% estaría personalmente dispuesto a cambiar su estilo de vida para mejorar el ambiente. Sin embargo, solo 28%

pudo identificar sus propios hábitos de vida o de compra que habrían ayudado a proteger el ambiente en los últimos cinco años. Sin embargo, también indican: 1) que 50% estaría dispuesto a sacrificar la conveniencia y a pagar precios posiblemente más altos para proteger el ambiente y 2) que carecen de conocimientos para tomar decisiones informadas en relación con la compra, el uso y el desecho de los productos.

La confusión de los consumidores acerca de cuáles productos son seguros para el entorno también es evidente, dada la urgencia de los fabricantes por producir “productos verdes”. Por ejemplo, pocos consumidores saben que los fijadores para el cabello aplicados con una bomba manual o atomizador sin gas son la segunda causa más importante de contaminación atmosférica, después de la pintura en proceso de secado. Tan solo en California son producidas diariamente 27 toneladas de vapores tóxicos de esos productos. Y algunas afirmaciones de seguridad ambiental presentadas por los mercadólogos han sido clasificadas como *greenwashing*, es decir, una práctica que consiste en presentar una afirmación no corroborada o engañosa acerca de los beneficios ambientales de un producto, servicio, tecnología o actividad de una empresa.<sup>41</sup>

Para tratar esas afirmaciones, la FTC ha redactado lineamientos que describen las circunstancias en las que es posible hacer afirmaciones relacionadas con el ambiente sin que constituyan información engañosa acerca de productos y procesos reciclables, biodegradables y sustentables.<sup>42</sup> Por ejemplo, un anuncio o una etiqueta de un producto en el que se pregone que este tiene “50% más de contenido reciclado que antes” sería engañoso si el contenido reciclado aumentó de 2 a 3%.

En última instancia, tanto mercadólogos como consumidores son responsables del comportamiento ético y socialmente responsable. El siglo XXI será un periodo de prueba para ambas partes.

## repaso de conceptos

6. ¿Qué significa responsabilidad social?
7. Se llama \_\_\_\_\_ a las actividades de marketing para producir, promover y recuperar productos seguros para el ambiente.
8. ¿Qué es una auditoría social?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Explique las diferencias entre los comportamientos legal y ético en el marketing.

Un buen punto de inicio para comprender la naturaleza e importancia de la ética es diferenciar entre los aspectos legal y ético de las decisiones de marketing. Mientras que la ética se refiere a los prin-

cipios y valores morales individuales, las leyes son los valores y las normas de la sociedad que se hacen cumplir en los tribunales. Esta diferencia lleva a la idea de que si un comportamiento está dentro de límites éticos y legales razonables, entonces no es realmente ilegal o falta de ética. El juicio desempeña una función importante en la definición de los límites éticos y legales en el marketing. Los dilemas éticos surgen cuando los hechos o las situaciones no son claramente éticos y legales, o no son éticos y legales.

<sup>39</sup> “A Pirate and His Penance”, *Time*, 26 de enero de 2004, p. 60; Crockett, “Hauling in the Hollywood Hackers”, *Bloomberg Businessweek*.

<sup>40</sup> Jack Neff, “Has Green Stopped Giving?” *Advertising Age*, 8 de noviembre de 2010, pp. 1, 19; Mark Dolliver, “Deflating a Myth”, *BrandWeek*, 12 de mayo de 2008, pp. 30-32.

<sup>41</sup> “Misleading Claims on ‘Green’ Labeling”, *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2010, p. D4.

<sup>42</sup> Jack Neff, “FTC Green Guidelines May Leave Marketers Red-Faced”, *Advertising Age*, 23 de agosto de 2010, pp. 1, 21.

**OA2** *Identifique los factores que afectan las decisiones de marketing éticas y no éticas.*

Cuatro factores influyen en el comportamiento de marketing ético. Primero, la cultura y las normas sociales actúan como fuerzas que determinan lo que es moralmente correcto y justo. Segundo, la cultura de negocios y las prácticas de la industria afectan la conducta ética tanto en las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores como en el comportamiento competitivo entre los vendedores. Tercero, la cultura y las expectativas corporativas con frecuencia son definidas por los códigos de ética corporativos y por la conducta ética de la alta administración y de los compañeros de trabajo. Por último, una filosofía moral personal, como el idealismo moral o el utilitarismo, determinarán las decisiones éticas. A final de cuentas, el comportamiento ético depende de una persona, pero sus consecuencias afectan a muchas.

**OA3** *Describa los diferentes conceptos de responsabilidad social.*

Responsabilidad social significa que las organizaciones son parte de la sociedad y, por ende, responsables de sus acciones ante la sociedad. Existen tres conceptos de responsabilidad social. Primero, la responsabilidad de obtener ganancias afirma que las empresas tienen un solo deber: maximizar las utilidades para sus propietarios o accionistas. Segundo, la responsabilidad ante los grupos de interés se concentra en las obligaciones que tiene una organización con quienes participan para conseguir el logro de sus propósitos. Entre esos grupos de interés están consumidores, empleados, proveedores y distribuidores. Por último, la responsabilidad social se concentra en las obligaciones que tienen las organizaciones con la preservación del medio ambiente ecológico y con el público en general. En la actualidad, las compañías están poniendo más

interés en la responsabilidad social y están cosechando las recompensas que significan la recomendación verbal positiva entre los consumidores y un desempeño financiero favorable.

**OA4** *Identifique el comportamiento no ético y socialmente irresponsable de los consumidores.*

Los consumidores, igual que los vendedores, tienen la obligación de actuar con ética y responsabilidad en el proceso de intercambio y en el uso y la disposición final (eliminación de desechos) de los productos. Por desgracia, el comportamiento de los consumidores es deficiente en ambos renglones. El comportamiento no ético de los consumidores incluye solicitar el cumplimiento de una garantía después de la fecha de caducidad; el canje fraudulento de cupones de descuento; la copia ilegal de música, películas y software provenientes de internet; y la solicitud de reclamos falsos de seguros, entre otros. El comportamiento falto de ética rara vez es motivado por una necesidad económica; la investigación indica que en esta conducta influyen: *a)* la creencia de que el consumidor no puede ser castigado por el acto y que vale la pena hacerlo y *b)* la idea de que tales hechos están justificados o son impulsados por fuerzas ajenas a la persona: "todos lo hacen". La compra, el uso y la disposición final (eliminación de desechos) por parte del consumidor de productos ambientalmente seguros está relacionada con la responsabilidad social del consumidor. Aunque los consumidores son sensibles a los problemas ecológicos, es posible *a)* que no estén dispuestos a sacrificar sus convicciones y a pagar precios quizá más altos para proteger el ambiente y *b)* que carezcan de conocimientos para tomar decisiones informadas, relacionadas con la compra, el uso y la disposición final de productos.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**auditoría social** p. 103

**caveat emptor (por cuenta y riesgo del comprador)** p. 95

**código de ética** p. 97

**Declaración de derechos de los consumidores** p. 95

**desarrollo sustentable** p. 104

**espionaje industrial** p. 96

**ética** p. 92

**idealismo moral** p. 99

**informantes** p. 98

**leyes** p. 92

**marketing de causas** p. 102

**marketing verde** p. 102

**responsabilidad social** p. 100

**triple responsabilidad de resultados** p. 102

**utilitarismo** p. 100

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Qué conceptos de filosofía moral y responsabilidad social son aplicables a las prácticas de Anheuser-Busch descritas en el comienzo del capítulo y por qué?

**2** En el capítulo se describen cinco situaciones éticas: *a)* la decisión de una asociación de médicos de establecer honorarios fijos, *b)* el uso de un programa de computadora por distribuidores de autos para promover las compras con financiamiento, *c)* el tabaquismo en China, *d)* la descarga de películas y *e)* el precio del fármaco Cerezyme utilizado para el tratamiento de una rara enfermedad genética. ¿Dónde encajaría cada situación en la figura 4-1?

**3** En el código de ética de la American Marketing Association, que se transcribe en la figura 4-3, se detallan los derechos y las obligaciones de los participantes en el proceso de intercambio co-

mercial. Compárelos con los que se detallan en la Declaración de los Derechos de los Consumidores.

**4** Compare y establezca las diferencias entre idealismo moral y utilitarismo como filosofías morales personales.

**5** ¿Cómo evaluaría el punto de vista de Milton Friedman acerca de la responsabilidad social de una empresa?

**6** En el texto se analizan varios casos de comportamiento poco ético de los consumidores. ¿Podría mencionar otros? En su opinión, ¿por qué los consumidores incurren en una conducta falta de ética?

**7** Los programas de marketing de causas se usan cada vez más. Describa dos de ellos con los que esté familiarizado.

## Creación de su plan de marketing

Piense en estos grupos de interés potenciales que podrían resultar afectados de algún modo por el plan de marketing que prepara: accionistas (si los hay), proveedores, empleados, clientes y la sociedad en general. Para cada grupo de interés:

- 1 Identifique qué problemas éticos y de responsabilidad social podrían surgir, si es que los hay.
- 2 Describa, con una o dos frases, cómo atiende su plan de marketing cada problema potencial.

### Caso en video 4 Toyota: fabricar automóviles más limpios y ecológicos\*

QR 4-4  
Toyota Video  
Case



“La misión de Toyota es convertirse en la compañía de automóviles más respetada y admirada de Estados Unidos”, explica Jana Hartline, directora de comunicaciones ambientales de la compañía. Para lograr esto, Jana y sus colegas trabajan hacia un futuro, donde un amplio abanico de vehículos innovadores, tecnología de combustible y asociaciones se unan para crear una sociedad económicamente vibrante y móvil en

armonía con el medio ambiente. ¡Es un reto que Jana encuentra emocionante y que da como resultado automóviles más limpios y ecológicos!

## LA COMPAÑÍA

Kiichiro Toyota empezó investigando motores impulsados por gasolina en 1930. Para 1935 había desarrollado prototipos de automóviles para pasajeros y en 1957 introdujo el modelo “Toyopet” en Estados Unidos, el cual no tuvo éxito y fue discontinuado. Sin embargo, en 1965 introdujo el Corona y tres años después el Corolla, que se convirtió en el automóvil de pasajeros más vendido del mundo, ¡con 27 millones de compradores en más de 140 países!

La popularidad de los automóviles Toyota continuó creciendo en Estados Unidos y en 1975 sobrepasó a Volkswagen para convertirse en la primera marca de importación. En 1998, Toyota lanzó su primer pick up de tamaño completo, el Toyota Tundra. También expandió su línea de producción cuando agregó la marca Lexus, la cual se hizo conocida por su calidad y servicio excepcionales. Para el año 2000, Lexus se había convertido en la marca de lujo más vendida de Estados Unidos, sobrepasando las ventas tanto de Mercedes-Benz como de BMW. Toyota también introdujo la marca Scion (vehículos de precio moderado) para su mercado joven.

La compañía abrió unas oficinas generales y también instalaciones de manufactura en Torrance, California; así podía producir coches en Estados Unidos. Para 2010, tenía la capacidad de cons-

truir 2.2 millones de autos y camiones y 1.45 millones de motores en las 15 plantas distribuidas por todo Estados Unidos. Su organización de ventas y distribución constaba de 1 232 distribuidores Toyota y 229 distribuidores Lexus. Su organización de marketing ha dejado muchas campañas memorables. Algunos de sus primeros eslóganes fueron “You Asked For It, You Got It!” (“¡Lo querías, lo tienes!”) y “Oh, what a feeling!” (“¡Oh, qué sensación!”) el cual incluyó el “Toyota Jump”. El eslogan de Lexus “The Relentless Pursuit of Perfection” (“La implacable búsqueda de la perfección”) aún se usa.

Hoy por hoy, Toyota es el mayor fabricante automotriz del mundo. La revista *Fortune* la clasifica en la octava posición. Su principio fundamental es “contribuir a la sociedad y a la economía ofreciendo productos y servicios de gran calidad”. A menudo se atribuye su éxito a una filosofía de negocios conocida como “la manera Toyota”.

## LA MANERA TOYOTA

La *manera Toyota* es una filosofía de negocios usada para 1) mejorar los procesos y productos, 2) desarrollar la confianza y 3) impulsar individuos y equipos. Hay dos valores que actúan como pilares de la manera Toyota: la mejora continua y el respeto por las personas. Estos valores se evidencian en cinco prácticas de negocio:

- **Reto:** Desarrollar una visión a largo plazo y superar los desafíos con valor y creatividad.
- **Kaizen:** Mejorar continuamente las operaciones de negocios, buscando siempre la innovación y la evolución.
- **Genchi Genbutsu:** Ir siempre al origen para hallar los hechos, tomar las decisiones correctas para desarrollar consenso y lograr las metas con eficiencia y rapidez.
- **Respeto:** Respetar a los otros y al medio ambiente, forjar la confianza y aceptar las responsabilidades.
- **Trabajo en equipo:** Estimular el crecimiento personal y profesional, maximizar el desarrollo individual y el del equipo.

De hecho, según Jana Hartline, los dos valores se “integran en todo lo que hacemos cada día”, creando “un ambiente corporativo único”.

A medida que la compañía ha crecido, también ha buscado desempeñar un rol en la sociedad. Por ejemplo, la compañía creó la Toyota USA Foundation con una donación de 10 millones de dólares y la misión de hacer de Toyota un ciudadano corporativo líder. La fundación apoya programas que ayuden a fortalecer las comunidades, basados en el medio ambiente, la educación y la seguridad. Desde 1991 ha contribuido con más de 500 millones de dólares a programas filantrópicos en Estados Unidos. Combinar la manera Toyota con su filantropía corporativa ha resultado

\*Toyota Inc.: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: “Global 500: The World’s Largest Corporations”, *Fortune*, 25 de julio de 2011, p. F-1; *2010 North America Environmental Report*, Toyota Motor North America, Inc., p. 1; “Toyota’s Mobile Hybrid Tour and the Power of Partnership”, presentación de Mary Nickerson, National Marketing Manager, Toyota Motor sales, U.S.A., Inc; <http://www.toyota.com/sitemap.html> (consultado el 23 de agosto de 2011); Tim Higgins, “Luxury Cars are Neck and Neck in the U.S.”, *Bloomberg Businessweek*, 18 de octubre de 2010, p. 26; Mark Rehtin, “Toyota Reputation Starts to Recover”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 34.

muy útil. Toyota cree que su éxito se basa en un espíritu constante de reto y entusiasmo ante nuevas ideas. Por ejemplo, la visión medioambiental de Toyota incluye el concepto de “movilidad sostenible”.

## VISIÓN AMBIENTAL Y EL PRIUS

Para hacer factible su visión medioambiental, Toyota desarrolló un plan de acción a cinco años, el cual se estructura alrededor de cinco áreas clave:

- Energía y cambio climático
- Reciclado y administración de recursos
- Calidad del aire
- Administración medioambiental
- Cooperación y sociedad

Para cada área, Toyota crea metas y objetivos mensurables basados en una perspectiva del ciclo de vida de los vehículos, tomando en cuenta desde el diseño hasta la fabricación, ventas, distribución y uso, y finalmente cómo se recicla el vehículo al final de su vida.

Uno de sus objetivos principales ha sido desarrollar una tecnología automotriz avanzada para complementar la tradicional existente. Ed LaRocque, director nacional de marketing de vehículos, describe cómo comenzó Toyota una de estas iniciativas:

*A principios de la década de 1990, Toyota desarrolló lo que llamamos la visión G21. La meta del plan G21 era llevar un vehículo al mercado que representara un gran valor y que tuviera grandes beneficios medioambientales, no solo en Japón sino mundialmente.*

El concepto se introdujo finalmente con el Prius, un vehículo híbrido que combinaba un motor de gasolina y otro eléctrico, llamado Hybrid Synergy Drive. La EPA estimó su rendimiento en 50 mpg (millas por galón). Al principio, el Prius resultó atractivo para los consumidores conscientes del valor de la ecología, pero encontró cierta resistencia por parte de la prensa y la población en general. Los automóviles eran rentables pero no atractivos. Desde su aparición, Toyota ha hecho cambios y ha introducido dos nuevas generaciones de Prius para ayudarlo a convertirse en el híbrido más popular del mundo, así como en el ganador del premio Kelley Blue Book al mejor automóvil ecológico del año 2010.

El desarrollo de nuevas tecnologías de Toyota (como el Hybrid Synergy Drive) ayudó a reconocer las implicaciones para todo el sistema de movilidad. Una estrategia para la movilidad sostenible afecta no solo a las nuevas tecnologías y vehículos, sino también a nuevas fuentes de energía, a nuevos sistemas de transporte y a las muchas asociaciones de los grupos de interés involucrados. La publicidad del Prius enfatiza este punto, afirmando que el automóvil proporciona “armonía entre el hombre, la naturaleza y la máquina”. Sin embargo, en el largo plazo esta estrategia no tendrá éxito si los consumidores no están conscientes o informados sobre el avance de las tecnologías. Para aumentar la conciencia y el conocimiento, Toyota dejó claro que una de sus metas era el desarrollo de alianzas.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Toyota cree que las asociaciones con organizaciones importantes ayudan a aumentar la conciencia de sus tecnologías y productos. Estos programas están diseñados con el fin de educar a las



personas para que reduzcan su impacto medioambiental. Uno de estos programas, el “Together Green” (“Juntos verdes”), fue una alianza de cinco años y 20 millones de dólares con Audubon para financiar proyectos y líderes de capacitación, así como ofrecer oportunidades a voluntarios. De manera similar, Toyota se ha asociado con la World Wildlife Fund para establecer sistemas energéticos híbridos, programas de reciclaje de petróleo y campañas de compromiso por las energías renovables. La visibilidad que consigue a partir de estos programas a menudo es mucho más eficaz que otras opciones de comunicación. Mary Nickerson, directora nacional de tecnologías avanzadas, explica: “hemos firmado colaboraciones con la American Lung Association [Asociación Estadounidense del Pulmón], con la Electric Drive Transportation Association, la Environmental Media Association y los parques nacionales para llegar a muchos más millones de personas de las que nunca habríamos podido alcanzar con una campaña de publicidad tradicional”.

Toyota anunció recientemente una donación de cinco millones de dólares y 25 de sus vehículos para beneficio de los parques nacionales de Estados Unidos. Entre los parques incluidos en esta donación y otras alianzas de Toyota están Yellowstone National Park, Great Smoky Mountains National Park, Everglades National Park, Yosemite National Park, el Gran Cañón, el Santa Monica National Recreation Area y la Golden Gate Bridge Foundation. La alianza con los parques nacionales ofrece la oportunidad de mejorar las experiencias de los visitantes mediante la educación y el uso de vehículos híbridos (los empleados de los parques usan los vehículos donados por Toyota para reducir el ruido y las emisiones en los parques).

Por lo general, la meta del programa de asociación con los parques nacionales es lograr una conexión personal con los visitantes del parque sobre los vehículos híbridos de Toyota cuando se encuentran en un entorno natural en el que están receptivos al mensaje de la movilidad sustentable. El mensaje implica vínculos importantes:

Vehículos “verdes” > aire más limpio  
> preservación de los parques

Además, Toyota cree que el programa tiene otros beneficios, entre ellos:

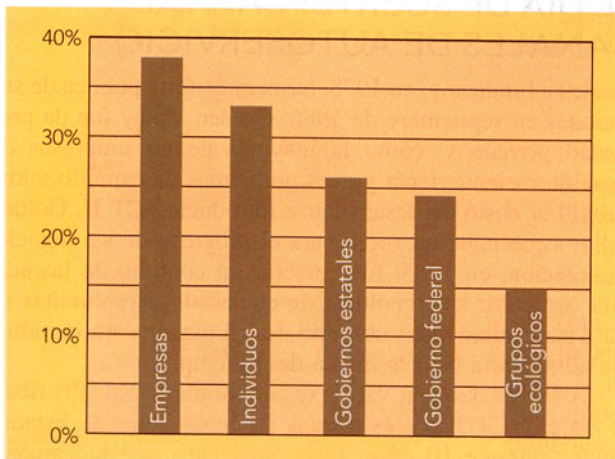
- Fortalecer su imagen como un líder medioambiental entre los fabricantes de automóviles.

- Comunicar un mensaje de administración medioambiental.
- Desarrollar conciencia del Prius y de otros híbridos de Toyota.
- Educar a los visitantes de los parques sobre los beneficios de la tecnología avanzada automotriz.

La investigación realizada por Toyota indica que el programa está funcionando. Un reciente estudio de imagen corporativa indicaba que entre los cuatro fabricantes automotrices líderes (Toyota, Honda, Ford, GM), Toyota era el mejor considerado en dimensiones como “Líder en alto rendimiento millas por galón”, “Líder en desarrollo de tecnología”, “Vehículos amigables con el medio ambiente” y “Premios medioambientales recibidos”.

**FIGURA 1**

¿Quién debería liderar las cuestiones medioambientales?



## EL FUTURO

La figura 1 muestra los resultados de una encuesta sobre intereses de los consumidores y sus respuestas a la pregunta ¿Quién debería liderar los asuntos medioambientales? Los resultados sugieren que los consumidores esperan que en el futuro los negocios sean proactivos sobre el medio ambiente y su sustentabilidad.

Para Toyota, un enfoque en la sustentabilidad significará considerar las consecuencias medioambientales, sociales y económicas del negocio automotriz, trabajar continuamente para reducir lo negativo y aumentar los impactos positivos de sus actividades y decisiones. La creciente importancia de la sustentabilidad desafiará a Toyota a analizar estos impactos en todas las etapas del ciclo de vida de sus vehículos. También alentarán a sus directores a considerar las opiniones de los distintos grupos de interés, como consumidores, legisladores, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales.

Las recientes preocupaciones sobre la calidad de los productos Toyota, que llevaron a solicitar la revisión de 16 millones de vehículos, han dañado la reputación de la empresa. En el futuro, todas las actividades, incluida la estrategia de alianzas y el programa de parques nacionales, determinarán si Toyota puede convertirse en “la compañía automotriz más respetada del mundo”.

### Preguntas

- 1 ¿De qué manera se relaciona el enfoque de Toyota de la responsabilidad social con los tres conceptos de responsabilidad social descritos en el texto (responsabilidades: de generar utilidades, hacia los grupos de interés y con la sociedad)?
- 2 ¿Cómo contribuye el punto de vista de movilidad sostenible de Toyota con la misión general de la empresa?
- 3 ¿Ha tenido éxito el programa de parques nacionales de Toyota? ¿Qué indicadores sugieren que el proyecto ha tenido influencia?
- 4 ¿Qué actividades futuras le sugeriría a Toyota, que se esfuerza por mejorar su reputación?

# Palomitas para microondas ACT II. El reto de la distribución en México y de los hábitos de compra y consumo de los mexicanos\*

“Desarrollamos la tecnología que inició el negocio de las palomitas de maíz para microondas y contribuimos a hacer de ACT II la marca número uno en el mundo”, dice Jack McKeon, presidente de Golden Valley Microwave Foods, una división de ConAgra Foods, Inc. “Pero también tuvimos suerte en el proceso, ya que recurrimos a lo que se ha convertido en uno de los mayores canales de distribución en la industria actual, uno que nadie sospechó siquiera”, agrega.

Golden Valley, fundada en 1978, es en la actualidad el líder global en la producción y venta de palomitas de maíz para microondas. Su marca ACT II es la número uno en la industria. Pero no siempre fue fácil.

### EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO: LA IDEA Y LA TECNOLOGÍA

En 1978, solo cerca de 2% de los hogares mexicanos tenían hornos de microondas, de modo que era arriesgado emprender un negocio de alimentos para estos aparatos en esta parte del mundo; sin embargo, la cifra de hornos de microondas per cápita ha crecido de manera exponencial en México durante los últimos 10 años, lo que sin duda empieza a ser un gran atractivo para el producto estrella de Act II.

La investigación de mercado inicial de Golden Valley reveló dos puntos clave de diferencia o beneficios que la gente quería en las palomitas de maíz para microondas: 1) pocas semillas sin reventar, y 2) buenos resultados, incluso en hornos con poca potencia, que eran el tipo de hornos que los hogares mexicanos tenían en esa época y que eran importados de Estados Unidos. El personal de investigación y desarrollo de Golden Valley atendió de manera satisfactoria estas necesidades cuando creó una bolsa para palomitas de microondas con una cinta delgada de material laminado entre capas de papel que concentraba la energía de las microondas, a fin de producir granos de maíz reventados de alta calidad, sin importar la potencia del horno. Este importante adelanto aumentó en forma sustancial el tamaño del mercado de palomitas de maíz para microondas, y todavía se usa en todas las bolsas de este producto. Al utilizar su empaque revolucionario, Golden Valley introdujo ACT II en 1984 al mercado estadounidense y en la década de 1990

replicó la estrategia en el mercado mexicano y otros países de América Latina.

### EL DÍA DE SUERTE: CAPITAL Y CANALES DE AUTOSERVICIO

Desde su fundación, en 1978, hasta una oferta pública de sus acciones en septiembre de 1986, Golden Valley fue de propiedad privada y, como la mayoría de las empresas de creación reciente, tenía graves problemas de capitalización. Debido al costo de desarrollar e introducir ACT II, Golden Valley necesitaba un socio para el progreso de su negocio. La solución, en 1985, fue celebrar un contrato de licencia para compartir su tecnología de empaquetado de palomitas de maíz para microondas con uno de los gigantes en la industria alimentaria bajo la marca de esa empresa.

A su vez, Golden Valley se comprometió a no distribuir su marca ACT II en las tiendas de comestibles de Estados Unidos durante 10 años. Esto significaba que la empresa debía encontrar vías fuera del canal de supermercados donde vender sus palomitas para microondas y sobrevivir. Al principio esta estrategia no era práctica para vender sus productos fuera del mercado estadounidense, lo que sin duda representaba una gran oportunidad para incursionar de manera exitosa en mercados nuevos, como el mexicano y el de otros países de Centro y Sudamérica.

En los siguientes 10 años, la empresa vendió ACT II a través de máquinas expendedoras, tiendas de renta de videos, salas de cine, universidades, bases militares, farmacias, clubes de mayoristas y tiendas de mercancías de consumo generalizado. “Pero la gran oportunidad que descubrimos y desarrollamos fue en el canal de comerciantes masivos a través de cadenas como Wal-Mart y Target, que estaban muy rezagadas en la venta de palomitas de maíz para microondas a finales de los años ochenta”, puntualiza McKeon. “Las palomitas para microondas ACT II fueron el primer artículo de cualquier tipo en vender un millón de unidades en una semana para Target, y eso sucedió en 1987. Asimismo, Wal-Mart se interesaba en este mercado y hoy día es el principal vendedor de palomitas de maíz para microondas en cualquier canal, ya que vende muchas más que las principales cadenas de comestibles. Los comerciantes masivos representan ahora más de la tercera parte de todas las palomitas de maíz para microondas que se venden en Estados Unidos y un poco menos representan las ventas

\* Caso didáctico elaborado por Juan Pablo Calderón Dávalos, Universidad Anáhuac, Plantel Norte, México

en estos canales para las palomitas que se venden en México. Crearon el negocio de ACT II como lo conocemos en la actualidad y esto se logró sin gastar un centavo en promociones convencionales entre los consumidores. Esta es una de las partes verdaderamente singulares de la historia de ACT II.”

## GOLDEN VALLEY EN EL SIGLO XXI

En la actualidad, más de 40% de los hogares en México tiene hornos de microondas y alrededor de 60% de las familias que tienen horno de microondas en casa consumen palomitas de maíz para microondas.

“Nuestras investigaciones de mercado indican que ACT II es muy fuerte entre las familias jóvenes con hijos”, dice Frank Lynch, vicepresidente de marketing de Golden Valley. Esto evoca una imagen de la mamá y el papá que ven una película por televisión con los niños y comen palomitas ACT II, lo cual se aproxima mucho a la realidad. “ACT II tiene buena penetración de mercado en casi todos los segmentos de edad, ingresos, urbanos, rurales y étnicos”, continúa.

“Desde el principio, Golden Valley ha sido el líder en la industria de las palomitas de maíz para microondas”, afirma McKeon, “y planeamos mantener ese récord”.

Como prueba, menciona varias cosas en las que Golden Valley fue “el número uno”.

- Primero en vender en forma masiva las palomitas de maíz para microondas.
- Primero en producirlas con sabores diferentes.
- Primero en lanzarlas en empaques grandes tipo “cubeta”.
- Primero en ofrecerlas sin grasa.
- Primero en palomitas con mantequilla extra.
- Primero en palomitas endulzadas.

Esta lista destaca un curioso fenómeno de segmentación del mercado que ha surgido en los últimos años: los consumidores a quienes no les gusta la mantequilla y a los que les gusta en abundancia. Originalmente se consideraba que las palomitas de maíz eran comida chatarra. Estudios posteriores realizados por nutriólogos indican sus beneficios para la salud: pocas calorías y alto contenido de fibra. Esto propició que Golden Valley introdujera sus palomitas bajas en grasa a finales de los años noventa para atraer el segmento de consumidores que se preocupan por la salud. Sin embargo, hubo una gran sorpresa: los aficionados a las palomitas de maíz pueden preocuparse por su salud el resto de su vida, pero cuando se trata de comerlas cuando ven una película en casa, mientras más mantequilla tengan, mejor. A principios del siglo XXI, buena parte del crecimiento de las ventas de este producto se debe al segmento de “consiéntete con mucha mantequilla en tus palomitas de maíz” y esto, sin duda, es un atributo y un hábito de consumo que caracteriza a los mexicanos cuando consumen palomitas.

Debido a la diversidad de gustos de los consumidores, Golden Valley ha creado una variedad de palomitas de maíz en torno de su marca ACT II: además de las versiones bajas en grasa y con abundante mantequilla, se incluyen los sabores originales (natural y con mantequilla), glaseados dulces, palomitas en cubetas y Kettle Corn. Golden Valley también tiene una línea de botanas ACT II, aparte de las palomitas, como los pretzels suaves y las combinaciones de botanas.

Golden Valley posiciona a ACT II como una marca sin prejuicios, divertida y juvenil, un gran producto a precio razonable. Al hacer énfasis en el aspecto del valor de ACT II, Golden Valley ha posicionado a la marca para atraer a los consumidores actuales, que cada vez tienen más conciencia del valor y buscan productos de calidad a precios accesibles. En función de la participación de mercado, estas estrategias han permitido que ACT II se convierta en el líder del mercado de las palomitas de maíz para microondas en Estados Unidos y un gran competidor en México que se ha tenido que enfrentar a la enorme diversidad de botanas mexicanas que compiten por estar en la mesa de los mexicanos cuando la familia se dispone a ver un partido de futbol o una película en casa.



En México existe una gran diversidad de botanas que compiten por estar en la mesa de los mexicanos cuando la familia se dispone a ver un partido de futbol o una película en casa. Para conocer las estrategias que Act II ha empleado para convertirse en el líder del mercado de las palomitas de maíz, vea el texto.

## ¿HAY OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO A FUTURO?

Durante las décadas de 1980 y 1990, la industria de las palomitas de maíz para microondas podría depender del crecimiento de las ventas ligado al aumento en la propiedad de hornos de microondas en los hogares mexicanos, que pasó de menos de 2% a más de 40%. Pero ahora que hay un horno de microondas en casi cuatro de cada 10 hogares mexicanos, Golden Valley trata de identificar nuevos segmentos de mercado, pero también piensa en cautivar a los hogares que pronto comprarán un horno y/o a los miembros de las familias que acuden a una tienda o farmacia de la esquina a comprar una bolsa de palomitas de microondas hecha y en la que los consumidores deben elegir entre llevarse palomitas o una de las más de 60 botanas que son productos sustitutos y que en ocasiones son más baratos.

En México y el resto de Latinoamérica, la estrategia de Golden Valley debe incluir la búsqueda de formas creativas para continuar trabajando con los canales existentes donde tiene fuerza especial, como el canal de comerciantes masivos. También necesita crear más oportunidades en el canal de tiendas de comestibles y supermercados, accesibles a Golden Valley desde 1995 en Estados Unidos y poco más tarde en México.

También es importante para Golden Valley potenciar las ventas en clubes de mayoristas como Sam's Club, Costco y City Club, que se convirtieron en puestos de venta significativos en la última década, ya que además de atender a público minorista, les permite llegar a comerciantes mayoristas que no pertenecen al segmento de autoservicios o distribución al detalle y que en México, dados los usos y costumbres de compra de gran parte de la población, ayudarían a que el producto esté presente en tiendas y farmacias de esquina.

Los mercados globales también presentan grandes oportunidades. Con ventas en más de 30 países y la participación líder en la mayoría de esos mercados, Golden Valley ha seguido la penetración de los hornos de microondas en todo el mundo; no obstante, los mercados internacionales representan gustos diferentes, algo que no siempre se ajusta a los productos estandarizados. Los consumidores del Reino Unido, por ejemplo, creen que las palomitas de maíz son una especie de caramelo o alimento para los niños y no piensan en la botana salada que es en Estados Unidos. Incluso en Disney Park de París, las palomitas estilo americano brillan por su ausencia, ya que los consumidores franceses le ponen azúcar a sus palomitas. A los suecos les gustan con mucha mantequilla, mientras que a muchos mexicanos les agradan con sabor a chile jalapeño.

### Preguntas de análisis

- 1 Después de investigar la cartera de productos con la que cuenta ACT II, define ¿cuál es la estrategia de marca que predomina en los canales de distribución en México y cuáles son las ventajas y riesgos que representa para una marca global, como esta, tener presencia en tiendas y farmacias de esquina para acercar el producto a los hogares mexicanos que hoy no tienen horno de microondas?
- 2 Realice un análisis de situación que aborde el ambiente de negocios en el que Golden Valley se encuentra hoy en México y el resto de Latinoamérica, y contrasta los resultados con las oportunidades de crecimiento que puede tener en mercados jóvenes como Europa oriental y algunos países asiáticos.
- 3 Ahora que los canales de distribución en tiendas de autoservicio representan el eslabón más fuerte de la comercialización de ACT II, ¿qué producto nuevo, precio o estrategia de promoción podría usar Golden Valley para potenciar sus ventas en ese canal?
- 4 ¿Es posible penetrar y crecer rápido en un mercado donde parte de los consumidores potenciales no tienen horno de microondas en casa? Recuerde que México representa un gran reto para Act II y que no podrían darse el lujo de esperar a que todos los hogares mexicanos tengan horno para poder vender palomitas a ese segmento.



