



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Departamento Académico de Administración

MARKETING RELACIONADO A UNA CAUSA

APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LOS
PROGRAMAS DE MARKETING RELACIONADO A UNA CAUSA
REALIZADOS POR EMPRESAS DE COSMÉTICA EN ARGENTINA

Autor: Laura De Picciotto

Legajo: 18070

Mentor: Gabriel Berger

Victoria, mayo de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar si se aplican y de qué forma las mejores prácticas en relación al Marketing Relacionado a una Causa (MRC) en los programas llevados a cabo por 2 empresas de cosmética en Argentina.

Para esto se realizó una revisión bibliográfica en la que se identificaron 4 variables clave que determinan en gran medida los resultados a obtener con un programa de MRC, éstas incluyen: 1) La causa a la que se brindará apoyo 2) El socio estratégico con el que se llevará a cabo la iniciativa 3) La estrategia de comunicación implementada y 4) La evaluación del desempeño.

Luego se eligieron 2 programas de MRC principalmente por su envergadura y continuidad en el tiempo y se analizaron en función de las variables mencionadas previamente. Los casos de estudio seleccionados fueron: 1) Avon-LALCEC Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida” y 2) Natura-CLAYSS Programa “Crear para Ver”. El análisis del caso 1 se llevó a cabo en base a una entrevista cualitativa y a la información publicada en los portales de Internet de Avon, Fundación Avon y LALCEC. El análisis del caso 2 se llevó a cabo en base a información publicada en los portales de Internet de Natura y CLAYSS y se complementó con un artículo del suplemento de RSE del diario BAE en el que se realizó una entrevista al Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Natura.

Como resultado, podría decirse que en los 2 casos de estudio seleccionados las mejores prácticas sobre el MRC se encontraron presentes en gran medida. Debido a su continuidad en el tiempo y el éxito alcanzado por los mismos, podría entonces confirmarse la importancia de las variables propuestas en la bibliografía.

Palabras clave: MRC, mejores prácticas, empresas de cosmética, Argentina.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Introducción	6
1.1 Problemática	7
1.2 Preguntas de investigación	8
1.3 Objetivos	8
1.4 Estrategia metodológica	9
1.4.1 Tipo de estudio	9
1.4.2 Variables de análisis	9
1.4.3 Casos de estudio	10
1.4.4 Técnicas de recolección de datos	11
CAPÍTULO 2: Marco conceptual	12
2.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?	13
2.2 ¿Qué es el Marketing Relacionado a una Causa (MRC)?	14
2.3 Beneficios potenciales del MRC	15
2.4 Los costos ocultos del MRC	17
2.5 El MRC en un punto de inflexión	20
2.6 Las mejores prácticas del MRC	21
2.6.1 La causa	21
2.6.2 El socio	21
2.6.3 La estrategia de comunicación	22
2.6.4 La evaluación del desempeño	24
CAPÍTULO 3: Tendencias del MRC internacionales	26
3.1 La importancia del propósito social	27
3.2 Iniciativas de MRC	29

3.2.1 Marcas de cosmética	29
3.2.2 Marcas de lujo	31
3.2.3 Marcas de indumentaria	32
CAPÍTULO 4: MRC en Argentina	35
4.1 Iniciativas de MRC	36
4.1.1 Marcas de cosmética	36
4.1.2 Marcas de lujo	37
4.1.3 Marcas de indumentaria	38
CAPÍTULO 5: Presentación y análisis de los casos	40
5.1 Presentación	41
5.1.1 Caso 1: Avon-LALCEC, Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”	41
Información de la empresa	41
Información del socio	43
Información de la Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”	44
5.1.2 Caso 2: Natura-CLAYSS, Programa “Creer para Ver”	47
Información de la empresa	47
Información del socio	49
Información del Programa “Creer para Ver”	50
5.2 Análisis	52
5.2.1 Caso 1: Avon-LALCEC, Cruzada contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”	52
La causa	52
El socio	52
La estrategia de comunicación	53

La evaluación del desempeño	54
5.2.2 Caso 2: Natura-CLAYSS, Programa “Creer para Ver”	55
La causa	55
El socio	56
La estrategia de comunicación	56
La evaluación del desempeño	58
CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones	60
6.1 Conclusiones y recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	68
ANEXO 1: Fuentes secundarias del caso Natura-CLAYSS Programa “Creer para Ver”	69
ANEXO 2: Línea de productos “Un Lazo por la Vida”	73
ANEXO 3: Línea de productos “Creer para Ver”	75
ANEXO 4: Cadena de Valor “Creer para Ver”	76

CAPÍTULO 1

Introducción



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1 Problemática

Una de las iniciativas puntuales de apoyo a cuestiones sociales dentro del marco de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es el Marketing Relacionado a una Causa (MRC).

En los últimos años en Argentina se ha podido observar que este tipo de iniciativas ha cobrado un mayor protagonismo, las empresas de diversas industrias han desarrollado programas para brindar su apoyo a un amplio abanico de causas.

Considerando que los programas de MRC correctamente planificados e implementados pueden resultar sumamente beneficiosos para las empresas, ya que permiten por ejemplo apoyar su esfuerzo por atraer nuevos consumidores, alcanzar nichos de mercado, aumentar las ventas de un producto, construir una imagen de marca positiva y recaudar fondos para una causa social (Kotler y Lee, 2005), resulta relevante estudiar cómo deben elaborarse dichos programas.

Por lo tanto, el objeto de estudio de este trabajo serán los programas de MRC realizados por empresas de cosmética en el país. En particular, se pretende analizar en qué medida se aplican y de qué manera las mejores prácticas del MRC identificadas en la bibliografía.

Con respecto a los antecedentes, hay que mencionar la existencia de 2 trabajos sobre el MRC. Uno de estos, escrito por Paula Sammartino (2005), analiza al MRC y su relación con el valor de la marca empresarial. Este trabajo concluye que el MRC es una excelente estrategia para acrecentar el valor de la marca por medio del desarrollo de relaciones más profundas y duraderas con los consumidores, fortaleciendo la imagen de marca, logrando diferenciación con los competidores y como resultado a largo plazo, aumentando las ventas. El otro trabajo, realizado por Samanta Ryszelewski (2000), analiza en qué medida la causa y/u organización sin fines de lucro elegida por las empresas argentinas que realizan programas de MRC, tienen una clara articulación con su negocio. Como resultado, se pudo observar que en los casos estudiados, la decisión de apoyar a una causa y a una entidad determinada, se basó en que ambas sean aceptadas por la sociedad en general y no específicamente por los consumidores a los que apunta la empresa. Es decir, dentro de los

criterios utilizados para realizar la elección, no se tuvo en cuenta la relación con el negocio de la empresa.

El presente trabajo se diferencia de los otros 2 mencionados previamente, ya que tiene un enfoque nuevo centrándose en la aplicación de las mejores prácticas en el proceso de elaboración de los programas de MRC. Además, se espera que haya nuevos aportes en cuanto a la bibliografía y un cambio con respecto al desarrollo y la implementación de esta herramienta en Argentina (los otros trabajos fueron realizados hace 8 y 13 años).

1.2 Preguntas de investigación

Pregunta general:

¿Se aplican las mejores prácticas en los programas de MRC llevados a cabo por empresas de cosmética en Argentina?

Para responder a la pregunta central se plantearon las siguientes sub-preguntas:

1. ¿Cómo es el proceso de elección de la causa que será apoyada, es decir, en base a qué variables se elige?
2. ¿Qué factores determinan la elección del socio del programa? ¿Cómo es la relación entre la empresa y el socio?
3. ¿En qué consiste la estrategia de comunicación? ¿Se aplican las 6 premisas básicas de comunicación?
4. ¿Cómo se evalúa el desempeño del programa? ¿Qué indicadores se utilizan? ¿Cómo se adapta el programa ante la necesidad de un cambio?

1.3 Objetivos

Generales:

A partir de las mejores prácticas identificadas en la bibliografía analizar si éstas se aplican y de qué manera, en los programas de MRC realizados por empresas de cosmética en Argentina.

Específicos:

1. Analizar el proceso de elección de la causa, principalmente, qué variables se tienen en cuenta.
2. Identificar qué factores determinan la elección del socio.
3. Analizar la estrategia de comunicación del programa, en particular: en qué consiste y si se aplican las premisas básicas de comunicación.
4. Describir cómo se evalúa el desempeño del programa (en base a los indicadores utilizados) y cómo se adapta el programa ante la necesidad de un cambio.

1.4 Estrategia metodológica

En esta sección se hace referencia al tipo de estudio realizado, se mencionan las variables de análisis y los casos de estudio y por último se señalan las técnicas de recolección de datos utilizadas.

1.4.1 Tipo de estudio

En el presente trabajo se realizó un estudio de tipo exploratorio descriptivo. Un estudio exploratorio se realiza cuando el objetivo de la investigación consiste en estudiar un tema o problema que ha sido poco analizado anteriormente (Sampieri et al., 2006). Si bien existen numerosas investigaciones sobre el MRC, éstas son muy pocas en relación a la implementación de las mejores prácticas en los programas de MRC realizados por empresas de cosmética en Argentina.

Un estudio descriptivo consiste principalmente en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, es decir, determinar cómo son y se manifiestan (Sampieri et al., 2006). Éste se realizó en base al análisis de 2 programas de MRC llevados a cabo en el país, uno por Avon en conjunto con LALCEC y el otro por Natura en alianza con CLAYSS.

1.4.2 Variables de análisis

Como se mencionó previamente, en este trabajo se analizó la implementación de las mejores prácticas en los programas de MRC. A continuación se señalan las variables centrales identificadas en la bibliografía y se describe brevemente en qué consiste cada una de éstas:

1) La causa

Se resalta la importancia de que exista un “*fit*” positivo entre la causa y la empresa, establecido un vínculo que tenga sentido y sea claro, para no generar desconfianza. Además, resulta clave que la causa cuente con el apoyo interno de la empresa y del mercado al que apunta.

2) El socio

Algunas de las cuestiones que se recomienda tener en cuenta son el perfil del socio (como por ejemplo la forma en la que trabaja y su reputación) la compatibilidad entre las partes y que la modalidad de trabajo establecida sea de forma conjunta.

3) La estrategia de comunicación

Una de las cuestiones más importantes que se detectó en relación a esta variable es comunicar de forma clara sobre las siguientes 6 premisas básicas: 1) El proyecto o causa 2) El perfil del socio 3) El mecanismo de recaudación de fondos 4) La duración del programa 5) Los objetivos y 6) Los resultados.

4) La evaluación del desempeño

Se plantea la necesidad de estudiar sobre la base de indicadores los resultados alcanzados por el programa para determinar si se han cumplido las metas propuestas al inicio. Además, se menciona la importancia de la flexibilidad para adaptar la iniciativa en caso de que sea necesario.

1.4.3 Casos de estudio

Los casos de estudio que fueron analizados en este trabajo fueron seleccionados principalmente por su envergadura y continuidad en el tiempo, éstos incluyen los siguientes:

Caso 1: Avon junto con LALCEC lleva a cabo la Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida” que tiene como objetivo concientizar a las mujeres acerca de la detección temprana del cáncer de mama.

Caso 2: Natura junto con CLAYSS lleva a cabo el Programa “Creer para Ver” que tiene como objetivo contribuir a la educación del país por medio del apoyo a escuelas solidarias.

1.4.4 Técnicas de recolección de datos

Para realizar el trabajo de campo se recurrió a las siguientes técnicas de recolección de datos:

- En el caso de Avon se realizó una entrevista cualitativa a Silvia Zubiri que es la Directora Ejecutiva de la Fundación Avon, en la cual se realizaron preguntas relacionadas específicamente con las 4 variables sobre las mejores prácticas del MRC mencionadas previamente. Además, se utilizó información publicada en los portales de Internet de Avon, la Fundación Avon y LALCEC.
- En el caso de Natura se utilizó información publicada en el portal de Internet de Natura y de CLAYSS. Ésta se complementó con un artículo publicado en el diario BAE en el suplemento de RSE (Anexo 1), en el cual se hace referencia al Programa “Creer para Ver” y se realiza una entrevista a Sabina Zaffora que es Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Natura.

CAPÍTULO 2

Marco conceptual



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: Marco conceptual

En el siguiente capítulo se pretende definir aquellos conceptos teóricos que resultaron claves para el desarrollo del estudio planteado.

2.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?

Desde las últimas dos décadas, las crecientes demandas sociales (en relación a temas como el cuidado del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y el desarrollo de los empleados, entre otros) han exigido la atención de las empresas en nuevos campos de acción y una mayor consideración del impacto de sus operaciones en la sociedad (Paladino, 2004).

En este contexto surge la RSE. Para explicar qué es la RSE se utilizará la definición que propone la Comisión de las Comunidades Europeas (2001: 7) en el Libro Verde, consiste en *la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.*

Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) la RSE tiene dos dimensiones: una interna y otra externa. En el interior de la empresa las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a los trabajadores y hacen referencia a cuestiones como ser la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio. Éstas además abarcan el respeto por el medio ambiente y se relacionan principalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en el proceso de producción.

Las prácticas socialmente responsables se extienden más allá del perímetro de la empresa hasta las comunidades locales, incluyendo (además de a los trabajadores y accionistas) a los siguientes *stakeholders*: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG que defienden los intereses de estas comunidades y el medio ambiente.

Por último, cabe mencionar a Teixidó et al. (2002) que afirman que el concepto de RSE supone un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad, ya no se encuentra limitada únicamente al ámbito del mercado, contrario a esto, es considerada como un sujeto de

acción al interior de la sociedad y un actor clave para el desarrollo tanto económico como social. Está relacionado con que la empresa se posicione como un ciudadano corporativo y como tal, obtenga derechos y obligaciones que van más allá de lo estrictamente económico. De esta forma, la empresa adquiere un rol más activo y un mayor involucramiento en los temas vinculados al desarrollo social. Ésta comienza a considerarse como un sistema organizado en donde se llevan a cabo múltiples relaciones e instancias que trascienden a lo económico y determinan en gran medida la vida social.

2.2 ¿Qué es el Marketing Relacionado a una Causa (MRC)?

En el contexto de la RSE mencionado en el apartado anterior también surgen diversas iniciativas puntuales de apoyo a causas sociales entre las que podemos encontrar el MRC que será analizado a continuación.

En cuanto al surgimiento se puede decir que el término “MRC” fue introducido en Estados Unidos en 1983 por la empresa financiera American Express, para describir la campaña realizada a nivel nacional con el fin de renovar la Estatua de la Libertad (Russell y Lane, citado en Demetriou et al., 2009). Para esto, emprendió una asociación con la Statue of Liberty-Ellis Foundation y se comprometió a donar un centavo por cada tarjeta de crédito utilizada y un dólar por cada nueva tarjeta emitida durante un periodo de tres meses, que luego sería utilizado por la fundación para apoyar la causa respectiva. Los resultados de la campaña fueron un éxito: American Express experimentó un aumento del 28% en el uso de tarjetas de crédito y del 45% en la emisión de nuevas tarjetas (en comparación con el mismo periodo del año anterior) y se recaudaron 1.7 millones de dólares que fueron donados a la Statue of Liberty-Ellis Foundation. (Stark, citado en Gourville y Rangan, 2004).

Para explicar qué es el MRC se utilizará la definición que proponen Gourville y Rangan (2004): en su forma típica el MRC implica la promoción de un producto comercial vinculándolo con una causa social, siendo una parte de los ingresos por la venta de este producto contribuida a una organización sin fines de lucro que apoye a la causa en cuestión. Esta iniciativa incluye variantes, ya que en lugar de asociarse con una organización sin fines de lucro, las empresas también pueden elegir apoyar a una causa social de forma directa.

Según Kotler y Lee (2005) una de las características distintivas del MRC es el vínculo que tiene con las ventas de un producto o transacción que genera que los niveles de contribución de la empresa dependan de las acciones de los consumidores: que compren el producto que ésta promociona a través del programa.

Los autores mencionados en el párrafo anterior señalan que en una iniciativa de MRC pueden establecerse distintos tipos de vínculos de producto y acuerdos de contribución, algunos de éstos incluyen los siguientes:

- Un monto especificado de dinero por cada producto vendido.
- Un monto especificado de dinero por cada aplicación o cuenta bancaria que se abre.
- Un porcentaje de las ventas de un producto o transacción.
- Una parte de las ventas de un producto que no es divulgada.
- Un porcentaje de las ganancias netas de las ventas de un producto.
- La oferta puede ser para un sólo producto específico y designado, o para varios o todos los productos de la empresa.
- El periodo de duración de la oferta puede ser específico y limitado o puede ser “*open-ended*”.
- La empresa puede establecer un límite superior para su contribución de las ventas.

Por último, cabe mencionar a Business in the Community (2004) que sostiene que el MRC está basado en el reconocimiento por parte de las empresas de que vincularse con organizaciones sin fines de lucro o causas puede resultar mutuamente beneficioso. Permite abordar temas sociales actuales importantes por medio de la provisión de recursos y fondos al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de marketing de la empresa.

2.3 Beneficios potenciales del MRC

A continuación se presentan los beneficios que pueden obtenerse al implementar un programa de MRC exitoso para las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los consumidores.

Autores como Kotler y Lee (2005) sostienen que los beneficios empresariales se encuentran relacionados principalmente con el área de marketing. A través de iniciativas de MRC las empresas pueden apoyar sus esfuerzos por:

- Atraer nuevos consumidores.
- Alcanzar nichos de mercado.
- Aumentar las ventas de productos.
- Crear una identidad de marca positiva.
- Construir alianzas valiosas.
- Recaudar fondos significativos para una causa social.

A los beneficios señalados previamente se puede sumar el impacto positivo que tiene el MRC en los empleados de una empresa: mejora el reclutamiento, la retención y la moral (Berglind y Nakata, 2005). Con respecto a este tema también se puede mencionar la investigación llamada “Cone Cause Evolution & Environmental Survey”¹ realizada por Cone Communications en Estados Unidos en 2007, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 88% de los empleados que conocen/están familiarizados con los programas de apoyo a causas que realiza la empresa, indicó que se siente orgulloso de los valores de ésta.
- El 89% de los empleados que conocen/están familiarizados con los programas de apoyo a causas que realiza la empresa, señaló que tiene un fuerte sentido de lealtad hacia sus empleadores.

Según Berglind y Nakata (2005) los beneficios para las organizaciones sin fines de lucro incluyen los siguientes:

¹ **Fuente:** http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/a8880735bb2e2e894a949830055ad559/files/2007_cause_evolution_survey.pdf (Consultado el 7 abril de 2012).

- **Aumenta los fondos:**

Tienen acceso a mayores recursos financieros para enviar/comunicar mensajes y la realización de actividades en beneficio de su causa.

- **Genera mayor exposición y eficacia para comunicar:**

Obtienen una exposición significativamente mayor a la que podrían tener por su cuenta, al abarcar todos los miembros de la cadena de suministro de la empresa y su base de clientes. Además, se logra comunicar con mayor eficacia, ya que un mensaje que es transmitido por medio de una alianza con una empresa reconocida y respetada es más perspicaz y persuasivo.

- **Provee recursos no-financieros:**

Las empresas ponen a disposición su experiencia en marketing y su visión para los negocios para el desarrollo e implementación del programa. Resulta muy importante la asistencia de las empresas a la hora de conceptualizar, modelar y entregar la promoción. Por último, si la empresa establece un programa interno para los empleados como parte del programa, la organización sin fines de lucro puede recibir nuevos voluntarios y personas que apoyen su causa.

Eikenberry (2009) considera que los consumidores también resultan beneficiados de participar en un programa de MRC. Uno de los beneficios es que obtienen información adicional sobre una organización sin fines de lucro o causa. A éste se le suma la posibilidad de gastar de una forma conveniente su ingreso disponible, ya que a través de la compra de un producto satisfacen sus necesidades al mismo que tiempo que ayudan a recaudar fondos. Por último, les genera una sensación de bienestar, ya que sienten que con su compra están colaborando a generar un cambio positivo en el mundo.

2.4 Los costos ocultos del MRC

Como señalamos en el apartado anterior el MRC tiene potencial para generar beneficios significativos. Sin embargo existen algunos autores, como ser Eikenberry (2009), que reconocen determinados aspectos críticos o cuestionables de esta iniciativa.

En el artículo titulado “*The Hidden Costs of Cause Marketing*” el autor mencionado hace referencia al MRC utilizando el término “filantropía de consumo” que consiste en vincular el apoyo a una causa benéfica con la compra o promoción de un producto o servicio. Si bien reconoce los beneficios que ofrece esta herramienta en el corto plazo, identifica tres problemas que surgen de combinar la filantropía con el consumo en el largo plazo, que hacen que resulte inadecuada para generar un cambio social real:

1. Individualiza las soluciones a problemas sociales colectivos, alejando la atención y los recursos de las causas más necesitadas, las intervenciones más efectivas y del acto de cuestionamiento crítico:

La filantropía de consumo se lleva a cabo generalmente a través de transacciones de mercado individuales, esto puede generar algunos problemas si se depende de estas transacciones para solucionar problemáticas sociales.

El objetivo primario de los individuos en el mercado es realizar elecciones que satisfagan sus necesidades materiales y deseos personales. Por lo tanto, generalmente tienen poco ímpetu en considerar “lo público” o “el bien público”.

Los enfoques individuales de los consumidores a la filantropía pueden alejar las acciones de dar de los enfoques más colectivos. Hay autores que consideran que la filantropía de consumo dificulta la realización de donaciones futuras a organizaciones benéficas ya que los consumidores piensan que sus compras son donaciones (Flaherty y Diamond, citado en Eikenberry, 2009). Además, los consumidores que apoyan a empresas que son socialmente responsables sienten que ya han realizado su contribución filantrópica (Lichtenstein et al., citado en Eikenberry, 2009).

La dependencia de la filantropía de consumo en las decisiones de compra de consumidores individuales, puede generar una desventaja para causas sociales que no resultan tan atractivas pero que sin embargo son sumamente importantes.

Con la extrema popularidad que ha adquirido esta herramienta, algunos observadores temen que en el largo plazo tenga un efecto contrario al esperado y desensibilice al público en relación a problemáticas sociales mientras que disminuyen otras formas de acción filantrópicas.

2. Reemplaza las acciones virtuosas con “*mindless buying*”:

La filantropía de consumo hace que la filantropía sea simple y conveniente, por lo tanto, los individuos pueden colaborar con diferentes causas sin desviarse de sus rutinas en lo más mínimo. De todas maneras, el hecho de que sea tan fácil no les permite ejercitar una acción realmente virtuosa. De acuerdo con el pensamiento de Aristóteles, en su esencia la filantropía permite a las personas poner en práctica importantes virtudes como la generosidad, benevolencia, bondad, compasión, justicia y reciprocidad. Esto a su vez, permite que desarrollen su carácter, cultiven su potencial humano y fortalezcan su moral.

Es muy probable que la filantropía de consumo no permita alcanzar las metas mencionadas previamente. Cuando las personas vinculan sus donaciones a sus decisiones de consumo preexistentes, no necesitan ejercitar un sentido más profundo de responsabilidad moral. Tampoco hay necesidad de hacer pasos o sacrificios extras, únicamente deben alcanzar sus necesidades y deseos de compra.

La moralidad de la filantropía proviene de actuar en beneficio de otras personas (Smith y Higgings, citado en Eikenberry, 2009). Esto, a su vez, requiere averiguar qué es lo que realmente necesitan. La filantropía de consumo deja de lado estos requerimientos y también el contacto con las personas carenciadas.

3. Oculta la forma en que los mercados (sus empresas, productos y servicios) producen algunos de los problemas (físicos, sociales y ambientales) que luego la filantropía trata de solucionar:

En escasas ocasiones la filantropía de consumo promueve a los consumidores a que se cuestionen sobre las condiciones de trabajo (en relación a los salarios, la seguridad y los contratos, entre otras cosas) en las que se crearon los productos.

Además, se puede decir que la filantropía de consumo rara vez cuestiona el acto de consumir o el efecto ambiental que puede generar la producción de más y más productos. En lugar de plantear estas preguntas acerca de las compras y sus consecuencias, incita a las personas a consumir más ya que comprar les genera una sensación de bienestar al saber que están colaborando con una causa.

Por último, al unificarse el consumo y la filantropía, se elimina la distancia desde la cual un individuo haría una crítica al consumo y al mercado e imaginaría alternativas.

La filantropía es despolitizada y despojada de su potencial para generar un cambio social real. Como resultado, la filantropía de consumo más que cambiar el sistema (mercado) lo estabiliza.

2.5 El MRC en un punto de inflexión

En el artículo titulado “*What do you stand for? Cause Branding at the crossroads this season*” escrito por Cone (2007) se comenta acerca de los cambios del MRC en los últimos años y de las implicancias de estos cambios en el desarrollo de los programas.

Desde su surgimiento en 1983 el MRC ha adquirido un gran protagonismo: en el mercado abundan los productos, los servicios y las empresas que están asociadas a una causa. Hoy en día, este tipo de iniciativas no son más un “*nice to do*” sino que pasaron a ser un “*have to do*” y como resultando se ha convertido en una estrategia de negocio esperada por la sociedad.

En la investigación llamada “Cone Cause Evolution & Environmental Survey”² realizada por Cone Communications en Estados Unidos en 2007 se obtuvieron resultados que señalan que hubo un aumento significativo en relación a la importancia que tiene para los individuos que las empresas apoyen causas a la hora de decidir qué productos comprar y dónde comprarlos. Sin embargo, el porcentaje de encuestados que comentó a sus familiares/amigos acerca de un producto o empresa luego de saber que está comprometida con cuestiones sociales o adquirió un producto asociado a una causa declinó en relación al estudio realizado en 2004.

Estos datos demuestran que el entorno está cambiando y con grandes implicancias para todos: el MRC se encuentra en un punto de inflexión. En la investigación mencionada en el párrafo anterior se demostró que las promociones a corto plazo ya no son suficientes para lograr beneficios a largo plazo para la marca y la empresa y generar un impacto en la causa apoyada. Para obtener resultados positivos, tanto para la empresa como para la causa, el compromiso debe ser auténtico y sostenido. Los individuos como consumidores, empleados y ciudadanos, desean que las empresas se comprometan con cuestiones sociales

² **Fuente:** http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/a8880735bb2e2e894a949830055ad559/files/2007_cause_evolution_survey.pdf (Consultado el 7 abril de 2012).

relevantes, de forma auténtica y en el largo plazo. La clave es que el apoyo brindado genere un impacto significativo y real en la causa respectiva a lo largo del tiempo.

2.6 Las mejores prácticas del MRC

Luego de estudiar la bibliografía en relación a las recomendaciones sobre cómo deben desarrollarse los programas de MRC se identificaron 4 variables claves que se describirán a continuación.

2.6.1 La causa

En esta etapa la empresa debe decidir cuál será la causa a la que le brindará su apoyo a través del programa. Con respecto a esta variable se pueden mencionar los siguientes factores a tener en cuenta: la relación entre la causa y la empresa, el apoyo interno a la causa y el vínculo entre la causa y el mercado meta.

En cuanto a la relación que existe entre la causa y la empresa, debe asegurarse que se establezca un “*fit*” positivo. Por lo tanto, la asociación debe tener sentido y ser clara, ya que de no ser así puede generar desconfianza en los consumidores (Business in the Community, 2004).

Haciendo referencia al apoyo interno de la causa, se puede decir que el interés por ésta debe comenzar dentro de la empresa. La gerencia debe inspirar y motivar a todos los empleados, así como también informarlos e involucrarlos para mantener el entusiasmo y el interés por la iniciativa. La creencia es un ingrediente clave en la respuesta del público a un programa de MRC, si dentro de la empresa misma no se considera que sea una buena causa difícilmente se pueda generar interés en los consumidores. (Marconi, 2002).

Por último, haciendo referencia al vínculo entre la causa y el mercado meta al que apunta la empresa, se puede decir que la causa también tiene que resultar interesante para los consumidores. Esto es de gran importancia, ya que como se mencionó con anterioridad los niveles de contribución de la empresa dependen de que éstos compren el producto que está asociado a la causa. (Kotler y Lee, 2005).

2.6.2 El socio

Según Marconi (2002) antes de elegir al socio del programa, es importante que la empresa tenga una imagen clara de sí misma: de sus fortalezas (o fortalezas percibidas) y debilidades. Una vez que el perfil de la empresa está definido, los socios potenciales deben pasar por el mismo tipo de evaluación. Para esto algunas de las cuestiones que se deben tener en cuenta son: ¿Cuál es el mercado que la causa (o la organización sin fines de lucro que la representa) busca llegar con su mensaje?, ¿Cómo es percibida la causa o la organización sin fines de lucro por el público (en especial por aquellos segmentos que la empresa quiere alcanzar, influenciar y mantener una relación) y por los medios de comunicación (qué impacto tiene esto sobre el negocio de la empresa y su reputación)?, ¿Cómo se sitúa la causa o la organización sin fines de lucro con respecto a otros grupos que tienen objetivos similares? y ¿Tiene potencial para generar interés y atraer voluntarios y apoyo, y capacidad para comprometerse y focalizarse en sus objetivos?.

El hecho de que en las asociaciones (a diferencia de las fusiones en donde las partes combinan sus activos y se adhieren a un conjunto unificado de estándares y prácticas) cada socio conserve su identidad y las características que lo hacen único, hace que la compatibilidad sea un factor clave (Marconi, 2002). Se debe buscar un socio cuyos recursos puedan responder a las necesidades de la empresa y cuya cultura, capacidad y contexto sean compatibles (Sagawa y Segal, citado en Marconi, 2002).

Mientras que cada socio debe alcanzar sus objetivos institucionales individuales, también es imprescindible que se cumplan los objetivos comunes. Se deben evaluar los riesgos potenciales para ambos socios, valorar correctamente las contribuciones realizadas por cada parte y tener en cuenta que los beneficios deben ser equitativos (Business for Social Responsibility, citado en Marconi, 2002).

En cuanto a la modalidad de trabajo, es importante que los socios planeen y ejecuten el programa de manera conjunta, con una división clara de las responsabilidades de cada una de las partes (Marconi, 2002).

Por último, hay que tener en cuenta que la base de relaciones (existentes y potenciales) de los posibles socios sea amplia, ya que la recaudación por transacción generada por el programa puede ser pequeña y por lo tanto un gran volumen será clave para que sea exitoso (Kotler y Lee, 2005).

2.6.3 La estrategia de comunicación

En la investigación llamada “Cone Cause Evolution & Environmental Survey”³ realizada por Cone Communications en Estados Unidos en 2007 se señaló que las empresas que invierten en iniciativas de RSE, deben también invertir en la comunicación para informar e involucrar a los *stakeholders* y gestionar de forma proactiva la lealtad de éstos. Además, se reveló que el 88 % de los encuestados quiere tener más información acerca de las empresas y sus iniciativas de apoyar causas y están expectantes a lo que tienen para decir, dejando en evidencia la importancia que tiene la estrategia de comunicación.

No existe una única forma de comunicar que las marcas o productos de una empresa participen de un programa de MRC, ya que esto dependerá en gran medida de los recursos disponibles, del tipo de empresa y organización sin fines de lucro, del alcance del programa (local, regional, nacional o internacional), del tipo de causa elegida o de la propia estructura del programa. Esta estrategia debe estar correctamente planeada e implementada para evitar confusiones, desconfianza y escepticismo entre los consumidores, lo cual resultaría en una disminución de la eficacia del programa. (Sorribas Morales, 2011).

Según la investigación de Cone Communications mencionada previamente hay que darle al programa una visibilidad considerable, utilizando todos los canales de comunicación posibles e implementando un lenguaje y visuales que resulten interesantes para el público objetivo y logren captar su atención. Se recomienda extender los mensajes más allá de las relaciones con los medios tradicionales incluyendo: página *web*, marketing viral, *packaging* del producto, eventos especiales, seminarios y conferencias, anuncios de servicio público y publicidad, portavoces de expertos y el apoyo de celebridades, entre otros. También, se considera importante el nombre que se le pondrá al programa: se deben desarrollar unas pocas palabras que expresen en qué consiste la iniciativa y crear una identidad visual que sea simple y al mismo tiempo memorable.

La comunicación en las acciones de MRC debe estar basada en la honestidad y transparencia y englobar los elementos básicos del diseño del programa. Además, debe informar de forma clara sobre las siguientes variables (Fundación Empresa y Sociedad, citado en Sorribas Morales, 2007):

³ **Fuente:** http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/a8880735bb2e2e894a949830055ad559/files/2007_cause_evolution_survey.pdf (Consultado el 7 abril de 2012).

1. El proyecto o causa a la que el programa destinará su apoyo.
2. El perfil de la organización sin fines de lucro que está asociada con la empresa.
3. El mecanismo de recaudación de fondos (como por ejemplo el porcentaje sobre ventas o aportación mínima).
4. La duración del programa.
5. Los objetivos previstos.
6. Los resultados.

La comunicación debe ser constante y no limitarse únicamente al lanzamiento del programa, ya que la implicación del público objetivo hacia la causa social y su posterior credibilidad/fidelidad depende en gran medida de la efectividad y la frecuencia de la información (Olarte et al., citado en Sorribas Morales, 2011).

2.6.4 La evaluación del desempeño

Marconi (2002) sostiene que sobre la base de indicadores de desempeño acordados, se deben tratar de medir los resultados del programa en contraste con los objetivos para determinar si éste ha tenido éxito. Algunos de los más utilizados incluyen los siguientes:

- El impacto en la causa.
- Los fondos recaudados.
- El efecto en las ventas.
- La cobertura de los medios de comunicación.
- El efecto en la reputación, imagen y/o conocimiento de ambas partes.
- La satisfacción de los consumidores, empleados y otros *stakeholders*.

No sólo se deben evaluar los resultados del programa, también se deben tener en cuenta los que provienen de la asociación entre las partes. Para esto, hay que considerar el valor generado por la alianza establecida para cada una de las partes (sus empleados, reputaciones, *stakeholders* y *bottom-lines*). Cuando una asociación funciona, permite que

se minimice el uso de los recursos y se maximice el impacto positivo tanto en la empresa como en la causa. (Business for Social Responsibility, citado en Marconi, 2002).

Por último, Kotler y Lee (2005) resaltan la importancia de estar atentos a la necesidad de tener realizar un cambio, el programa se debe ser lo suficientemente flexible y adaptarse para lograr el éxito.



Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO 3

Tendencias del MRC internacionales



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 3: Tendencias del MRC internacionales

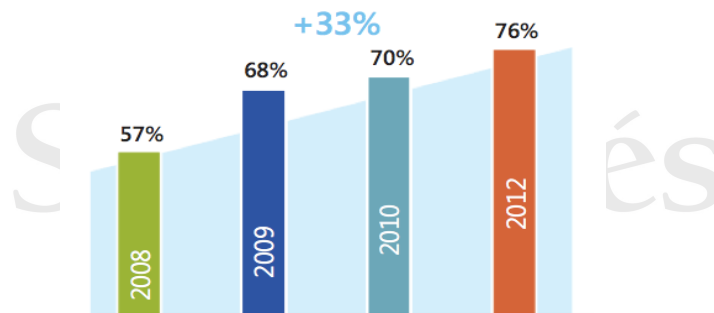
En el siguiente capítulo se hace referencia a las tendencias del MRC internacionales, para esto, se menciona la investigación llamada “Good Purpose” sobre la importancia que adquirió el propósito social y se presentan 6 ejemplos de iniciativas de MRC.

3.1 La importancia del propósito social

La investigación de Edelman llamada “Good Purpose” realizada en 2012⁴, explora las actitudes de los consumidores en relación al propósito social, incluyendo el compromiso de éstos con cuestiones sociales específicas y sus expectativas sobre el comportamiento de las marcas y empresas. Los resultados que se obtuvieron en la sección “The Reengineering of Brand Marketing” incluyen los siguientes:

- **Aceptación de la estrategia “doing well while doing good”:** El 76% de los consumidores globales considera que es aceptable que las marcas apoyen causas sociales y ganen dinero al mismo tiempo, un aumento del 33% desde 2008.

Gráfico 1: % de consumidores globales que considera correcto que las marcas apoyen causas sociales y ganen dinero al mismo tiempo (2008-2012)



Fuente: Investigación “Good Purpose” de Edelman realizada en 2012

⁴ Es el quinto estudio anual y global de consumo realizado por la empresa de investigación de Edelman llamada StrategyOne. Éste consistió en entrevistas online realizadas a 8.000 individuos de los siguientes países: Alemania, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, Malasia, Países Bajos, Reino Unido y Singapur. **Fuente:** <http://es.scribd.com/doc/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose%C2%AE-Study> (Consultado el 15 de mayo de 2012).

- **Propósito social el factor más importante en la decisión de compra:** Cuando el precio y la calidad son iguales, el propósito social (53%) es considerado por los consumidores globales como el factor más importante (entre el diseño e innovación y la lealtad a la marca) que influye en la decisión de compra, un aumento del 26% desde 2008.

Gráfico 2: % de consumidores globales que considera que a igual precio y calidad, el propósito social es el factor más importante en la decisión de compra (2008-2012)



Fuente: Investigación “Good Purpose” de Edelman realizada en 2012

- **Mayor frecuencia de compra:** El 47% de los consumidores globales compra marcas que apoyan a causas sociales al menos una vez por mes, un aumento del 47% desde 2010.
- **Preferencia por el propósito social:** El 72% de los consumidores globales estaría dispuesto a recomendar una marca que apoya una buena causa sobre una que no lo hace, un aumento del 39% desde el 2008.

El 71% de los consumidores globales estaría dispuesto a ayudar a promocionar los productos y servicios de una marca si hay una buena causa detrás de ésta, un aumento del 34% desde 2008.

El 73% de los consumidores globales estaría dispuesto a cambiar de marca por otra de calidad similar que apoya una causa social, un aumento del 9% desde 2009.

Gráfico 3: % de consumidores globales que estaría dispuesto a recomendar una marca que apoya a una buena causa sobre una que no lo hace (2008-2012), promocionar los productos y servicios de una marca asociada a una buena causa (2008-2012) y cambiar a una marca por otra de calidad similar que apoya a una causa social (2009-2012)



Fuente: Investigación “Good Purpose” de Edelman realizada en 2012

En la sección mencionada previamente se concluye que el propósito social adquirió una gran importancia en los últimos años, los consumidores en todo el mundo están adoptando medidas y tomando decisiones en respuesta a éste.

3.2 Iniciativas de MRC

A continuación se describen de forma breve iniciativas de MRC llevadas a cabo en otros países por marcas de cosmética, lujo e indumentaria.

3.2.1 Marcas de cosmética

Estée Lauder Companies⁵

El compromiso de Estée Lauder Companies con la lucha contra el cáncer de mama se originó en 1992 por medio de dos acontecimientos claves. El primero de éstos, tuvo lugar cuando Evelyn Lauder co-creó junto con Alexandra Penney, la editora de la revista SELF en ese entonces, un símbolo de concientización sobre el cáncer de mama reconocido internacionalmente: el Lazo Rosa. El segundo, ocurrió en octubre cuando se puso en marcha la “Breast Cancer Awareness Campaign” con el objetivo de promover la concientización y la importancia de la detección temprana de esta enfermedad y de recaudar fondos para la Breast Cancer Research Foundation.

Algunas de las acciones llevadas a cabo por Estée Lauder Companies en el marco de esta campaña, que actualmente se encuentra presente en más de 70 países, son: eventos de

⁵ **Fuentes:** http://www.bcacampaign.com/us/about_look.shtml y http://www.bcacampaign.com/us/campaign_products.shtml (Consultado el 7 de mayo de 2012).

recaudación, distribución de lazos rosas y de folletos informativos sobre la salud mamaria, iluminación de color rosa de edificios, monumentos y puntos de referencia en todo el mundo, iniciativas de MRC, etc.

Como ejemplo se puede mencionar la campaña realizada en 2011 que tuvo como lema principal: “JUNTOS. Conectar. Comunicar. Vencer. Por un Futuro sin Cáncer de Mama”. Con respecto a las iniciativas de MRC llevadas a cabo ese año, algunas de las marcas de Estée Lauder Companies comercializaron durante todo octubre los Productos del Lazo Rosa, con el objetivo concientizar acerca del cáncer de mama y recaudar fondos para la Breast Cancer Research Foundation. A continuación se describen algunas de estas iniciativas realizadas en Estados Unidos:

- **Aveda** lanzó al mercado una edición especial de la crema de manos “Hand Relief”, con un envase distinto con tapa rosa y una imagen del Lazo Rosa. Por cada producto vendido, la empresa donó 4 dólares a la causa con una contribución máxima de 270.000 dólares.
- **Bobbi Brown** diseñó una edición limitada de labiales, “High Shimmer Lip Gloss” y “Lip Color”, de los cuales donó 10 dólares por cada unidad vendida.
- **Clinique** creó una edición especial de la popular loción humectante “Dramatically Different”, que incluía un llavero/portarretratos rosa de regalo, por cada producto vendido se donaron 10 dólares.
- **Estée Lauder** comercializó varios Productos del Lazo Rosa, uno de éstos fue el labial “Pure Color Widly Pink” que venía junto con una pequeña cartera ambos de color rosa, del que se donó el 20% de su precio por cada unidad vendida.

Desde sus inicios, la “Breast Cancer Awareness Campaign” ha logrado recaudar más de 35 millones de dólares que fueron destinados a la Breast Cancer Research Foundation.

Lancôme⁶

⁶ **Fuentes:** http://www.lancome-usa.com/Genes_Day/genes_day_micro_site_single.default.pg.html?tab=1 y <http://www.stjude.org/stjude/v/index.jsp?vnextoid=b6d85dcdacc82310VgnVCM100000290115acRCRD> (Consultado el 7 mayo de 2012).

Lancôme emprendió una alianza con St. Jude Children’s Research Hospital en 2010 por medio de la campaña llamada “Genes Day”, que tiene como objetivo brindar apoyo a la investigación científica y al tratamiento de enfermedades pediátricas.

Los fondos necesarios para brindar apoyo a la causa se recaudaron de la siguiente manera: por cada unidad vendida el 22 de octubre del producto “Genifique Youth Activating Concentrate”, disponible en todos los locales de Estados Unidos y en la página *web*, la empresa se comprometió a donar 7 dólares del precio de venta a St. Jude. Como resultado se recaudaron más de 150.000 dólares.

En las semanas previas al evento Lancôme ofreció muestras gratis del producto, con el fin de que los consumidores que no lo conocían lo pudiesen probar e incentivarlos a que lo compren en la fecha del evento.

El 21 de octubre de 2011 se llevo a cabo la segunda edición de “Genes Day”. La modalidad de contribución fue la misma que en el año anterior, pero para esa ocasión Lancôme se comprometió a recaudar el doble de fondos.

3.2.2 Marcas de lujo

Gucci⁷

Gucci se asoció con UNICEF en 2005, brindando apoyo a programas de tratamiento, cuidado y prevención para niños huérfanos e indefensos en Malawi y Mozambique. Con el tiempo esta alianza evolucionó, centrándose en colaborar con el programa de educación de UNICEF llamado “Schools for Africa”, que tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación básica y aumentar el acceso a ésta para millones de niños de África, con un énfasis en ayudar a los más desfavorecidos (niñas, huérfanos, niños que viven en condiciones de extrema pobreza y otros niños indefensos).

Gucci ha brindado su apoyo a UNICEF por medio de distintas iniciativas globales de recaudación, éstas incluyen: donaciones, eventos y campañas de MRC, entre otras.

Con respecto a las campañas de MRC, éstas consisten principalmente en la creación de productos especiales de los cuales un porcentaje del precio de venta se destina a UNICEF.

⁷ **Fuente:** http://www.gucci.com/us/worldofgucci/mosaic/think_and_act/unicef (Consultado el 1 de mayo de 2012).

A lo largo de los años se han realizado numerosas campañas, a continuación se describe una de éstas:

En 2007 Gucci creó el primer bolso “Gucci for UNICEF”, con el objetivo de extender su compromiso con UNICEF durante todo el año (en ocasiones anteriores, los productos asociados a la causa estaban a la venta únicamente en fechas especiales, como por ejemplo el día de la madre). Desde entonces, cada año se diseña una nueva versión de este producto, del cual el 25% de su precio de venta es destinado a UNICEF.

Desde que se inició esta alianza, Gucci ha contribuido más de 10 millones de dólares a UNICEF. Además, la empresa es considerada como uno de los donantes corporativos más importantes del programa “Schools for Africa”.

Giorgio Armani⁸

A principios de 2010 Giorgio Armani comenzó en Estados Unidos la campaña llamada “Acqua for Life” para brindar apoyo a la iniciativa “Tap Project” de UNICEF en su esfuerzo de proveer agua limpia y segura a niños carenciados en todo el mundo.

Desde entonces cada año se realiza esta campaña que tiene un mes de duración, la más reciente se llevó a cabo del 1 al 31 de marzo de 2013, período en el cual Giorgio Armani destinó 5 dólares por cada unidad vendida de 4 perfumes en los locales a nivel nacional (Acqua di Gio, Acqua di Gioia, Acqua di Gio Essenza y Acqua di Gioia Eau Fraiche) a la U.S Fund for UNICEF. Esta contribución es de gran importancia, ya que por cada 5 dólares UNICEF puede proveerle a un niño 200 días de agua limpia y segura.

Otra forma de colaborar con esta causa fue a través de las redes sociales: por cada persona (las primeras 50.000) que puso un “like” en la página de la campaña en Facebook la empresa donó 1 dólar.

Por último, cabe mencionar que Giorgio Armani se comprometió a realizar una donación mínima garantizada de 500.000 dólares por todas las acciones realizadas en el marco de esta campaña.

3.2.3 Marcas de indumentaria

⁸ Fuente: <http://www.unicefusa.org/campaigns/tap-project/sponsors.html> (Consultado el 4 de marzo de 2013).

H&M⁹

En 2008 H&M y Designers Against Aids se unieron para desarrollar la campaña global llamada “Fashion Against Aids”, que tiene como objetivo generar fondos para la lucha contra el VIH/SIDA y aumentar la concientización acerca de esta enfermedad especialmente entre los jóvenes.

Para esto, cada año se crea una línea exclusiva de ropa de la cual el 25% de las ventas se destina a la causa en cuestión. En 2012 se realizó la quinta campaña consecutiva, en esta ocasión el dinero recaudado a través de esta iniciativa se destinó a varios proyectos de prevención de VIH/SIDA para los jóvenes, llevados a cabo por: Designers Against Aids, MTV Staying Alive Foundation, United Nations Population Fund y Youth AIDS.

Desde su creación en 2008 la campaña “Fashion Against Aids” ha logrado recaudar un total de más de 6 millones de dólares.

Forever 21¹⁰

Uno de los valores centrales de Forever 21 es fomentar la solidaridad, es por esto que a lo largo de los años ha brindado su apoyo a distintas causas sociales a través de iniciativas de MRC. Sin embargo, en 2012 se introdujo formalmente la marca “Give to Love, Love to Give” compuesta por diversas colecciones creadas especialmente para colaborar con organizaciones benéficas por medio de la contribución de una parte de los ingresos. A continuación se describen algunas de las iniciativas llevadas a cabo por la empresa:

- Colaboró con la American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA), que tiene como misión proveer medios efectivos para la prevención del maltrato animal, destinando 1 dólar del precio de venta (durante el periodo 9/12/11 a 9/12/12) con una contribución mínima garantizada de 10.000 dólares.

⁹ **Fuente:** <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About/Sustainability/Commitments/Communities/Community-Projects/Fashion-Against-Aids.html> (Consultado el 1 de octubre de 2012).

¹⁰ **Fuentes:** <http://www.forever21.com/Htmls/CustomerService/en-US/socialresponsibility.html?2/23/2013> y http://www.forever21.com/Product/Category.aspx?br=f21&category=Promo_ASPCA (Consultado el 1 de octubre de 2012).

- Brindó su apoyo a American Forests, que se dedica a la protección y reforestación de bosques en todo el mundo, destinando 1 dólar del precio de venta (durante el periodo 6/4/12 a 6/4/2013) con una contribución mínima garantizada de 5.000 dólares. Con cada remera que es vendida es posible plantar un árbol.
- Contribuyó con el Samburu Project, que lleva a cabo iniciativas de perforación de pozos para obtener agua limpia y segura para los más necesitados, destinando un 10% del precio de venta (durante el periodo 20/4/12 a 20/4/13) con una contribución mínima garantizada de 10.000 dólares.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4

MRC en Argentina



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4: MRC en Argentina

En este capítulo se presentan 6 ejemplos de iniciativas de MRC llevadas a cabo en Argentina, estableciendo un paralelismo con las acciones realizadas en otros países mencionadas en el capítulo anterior.

4.1 Iniciativas de MRC

A continuación se describen de forma breve iniciativas de MRC llevadas a cabo en el país por marcas de cosmética, lujo e indumentaria.

4.1.1 Marcas de cosmética

Biferdil¹¹

A lo largo de los años Biferdil ha demostrado su compromiso con la comunidad a través de la implementación de un amplio abanico de iniciativas, como ser: patrocinios, donaciones y campañas de MRC, entre otras.

A continuación se describe la campaña de MRC más reciente llevada a cabo por la empresa. En octubre de 2012 Biferdil inició la campaña llamada “Animate a Explorar” para colaborar con el Movimiento de Ayuda Contra el Cáncer de Mama (MACMA). Esta iniciativa tiene como objetivo la concientización sobre la importancia de la detección temprana del cáncer de mama.

Para brindar su apoyo Biferdil creó la línea de edición limitada “Pro-salud” compuesta por dos productos: un Champú y un Balsam, de los cuales una parte de lo recaudado por su venta es destinado a MACMA.

En el marco de esta campaña también organizó una jornada de Street Art abierta a toda la comunidad llevada a cabo el 13 de octubre en Palermo. Se convocaron a reconocidos artistas callejeros del arte urbano actual que realizaron una serie de murales, en las instalaciones de la empresa, relacionados con la causa y con el fin de promover la concientización sobre esta enfermedad. Las personas que fueron al evento también

¹¹ **Fuente:** <http://www.macma.org.ar/novedades/rse/item/157-jornada-de-street-art-en-el-mes-del-c%C3%A1ncer-de-mama> (Consultado el 20 de noviembre de 2012).

podieron participar dejando su mensaje y realizando sus propias obras en los atriles distribuidos en la zona donde se realizó la jornada.

Mary Kay¹²

Desde sus inicios Mary Kay, de acuerdo con los valores de su fundadora que enfatizaba la importancia de dar, se ha comprometido a contribuir con el bienestar de la sociedad.

En 2008 la empresa introdujo formalmente la iniciativa global de RSE llamada “Pink Changing Lives”. Esta iniciativa abarca una gran cantidad de acciones entre las que podemos encontrar la campaña global de MRC llamada “Beauty that Counts”. Iniciada ese mismo año, dicha campaña tiene como fin colaborar con causas relacionadas principalmente con las mujeres y los niños.

En Argentina la campaña “Beauty that Counts” colabora con la Fundación Vida sin Violencia que busca promover un espacio digno para mujeres y niños que son víctimas de la violencia familiar donde se les provee apoyo, fortaleza emocional, asesoramiento legal, acompañamiento, educación y capacitación. Mary Kay colabora a través de la comercialización de productos de edición limitada, de los cuales una parte de las ventas es destinada a la respectiva causa. Por ejemplo, en mayo de 2012 se lanzó al mercado el Lápiz Labial “Sueños”, del cual 4 pesos de su precio de venta son destinados a la fundación.

Durante sus primeros 3 años esta campaña ha logrado recaudar a nivel mundial a través de la comercialización de los productos “Beauty that Counts” aproximadamente 4 millones de dólares que fueron destinados a causas relacionadas con el bienestar de las mujeres y los niños.

4.1.2 Marcas de lujo

Escada¹³

¹² **Fuentes:** <http://www.marykay.com/en-US/About-Mary-Kay/CompanyFounder/Pages/MK-Milestones.aspx> y <http://www.marykay.com.ar/Page.aspx?PageID=10958> (Consultado el 20 de noviembre de 2012)

¹³ **Fuente:** http://www.coas.org.ar/static_content/pdf/2011_2012.pdf (Consultado el 15 de diciembre de 2012).

En el período que abarca desde 2006 hasta 2011, Escada realizó cada año dos iniciativas llamadas “Winter Charity Sale” y “Christmas Charity Sale” en beneficio de la Cooperadora de Acción Social (COAS). Estas iniciativas se llevaron a cabo con el fin de colaborar con el equipamiento de aparatología de última generación para diferentes hospitales públicos de la Ciudad de Buenos Aires.

Las “Charity Sales” consistieron en lo siguiente: durante el transcurso de una semana la empresa ofreció un 50% de descuento en las colecciones de ropa vigentes en ese momento y hasta un 80% de descuento en las prendas discontinuas, el 10% del total de las ventas generadas se destinaron a COAS que utilizó estos fondos para la compra de equipos para diferentes hospitales públicos.

Tag Heuer¹⁴

En 2012 Tag Heuer junto con Cameron Diaz, como embajadora de la marca, emprendieron una campaña internacional para colaborar con UN Women, que tiene como objetivo generar concientización y recaudar fondos para los programas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres de dicha entidad.

Para brindar su apoyo a esta causa Tag Heuer se comprometió a donar el 10% del precio de fábrica de cada unidad vendida de los relojes de edición limitada “Link Lady” a UN Women.

En otros países Tag Heuer realizó acciones adicionales a la mencionada previamente en el marco de esta campaña. Por ejemplo, en Estados Unidos en noviembre se llevó a cabo un evento de recaudación al cual asistieron más de 500 personas entre celebridades y líderes del mundo de los negocios, la moda y los medios. Por cada invitado la empresa se comprometió a donar 100 dólares a UN Women, lo que resultó en una recaudación total de 50.000 dólares.

4.1.3 Marcas de indumentaria

VER¹⁵

¹⁴ **Fuentes:** <http://www.tagheuer.com/int-en/watch-news/tag-heuer-and-cameron-diaz-support-un-women> y <http://www.unwomen.org/2012/11/un-women-and-tag-heuer-link-glamour-with-womens-empowerment/> (Consultado el 15 de diciembre de 2012).

En octubre de 2011 VER inició la iniciativa “Abrazar la Vida” en beneficio del Movimiento de Ayuda Contra el Cáncer de Mama (MACMA), con el objetivo de generar conciencia acerca de la importancia de la detección temprana del cáncer de mama.

Para brindar su apoyo desarrolló una colección limitada de remeras inspiradas por Monoblock y con la ilustración de la reconocida artista internacional Fernanda Cohen. Las prendas estuvieron disponibles en los locales de la marca desde el 19 de octubre hasta agotar stock. El costo de cada unidad fue de 98 pesos y por cada remera vendida se destinó la totalidad de las ganancias obtenidas a MACMA.

Etiqueta Negra Mujer¹⁶

En octubre de 2010 Etiqueta Negra Mujer creó una remera de edición limitada con el fin de colaborar con el Centro Mamario del Hospital Universitario Austral en la prevención del cáncer de mama.

Esta remera, que tenía un corazón estampado en rosa como símbolo de la importancia del amor y el cuidado propio, se comercializó en algunas de las tiendas más importantes (Paseo Alcorta, Patio Bulrich, Galerías Pacifico, Unicenter y Dardo Rocha). Su precio de venta al público fue de 160 pesos y la totalidad de las ganancias por la venta de cada prenda se destinó al Centro Mamario del Hospital Universitario Austral, para solventar estudios médicos especializados a mujeres de bajos recursos sin cobertura social y mejorar parte del equipamiento médico.

¹⁵ **Fuente:** <http://www.macma.org.ar/que-hacemos/patrocinantes/item/110-ver-y-macma-juntos-contrael-c%C3%A1ncer-de-mama> (Consultado el 27 de noviembre de 2012).

¹⁶ **Fuente:** http://www.entremujeres.com/moda/ropa/campana-cancer-mama-moda-dice-presente_0_349765037.html (Consultado el 27 de noviembre de 2012).

CAPÍTULO 5

Presentación y análisis de los



Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO 5: Presentación y análisis de los casos

En este capítulo se presentan los casos de estudio seleccionados y luego se analizan en función de las 4 variables acerca de las mejores prácticas del MRC.

5.1 Presentación

A continuación se presentan los casos brindando una descripción general sobre las empresas, los socios y los programas de MRC. Esta descripción se elaboró a partir de información publicada en los portales de Internet de Avon, Fundación Avon, LALCEC, Natura y CLAYSS.

5.1.1 Caso 1: Avon-LALCEC, Cruzada contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”

Información de la empresa¹⁷

Avon fue fundada por David McConnell en 1886 en Estados Unidos, en un contexto de profundo cambio social, económico, político e industrial. Originalmente, la empresa tenía el nombre de “California Perfume Company” y se dedicaba a la producción de fragancias que se distribuían puerta a puerta. Para esto, McConnell reclutó una fuerza de ventas compuesta principalmente por mujeres, ya que consideraba que tenían un talento natural para relacionarse con otras personas y para vender los productos. Esto marcó el comienzo de una empresa que hace más de 125 años ha estado junto a la mujer.

Hoy en día, Avon se encuentra presente en más de 100 países y comercializa sus productos principalmente por el sistema de venta directa a través de más de 6 millones de Representantes de Ventas independientes en todo el mundo.

Las líneas de productos de cosmética de Avon en Argentina, incluyen las siguientes: Maquillaje, Cuidado de la Piel, Fragancias, Cabello y Avon Baby. Además, ofrece un segundo Folleto de Ventas llamado “Fashion and Home”, en el que se pueden encontrar artículos de moda, joyería y productos para el hogar, entre otros.

Visión, Misión, Valores y Principios

¹⁷ **Fuentes:** <http://www.avoncompany.com/> y http://www.ar.avon.com/PRSuite/home_page.page (Consultado el 1 de junio de 2012).

Avon se define como “la compañía para la mujer”, es por eso que desde sus inicios ha asumido un fuerte compromiso en brindarle a la mujer las herramientas necesarias para su desarrollo en cuestiones relacionadas con su bienestar económico, su salud y su seguridad, entre otras.

Su visión consiste en ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, de modo global.

Su misión está focalizada en las siguientes 6 operaciones centrales:

- Líder global en belleza.
- La elección de las mujeres para comprar.
- La principal empresa de venta directa.
- La empresa más admirada.
- El mejor lugar para trabajar.
- Tener la fundación más grande dedicada a causas relacionadas con la mujer.

Dentro de sus valores centrales podemos encontrar:

- Confianza.
- Respeto.
- Convicción.
- Humildad.
- Integridad.

Los principios que guían su actuación, establecidos por su fundador, se definen como:

- Proporcionar a los individuos la oportunidad de tener una fuente de ganancia para apoyar su bienestar y felicidad.
- Brindarles a las familias en todo el mundo productos de la mejor calidad respaldados por una garantía de satisfacción.

- Brindarles a los consumidores un servicio que se destaque por su amabilidad y cortesía.
- Darles pleno reconocimiento a los empleados y Representantes de Ventas.
- Compartir con todos los beneficios del éxito y del crecimiento.
- Contribuir al bienestar de la sociedad y al cuidado del medio ambiente.
- Mantener y cuidar el espíritu de amistad que caracteriza a la empresa.

Información del socio¹⁸

La Liga Argentina de la Lucha Contra el Cáncer (LALCEC) es una Organización de la Sociedad Civil fundada en 1921 por Helena Larroque de Roffo. En su misión se compromete a vencer el cáncer por medio de acciones concretas de educación, prevención y detección temprana.

LALCEC reconoce la importancia de unir esfuerzos con otras entidades para alcanzar esta meta, es por esto que participa de diferentes redes con organizaciones pares, empresas y gobiernos.

La sede central de LALCEC está situada en Buenos Aires y además cuenta con una red compuesta por más de 100 instituciones distribuidas a nivel nacional que trabajan de manera conjunta. Este recurso es de gran importancia, ya que hace posible que sus programas de prevención y detección estén presentes en más provincias y lleguen a más personas.

Las acciones llevadas a cabo por LALCEC se organizan a través de una Comisión Directiva compuesta por profesionales, médicos y voluntarias que se apoyan en un consejo asesor de proyectos y en un consejo médico. Aquí se le dan forma a las políticas de la institución que luego son canalizadas por medio de un Director Ejecutivo y sus equipos de trabajo.

Los programas de LALCEC contemplan 6 tipos de cáncer: mama, ginecológico, colon, piel, pulmón y urológico. Estos programas se organizan en 4 áreas principales de trabajo, que incluyen las siguientes:

¹⁸ **Fuente:** <http://www.lalcec.org.ar/index.html> (Consultado el 7 de junio de 2012).

- **Detección temprana y prevención:**

Consultorios: A través de la red de instituciones, cuenta con consultorios en todo el país.

Móviles: Tiene diferentes móviles que recorren todo el país realizando estudios gratuitos en lugares que no tienen los medios ni los equipos necesarios para hacerlos, esta iniciativa se realiza con el apoyo de empresas que financian dichos móviles.

Semanas gratuitas: Cuenta con semanas destinadas a la realización de estudios gratuitos para la detección temprana de los 6 tipos de cáncer en los que trabaja.

- **Educación para la salud:** Se realizan presentaciones educativas (en empresas, universidades y escuelas) que tienen como objetivos la prevención, la toma de conciencia y el cambio de hábitos.
- **Voluntariado:** Cuenta con 3 posibles líneas de acción que incluyen el acompañamiento a pacientes, charlas y desarrollo de recursos y campañas comunicacionales.
- **Acompañamiento al paciente y a la familia:** Se vincula a los pacientes y sus familias con un *staff* especializado, para que puedan recibir el apoyo y la contención necesarios. El equipo profesional está compuesto por médicos, psicólogos, nutricionistas, asistentes sociales y voluntarios.

LALCEC también entrega premios y becas a la investigación científica, realiza capacitaciones gratuitas para asistir y contener a pacientes, y dicta diversos cursos (como por ejemplo para dejar de fumar y para adelgazar), entre otras actividades.

Información de la Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”¹⁹

La Cruzada contra el Cáncer de Mama es una iniciativa global de Avon que se originó en Inglaterra en 1992. En la actualidad, se encuentra presente en más de 56 países y ha

¹⁹ **Fuentes:** http://www.ar.avon.com/PRSuite/pr_home_page.page (Consultado el 1 de junio de 2012), <http://www.fundacionavon.org.ar/index.html> (Consultado el 19 de abril de 2013) y <http://www.lalcec.org.ar/> (Consultado el 7 de junio de 2012).

logrado recaudar a lo largo de los años más de 740 millones de dólares que fueron destinados a la investigación, la educación y al cuidado del cáncer de mama.

El compromiso de Avon en Argentina con la lucha contra el cáncer de mama nació en 1998 con la Cruzada “Un Lazo por la Vida” mediante la venta de un broche, que se encontraba disponible en el Folleto de Ventas de la empresa. El dinero recaudado por la venta de este producto menos los costos, se destinó a la compra de un móvil con mamógrafo que Avon donó a LALCEC y al mantenimiento de éste durante un año. En abril de 1999 el móvil Avon-LALCEC comenzó a dar sus primeros pasos recorriendo distintas localidades del país realizando mamografías gratuitas. Ese mismo año, nació la Fundación Avon que sumó su esfuerzo y apoyo a la Cruzada.

La Cruzada “Un Lazo por la Vida” es una iniciativa llevada a cabo por Avon y la Fundación Avon en conjunto con LALCEC como socio estratégico. Tiene como principales objetivos:

- Concientizar a las mujeres acerca de la detección temprana del cáncer de mama.
- Brindar las herramientas para esto a través del móvil con mamógrafo Avon-LALCEC, que recorre todo el país realizando mamografías gratuitas a mujeres de bajos recursos que no tienen la posibilidad de acceder a este estudio.

El móvil recorre las localidades del país donde existen miembros pertenecientes a la Red LALCEC, que tienen que organizar previamente los turnos y los horarios de atención. Las mamografías realizadas en el móvil son analizadas y diagnosticadas en la sede central en Buenos Aires y luego son devueltas a los pacientes por medio de estos miembros. Los tratamientos necesarios son controlados y se realizan seguimientos de los pacientes a los que se les diagnosticó alguna patología.

Avon brinda su apoyo a esta causa principalmente a través de la comercialización de la línea de productos “Un Lazo por la Vida” (ver Anexo 1), que tiene como fin la recaudación de fondos y la concientización acerca del cáncer de mama. Esta línea se compone de una gran variedad de productos, que incluyen los siguientes: broche, reloj, pulsera, aros, sandalias, porta celular y crema humectante de manos, entre otros. Los productos que ofrece la empresa van variando a lo largo del año y generalmente se comercializa uno por vez. Se encuentran disponibles en el Folleto de Ventas y en los Avon Centers por el plazo

que dura cada campaña de la empresa, que es aproximadamente 3 semanas. En el año se van alternando los productos de recaudación de las distintas causas que apoya Avon (la lucha contra el cáncer de mama, la lucha para combatir la violencia domestica y el cuidado del medio ambiente). La empresa y las revendedoras no perciben beneficio alguno por la venta de estos productos: el dinero recaudado menos los costos, se dona íntegramente a LALCEC para el mantenimiento del móvil con mamógrafo. Luego de revisar los portales de Internet de Avon, Fundación Avon y LALCEC y los artículos publicados en el diario La Nación relacionados con la Cruzada, no se pudieron encontrar datos sobre la suma recaudada hasta el momento por la venta de los productos “Un Lazo por la Vida”.

La Fundación Avon colabora con esta causa por medio de distintas acciones, entre las que se destacan:

- Distribución de folletos con información preventiva y educativa para crear conciencia sobre la importancia de realizarse el autoexamen mamario.
- Charlas y talleres informativos sobre el cáncer de mama.
- Organización de la Caminata Avon, que tiene como fin concientizar acerca de la detección temprana del cáncer de mama y recaudar fondos para el mantenimiento del móvil Avon-LALCEC.

Desde que se inicio la Cruzada, el móvil Avon-LALCEC ha recorrido más de 190.000 km visitando distintas localidades del país realizando mamografías gratuitas. En agosto de 2010 se realizó el estudio número 100.000²⁰, en septiembre de 2011 la cantidad de mamografías realizadas fue aproximadamente de 106.000²¹, en agosto del año siguiente ascendió a 111.666²² y actualmente esta cifra es de 115.000. Gracias a esta iniciativa 2.400 mujeres fueron diagnosticadas a tiempo y puestas bajo tratamiento.

²⁰ El mamógrafo móvil de LALCEC y Avon llegó a los 100.000 estudios, <http://www.lanacion.com.ar/1293414-el-mamografo-movil-de-lalcec-y-avon-llego-a-los-100000-estudios> (Consultado el 19 de abril de 2013).

²¹ Sumate a la VII Caminata por la Vida, <http://www.revistabuenasalud.com/sumate-a-la-vii-caminata-por-la-vida/> (Consultado el 19 de abril de 2013).

²² 8va edición de la Caminata Avon Contra el Cáncer de Mama, <http://www.revistabuenasalud.com/8va-edicion-de-la-caminata-avon-contra-el-cancer-de-mama/> (Consultado el 19 de abril de 2013).

5.1.2 Caso 2: Natura - CLAYSS, Programa “Creer para Ver”

Información de la empresa²³

Natura es una marca de origen brasilero fundada por Luiz Seabra en 1969, que nació a partir de dos pasiones: 1) la cosmética como un medio para que el individuo se conozca mejor a sí mismo y 2) las relaciones como el principio de la armonía en un universo donde todo está relacionado y conectado.

En la actualidad, la marca se encuentra presente en 7 países de América Latina y en Francia. Se dedica a la producción y comercialización de diversos productos, que incluyen los siguientes: tratamientos para la piel (rostro y cuerpo), cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar, higiene oral y líneas infantiles, entre otros.

Su modelo de negocios se basa en la venta directa, los productos llegan a los clientes a través de una fuerza de venta compuesta por más de 1 millón de Consultoras/es en todo el mundo.

Razón de ser y Direccionadores de Cultura

Su Razón de Ser se define como crear y comercializar productos y servicios que promuevan el Bienestar/Estar bien. El Bienestar es la relación armoniosa y agradable del individuo consigo mismo, con su cuerpo. El Estar Bien es la relación empática, exitosa y agradable del individuo con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo.

Los Direccionadores de Cultura fueron creados a partir de la esencia de la empresa y tienen como fin orientar sus elecciones y actitudes en el día a día, éstos son:

- Compromiso con la verdad.
- Ocuparse de las relaciones.
- Perfeccionamiento continuo.
- Hacer bien hecho.

²³ Fuente: <http://www.naturacosmeticos.com.ar/> (Consultado el 1 de junio de 2012).

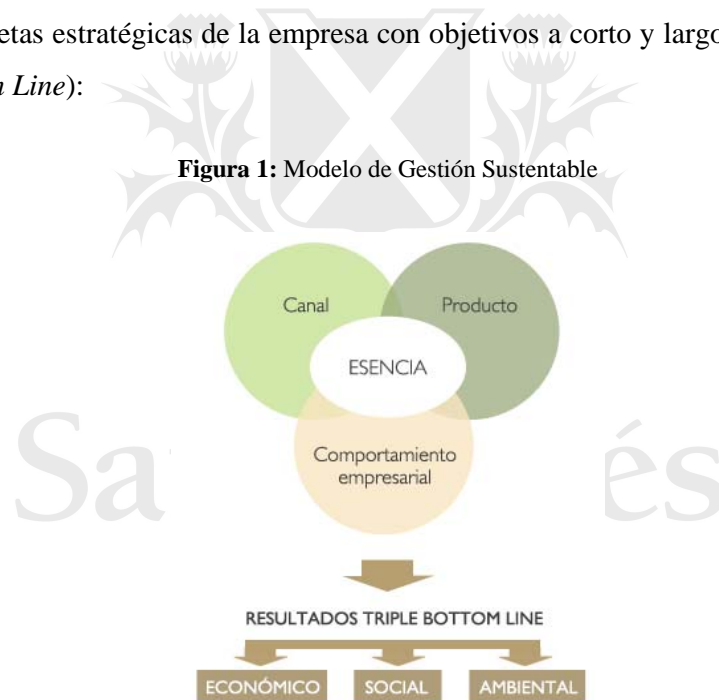
- Innovación.
- Desarrollo sustentable.
- Placer y alegría.

Gestión Sustentable

Natura busca crear y compartir valor con la sociedad como un todo, generando resultados integrados en 3 dimensiones claves: la económica, la social y la ambiental. De esta forma, se considera a las actividades empresariales como parte de un todo articulado y conectado en red.

Ha evolucionado en la incorporación de estas tres dimensiones en todos sus procesos integrando metas estratégicas de la empresa con objetivos a corto y largo plazo (resultados *Triple Bottom Line*):

Figura 1: Modelo de Gestión Sustentable



Fuente: <http://www.naturacosmeticos.com.ar/sustentabilidad/propuesta-de-valor/>

Temas Prioritarios e Iniciativas

Natura considera que su rol es contribuir a la transformación del modelo de desarrollo vigente, articulando el crecimiento económico con las necesidades sociales y medio ambientales. Esto implica desarrollar, impulsar y apoyar propuestas e iniciativas que contribuyan a la creación de una sociedad más sustentable. Por esta razón, de acuerdo con

los 7 temas prioritarios en los que se focaliza, la empresa asume su compromiso por medio de las siguientes iniciativas:

- **Agua:** Water Footprint Network.
- **Calidad de las relaciones:** Stakeholders Engagement.
- **Cambio climático:** Carbono Neutro.
- **Educación:** Creer para Ver, Eco-Familias y Tabla Ambiental.
- **Emprendurismo sustentable:** Movimiento Natura y CNES.
- **Residuos:** Repuestos Natura y Reciclaje.
- **Socio biodiversidad:** Natura Ekos, Uso Sustentable de la Biodiversidad, Programa Amazonia, Certificación de Activos y Comunidades Proveedoras.

Información del socio²⁴

El Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS) es una Asociación Civil sin fines de lucro que fue fundada en 2002. En su misión se compromete a contribuir al crecimiento de una cultura fraterna y participativa en América Latina por medio del desarrollo de proyectos educativo solidarios.

Sus objetivos institucionales pueden definirse como:

- Promover el desarrollo de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio en América Latina.
- Ofrecer capacitación a directivos, docentes y líderes comunitarios para el desarrollo de proyectos educativos solidarios y para la formación en actitudes pro-sociales.
- Contribuir al desarrollo de proyectos de aprendizaje-servicio en escuelas, institutos superiores, universidades y organizaciones juveniles.

²⁴ **Fuente:** <http://www.clayss.org.ar/index.htm> (Consultado el 7 de junio de 2012).

CLAYSS cuenta con un Programa de Apoyo a emprendimientos de aprendizaje-servicio en escuelas, universidades y organizaciones juveniles, por medio de éste contribuye con:

- Recursos económicos para asegurar la sustentabilidad de los proyectos de aprendizaje-servicio.
- Capacitación presencial y *on-line* para educadores y líderes comunitarios.
- Becas para la participación en los Seminarios Internacionales de aprendizaje y servicio solidario que se llevan a cabo anualmente en Buenos Aires.

CLAYSS también lleva a cabo programas de investigación sobre aprendizaje-servicio propios y en conjunto con universidades y organizaciones nacionales y extranjeras, y brinda asesoramiento a organizaciones y gobiernos para la implementación de políticas de promoción del aprendizaje-servicio, entre otras acciones.

Información sobre el Programa “Creer para Ver”²⁵

El Programa “Creer para Ver” fue creado en Brasil en 1995, por medio de éste se busca invertir en proyectos que generen un impacto positivo en la calidad de la enseñanza. Hoy en día, se encuentra presente en 5 países más: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

En Argentina comenzó a implementarse en el 2008 y se lleva a cabo junto con el Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS). Tiene como principal objetivo contribuir a la educación del país a través del apoyo a escuelas solidarias, en donde los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en las aulas para resolver problemáticas de su comunidad.

Este Programa se financia a través de la venta voluntaria de las Consultoras/es de una línea exclusiva de productos llamada “Creer para Ver” (ver Anexo 2). Desde su surgimiento se lanzaron al mercado más de 30 productos, algunos de éstos son: eco bolsas, artículos de papelería, utensilios de cocina y accesorios. En 2012 se incorporó un nuevo producto a esta línea que incluye a proveedores de negocios inclusivos: un porta celular desarrollado por RedACTIVOS, una empresa social que comercializa y distribuye productos y servicios

²⁵ **Fuentes:** <http://www.clayss.org.ar/natura/index.html> y <http://www.naturacosmeticos.com.ar/sustentabilidad/iniciativas-educacion-creerparaver/> (Consultado el 20 de diciembre de 2012)

realizados por personas con discapacidad. Con este proyecto Natura busca generar una cadena de valor más fuerte y sostenible incluyendo una mayor cantidad de beneficiarios al inicio de ésta, promoviendo una mayor transformación social y aumentando aún más el impacto positivo del negocio (Ver Anexo 3).

Los recursos obtenidos por la venta de la línea “Creer para Ver” son destinados al Programa de Apoyo a Escuelas Solidarias desarrollado por CLAYSS. De esta forma, se aporta fondos para el desarrollo de las actividades solidarias, capacitación presencial y a distancia para directivos, docentes y estudiantes, supervisión de los proyectos educativos solidarios y becas para la asistencia a seminarios vinculados a la temática. En 2011 el monto generado fue más de \$ 1.000.000 y en 2012 se vendieron más de 160.000 productos lo que resultó en una recaudación superior a \$ 1.300.000.

Desde sus inicios, el Programa “Creer para Ver” amplió considerablemente el número de escuelas solidarias a las que brinda su apoyo. A continuación se presenta esta evolución:

Tabla 1: Cantidad de escuelas solidarias que participan del proyecto (2008-2012)

Año	Cantidad de escuelas solidarias
2008	2
2009	12
2010	28
2011	36
2012	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en http://www.clayss.org.ar/natura/siete_historias_inspiradoras_en_la_educacion/programa_creer-para-ver.html

En la actualidad, están involucrados en este proyecto 5.369 estudiantes y 495 docentes. Las escuelas solidarias participantes se articulan con 281 organizaciones sociales y organismos públicos. Además, se capacitaron aproximadamente 467 personas. Esto genera como resultado final más de 100.700 personas beneficiadas que lograron mejorar su calidad de vida.

5.2 Análisis

A continuación se analizan los 2 casos presentados previamente, de acuerdo con las siguientes variables sobre las mejores prácticas del MRC propuestas en el capítulo 2: 1) La causa 2) El socio 3) La estrategia de comunicación y 4) La evaluación del desempeño.

5.2.1 Caso 1: Avon-LALCEC, Cruzada Contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”

La causa

La causa a la que Avon brinda su apoyo con la Cruzada “Un Lazo por la Vida”, llevada a cabo en alianza con LALCEC, es la lucha contra el cáncer de mama. A través de esta iniciativa se busca promover la salud de la mujer al darles la posibilidad de acceder a un estudio de gran importancia como la mamografía.

Avon se define como “la compañía para la mujer”, es por eso que desde sus inicios se ha comprometido y dedicado a mejorar la vida de las mujeres brindándoles las herramientas para su pleno desarrollo. Su fundador, David McConnell, le dio la posibilidad a miles de mujeres de gestionar su propio negocio, un hecho revolucionario ya que en aquella época las opciones de empleo para éstas eran limitadas.

De acuerdo con la filosofía de la empresa en relación al *empowement* de la mujer, su fuerza de ventas está compuesta por Representantes de Ventas que en su gran mayoría son mujeres. Por lo tanto, podría esperarse que la causa cuente con su apoyo ya que se encuentra directamente relacionada con éstas. Por último, se podría decir que ocurre lo mismo con respecto al mercado meta de la empresa ya que éste también incluye principalmente a mujeres.

El socio

El socio estratégico de Avon en la iniciativa “Un Lazo por la Vida” es: la Liga Argentina de la Lucha Contra el Cáncer (LALCEC). De acuerdo a la persona entrevistada en Avon, entre las principales razones por las cuales se decidió formar una alianza con LALCEC para llevar a cabo esta iniciativa, podemos encontrar:

En primer lugar, se tuvo en cuenta es la experiencia y la trayectoria de LALCEC que es una organización que lleva trabajando en el país más de 90 años (en el momento en que se inició el programa aproximadamente 77). Esta permanencia y constancia en el tiempo es de gran importancia para una iniciativa como la de Avon que asume un compromiso continuo y duradero con la causa respectiva.

Otro factor que se consideró, es que LALCEC cuenta con una red de más de 100 representaciones en todo el país que trabajan de forma asociada. Esto resulta clave para la concreción de este programa que consiste básicamente en un móvil que recorre el país realizando mamografías gratuitas. Esta red brinda los recursos y condiciones necesarias para que el móvil pueda estar estacionado y funcionando en algún lugar, como por ejemplo: distribución de turnos, atención directa, energía eléctrica, seguridad, etc.

Hay otra cuestión que tiene que ver con el compromiso adicional que tiene este programa, que va de la mano con LALCEC, de brindar asesoramiento y acompañamiento a las personas a las cuales se les detectó alguna patología en el estudio. Por lo tanto, era necesario trabajar con una institución que también se focalizara en esta área: LALCEC tiene la tarea de analizar y diagnosticar las mamografías realizadas y además sus médicos asesoran y orientan a los pacientes sobre los pasos seguir para curarse.

La relación de los socios podría definirse como muy cercana, la comunicación y la interacción entre ellos es constante. Se realizan reuniones periódicas en las que se analiza de forma conjunta las necesidades que hay en el país y se plantean planes a futuro. Si bien LALCEC es quien decide el destino del móvil y con qué representaciones va a estar trabajando, Avon genera información valiosa ya que recibe las percepciones de las personas y las necesidades que hay en las distintas provincias.

La estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se analizó principalmente en función de las 6 premisas básicas de comunicación. Para esto se observó la información publicada en el portal de Internet de Avon, la Fundación Avon y del socio LALCEC:

- **El proyecto o causa:** Se identifica cuál es la causa con la que se colabora y su importancia tanto para la empresa como para la sociedad, se explica en qué consiste la Cruzada, se presentan datos estadísticos en relación a esta temática y se informa acerca del recorrido del móvil, entre otras cosas.
- **El perfil del socio:** se identifica cuál es el socio de la iniciativa.
- **El mecanismo de recaudación de fondos:** se informa sobre la existencia de los productos símbolo que colaboran con la Cruzada, se menciona que lo recaudado por la venta de la línea “Un Lazo por la Vida” menos los costos se contribuye a la causa pero no se especifica cuál es este monto final y por último se indica que los fondos se donan a LALCEC para el mantenimiento del móvil con mamógrafo.
- **La duración del programa:** no se especifica un límite de duración es “*open-ended*”, esto podría deberse a que la iniciativa asume un compromiso a largo plazo.
- **Los objetivos:** se describen cuáles son los objetivos generales y específicos de la Cruzada.
- **Los resultados:** se publican resultados en relación a la cantidad de mamografías realizadas, los km recorridos por el móvil, cuántas pacientes fueron diagnosticadas a tiempo y puestas bajo tratamiento, entre otras cosas. No se encontró publicado el monto de dinero recaudado hasta el momento por la venta de la línea de productos “Un Lazo por la Vida”.

Por último, es importante mencionar que la estrategia de comunicación está centrada en informar y concientizar acerca de la importancia de la detección temprana del cáncer de mama.

La evaluación del desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño se pudo observar en el portal de Internet de Avon y de la Fundación Avon que se comunican los resultados en relación a la cantidad de

mamografías realizadas, los km recorridos por el móvil y la cantidad de localidades visitadas, el número de pacientes que fueron diagnosticadas a tiempo y puestas bajo tratamiento, entre otros.

De acuerdo a la persona entrevistada en Avon se realiza una revisión y adaptación constante de la iniciativa, de acuerdo con los cambios y necesidades que van ocurriendo en la sociedad.

5.2.2 Caso 2: Natura-CLAYSS, Programa “Creer para Ver”

La causa

La causa a la que Natura brinda su apoyo con el Programa “Creer para Ver”, llevado a cabo en alianza con CLAYSS, es la educación. La empresa considera que la educación moviliza a todos los sectores de la sociedad y es uno de los principales mecanismos para darle impulso a los procesos de transformación social. Por medio de una educación de calidad se constituyen las bases para la construcción de un mundo mejor.

En el suplemento de RSE del diario BAE²⁶ se publicó una entrevista a Sabina Zaffora, Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad, en donde menciona que la elección de esta causa tiene que ver principalmente con el *core business* de Natura. La empresa implementa un modelo de gestión que se basa en la sustentabilidad, articulando las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales. Por lo cual, podría esperarse que invierta en proyectos que promuevan al desarrollo social como es la educación, que como mencionamos en el párrafo anterior es considerada por Natura como uno de los mecanismos que da impulso a los procesos de transformación de la sociedad.

Además, sostiene que estos temas se seleccionan en conjunto con los públicos con los que se relaciona la empresa (consultoras, consumidores y proveedores, entre otros) a través del diálogo. En base a éste diálogo se realiza una “Matriz de Materialidad” que tiene como objetivo relacionar dos ejes: los temas relevantes para la empresa en lo que refiere a la sustentabilidad y el interés por éstos de los principales públicos con lo que se relaciona. A partir del cruce entre estos dos ejes, se genera información valiosa para orientar la

²⁶ **Fuente:** Un círculo virtuoso de aprendizaje, servicio e inclusión, <http://www.diariobae.com/diario/2012/08/17/16379-un-circulo-virtuoso-de-aprendizaje-servicio-e-inclusion.html> (Consultado el 20 de diciembre de 2012).

elección de los temas que serán incluidos en la gestión de la empresa. En la última “Matriz de Materialidad” realizada entre 2010 y 2011 se incluyó por primera vez a las Operaciones Internacionales.

El socio

Luego de revisar la información brindada en el portal de Internet de Natura y del socio CLAYSS, además de artículos publicados en los diarios La Nación y Clarín y en sitios especializados en RSE como ser ComunicaRSE, no se pudo obtener datos precisos sobre cómo surgió la alianza y los motivos por los cuales Natura decidió emprender una asociación con dicha entidad. Por lo tanto, a continuación se presentan las razones por las cuales considero que esta es una buena alianza.

Se puede decir que CLAYSS aporta recursos significativos para el Programa “Crear para Ver”. Por un lado, ofrece capacitación presencial y a distancia que a directivos, docentes y estudiantes (esto les aporta herramientas teóricas y metodológicas para el desarrollo e implementación de los proyectos educativos solidarios), supervisión de los proyectos y becas para la asistencia a seminarios vinculados a la temática.

Además, CLAYSS lleva a cabo importantes investigaciones sobre la metodología de aprendizaje-servicio. Por ejemplo, en 2010 realizó un informe de evaluación del Programa “Crear para Ver” que fue presentado a directivos y empleados de Natura, en donde se analizaron las experiencias educativas de las escuelas solidarias y el impacto que tuvo en éstas la participación en el Programa. Esto representa información valiosa que podría ser utilizada para optimizar la gestión del Programa y su impacto en las escuelas solidarias participantes.

Por último, en cuanto a la relación entre los socios en el suplemento de RSE del diario BAE²⁷ se publicó una entrevista a Sabina Zaffora, Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad, en la que señala que trabajan muy de cerca con las organizaciones, aprenden de ellas y acompañan su crecimiento.

La estrategia de comunicación

²⁷ **Fuente:** Un círculo virtuoso de aprendizaje, servicio e inclusión, <http://www.diariobae.com/diario/2012/08/17/16379-un-circulo-virtuoso-de-aprendizaje--servicio--e-inclusion.html> (Consultado el 20 de diciembre de 2012).

La estrategia de comunicación se analizó principalmente en función de las 6 premisas básicas de comunicación. Para esto se observó la información publicada en el portal de Internet de Natura y CLAYSS, específicamente en las secciones dedicadas al Programa “Creer para Ver”:

- **El proyecto o causa:** se identifica claramente cuál es la causa con la que se colabora y la importancia que tiene ésta tanto para la empresa como para la sociedad, se explica en qué consiste el Programa y se comunica sobre los proyectos educativos solidarios que desarrollan cada una de las 45 escuelas participantes, entre otras cosas.
- **El perfil del socio:** se identifica cuál es el socio de la iniciativa y se menciona su misión.
- **El mecanismo de recaudación de fondos:** se informa sobre la existencia de una línea de productos especial llamada “Creer para Ver” que colabora con el proyecto, se menciona que los recursos generados por la venta de esta línea son contribuidos a la causa pero no se especifica cuál es este monto final y por último se indica que los fondos son destinados a brindar apoyo al Programa de Apoyo a Escuelas Solidarias de CLAYSS.
- **La duración del programa:** no se especifica un límite de duración es “*open-ended*”, esto podría deberse a que la iniciativa asume un compromiso a largo plazo.
- **Los objetivos:** se describen cuáles son los objetivos generales y específicos del Programa.
- **Los resultados:** se publican los resultados en relación a la cantidad de productos vendidos de la línea “Creer para Ver” y los fondos recaudados por esta venta para 2011 y 2012, cuántas escuelas solidarias fueron incorporadas al Programa, la cantidad de beneficiarios (entre alumnos, docentes y miembros de la comunidad de cada escuela) y el número de instituciones con las que se articulan las escuelas solidarias, entre otras cosas.

En cuanto al mensaje que se busca transmitir se podría decir que está relacionado con la creencia de que es posible la construcción de un mundo mejor y que el camino para lograrlo es trabajando de forma conjunta, esto se expresa claramente una de las frases características del programa: “Juntos para construir un mundo mejor”.

Por último, en el suplemento de RSE del diario BAE²⁸ se publicó una entrevista a Sabina Zaffora, Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad, en la que menciona la importancia que tiene comunicar de forma transparente: todo se refleja en la folletería y en los vídeos para que toda la Cadena de Valor lo pueda ver.

La evaluación del desempeño

Hace 12 años, Natura comenzó a desarrollar un Reporte de Sustentabilidad de forma anual de acuerdo con las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), en donde se analizan los resultados obtenidos abarcando las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

El informe realizado en 2011²⁹ incluye un capítulo llamado “Qué huella dejamos” el cual a su vez dedica una sección al análisis de los resultados en relación a la generación de valor social. Dentro de ésta, entre otras cosas, se evalúa el desempeño del Programa “Creer para Ver” en Brasil y en las Operaciones Internacionales (Argentina, Chile, Colombia, México y Perú).

En cuanto al desempeño del Programa en las Operaciones Internacionales, en el reporte mencionado previamente, se presentaron los resultados de acuerdo con los siguientes dos indicadores:

- La recaudación neta a través de la venta de la línea de productos “Creer para Ver”, para los años 2009, 2010 y 2011.
- El porcentaje de Consultoras/es involucradas con el Programa “Creer para Ver” (por medio de la compra de los productos de la línea) entre las Consultoras/es activos, para los años 2010 y 2011.

En el capítulo llamado “Dónde estamos” se menciona, entre otras cosas, la evolución de los compromisos y las metas asumidas por la empresa (en relación al ámbito socio ambiental) y luego se determina si se alcanzaron o no, en caso de no ser así se realiza un análisis del por qué de esta situación. Por ejemplo, para el 2012 se plantearon las siguientes

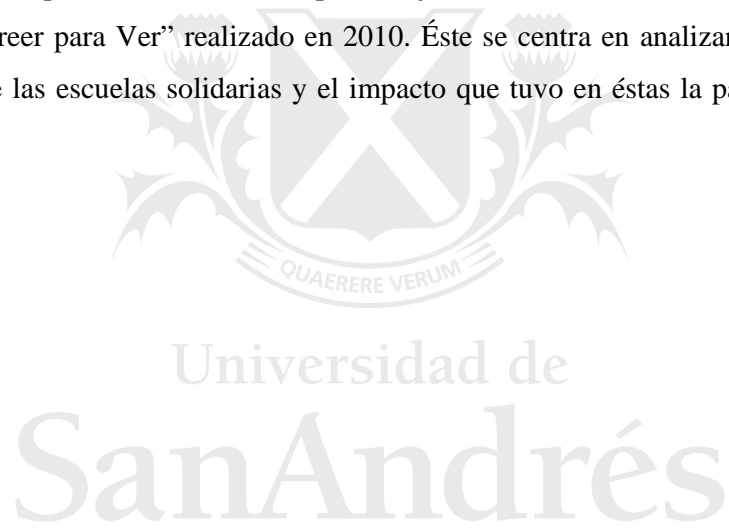
²⁸ **Fuente:** Un círculo virtuoso de aprendizaje, servicio e inclusión, <http://www.diariobae.com/diario/2012/08/17/16379-un-circulo-virtuoso-de-aprendizaje--servicio--e-inclusion.html> (Consultado el 20 de diciembre de 2012).

²⁹ **Fuente:** http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2011_completo_gri_espa.pdf (Consultado el 1 de diciembre de 2012).

metas para el Programa “Creer para Ver” en las Operaciones Internacionales: la recaudación generada por la venta de la línea de productos “Creer para Ver” debería alcanzar los 2.5 millones de reales y la participación de las Consultoras/es en el proyecto el 17.7 %.

En el portal de Internet de Natura en la sección de Sustentabilidad en donde se detallan las características generales del Programa, se publicaron datos sobre los resultados obtenidos en relación a la cantidad de: escuelas solidarias y alumnos y docentes que participan del proyecto, personas beneficiadas, productos de la línea “Creer para Ver” que se vendieron en el año y fondos recaudados por esta venta, entre otras cosas.

Por último, como se menciono con anterioridad se encontró dentro de las investigaciones llevadas a cabo por CLAYSS sobre aprendizaje-servicio, un informe de evaluación del Programa “Creer para Ver” realizado en 2010. Éste se centra en analizar las experiencias educativas de las escuelas solidarias y el impacto que tuvo en éstas la participación en el Programa.



CAPÍTULO 6

Conclusiones y recomendaciones



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo final se presentan las conclusiones a las que se llegó luego del estudio de casos. Además, se mencionan algunas recomendaciones tanto para las empresas que realicen iniciativas de MRC como para los futuros trabajos que estudien este tema.

6.1 Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo se realizó un estudio sobre una iniciativa puntual de apoyo a causas sociales: el MRC. La pregunta central que se planteó fue: “¿Se aplican las mejores prácticas del MRC en los programas llevados a cabo por empresas de cosmética en Argentina?”.

Para responder a esta pregunta en primer lugar se realizó una revisión bibliográfica, en la cual se identificaron las siguientes variables clave en relación a las mejores prácticas del MRC: 1) La causa 2) El socio 3) La estrategia de comunicación y 4) La evaluación del desempeño.

En segundo lugar se seleccionaron dos programas de MRC realizados por empresas de cosmética en el país, con el fin de analizar en qué medida estaban presentes estas variables y de qué forma se aplicaban. Los casos de estudio elegidos, por su continuidad en el tiempo y su envergadura, fueron los siguientes:

- Avon-LALCEC Cruzada contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida”.
- Natura-CLAYSS Programa “Creer para Ver”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos y luego en base a éstos se responderá la pregunta central planteada al inicio:

Con respecto a la **elección de la causa**, la teoría resalta la importancia de que exista un “*fit*” positivo entre la causa y la empresa, establecido un vínculo que tenga sentido y sea claro, para no generar desconfianza. Además, resulta clave que la causa cuente con el apoyo tanto en el interior de la empresa como del mercado al que apunta.

En el caso de **Avon**, se puede decir que existe un “*fit*” muy cercano entre la causa (la salud de la mujer) y la empresa. Al definirse como la “compañía para la mujer” tiene sentido que colabore con causas relacionadas a ésta. Además, se podría esperar que la causa cuente con

el apoyo tanto de la fuerza de ventas como del mercado meta de la empresa, al estar ambos compuestos en su gran mayoría por mujeres.

En el caso de **Natura**, también se puede decir que existe un “*fit*” muy cercano. Esto es así, por que la causa (la educación) tiene que ver con el *core business* de la empresa que está basado en un modelo de gestión sustentable que articula las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales. Por lo cual, podría esperarse que invierta en proyectos que promuevan al desarrollo social como es la educación, que es considerada por Natura como uno de los mecanismos que da impulso a los procesos de transformación de la sociedad. Además, Natura mantiene un dialogo abierto con los públicos con los que se relaciona, es por esto que podría esperarse que la causa cuente con el apoyo tanto de los empleados como de los consumidores.

En relación a la **elección socio**, algunas de las cuestiones que se recomienda tener en cuenta son el perfil del socio (como por ejemplo la forma en la que trabaja y su reputación) la compatibilidad entre las partes y que la modalidad de trabajo establecida sea de forma conjunta.

En el caso de **Avon**, se pudo observar que existe una gran compatibilidad y complementariedad entre las partes. Al ser un compromiso a largo plazo el que asume Avon con la lucha contra el cáncer de mama era necesario trabajar con un socio que tenga permanencia y constancia en el tiempo: LALCEC se encuentra trabajando exitosamente en el país hace más de 90 años. Además, LALCEC aporta recursos que son fundamentales para la concreción del proyecto, como ser: la red de representaciones y los médicos especialistas que se encargan tanto de analizar y diagnosticar las mamografías como de brindar apoyo y asesoramiento a los pacientes. Por último, se puede mencionar que se logró establecer una dinámica de trabajo muy positiva, en la cual existe una comunicación e interacción permanente.

En el caso de **Natura**, se considera que es una buena asociación ya que CLAYSS aporta recursos valiosos para el Programa: ofrece capacitación presencial y a distancia que a directivos, docentes y estudiantes, supervisión de los proyectos y becas para la asistencia a seminarios vinculados a la temática. Además, realiza investigaciones sobre aprendizaje-servicio que pueden aportar información valiosa para optimizar la gestión del Programa y su impacto en las escuelas solidarias participantes. Por último, se puede señalar que Natura

trabaja de manera muy cercana con los socios, aprendiendo de éstos y acompañando su crecimiento.

En cuanto a la **estrategia de comunicación**, una de las cuestiones más importantes que se detectó en la teoría, es informar de forma clara sobre las siguientes 6 premisas básicas: 1) El proyecto o causa 2) El perfil del socio 3) El mecanismo de recaudación de fondos 4) La duración del programa 5) Los objetivos y 6) Los resultados.

En ambos casos, se pudieron identificar todas las variables mencionadas menos la número 4) La duración del programa, ya que ambas empresas asumen un compromiso a largo plazo. En el caso Avon se comunicaron los resultados obtenidos pero en relación a la actividad del móvil (cantidad de mamografías realizadas, km recorridos y personas diagnosticadas a tiempo y puestas bajo tratamiento, entre otras), no se encontraron datos sobre los fondos recaudados hasta la fecha por la venta de la línea de productos “Un Lazo por la Vida”.

Por último, haciendo referencia a la **evaluación del desempeño**, en la teoría se plantea la necesidad de estudiar sobre la base de indicadores los resultados alcanzados por el programa para determinar si se han cumplido las metas propuestas al inicio. Además, se menciona la importancia de la flexibilidad para adaptar la iniciativa en caso de que sea necesario.

En el caso de **Avon**, los posibles indicadores identificados a partir de los resultados mencionados en el portal de Internet de la empresa y de la Fundación Avon son: la cantidad de mamografías realizadas, los km recorridos por el móvil y la cantidad de localidades visitadas, el número de pacientes que fueron diagnosticados a tiempo y puestas bajo tratamiento, entre otros. Por último, se puede mencionar que se realiza una revisión y adaptación constante, la iniciativa se adapta a los cambios que van surgiendo en la sociedad.

En el caso de **Natura**, se pudo observar que se realiza una evaluación del Programa “Crear para Ver” para las Operaciones Internacionales en el Reporte de Sustentabilidad. Los principales indicadores identificados en el informe realizado en 2011 fueron: la recaudación neta de la venta de la línea de productos “Crear para Ver” y el porcentaje de Consultoras/es que participan de la iniciativa entre las Consultoras/es activos. Además, en portal de Internet de Natura en la sección de Sustentabilidad se publicaron datos acerca de

la cantidad de: las escuelas solidarias y los alumnos y docentes que participan del proyecto, las personas beneficiadas, los productos de la línea “Crear para Ver” que se vendieron en el año y los fondos recaudados por esta venta, entre otras cosas. Por último, CLAYSS realizó una investigación sobre las experiencias educativas de las escuelas solidarias y el impacto en éstas de la participación en el programa.

Esto demuestra que en ambos casos se realizan revisiones sobre el desempeño del programa, con el fin de mejorar su gestión y obtener mayores beneficios.

A partir de los resultados presentados, se podría decir que en los casos de Avon-LALCEC Cruzada contra el Cáncer de Mama “Un Lazo por la Vida” y Natura-CLAYSS Programa “Crear para Ver” las mejores prácticas sobre el MRC se encuentran presentes en gran medida. Es decir, existe una correspondencia entre lo que plantea la teoría y lo que se observa en lo práctico. Debido a la continuidad en el tiempo y el éxito alcanzado por estos 2 programas, podría entonces confirmarse la importancia de las variables identificadas en la bibliografía.

Luego de realizar este trabajo y en base a los dos casos analizados se pudo observar la importancia de las mejores prácticas del MRC. Es por esto que podría sugerirse que las empresas tengan en cuenta las pautas planteadas en la bibliografía y en las investigaciones en torno a esta temática. También, resulta interesante tener presente las iniciativas llevadas a cabo tanto a nivel internacional como local, esto puede aportar información sobre las distintas formas existentes de implementar esta herramienta. De todas maneras, los programas deben elaborarse en función de las características y necesidades específicas de cada empresa.

En cuanto a los futuros trabajos sobre el MRC podría recomendarse mantenerse actualizados sobre este tema, ya que a medida que va evolucionando se podrían sumar nuevas variables o consideraciones a tener en cuenta.

BIBLIOGRAFÍA



Universidad de
San Andrés

- Berglind, Mathew y Cheryl Nakata. Septiembre 2005. "Cause Marketing: More Buck than Bang?". *Business Horizons*. Vol. 48: Pág. 443-453. <http://es.scribd.com/doc/57328818/Cause-Related-Marketing-More-Buck-Than-Bang> (Consultado el 10 de septiembre de 2012).
- Business in the Community. 2004. Brand Benefits of Cause Related Marketing. <http://www.sweetappeal.ie/Downloads/Brand%20Benefits%20Cause%20Related%20Marketing.pdf> (Consultado el 15 de diciembre de 2012).
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas.
- Cone, Carol. Noviembre-Diciembre 2007. "What do you stand for? Cause Branding at the crossroads this season". *New York Contribute*. http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/e7973cb585bb136b1bba3e9c965bfedb/files/contribute_column_nov_dec.pdf (Consultado el 10 de agosto de 2012).
- Cone Communications. 2007. Cone Cause Evolution & Environmental Study. http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/a8880735bb2e2e894a949830055ad559/files/2007_cause_evolution_survey.pdf (Consultado el 7 de abril de 2012).
- Demetriou et al. 2009. "Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes". *Journal of Brand Management*. Vol. 17: Pág. 266-278.
- Edelman. 2012. Good Purpose Study. <http://es.scribd.com/doc/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose%C2%AE-Study> (Consultado el 15 de mayo de 2012).
- Eikenberry, Angela M. Verano 2009. "Hidden Costs of Cause Marketing". *Stanford Social Innovation Review*. Pág. 51-55. http://www.ssireview.org/articles/entry/the_hidden_costs_of_cause_marketing (Consultado el 10 de agosto de 2012).
- Gourville, John T. y V. Kasturi Rangan. 2004. "Valuing the Cause Marketing Relationship". *California Management Review*. Vol. 47: Pág. 38-57.

- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 2006. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip y Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marconi, Joe. 2002. *Cause Marketing: Build Your Image and Bottom Line Through Socially Responsible Partnerships, Programs and Events*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Paladino, Marcelo. 2004. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad: Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel.
- Sorribas, Morales Carolina. 2007. “Packaging y Marketing con Causa ¿Estamos comunicando de manera correcta?”. *Pensar la publicidad*. Vol. 1: Pág. 131-147.
- Sorribas, Morales Carolina. 2011. “Nuevas tendencias en la comunicación de programas de MRC en España”. *Trípodos*. Número 28: Pág. 51-62.
- Teixidó, Soledad, Reinalina Chavarri y Andrea Castro. 2002. *Responsabilidad Social: 12 Casos empresariales en Chile*. Santiago de Chile: PROhumana Ediciones.

ANEXOS



Universidad de
San Andrés

ANEXO 1: Fuentes secundarias del caso Natura-CLAYSS Programa “Creer para Ver”

BAE RSE

Un círculo virtuoso de aprendizaje, servicio e inclusión.

Merced a su Programa “Creer para Ver”, la firma de cosméticos Natura apuntala proyectos educativos y genera fuentes laborales para personas con discapacidad.

Por Lidia C. Bortolin

“Creer para Ver” es el programa de Natura y el Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS) que apoya a escuelas solidarias de todo el país. Recientemente, sumó diez nuevos proyectos de establecimientos de las provincias de Tucumán, Mendoza, Neuquén y Buenos Aires, y añadió a su cadena de valor sostenible una empresa social sin fines de lucro que comercializa productos realizados por personas con discapacidad. En el 2011, todo lo recaudado por la venta de los productos de la línea “Creer para Ver” ascendió a \$1 millón, cifra que fue destinada a financiar proyectos educativos de aprendizaje y servicio de treinta y seis escuelas solidarias distribuidas en toda la Argentina.

Todos los fondos provenientes de las ventas de las de los productos de la línea “Creer para Ver” se destinan exclusivamente al programa. En efecto: al adquirir los artículos, el consumidor contribuye a la realización de proyectos educativos y de transformación social que benefician a niños, jóvenes y adultos. Ni la empresa ni las consultoras perciben porcentaje alguno sobre el precio de venta de los productos de la línea.

CADENA DE VALOR. En julio, “Creer para Ver” agregó a su línea un nuevo objeto, el primer producto desarrollado junto a RedACTIVOS, que opera en virtud de una red de criterios de equidad y guiada por un código de ética. En efecto, lanzó un exclusivo porta celular adaptable a varios tamaños.

“Nos honra que personas con discapacidad sean parte de esta cadena de valor que cada día se hace más inclusiva; RedACTIVOS dice ‘presente’ en esta construcción de un país con más y mejores oportunidades educativas para todos”, señaló Bea Pellizzari, emprendedora

social de Ashoka y fundadora de La Usina Asociación Civil, organización que trabaja por una nueva visión de discapacidad.

Justamente, RedACTIVOS surgió cuando, a partir de 2006, La Usina decidió invertir recursos en la gestión de emprendimientos de la economía social con el objetivo de aumentar la visibilidad de las personas con discapacidad y su protagonismo en las comunidades al mismo tiempo que se contribuía a la disminución de la vulnerabilidad económico-financiera de la asociación. A través de esta iniciativa, La Usina apuesta al desarrollo de fuentes de financiamiento genuinas, alineadas con su misión.

Además, RedACTIVOS produce eco bolsas, bolsas de polietileno, cajas de cartón de diversos tipos y artículos de marroquinería, entre otros.

RELATO. Este año, y como fruto de los primeros cuatro años de trabajo del Programa “Crear para Ver”, Natura presentó a través de un libro el relato de experiencias de siete de las escuelas que formaron parte de él y recibieron su apoyo durante este tiempo. Se lo puede leer en línea en el sitio: www.clayss.org.ar/natura7siete_historias_inspiradoras_en_la_educación.

Más información sobre el programa en el sitio: www.programacreerparaver.blogspot.

Sabina Zaffora, Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad: “Vamos a trabajar con una red de directores de escuelas”.

- ¿A qué responde la elección de la temática educativa?
- Tiene que ver con el *core business* de Natura y fue elegida no sólo por la empresa, sino junto con sus *stakeholders*: las consultoras, sus consumidores, las organizaciones y los proveedores, a través del diálogo. Se hizo una matriz con los temas de interés para Natura y con los que los diversos públicos piden a la empresa. Trabajamos en educación, que es la base de todo cuando se quiere transformar y dejar un legado; pero también en socio biodiversidad; en cambio climático, somos la primera marca que tuvo repuestos, en 1983; en la calidad de las relaciones, ya que somos una empresa de venta directa, y también en emprendurismo, porque nuestras consultoras son una red de emprendedoras y agentes de cambio. Tenemos más de 1 millón de consultoras en Latinoamérica, con un rol activo en la educación. De una manera sumamente transparente, “Crear para Ver” genera fondos para la educación: todo se refleja en la folletería y en videos para que toda esa cadena de valor lo vea. Ahora comenzamos a trabajar con la Fundación Cimientos.

- Una sabia elección...
- Sí, Cimientos realiza un trabajo muy bueno de campo, muy profesional. Empezamos un proyecto que ya lleva tres meses de preparación. La fortaleza de Cimientos son las becas, y nosotros quisimos hacer una sinergia con una red de docentes: vamos a trabajar con cincuenta directores de colegios, para fortalecerlos en la parte pedagógica. Vamos a comenzar con dos escuelas en Berazategui, con supervisión del ministerio. También, vamos a trabajar en apoyo escolar en siete escuelas más en el conurbano. Estamos súper entusiasmados. En Berazategui, nos comentó la gente de Cimientos, hay veinticinco escuelas solidarias y nosotros vamos a trabajar con doce. Es el resultado del crecimiento de la cadena de “Creer para Ver”.
- ¿Y cuál es el balance de la sinergia con CLAYSS?
- Ya hace cuatro años que estamos trabajando en la metodología de aprendizaje y servicio con ellos. Tenemos cuarenta escuelas en todo el país y estamos fortaleciendo muy bien el programa, siempre trabajando en red. Nuestro sueño es tener varias organizaciones con proyectos para hacer convergencia. Fueron años de mucho aprendizaje, y todo depende del compromiso de la gente y de las consultoras, de la comunicación, que ellas lo vivan como propio, y que junto con un labial vendan también un producto de la línea “Creer para Ver”. Ya hemos llegado a cien mil chicos. En Natura somos muy entusiastas, enseguida nos embalamos [ríe], y trabajamos muy de cerca con las organizaciones; vamos aprendiendo de ellas, acompañando su crecimiento, sabiendo que una organización no puede depender de una sola empresa. Este año también nos enfocamos en los proveedores, para generar negocios inclusivos, e incorporando proveedores locales, como en el caso del alcohol orgánico.
- ¿Qué iniciativas de aprendizaje y servicio puede mencionar?
- Por ejemplo, una escuela técnica donde los chicos aprenden a hacer sillas de ruedas y muletas y las donan a asilos de ancianos de la zona. En Córdoba hay una escuela que produce homos solares para una comunidad muy vulnerable y careciente. Elaboraron un recetario, se juntan en la plaza del pueblo y le enseñan a la población a preparar alimentos. En Jujuy, se crearon “bibliotecas ambulantes” en carritos, que van visitando las familias cuyos chicos antes no leían. Son los mismos chicos de los grados superiores los que se

acercan a las casas. El rol que tienen es diferente: los chicos pasan de uno pasivo a uno activo, y así también baja el nivel de ausentismo.

LA COMPAÑÍA. Natura es la mayor empresa brasileña de cosméticos, productos de higiene y belleza y líder de venta directa en Brasil, con un ingreso anual superior a R\$5,5 mil millones. Con sede central en Cajamar, San Pablo, cuenta con más de 7000 empleados, que se desempeñan en las operaciones de Brasil, Argentina, Chile, México, Perú, Colombia y Francia.

Fundada en 1969 con un criterio de desarrollo sostenible, reúne hoy a más de 1.421 millones de consultoras independientes.

Para más información: www.naturacosmeticos.com.ar.

CLAYSS. El Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario es una asociación civil sin fines de lucro fundada en el 2002 en Buenos Aires, con el objetivo de contribuir al crecimiento de una cultura fraterna y participativa en América latina a través del desarrollo de proyectos educativos solidarios.

CLAYSS fue elegido por el Ministerio de Educación como miembro de la Mesa Nacional de Organizaciones Solidarias con la Educación, y desarrolla en alianza con el ministerio los seminarios internacionales de aprendizaje-servicio.

CLAYSS ha desarrollado acciones conjuntas entre otros con: Asociación Civil Conciencia, Asociación Civil ETIS, Caritas Argentina, Centro Integral de Apoyo Educativo (CIAE), Educrea (Comisión de Educación de Aacrea), Fundación Gente Nueva, Fundación Navarro Viola, Fundación SES, y Asociación Internacional de Guías (Argentina).

Para más información: www.clayss.org.ar.

RedACTIVOS. Es una empresa social que nació como iniciativa de La Usina para la comercialización y distribución a escala de productos y servicios desarrollados por personas con discapacidad. El objetivo es promover la autonomía social y económica de estos trabajadores.

Para más información: www.redactivos.org.ar.

ANEXO 2: Línea de productos “Un Lazo por la Vida”

A continuación se presentan algunos de los productos de símbolo de la Cruzada “Un Lazo por la Vida” de Avon:

Broche dorado



Dije para celular



Aros



Reloj



Pulsera con dijes



Sandalias



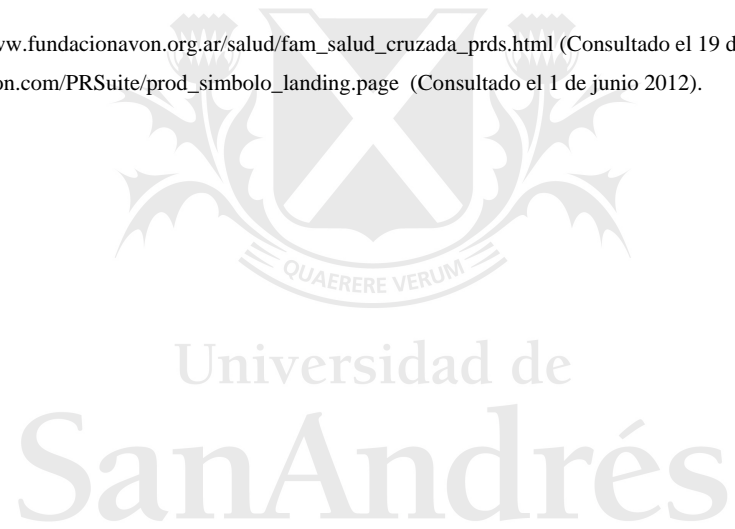
Porta celular



Crema Humectante de manos "Skin so Soft"



Fuente: http://www.fundacionavon.org.ar/salud/fam_salud_cruzada_prds.html (Consultado el 19 de abril de 2013) y http://www.ar.avon.com/PRSuite/prod_simbolo_landing.page (Consultado el 1 de junio 2012).



ANEXO 3: Línea de productos “Creer para Ver”

A continuación se presentan algunos de los productos de la línea “Creer para Ver” de Natura:

Porta celular



Rincón Gourmet: mate de cerámica, delantal de cocina y set de 2 individuales.



Eco bolsas: bolsa de compras y monedero. **Papelería:** señaladores, cartuchera y kit de anotadores.



Fuente: <http://www.clayss.org.ar/natura/productos.html> (Consultado el 20 de diciembre de 2012).

ANEXO 4: Cadena de Valor “Creer para Ver

A continuación se presenta la Cadena de Valor del Programa “Creer para Ver” de Natura, con la incorporación de RedACTIVOS:



Fuente: <http://www.clayss.org.ar/natura/que.html> (Consultado el 20 de diciembre 2012).

Universidad de
San Andrés