



Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresa

El Marketing Social Corporativo como componente para construir la identidad de marca

Autor: Veronica Schengel

Director: María del Pilar Melara San Román

Resumen

Según la literatura académica, el marketing social corporativo (CSM) no sólo trae el bien a la sociedad a través de provocar cambios conductuales, sino que también tiene una influencia positiva en la preferencia de la marca. Sin embargo, hasta ahora no se han realizado estudios sobre cómo este concepto en particular contribuye a dar forma a la identidad de la marca. Sobre la base de una exhaustiva revisión de literatura sobre los temas fundamentales - incluyendo marketing social, responsabilidad social corporativa y marketing social corporativo - se desarrollaron doce indicadores a lo largo de este trabajo. Estos indicadores, por un lado, definen lo que es y lo que no es el CSM, permitiendo así una comprensión consistente para estudios posteriores. Por otro lado, en una forma de "*best practice*", contiene todos los aspectos que las empresas deben cumplir para poder llevar a cabo su campaña de CSM con éxito. Además, se desarrolló un concepto teórico, basado en el prisma de identidad de marca de Kapferer. Muestra de qué manera se puede formar la identidad de marca a través de la implementación de iniciativas CSM. Aplicando los indicadores al caso práctico de Dove y su campaña por la "Belleza Real", se confirmó que esta campaña puede ser clasificada como Marketing Social Corporativo. El concepto teórico se aplicó luego al caso para verificar su legitimidad, así como para mostrar cómo la campaña de CSM influyó en la identidad de marca de Dove.

Palabras clave: Marketing Social Corporativo (CSM), Identidad de marca, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Iniciativas Sociales Corporativas (CSI), Marketing Social, Dove, Campaña por la Belleza Real

Abstract

According to academic literature, corporate social marketing (CSM) not only brings benefits to the society, through provoked behaviour change, but also has a positive influence on brand preference. Nevertheless, so far it was not investigated how this concept particularly contributes to shaping brand identity. Based on an extensive literature research regarding the fundamental concepts of social marketing, corporate social responsibility and corporate social marketing, twelve indicators were developed throughout this work. These indicators, on one hand, define what CSM is and what it is not, thus allowing a consistent understanding for further studies. On the other hand, in a manner of "best practice", they contain important aspects which are necessary for companies to fulfil in order to implement their CSM campaign successfully. Furthermore, a theoretical concept, based on the brand identity prism of Kapferer, was developed. It shows how the brand identity can be formed through the implementation of CSM initiatives. By applying the indicators to the Dove "Real beauty campaign" case study, it was confirmed that this campaign can be labelled Corporate Social Marketing. The theoretical concept was then applied to this case to verify its legitimacy, as well as to show how the CSM campaign influenced Dove's brand identity.

Keywords: Corporate Social Marketing (CSM), brand identity prism, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Initiatives (CSI), Social Marketing, Dove, Real Beauty Campaign

Índice

Índice de acrónimos	vi
Índice de figuras, ilustraciones y tablas	vi
1 Introducción.....	1
1.1 Objetivos	2
1.2 Justificación	3
1.3 Metodología	3
1.4 Estructura del trabajo	4
2 Revisión de la literatura.....	6
2.1 Marketing Social	6
2.2 Responsabilidad Social Corporativa	9
2.3 Iniciativas Sociales Corporativas	11
2.3.1 Iniciativas sociales corporativas con involucración directa de los consumidores	12
2.3.2 Iniciativas sociales corporativas sin involucración directa de los consumidores	13
2.4 Marketing Social Corporativo.....	15
2.4.1 Definición del Marketing Social Corporativo	15
2.4.2 Campaña de Marketing Social Corporativo	16
2.4.3 Relación entre Marketing Social Corporativo y el comportamiento del consumidor	20
2.5 Identidad de la marca como parte del concepto de la marca.....	22
2.5.1 Concepto de marca.....	22
2.5.2 Identidad de la marca	24
2.6 Relación entre el Marketing Social Corporativo y el concepto de marca.....	26
2.7 Trabajo preparatorio.....	28
2.7.1 Indicadores de Marketing Social Corporativo.....	28
2.7.2 Marketing Social Corporativo como componente para construir la marca	32
3 Análisis de caso.....	34
3.1 Dove	34
3.2 Campaña por la Belleza Real	35
3.2.1 Estudios globales sobre la belleza y el bienestar.....	36
3.2.2 Campañas publicitarias	40
3.2.3 Proyecto Autoestima	46
3.3 Aplicación de los indicadores de Marketing Social Corporativo al caso de Dove	48
3.4 Aplicación del modelo de la identidad de marca a Dove.....	56

4	Conclusiones	57
5	Referencias.....	59
A1.	Resultados de investigaciones sobre empresas que apoyan una buena causa	72

Índice de acrónimos

CRM	<i>Marketing con causa</i>
CSI	<i>Iniciativas sociales corporativas</i>
CSM	<i>Marketing social corporativo</i>
DSEP	<i>Proyecto para la Autoestima de Dove</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
RSC	<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>

Índice de figuras, ilustraciones y tablas

Figura 2-1 Proceso de la realización de las CSI.....	12
Figura 2-2 Marco conceptual para entender los efectos del CSM en el comportamiento de los consumidores.....	20
Figura 2-3 Sistema de marca.....	24
Figura 2-4 Prisma de la identidad de marca.....	25
Figura 3-1 Identidad de Dove.....	56
Ilustración 3-1 <i>Tick Box - Campaign for real beauty</i>	41
Ilustración 3-2 <i>New Dove Firming. As tested on real curves.</i>	41
Ilustración 3-3 <i>Evolution</i>	42
Ilustración 3-4 <i>Onslaught</i>	43
Ilustración 3-5 <i>Real Beauty Sketches</i>	44
Ilustración 3-6 <i>Selfie</i>	44
Ilustración 3-7 <i>Choose Beautiful</i>	45
Ilustración 3-8 <i>#MyBeautyMySay</i>	46
Ilustración 3-9 Página <i>web</i> inicial de Dove España.....	48
Tabla 2-1 Desarrollo del plan de una campaña de CSM según Kotler et. al.....	18
Tabla 2-2 Desarrollo del plan de un programa de CSM según Guardia Massó.....	18
Tabla 2-3 Los <i>benchmarks</i> de marketing social.....	28
Tabla 2-4 Indicadores de CSM y su descripción detallada.....	29

1 Introducción

Allstate, Subway, Energizer – ¿qué tienen estas tres empresas en común? Obviamente no es el campo de actividad: Allstate es una empresa de seguros, Subway una cadena de franquicias en el sector de la comida rápida y Energizer un fabricante de baterías y linternas. En cambio, las tres empresas tienen en común que se han comprometido con asuntos sociales con el objetivo de cambiar el futuro hacia el mejor¹ (Kotler, Hessekiel y Lee, 2012).

Según la UNO, hay veintiún principales asuntos mundialmente incluyendo, entre otros, la igualdad de género, la alimentación, la infancia, la salud y el cambio climático (United Nations, s. f.). Si las más de 50.000 empresas multinacionales, o incluso solo las 500 más grandes del mundo se comprometerían con un asunto social, encontrando su mejor pareja y concentrándose solamente en él – el mundo será un lugar mejor (Lee, 2016).

En 1970 el economista Milton Friedman en „*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*” explicó que, en última instancia, las empresas no están ahí para nada más que para "generar un máximo rendimiento para los inversores" (Kotler, Hessekiel y Lee, 2013). Sin embargo, Porter y Kramer contradijeron esto fundamentalmente en 2002:

*"It is true that economic and social objectives have long been seen as distinct and often competing. But this is a false dichotomy; it represents an increasingly obsolete perspective in a world of open knowledge-based competition. Companies do not function in isolation from the society around them. In fact, their ability to compete depends heavily on the circumstances of the locations where they operate."*² (Porter y Kramer, 2002, pp. 2–3)

Aunque se refirieron principalmente a las ventajas de competitividad para las empresas, que se pueden generar a través de la filantropía estratégica, se supone que esto también es cierto en principio. Prueba de ello aporta la consultoría Cone que, como parte de su estudio “*2004 Cone Corporate Citizenship Study*”, presentó que el 86% de los estadounidenses cambiarían muy probablemente de una marca a otra – considerando que las dos marcas son similares en

¹ Allstate: “*Teen Driver Pledge*”, Subway: “*Start walking*”; Energizer: “*Change your Clock. Change your Battery.*”

² “Es verdad que durante mucho tiempo se ha considerado que los objetivos económicos y los objetivos sociales son independientes y a menudo contrapuestos. Pero esta dicotomía es falsa; es una perspectiva cada vez más obsoleta en un mundo en el que la competencia es abierta y se base en el conocimiento. Las empresas no funcionan de forma aislada de la sociedad que las rodea. De hecho, su capacidad de competir depende en gran medida de las circunstancias de los lugares donde operan.”

precio y calidad - si la otra marca está asociada a una causa (Cone, 2004). Entre todas iniciativas sociales corporativas – que representan las diferentes maneras de asociar una marca con una causa - el Marketing Social Corporativo es visto como “*best of breed*” (Kotler y Lee, 2005a).

En un mundo en que la marca obtiene su propia identidad, tiene su propio valor (Kapferer, 1992) y la relevancia marca la diferencia (McKinsey & Company, 2011), este conocimiento adquiere un mayor valor.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es el de analizar de qué manera el Marketing Social Corporativo (en adelante CSM³) puede servir como componente para la creación de la identidad de marca. En concreto, este trabajo pretende responder a la pregunta si las empresas pueden crear una identidad de marca utilizando el concepto del Marketing Social Corporativo.

Por este motivo, los objetivos específicos, que se persiguen con esta investigación y que se discuten en el marco de este trabajo, serán los siguientes:

1. Definir el concepto de Marketing Social Corporativo
2. Determinar los indicadores de Marketing Social Corporativo, estableciendo un concepto que muestra lo que es CSM
3. Analizar la relación entre el Marketing Social Corporativo y la marca
4. Comprobar de qué manera el CSM puede influir en la identidad de marca y desarrollar un esquema teórico que refleja el mismo
5. Examinar, a través de los indicadores elaborados, si se puede afirmar que Dove realiza Marketing Social Corporativo a través de su Campaña por la Belleza Real
6. Si se puede clasificar las actividades de Dove como CSM, comprobar que se verifica el esquema teórico elaborado anteriormente, confirmando que el hecho de realizar CSM ha influido en la identidad de la marca Dove

³ En la literatura el acrónimo de CSM está utilizado para abreviar dos conceptos distintos: el marketing social corporativo - *Corporate Social Marketing* - Kotler, Hessekiel et al. (2013) y el *Corporate Societal Marketing* - Hoeffler y Keller (2002). En este trabajo este acrónimo se usará para el marketing social corporativo.

1.2 Justificación

En la literatura actual el Marketing Social Corporativo, en comparación con el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa o el Marketing de Causa, queda infundadamente poco reflejado en la investigación científica de hoy (Deshpande, 2016). El número de publicaciones académicas que trata sobre este tema habla por sí - aparte de publicaciones de Kotler, Lee y Guardia Massó (Andreasen, Lee y Rothschild, 2008; Guardia Massó, 1998; Kotler et al., 2012, 2013; Kotler y Lee, 2005a, 2005b) e Inoue y Kent (2014) - el *Social Marketing Quarterly* fue la primera revista científica que decidió publicar una edición especial sobre Marketing Social Corporativo en 2016. Además del artículo introductorio, se incluyen otras seis contribuciones críticas sobre el tema (Deshpande, 2016).

En definitiva, esto hace necesario crear una lista de indicadores de CSM, similar a los *benchmarks* del marketing social, para que la investigación posterior se base en la misma comprensión de CSM y para permitir a las empresas implementar con éxito las campañas de CSM, dejando en claro, que puntos deberían incluir empresas para que obtengan éxito con su iniciativa de CSM. Además, la literatura menciona que el Marketing Social Corporativo puede influir en la preferencia de la marca (Guardia Massó, 1998; Kotler et al., 2012), pero no analizan en qué manera puede hacerlo en la identidad de marca.

1.3 Metodología

Con el fin de conseguir este objetivo se llevará a cabo una revisión de la literatura, ya que permite analizar el estado actual de la investigación. Dado que se trata de examinar la documentación académica existente para elaborar indicadores comunes, que definen claramente que es y que no es el Marketing Social Corporativo, esta metodología parece la más adecuada. A través de la vinculación de la teoría se intenta, por otra parte, dar respuesta a la pregunta si el concepto de CSM tiene influencia en la identidad de marca.

El caso práctico sirve, por un lado, para probar si la campaña por la Belleza Real se puede clasificar como CSM - para conseguir esto se aplican los indicadores elaborados anteriormente - y para verificar si el esquema teórico, referente a la influencia de la identidad de marca, es adecuado. Para asegurar la objetividad del caso se concentra exclusivamente en la investigación en Internet y no se estableció ningún contacto con un responsable de Dove.

Sin embargo, no existe una metodología sin desventajas. En este caso, las limitaciones más importantes son (1) la restricción a los trabajos científicos ya publicados, dado que no incluye el material que se está revisando para su futura publicación o que se está produciendo en la

actualidad, (2) falta de uniformidad de algunas páginas *web* corporativas, aparte del hecho de que la página *web* de Dove España técnicamente no funcionó bien.

Se utilizarán los sistemas de búsqueda Google, Google Scholar y las bases de datos de EDDI de la Universidad Comillas y la Universidad Reutlingen que se basan en EBSCO, realizando la búsqueda en los idiomas español, alemán e inglés para obtener la mayor oportunidad posible de dar una visión completa del tema de investigación. Para la revisión de la literatura y el caso práctico se emplearon los siguientes medios: (1) revistas académicas (*Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of Social Marketing*, *Social Marketing Quarterly*, entre otros), (2) libros científicos (Pearson, Springer, Gabler Verlag, entre otros), (3) páginas *web* oficiales de organizaciones (Comisión Europea, *International Organization for Standardization*), (4) páginas *web* corporativas (Dove, Unilever) y (5) otras páginas *web* (*The Guardian*, Youtube, *Huffington Post*, entre otros).

1.4 Estructura del trabajo

Además de la introducción en el primer capítulo y las conclusiones en el cuarto, el presente trabajo de investigación se divide en dos partes: la revisión de la literatura y el caso práctico.

El primer capítulo representa una breve introducción al tema, la definición de los objetivos, la justificación del trabajo, un conciso resumen de la metodología aplicada y una visión global del trabajo presente.

La revisión de la literatura consta de siete epígrafes y proporciona una comprensión general de la teoría aplicada. Al principio se explicará el marketing social (2.1) y la responsabilidad social corporativa (2.2) para permitir una mejor comprensión de los siguientes conceptos, dado que el Marketing Social Corporativo se deriva del concepto del marketing social. Después se explicará las Iniciativas Sociales Corporativas (2.3). Posteriormente, se hará especial hincapié en éste concepto (2.4) antes de analizar la identidad de marca como parte del concepto de marca (2.5). A continuación, se describirá el estado de investigación referente a la relación del CSM y el concepto de marca (2.6). El capítulo de la revisión de la literatura se finaliza con el trabajo preparatorio (2.7) en cual se elaborará los indicadores del Marketing Social Corporativo y la influencia del CSM en la identidad de marca.

El caso práctico se organiza en un breve resumen de la marca Dove (3.1), seguido de una explicación de la campaña de la Belleza Real (3.2), para ofrecer una visión global antes de

que se aplican los indicadores previamente desarrollados (3.3) y se analiza la influencia en la identidad de la marca Dove (3.4).

Finalmente, el trabajo termina con conclusiones y propuestas de futuras líneas de investigación.

2 Revisión de la literatura

La revisión de la literatura tiene como objetivo dar una visión global al estado de la investigación hoy en día respecto al Marketing Social Corporativo que se deriva del concepto de Marketing Social y se clasifica como parte de las Iniciativas Sociales Corporativas en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. Además, este capítulo está dedicado al concepto de la marca y su identidad que luego se relaciona con el concepto del CSM. Finalmente, partiendo de esta base, se elaboran los indicadores del CSM y un concepto que demuestra la influencia del CSM en la identidad de marca.

2.1 Marketing Social

Los orígenes “académicos” del marketing social se remontan a Philip Kotler y Sidney Levy, después de que se interesaron por la pregunta: “*Why can't you sell brotherhood and rational thinking like you sell soap?*” (Wiebe, 1951-1952). En un artículo fundamental que exploraba la ampliación del marketing más allá de sus raíces comerciales, Kotler y Levy (1969) propusieron la aplicación del marketing a las ciudades y lugares, a causas relacionadas con la salud y con otros áreas e, incluso, para las personas. A través de esta ampliación de su campo de actuación, el marketing comenzó a adquirir un cierto carácter social, más allá del mero objetivo empresarial de maximización del beneficio (Andreasen, 1994). En consecuencia, Kotler y Zaltman (1971) adoptaron el término “marketing social” para referirse exclusivamente a las prácticas de marketing cuyo objetivo era la búsqueda de ganancias sociales y no monetarias (Kotler en Dibb y Carrigan, 2013) y definieron el concepto de la siguiente manera: “*Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research.*”⁴ (Kotler y Zaltman, 1971, p. 5)

En los últimos cincuenta años de evolución del marketing social, se han producido confusiones sobre el alcance del campo y cambios significativos de enfoque – por ejemplo Lazer y Kelly incluyeron en su definición del marketing social también el análisis de las consecuencias sociales de las políticas, decisiones y actividades de marketing (Andreasen, 2003).

⁴ El marketing social es el diseño, la implementación y el control de programas calculados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales y que incluyen consideraciones de planificación de productos, fijación de precios, comunicación, distribución e investigación de mercado.

En 1994, Andreasen intentó aclarar el papel del marketing social, proponiendo que éste era la aplicación de técnicas de marketing empresarial a programas diseñados para influir en el comportamiento del público objetivo a fin de mejorar su bienestar personal y el de la sociedad de la que forman parte (Andreasen, 1994). Concluyó que el objetivo final del marketing social era el cambio de comportamiento (Andreasen, 1994) determinando, de esta manera, hacia dónde se deberían dirigir los esfuerzos de marketing social. A través de su publicación en 1994, el papel del marketing social se clarificó y los investigadores obtuvieron una línea más uniforme. La elaboración de este concepto resultó fundamental para la disciplina, ya que ponía el énfasis en el uso de conceptos y herramientas de marketing para influir en el comportamiento del público objetivo en lugar de, simplemente, promover ideas sociales universales. La literatura posterior ha adoptado este objetivo esencial de Andreasen (Dann, 2010; Dibb y Carrigan, 2013; Gordon, 2011; Wymer, 2011). Esta característica también queda reflejada en la definición de consenso que los consejos de administración de las tres siguientes asociaciones: Asociación Internacional de Marketing Social (iSMA), la Asociación Europea de Marketing Social (ESMA) y la Asociación Australiana de Marketing Social (AASM), aprobaron con el objetivo de establecer una línea narrativa común que pudiera ser utilizada para promover el Marketing Social:

Social Marketing seeks to develop and integrate marketing concepts with other approaches to influence behaviours that benefit individuals and communities for the greater social good.

Social Marketing practice is guided by ethical principles. It seeks to integrate research, best practice, theory, audience and partnership insight, to inform the delivery of competition sensitive and segmented social change programmes that are effective, efficient, equitable and sustainable.⁵ (International Social Marketing Association [iSMA], European International Social Marketing Association [ESMA] y Australian Association of Social Marketing [AASM], 2013, p. 1)

⁵ Marketing social busca desarrollar e integrar los conceptos de marketing con otros enfoques para influir en los comportamientos que benefician a los individuos y a las comunidades para un mayor bien social. La práctica del Marketing Social está guiada por principios éticos. Su objetivo es integrar la investigación, las mejores prácticas, la teoría, el conocimiento del público y de las asociaciones, para informar la ejecución de programas de cambio social eficaces, eficientes, equitativos y sostenibles que tengan en cuenta la competencia y estén segmentados.

La literatura ha mostrado un cierto desacuerdo a la hora de definir este concepto (French y Russell-Bennett, 2015; Saunders, Barrington y Sridharan, 2015; Tapp y Spotswood, 2013; Wood, 2012) y han criticado que hay un exceso de definiciones de contenido diverso que dificultan entender el término "marketing social" en sí mismo. Entendían que esta situación complicaba la capacidad de implementar proyectos de marketing social y consideraban que era hora de reenfocar, repositionar y renombrar el este concepto (Wood, 2012). Exponen que el desarrollo de una visión y una misión en torno a las palabras clave, los objetivos y las actividades sugeridas puede ser útil (Peattie y Peattie, 2003; Wood, 2012). Por contra, Spotswood, French, Tapp y Stead (2012) entienden que crear un único concepto, la búsqueda de la definición ideal y especificar lo que es y lo que no es el marketing social, no serán beneficiosos. Además, piden a los profesionales del marketing social que eviten la trampa de definir el marketing social por referencia a consideraciones tácticas en lugar de basarse en principios estratégicos. Están convencidos de que las preguntas cruciales son las que se relacionan con los principios ideológicos y éticos que sustentan la práctica más que las que se refieren a la eficacia de los métodos directos o más implícitos. Es probable que las respuestas a estas preguntas avancen y mejoren la práctica.

A parte de la discusión mencionada anteriormente, la literatura discute si es posible que empresas hagan marketing social. Mientras que algunos autores académicos dicen que el marketing social puede llevarse a cabo por empresas, otros condenan la posibilidad de que empresas puedan ejecutar el marketing social.

Estos últimos declaran que el marketing social quiere cambiar las actitudes, creencias y comportamientos de individuos u organizaciones para un beneficio social y, en concreto, este cambio social es el propósito primario de la campaña (Rangun and Karim, 1991 en Andreasen, 1994). Dado que al final el objetivo principal de las empresas es la maximización de beneficios (Peattie y Peattie, 2003) y, en consecuencia, miden su éxito en términos de ventas de productos, reconocimiento de marca o cuota de mercado en vez de la mejora del bienestar individual y social (Dibb, 2014), los autores detectan una discrepancia en el hecho de que las empresas puedan ejecutar marketing social (Dann, 2008; Dibb, 2014; Peattie y Peattie, 2003).

Andreasen (2012) está de acuerdo con que el objetivo principal de marketing empresarial es la "maximización de ventas" (SIC, p. 37) pero dado que el marketing, tanto en entornos de negocio como sociales, consiste, en última instancia, en influir en los comportamientos, ya

sea que se trate de compras de los consumidores o de personas que adoptan estilos de vida más saludables, él entiende el marketing empresarial como un tipo simplificado en comparación al marketing social. En este contexto se puede decir que las distinciones entre el marketing social y el marketing empresarial son creadas artificialmente (Polonsky en Dibb y Carrigan, 2013).

Además, Polonsky (Dibb y Carrigan, 2013) destaca que el marketing social y el marketing empresarial tienen más en común de lo que la mayoría de los investigadores quieren reconocer. Recientemente las compañías se están dando cuenta de que tienen una responsabilidad más amplia hacia los consumidores y hacia la sociedad en general. Es decir, las empresas están reconociendo claramente que tienen que mejorar el bienestar individual. Más aún, en la comercialización de productos aumentados⁶ existe un fuerte vínculo entre la forma en que se llevan a cabo los programas de marketing social, es decir, se pide a las personas que modifiquen su comportamiento y que tomen decisiones más "responsables" con beneficios a largo plazo.

Algunos profesionales distinguen el marketing social, que se lleva a cabo por empresas, del marketing social realizado por gobiernos y otras instituciones, y lo denominan marketing social corporativo (Guardia Massó, 1998; Kotler et al., 2012). La literatura reciente está de acuerdo con la clasificación del concepto de marketing social corporativo como parte del marco de la responsabilidad social corporativa (Du, Sen y Bhattacharya, 2008; Inoue y Kent, 2014; Jones, Wyatt y Daube, 2016).

2.2 Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) – también denominada responsabilidad social de las empresas – brevemente dicho es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Comisión Europea, 2011, p. 7). Según la ISO la RSC es un concepto global que representa la responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente a través de una conducta transparente y ética que contribuye al desarrollo sostenible, incluido la salud y el bien común y, entre otras, cumple las leyes y está integrado en toda la organización (International Organization for Standardization [ISO], 2010).

⁶ Se refiere al concepto de “*augmented goods*” según Kotler, descrito en Kotler, Armstrong y Opresnik (2018).

Concluyendo, Dahlsrud (2008) subraya que las definiciones de RSC se centran en cinco dimensiones: ambiental, social, económica, *stakeholders* y voluntariedad. Por otra parte Snider, Hill y Martin (2003) consideran la RSC como un concepto sólo que se constituye de la relación entre las empresas y la sociedad. Según su comprensión las creencias y actitudes al respecto de este concepto varían con los temas relevantes a lo largo del tiempo.

Carroll y Buchholtz (Stumpf y Teufl, 2014) consideran la orientación a los beneficios como un requisito previo para asumir la responsabilidad social a modo de una base del compromiso social por parte de las empresas. Aunque los objetivos económicos son el factor más importante en las decisiones de gestión de las empresas, todas las partes involucradas son interdependientes. Es decir, que las acciones de los consumidores están determinadas por su actitud hacia las empresas y las empresas, a su vez, son percibidas de la manera en que actúan responsablemente. Esto influye, por tanto, en el éxito económico de las empresas, lo que se traduce en un interés propio de éstas en comprometerse con la sociedad (Adkins 1999 en Stumpf y Teufl, 2014; Heuskel en Ellen, Webb y Mohr, 2006; Habisch, Neureiter y Schmidpeter, 2008). Según varias investigaciones, los consumidores creen que es en el propio interés de la compañía apoyar una buena causa y consideran que tienen una responsabilidad social que cumplir⁷ (Endacott, 2004).

El concepto global de emplear la RSC como parte del marketing (Keller, 2013), en cual encajan todas las iniciativas sociales corporativas (Drumwright y Murphy 2001 en Stumpf y Teufl, 2014; Langan y Kumar, 2011; Ward y Lewandowska, 2006), se puede entender como el *corporate societal marketing*. Este concepto se basa en la idea de que las decisiones de marketing empresarial deben tener en cuenta los deseos de los consumidores y sus intereses a largo plazo, los requisitos de la empresa y los intereses de la sociedad a largo plazo (Kotler et al., 2018). Drumwright y Murphy (Stumpf y Teufl, 2014) caracterizan el *corporate societal marketing* como aquel que entre sus objetivos tiene alguno que no es de carácter económico, está relacionado con el bienestar social y que la empresa utiliza para poder conseguirlo los recursos de la empresa y/o de sus socios. Aunque en algunos casos el concepto del *corporate societal marketing* se utiliza de forma intercambiable con el marketing social

⁷ Cinco diferentes investigaciones que fueron realizados por diferentes empresas en Australia, EE.UU., Reino Unido, Nueva Zelanda y México. Más información se puede encontrar en el anexo.

corporativo, difiere significativamente de este último concepto en que carece de la meta de un cambio de comportamiento individual.

2.3 Iniciativas Sociales Corporativas

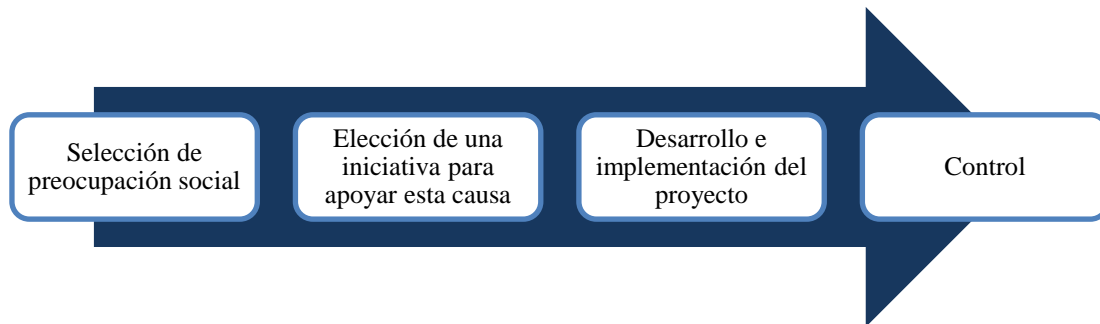
Las iniciativas sociales corporativas (en adelante CSI), son las actividades de una empresa que representan su participación en la comunidad. Estas iniciativas deben estar relacionadas con la propia actividad de la compañía e implican un uso enorme de sus propios recursos, con el objetivo de promover las preocupaciones sociales, fortalecer su negocio y cumplir con su responsabilidad corporativa por el bien común (Hess, Rogovsky y Dunfee, 2002; Kotler, Hessekiel et al., 2013). Una empresa que se esfuerza constantemente por crear e implementar estas CSI puede hacer el mundo un lugar mejor y beneficiarse de ello al mismo tiempo (Kotler et al., 2012).

Para obtener éxito, los programas de CSI deberían estar conectados con los valores centrales de la empresa y deberían obtener un vínculo significativo con las principales competencias de ésta (Austin y Miller Gaither, 2016; Hess et al., 2002; Kotler, Hessekiel et al., 2013). La vinculación con valores de la empresa demuestra un compromiso a largo plazo con las CSI, lo que puede mejorar la credibilidad ante los *stakeholders* de la empresa (Hess et al., 2002).

Además, para que las actividades de las CSI tengan legitimidad, las empresas deben estar a la altura de las expectativas de los *stakeholders* de la empresa, incluyendo la comunicación del carácter de la organización y su capacidad de respuesta a las obligaciones sociales percibidas (Sen y Bhattacharya, 2001). Una exitosa implementación puede ayudar a una empresa a incrementar el factor de la ventaja competitiva, construir una reputación favorable, facilitar la expansión internacional así como responder proactivamente a expectativas y presiones morales de la comunidad (Hess et al., 2002).

En general, la implementación de las CSI se basa en un proceso de forma global que se describe a continuación en la siguiente figura (Kotler, Hessekiel et al., 2013).

Figura 2-1 Proceso de la realización de las CSI



Elaboración propia a partir de Kotler, Hessekiel et al. (2013)

Kotler, Hessekiel et al. (2013) dividen las iniciativas en dos grupos. El primer grupo se caracteriza por la involucración directa de los clientes y se compone de a) promoción de causas, b) marketing con causa y c) marketing social corporativo. Las iniciativas del segundo grupo, al contrario, no involucran los clientes o solo les involucran indirectamente: d) filantropía corporativa, e) voluntariado de los empleados y f) prácticas de negocio socialmente responsables. Todas las iniciativas se explican en los apartados siguientes.

Según Kotler y Lee (2005b) el objetivo de las CSI debería ser que la empresa seleccionase un tema social y luego desarrollara una estrategia para abordar este tema en cada una de las seis iniciativas anteriormente señaladas. Esta coordinación aumenta la probabilidad de que la empresa se asocie claramente a la cuestión social y, al mismo tiempo, proporciona más apoyo a la causa de lo que lo haría a través de una sola iniciativa.

2.3.1 Iniciativas sociales corporativas con involucración directa de los consumidores

Estas iniciativas están relacionadas con el marketing y la involucración directa de los consumidores puede variar dependiente de la iniciativa que se planea. El marketing social corporativo tiene la mayor involucración por el hecho de que su objetivo fundamental es la inducción del cambio conductual - se elaborará esta iniciativa más en 2.4.

La promoción de causas se caracteriza por el hecho de que una empresa proporciona materiales, recursos financieros y/o de otro tipo con el fin de crear conciencia sobre un tema social o para apoyar la obtención de fondos, la participación y el voluntariado para una buena causa (Kotler et al., 2012, 2013). Según Kotler et al. (2012) el elemento central de la iniciativa de promoción de causas es la publicidad a través de la comunicación persuasiva. El objetivo más importante de la comunicación es crear atención y conciencia de los problemas,

despertar la curiosidad y animar a la gente para que utilicen su tiempo, su dinero y sus recursos no monetarios para una buena causa y/o que ellos mismos se involucren en eventos.

El marketing con causa (en adelante CRM) es la estrategia por la que una empresa vincula las donaciones monetarias y materiales a la venta de sus productos y, por lo tanto, hace publicidad con donar parte de sus ingresos, generados a través de esta actividad, a un fin social o a una organización sin ánimo de lucro. En la mayoría de los casos, esta oferta es por un período limitado, para un producto específico y un proyecto de caridad claramente definido. Además se refiere al análisis, la planificación, la implementación y el control de todas las actividades de cooperación entre una empresa o marca de la misma y una organización sin ánimo de lucro con el objetivo de conseguir un beneficio mutuo, lo que significa que la acción está diseñada para generar tanto crecimiento de ingresos como financiación para el proyecto de caridad (Kotler et al., 2012; Stierl y Lüth, 2015; Stumpf y Teufl, 2014). Esto permite a las empresas vincular su nombre y marca con una "buena causa" u organización benéfica (Endacott, 2004).

Adkins (1999) indica que el CRM origina una situación en la que todos salen ganando, ya que, en su opinión, no sólo la empresa y los consumidores, sino también la causa social apoyada, se beneficiarían de la ejecución de los proyectos.

2.3.2 Iniciativas sociales corporativas sin involucración directa de los consumidores

Las CSI no se dirijan directamente al cliente, representan más bien prácticas de forma general relacionada con la gestión de la empresa (Kotler et al., 2012).

La filantropía corporativa representa la más tradicional y significa, en su esencia, que una empresa apoya directamente un proyecto o una preocupación social, generalmente en forma de donaciones monetarias y/o contribuciones en especie (Kotler, Hessekiel et al., 2013) que no están sometidas a ninguna otra condición. Según el Comité para el Fomento de la Filantropía Empresarial (*Committee Encouraging Corporate Philanthropy* [CECP], 2018) las donaciones corporativas realizadas en 2017 en un 48% fueron donaciones monetarias, un 34%

dinero de la fundación como programas de subvenciones y patrocinio y un 18% contribuciones en especie, que se componen de productos o servicios pro bono⁸. En comparación con 2013, las empresas han cambiado la composición de los diferentes tipos de sus donaciones corporativas. En vez de vincularlas a programas de subvenciones y patrocinio, dan más dinero a través donaciones monetarias. Este desarrollo puede haber resultado de decisiones de empresas en favor de un modelo corporativo en el que puedan apalancar su marca y estar más alineados con las estrategias de negocio en términos de las causas que apoyan (CECP, 2018).

La iniciativa a través del voluntariado de los empleados trata de apoyar, motivar y animar a los empleados, socios minoristas y/o franquiciados a ofrecer su tiempo como voluntarios para apoyar a organizaciones sin fines de lucro y proyectos sociales locales. El trabajo por una buena causa es coordinado, planificado y administrado por la empresa. Además la empresa apoya a sus empleados en esta actividad, por ejemplo, a través de la disposición de un cierto tiempo durante la jornada laboral (CECP, 2018; Kotler, Hessekiel et al., 2013).

Los programas de voluntariado exitosos son aquellos que son apoyados y comprendidos en toda la organización, que se planifican al largo plazo y que tienen metas específicas y mensurables que permiten su seguimiento. Además, la gestión de los voluntarios es un trabajo de los miembros del personal y está vinculada al desempeño que crea vías para fortalecer el compromiso de los voluntarios a lo largo del tiempo (CECP, 2018). Kotler, Hessekiel et al. (2013) determinan que a la hora de desarrollar programas de voluntariado, una empresa debe asegurarse de que las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales, en las que se centra el enfoque de su proyecto, responden a un interés genuino por parte de los empleados y que están en consonancia con las necesidades de la empresa, así como con las CSI que la empresa ya realiza.

Las prácticas de negocio socialmente responsables se caracterizan en sus métodos de negocio, procedimientos operativos y/o procesos de producción que no están obligados por ley a hacer para promover una preocupación social, servir al bien común y/o contribuir a la protección del medio ambiente. Una característica esencial de esta iniciativa es la voluntariedad

⁸ “El pro bono es el trabajo que un profesional realiza de forma gratuita a favor de individuos o de entidades sin ánimo de lucro que lo necesiten. Puede darse en distintos ámbitos: comunicación, tecnología, derecho, etc.” Fundación hazlo posible (s. f.).

y la característica que va más allá de lo que las leyes y reglamentos hacen evidentes (Kotler, Hessekiel et al., 2013). Formatos típicos, entre otros, son (Kotler, Hessekiel et al., 2013):

- la mejora de edificios e instalaciones respecto a cuestiones medioambientales y de seguridad,
- la selección de proveedores a base de su voluntad de alinear sus procesos de producción con criterios de sostenibilidad ecológica o
- la oferta de programas en beneficio de los empleados como instalaciones deportivas o guarderías infantiles.

Los beneficios financieros suelen producirse por la reducción de los costos operativos, los incentivos monetarios de los organismos gubernamentales y la mejora de la productividad de los empleados incluida la reducción de la rotación de personal dado que los empleados suelen ser más contentos (Kotler, Hessekiel et al., 2013).

2.4 Marketing Social Corporativo

El marketing social corporativo (CSM - como ya mencionado antes) es el marketing social, con sus características descritas anteriormente, aplicado al campo de la actividad de la empresa. Al principio de este epígrafe se definirá el CSM, proponiendo una definición común para el marco de este trabajo. A continuación se elaborará la teoría de una campaña y su desarrollo y por último, este capítulo trata de los efectos de CSM en el comportamiento de consumidores.

2.4.1 Definición del Marketing Social Corporativo

Kotler et al. (2012, p. 171) definieron el concepto del CSM en 2012 como:

El marketing social corporativo emplea los recursos de la empresa para desarrollar y/o implantar una campaña de cambio conductual destinada a mejorar la salud pública, la seguridad, el medio ambiente o el bienestar de la comunidad.

El foco de la campaña está siempre en el cambio de comportamiento y el resultado deseado es que se produzca dicho cambio.

Por otra parte Guardia Massó (1998, p. 69) define el CSM de la siguiente manera:

Es el desarrollo de una actividad empresarial que tiene por objetivo el lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, de forma que esta actividad favorezca al mismo tiempo los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y su imagen.

Las dos definiciones tienen en común que el foco de la campaña está en el cambio de comportamiento que beneficia a la sociedad. Sin embargo, difieren significativamente en el rol de la empresa y la determinación del objetivo del cambio de comportamiento. Kotler et al. indican que el CSM se caracteriza por el uso de recursos de la empresa para la elaboración de una campaña de CSM y el objetivo está, claramente, en “mejorar la salud pública, la seguridad, el medio ambiente o el bienestar de la comunidad.” (Kotler et al., 2012, p. 171) Guardia Massó, al contrario, pone el foco en el resultado, clarificando que la actividad debe favorecer, al mismo tiempo en que beneficia a la sociedad y el individuo, los objetivos de la empresa. En este contexto menciona la “posición en el mercado y su imagen” (Guardia Massó, 1998, p. 69).

Por este motivo, se entiende el CSM en el marco de este trabajo de la siguiente manera:

El marketing social corporativo es la elaboración e implantación de una campaña, que emplea los recursos de la empresa, que tiene como objetivo lograr un cambio conductual de interés social destinado, entre otras cosas, al bienestar de la comunidad de forma que esta actividad favorezca, al mismo tiempo, los intereses de la empresa (Guardia Massó, 1998; Kotler et al., 2012).

2.4.2 Campaña de Marketing Social Corporativo

Una campaña puede incluir actividades de sensibilización, educación o esfuerzos para cambiar las creencias y actitudes existentes de los individuos o de la sociedad en general. Para elaborar una actividad de CSM se aplica la teoría del marketing, incluyendo conceptos y herramientas como la orientación al cliente, el análisis de la situación, el posicionamiento y el marketing mix (Kotler, Hessekiel et al., 2013).

Kotler et al. están convencidos que CSM representa una forma superior de las CSI, siempre que la causa se alinee bien con los productos y la misión de la organización (Austin y Miller Gaither, 2016; Deshpande, 2016; Inoue y Kent, 2014; Kotler y Lee, 2005a, 2005b) ya que

las personas que hacen un cambio de comportamiento personal recibirán un beneficio individual positivo, que probablemente asociarán con la organización que ayudó a promover su cambio (Kotler y Lee, 2005b; Lee, 2016). Du, Sen y Bhattacharya (2008) tuvieron éxito con su investigación para probar que este efecto existe. La investigación examinó una iniciativa de CSM de salud bucodental dirigida a familias hispanas desfavorecidas y consistía en dos estudios, uno cualitativo y otro cuantitativo. La investigación ha mostrado, entre otros resultados, que los beneficiarios de la causa a veces ven la compra de los productos del patrocinador corporativo como una forma de contribuir a la causa social. De este forma, esta investigación proporciona evidencia empírica clara para la alineación hipotética de los intereses sociales y empresariales cuando una empresa apoya una causa social que contribuye al bienestar de sus consumidores (Du et al., 2008).

Otros beneficios para la empresa son más evidentes en los objetivos de marketing a medio y largo plazo; por ejemplo el fortalecimiento del posicionamiento de la marca, la creación de preferencias de marca y el aumento del tráfico. Más allá del marketing, puede ser posible aumentar la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, la promoción de la reputación de la organización y proporcionar un servicio real a la sociedad (Deshpande, 2016; Guardia Massó, 1998; Jones et al., 2016; Kotler, Hessekiel et al., 2013).

Para obtener éxito es importante que la preocupación social esté relacionada y sea congruente con el negocio principal, sus productos, sus empleados y su estrategia de marketing actual (Kotler, Hessekiel et al., 2013), dado que las campañas de CSM tienen mayor efecto cuando son consideradas legítimas por su audiencia (Inoue y Kent, 2014). Además se debe facilitar un compromiso a largo plazo y la empresa debe combinar sus actividades de CSM con otras CSI (Guardia Massó, 1998; Kotler, Hessekiel et al., 2013; Lee, 2016).

Según Kotler, Hessekiel et al. (2013) el enfoque estratégico es importante para el éxito del CSM, por lo que recomiendan los siguientes pasos y principios para el desarrollo de un plan de la campaña.

Tabla 2-1 Desarrollo del plan de una campaña de CSM según Kotler et. al

Desarrollo del plan de una campaña de CSM	
1	Definir el objetivo y el enfoque de la campaña
2	Llevar a cabo un análisis de la situación (DAFO)
3	Elegir un público objetivo con una necesidad real que sea fácil de alcanzar
4	Establecer objetivos de comportamiento (comportamientos deseados) y objetivos de cambio de comportamiento
5	Identificar obstáculos y motivadores para el cambio de comportamiento
6	Crear una declaración que describa cómo el grupo objetivo debe ver el comportamiento deseado
7	Desarrollar una combinación de políticas de marketing de productos, precios, distribución y comunicación
8	Desarrollar un plan para evaluar y monitorear la campaña
9	Crear presupuestos y buscar fuentes de financiación
10	Desarrollar un plan de implementación

Elaboración propia a partir de Kotler, Hessekiel et al. (2013)

El proceso de desarrollo de un programa de CSM según Guardia Massó (1998) defiere un poco dado que pone el foco en la causa del CSM: definir la causa, elegir la causa más adecuada, elegir la pareja más adecuada, planificación de la iniciativa CSM y control de lo que sucede.

Tabla 2-2 Desarrollo del plan de un programa de CSM según Guardia Massó

Desarrollo del plan de un programa de CSM según Guardia Massó		
1	Definir la causa a través de atributos como	
	Conocimiento	Lo que sabe del consumidor de la causa (el saber sobre la pura existencia de la causa)
	Proximidad	La posibilidad de que puede pasar o afectar al consumidor mismo
	Afinidad	La importancia del tema para el consumidor (se crea de la suma del conocimiento y la proximidad)
	Popularidad	La popularidad en la sociedad
	Valores	Los valores de la marca deben estar en consonancia con la causa para ser creíble y razonable
2	Elegir la causa más adecuada	
	Factores básicos	La valoración del presupuesto, la capacidad de la empresa en involucrarse en todos los pasos, la experiencia y la información referente a la causa

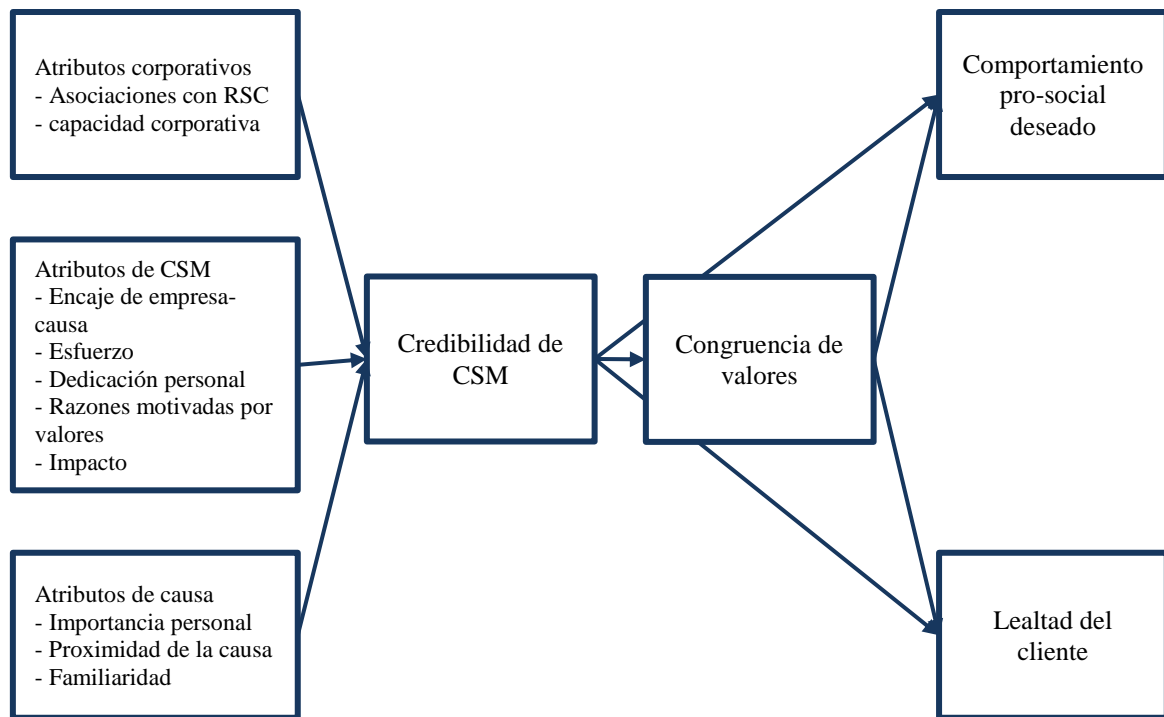
	Factores claves	Los beneficios personales que aporta el consumidor y la relación directa del consumidor con la compra del producto
3	Elegir la mejor pareja adecuada	
	Criterios para identificar la mejor organización	Organización interna, capacidad logística, el mismo público objetivo, área geográfica, tipo de actividad que realiza, presencia en medios de comunicación, sus valores y los a que se asocia, credibilidad y notoriedad
	Decisión de hacerlo por propia cuenta	Si la empresa está convencida de la mejor manera es hacerlo sin colaborador
4	Planificación de la iniciativa CSM	
	Beneficiar al consumidor	Mensajes deben ser muy claros para hacerle ver que alcanzará un beneficio directo
	Resaltar las ventajas	Incluir las ventajas que ofrece el cambio en la comunicación
	Objetivo abordables	Consideración en todo programa si la empresa dispone de los medios adecuados
	Impacto suficiente	Valorar si el impacto previsto del programa provocará los cambios
	Compromiso ético	La ética tendrá que estar siempre presente
5	Controlar lo que sucede	
	realización del cambio conductual	Controlar hasta qué punto el cambio de comportamiento que se pretendió a provocar se ha producido
	en términos de preferencia de marca	Controlar el nivel de resultado obtenido en términos de preferencia de marca

Elaboración propia a partir de Guardia Massó (1998)

2.4.3 Relación entre Marketing Social Corporativo y el comportamiento del consumidor

Basado en la literatura, que ya en parte se ha revisado anteriormente, Inoue y Kent (2014) desarrollaron un esquema conceptual para mostrar mejor los efectos de CSM en el comportamiento de consumidores.

Figura 2-2 Marco conceptual para entender los efectos del CSM en el comportamiento de los consumidores



Adaptado de Inoue y Kent (2014)

Según ellos la efectividad del Marketing Social Corporativo (CSM) depende, en gran medida, de la credibilidad corporativa de una empresa en el apoyo de una causa social. La credibilidad de CSM se compone de los atributos de la empresa, los atributos de CSM y los atributos de la causa que la empresa ha elegido.

La credibilidad de CSM tiene un impacto en ambos tipos de comportamiento del consumidor, el comportamiento pro-social deseado y la lealtad del cliente, tanto directamente como mediante la transmisión de congruencia de valores. Inoue y Kent (2014) entienden por la congruencia de valores la similitud percibida entre los valores de un individuo y los de los demás. En este contexto se entiende que los consumidores comparten los mismos valores con la empresa y perciben la fuente como creíble (Inoue y Kent, 2014).

Los atributos de la empresa se dividen en las asociaciones con RSC y la capacidad corporativa. La **asociación con RSC** aumenta significativamente dos dimensiones de la credibilidad corporativa, incluyendo la percepción de confiabilidad y experiencia (Keller y Aaker 1998 en Inoue y Kent, 2014; Walker y Kent, 2013). La **capacidad corporativa** representa la capacidad de producir servicios y productos de calidad. Ésta tiene efecto en las evaluaciones de los consumidores de la compañía y sus productos (Brown y Dacin, 1997). Además de que los individuos desarrollan la credibilidad percibida de un aspecto específico de una compañía basándose en sus percepciones e imágenes generales (Haley, 1996).

Una parte de los atributos de CSM es el **encaje percibido entre la empresa y la causa** por la que lucha, por ejemplo las operaciones de Energizer⁹ y su promoción de cambiar las baterías de las alarmas de incendios a través de la campaña "Cambia tu reloj, cambia tu batería" (Inoue y Kent, 2014; Lee, 2016). El **esfuerzo** que la empresa pone en sus programas de CSM para promover el comportamiento pro-social deseado representa otro atributo. Consumidores con alta identidad moral evaluaron a una compañía que adoptó un programa de voluntariado de empleados (alto esfuerzo) como más responsable socialmente que una compañía que simplemente se dedicaba a dar dinero en efectivo (bajo esfuerzo) (Reed, Aquino y Levy, 2007). La **dedicación personal** se refiere al grado en que los miembros de la organización están personalmente involucrados en la causa (Haley, 1996). Por otra parte Vlachos et al. (2009) han mostrado que las actividades de RSC asociadas por motivos basados en valores fueron las únicas actividades con un efecto positivo en el resultado. Por lo cual se puede deducir que las **razones** deberían estar **motivadas por valores** y no deberían estar motivadas por egoísmo, estrategia, o motivos de *stakeholders* (Inoue y Kent, 2014). Mostrar el **impacto**, como último atributo de CSM, se base en una investigación de Du et al. (2008) que demostró que los consumidores tenían más probabilidad de involucrarse en el comportamiento de propugnación hacia una compañía si percibían que su iniciativa tenía un impacto significativo en la sociedad.

El primer atributo de la causa es la **importancia personal** - la proximidad y la afinidad en el concepto de Guardia Massó – y representa el grado en que los consumidores apoyan personalmente la causa de patrocinio de la empresa, tiene un efecto significativo en su percepción de la empresa (Lee, 2016; Sen y Bhattacharya, 2001). La **proximidad** significa que la

⁹ Fabricante de baterías y linternas.

credibilidad de la empresa es alta cuando apoya una causa posicionada localmente en vez de apoyar una causa que no está posicionada localmente (Grau y Folse, 2007 en Inoue y Kent, 2014). Por la **familiaridad** – conocimiento de Guardia Massó - se entiende que los consumidores tendían a formular percepciones positivas de una empresa si la causa apoyada por la empresa les resulta familiar (Lafferty, Goldsmith y Hult, 2004).

Este concepto ilustra una vez más que el CSM no es un modelo único compatible con todos los casos. Las campañas de CSM son mejores cuando se basan en una equilibrada combinación de intereses entre lo que la sociedad necesita y las metas y objetivos de la compañía. Es crucial que las empresas sean transparentes en sus esfuerzos de CSM y eviten cualquier impresión de inautenticidad o agendas ocultas, dado que el hecho puede llevar la iniciativa al fracaso (Lee et al. en Austin y Miller Gaither, 2016; Smith, 2012 en Austin y Miller Gaither, 2016). Deshpande (2016) expresa que los *stakeholders* analizan las actividades de CSM y si perciben que existe un fuerte conflicto entre las responsabilidades con respecto a la iniciativa de CSM, reaccionarán con escepticismo, frustración y resistencia. Cuestionarán la verdadera intención de la iniciativa de CSM (no la que las corporaciones transmiten al público) y otorgarán a la compañía una actitud negativa, apoyo negativo a la marca, falta de confianza y una mala reputación (Park, Lee y Kim, 2014 en Deshpande, 2016), lo que perjudicará los resultados finales de la compañía (Deshpande, 2016).

2.5 Identidad de la marca como parte del concepto de la marca

La identidad es el “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás” (Real Academia Española [rae]). Aplicado al concepto de marca, esto significa que la identidad hace lo que la marca es, como se debería gestionar y tiene un papel importante en la creación de la misma. Al principio de este epígrafe se explicará el concepto de marca y a continuación se precisará la identidad de la marca con un enfoque en el prisma de identidad de marca según Kapferer.

2.5.1 Concepto de marca

El concepto de la marca tiene su origen en el fin de señalar la pertenencia a una empresa a través de símbolos que también permitan identificar a la compañía (Kapferer, 2011). Hoy en día, la marca constituye un parte muy importante de un producto o servicio que puede agregar valor a la compra de un consumidor (Kotler et al., 2018) y tiene significados que van mucho más allá de los atributos tangibles de un producto (Kotler et al., 2018). La *American Marketing Association* (AMA) define una marca como "*name, term, sign, symbol, or*

*design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition*¹⁰ (Keller, 2013, p. 30). Kapferer (2011) no contradice esta definición pero, sin embargo, pone su énfasis en que la marca es un nombre con el poder de influir en el mercado - su poder aumenta a medida que más gente lo conoce, está convencida de ello y confía en la. Explica más detalladamente que una marca es una idea compartida, deseable y exclusiva, reflejada en productos, servicios, lugares y/o experiencias. Cuanto mayor sea el número de personas que compartan esta idea, mayor será el poder de la marca. Por eso, la gestión de la marca, respetando el sistema de la misma, consiste en ganar poder, haciendo que la marca sea más conocida, más comprada y más compartida.

El sistema de la marca es dinámico, está interrelacionado con el entorno en que se encuentra y se puede reflejar en una pirámide que representa los atributos interrelacionados que están vinculados entre sí y muestra que lo que unifica a los productos de una marca no es su nombre o signos externos comunes, sino su "religión": qué espíritu, visión e ideales comunes se incorporan en ellos. Esto queda reflejado en la parte superior en que se indica la visión y el propósito de la marca, así como sus propios valores en el nivel abajo. Este nivel lleva al siguiente nivel inferior, que muestra el estilo general de comunicación de la marca. La personalidad y el estilo de la marca se transmiten menos con palabras que con una forma de ser y de comunicar. Estos códigos no deben someterse exclusivamente a la inspiración fluctuante del equipo creativo: deben definirse de manera que reflejen el carácter único de la marca. El siguiente nivel presenta las características de la imagen estratégica de la marca: que son el resultado de la visión global y se materializan en los productos, la comunicación y las acciones de la marca. Por último, el nivel de producto, en la base de la pirámide, consiste en el posicionamiento de cada producto en su respectivo segmento (Kapferer, 2011).

En este contexto la gestión de la marca consiste en definir la visión y el propósito, los valores y la personalidad a la vez que las características de la imagen estratégica. Además se define la forma en que la marca concibe el producto, con el fin de determinar exactamente cuándo un producto es merecedor de la marca y cuándo deja de serlo (Kapferer, 2011).

¹⁰ nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, destinado a identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y a diferenciarlos de los de la competencia.

Figura 2-3 Sistema de marca



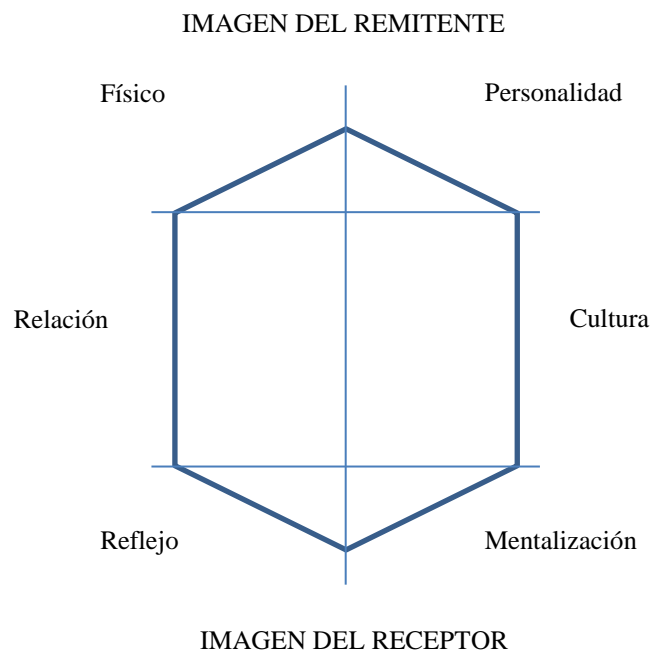
Adaptado de Kapferer (2011)

2.5.2 Identidad de la marca

La identidad de marca se define como un conjunto coherente de los rasgos característicos de una marca, que la hacen única y expresa de manera estable a lo largo del tiempo lo que representa o debería representar y la distingue de otras marcas (Radtke, 2014). Se encuentra en una relación recíproca con la imagen de marca, dado que está en el lado del receptor. Como ya se ha definido anteriormente, la imagen se refiere a la forma en que ciertos grupos perciben una marca y como decodifican todas las señales que se provienen de los productos, servicios y comunicación cubiertos por la marca. La identidad está del lado del remitente. El propósito, en este caso, es especificar el significado, el objetivo y la imagen de la marca. La imagen es tanto el resultado como su interpretación. En términos de gestión de marca, la identidad precede a la imagen. Antes de proyectar una imagen al público, se debe saber exactamente lo que se quiere proyectar. Antes de ser recibido, se debe saber qué enviar y cómo hacerlo (Kapferer, 1992, 2011).

Para obtener éxito, marcas deben tener carácter, sus propias creencias y, en consecuencia, ayudar a los consumidores en su vida, en el descubrimiento de su propia identidad. En el marco de este trabajo se usará el prisma de la identidad de la marca de Kapferer (1992), considerado como el primer modelo referente a este concepto. Se base en la teoría de comunicación, por la idea de que marcas solo pueden existir si comunican. Por lo cual el prisma constituye de la perspectiva del consumidor (receptor) y de la empresa (remitente) y se compone de seis facetas integradas: cultura, personalidad, mentalización, físico, reflejo y relación.

Figura 2-4 Prisma de la identidad de marca



Adaptado de (Kapferer, 1992, p. 50, 2011, p. 183)

La faceta física representa las características, símbolos y atributos del producto; la personalidad representa el carácter y la actitud; la relación representa la asociación hacia la sociedad; la cultura representa un conjunto de valores; el reflejo representa la visión del cliente de la marca y la mentalización representa el espejo interno del cliente como usuario de la marca. La contribución de Kapferer consiste en subrayar la importancia de la marca como algo más que la suma de sus partes. Todas facetas definen la identidad de una marca, así como representan los límites dentro de los cuales es libre de cambiar o desarrollar. El prisma de la identidad de marca demuestra que todas estas facetas están interrelacionadas – el contenido de una faceta puede influir otra - y forman una entidad bien estructurada. Es importante de

tener en cuenta que aunque relacionadas, cada faceta aborda una dimensión diferente de la singularidad de la marca (Kapferer, 1992).

Las primeras tres facetas - física, relación y reflejo - son las facetas sociales que dan a la marca su expresión exterior y son visibles. Las otras facetas -personalidad, cultura e mentalización - son las que se incorporan dentro de la propia marca, dentro de su espíritu.

Un buen prisma de identidad es reconocible por las características que tiene pocas palabras en cada faceta, las palabras no son las mismas en diferentes facetas y todas las palabras tienen fuerza: la identidad es lo que hace que una marca destacar.

El concepto de la personalidad de la marca, mencionada en el prisma de la identidad así como en el modelo de la resonancia de la marca, refleja la posibilidad de que a través de la experiencia propia del consumidor o de las actividades de marketing, marcas pueden asumir rasgos de personalidad o valores humanos y, al igual que una persona, por ejemplo, pueden parecer "vivas" (Keller, 2013). Las cinco dimensiones de la personalidad de la marca con sus correspondientes sub-dimensiones son la sinceridad, la emoción, la competencia, la sofisticación y la robustez (J. Aaker, 1997). Aunque cualquier aspecto del programa de marketing puede influir en la personalidad de la marca, la comunicación de marketing y la publicidad pueden ser particularmente influyentes a medida que los consumidores sacan conclusiones sobre el usuario subyacente o la situación de uso representada o reflejada en un anuncio. Por ejemplo, los anunciantes pueden añadir rasgos de personalidad a una marca mediante la humanización, la personalización y el uso de personajes de marca e imágenes de marca sofisticadas (Keller, 2013).

2.6 Relación entre el Marketing Social Corporativo y el concepto de marca

Aunque no se ha podido encontrar ninguna investigación específica en lo que se refiere a CSM (como establecido antes: Marketing Social Corporativo) y su impacto en una marca, sin embargo, varios estudios confirman que el *corporate societal marketing* y la RSC a través de las CSI tienen un impacto en generar y crear *brand equity* por la vinculación de la marca con una causa (Deshpande, 2016; Hoeffler y Keller, 2002; Keller, 2003). Los beneficios económicos de la RSC de una empresa se han documentado en el vínculo entre las evaluaciones positivas de productos y marcas de los consumidores, la elección de la marca, las recomendaciones de marca y las intenciones de compra entre otras (Brown y Dacin, 1997; Handelman y Arnold, 1999; Klein, 2004; Sen y Bhattacharya, 2001). Varios autores incluyen el fortalecimiento del posicionamiento de la marca y la creación de preferencias de

marca en los beneficios del CSM, lo que sugiere que existe un vínculo entre el CSM y la marca (Inoue y Kent, 2014; Kotler, Hessekiel et al., 2013).

Más aún, varios trabajos de investigación demostraron que los participantes cambiarían su comportamiento con respecto a la compra de productos sobre la base de lo justa que es la empresa o si apoya una buena causa (Endacott, 2004; Guardia Massó, 1998; JUST Capital, 2015). Y como ya mencionado en la introducción, la consultoría Cone ha encontrado, que el 86% de los estadounidenses cambiarían muy probablemente la marca si la otra marca se asocia con una causa – considerando que las dos marcas son similares en precio y calidad (Cone, 2004). Bloom, Hoeffler, Keller y Basurto (2006) encontraron en su investigación que las CSI tienen un efecto más positivo en la evaluación de una marca que las iniciativas de tamaño y alcance similares, pero con menos contenido social.

Pringle y Thompson acentuaron el impacto de la asociación de una buena causa con una marca, destacando que los consumidores se esfuerzan por alcanzar la cúspide de la jerarquía de necesidades de Maslow – la auto-realización. Precisan que “si los consumidores ya saben cómo funciona una marca y cómo piensa y siente, la siguiente pregunta es ¿en qué cree?” (Pringle y Thompson en Kotler et al., 2012, p. 42).

Además, según Polonsky las empresas tratan de convencer a los consumidores de que seleccionen marcas no sólo en función de su valor funcional, sino también de sus beneficios sociales más amplios, refiriendo a una compra que satisfaga las necesidades de los consumidores y beneficie a la sociedad (Dibb y Carrigan, 2013). Esta idea también queda reflejado en el concepto del marketing 3.0¹¹, basado en valores de Kotler, Kartajaya, Setiawan, Lafuente y Ancos (2013).

Por otra parte, Hoeffler y Keller (2002) han propuesto seis maneras por las cuales los programas de *Corporate Societal Marketing* pueden ayudar a construir *brand equity*: 1. Crear conciencia de marca, 2. Mejorar la imagen de marca, 3. Establecer la credibilidad de la marca, 4. Evocar los sentimientos de marca, 5. Crear un sentido de comunidad de marca, y 6. Obtener el compromiso de la marca.

¹¹ Según Kotler, Kartajaya, Setiawan, Lafuente y Ancos (2013) el marketing 1.0 se centra en el producto y el marketing 2.0 se centra en el consumidor.

2.7 Trabajo preparatorio

Basándose en los conceptos descritos anteriormente, el trabajo preparatorio constituye de la elaboración de los indicadores del CSM y un concepto que demuestra la influencia del CSM en la identidad de marca a través cuales se examinará el caso práctico– objeto de estudio.

2.7.1 Indicadores de Marketing Social Corporativo

Los indicadores se basarán en los conceptos descritos en 2.4 y los *benchmarks* de marketing social, que se explicarán más adelante, y representan un conjunto de características del CSM que permiten a distinguir esta técnica de otros conceptos. Además sirven para posibilitar a las empresas implementar con éxito campañas de CSM basadas en una visión general.

Basado en los seis *benchmarks* de marketing social de Andreasen (2002), French y Blair-Stevens desarrollaron más éstos (French y Russell-Bennett, 2015). Estos *benchmarks* no sirven como una lista simple de verificación, ni como un proceso de marketing social, sino representan un conjunto de conceptos integrados representando los elementos clave que pueden mejorar el impacto de una intervención de marketing social (The National Social Marketing Centre [nsmc], 2007). Incluso aunque no se pudieran aplicar literalmente los *benchmarks* de marketing social al CSM, sí podrían utilizarse algunos de ellos.

Tabla 2-3 Los *benchmarks* de marketing social

<i>Benchmarks</i> (Parámetros)	Descripción
Cambio del comportamiento	La intervención busca cambiar el comportamiento y tiene objetivos conductuales específicos mensurables
Orientación al consumidor/ciudadano	La importancia de comprender al cliente, sus actitudes y creencias, sus conocimientos y el contexto social en el que se encuentran
<i>Insights</i>	Se lleva a cabo una investigación formativa para identificar las características y necesidades del consumidor objetivo. Los elementos de intervención se prueban previamente con el público objetivo.
Segmentación	Se aplican diferentes variables de segmentación para que la estrategia se adapte al segmento objetivo
Intercambio	Se considere qué motivará a la gente a participar voluntariamente en la intervención y qué beneficio (tangible o intangible) se ofrecerá a cambio
<i>Marketing mix</i>	La intervención consiste en la promoción (comunicaciones) más al menos otra P de marketing

Competencia	La intervención considera el potencial de los comportamientos competidores (incluyendo el comportamiento actual). Las estrategias de intervención desarrolladas buscan minimizar la competencia
Teoría	Utilizar teorías del comportamiento para comprender el comportamiento humano e informar a los programas que se desarrollan

Adaptado de (nsmc, 2007)

Los indicadores de Marketing Social Corporativo se presentan en la siguiente tabla con su respectiva descripción. No reflejan un proceso ni son ordenados por prioridad e importancia, la numeración sólo sirve para facilitar la comprensión.

Tabla 2-4 Indicadores de CSM y su descripción detallada

Indicadores de CSM	De estos indicadores se puede deducir las siguientes descripciones
1. Objetivo de cambio de comportamiento de interés social	El cambio de comportamiento está claramente identificable
2. Emplea recursos de la empresa	Usa recursos de la empresa para financiar la iniciativa y no solamente pone su marca a una iniciativa de otro proyecto
3. <i>Insights</i> , se llevaba a cabo una investigación formativa para	Se puede deducir que la comprensión sobre el cliente se basa en una investigación formativa (es la base del punto 4)
a. Identificar las características y necesidades del consumidor objetivo	Que obtenía resultados referentes a las características y necesidades
b. Probar previamente los elementos de intervención con el público objetivo	Y las iniciativas se han probado antes de que fueron lanzados
4. Orientación al consumidor y ciudadano: Comprensión del cliente referente a sus siguientes atributos	La iniciativa está claramente orientada hacia el consumidor y ciudadano, y se ha obtenido una comprensión del cliente utilizando una combinación de fuentes de datos y métodos de investigación, reflejando la comprensión de los siguientes puntos
a. actitudes y creencias	Actitud = “estado del ánimo que se expresa de una cierta manera” (rae), es decir la manera de estar dispuesto a comportarse u actuar. Creencias = “de creer”; “Firme asentimiento y conformidad con algo” (rae)
b. conocimientos	Conocimientos = “Acción y efecto de conocer”; “Entendimiento, inteligencia, razón natural”; “Noticia, saber o noticia elemental de algo” (rae)

c. contexto social en el que se encuentran	Contexto = “entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho”; (rae) Social = “Perteneiente o relativo a la sociedad“(rae)
5. Segmentación	Se puede identificar que la empresa ha segmentado el mercado a través de su público objetivo a cual la mensaje está dirigida
6. Atributos de la empresa	Se puede observar lo siguiente a través de reportes de sostenibilidad y la cartera de productos
a. Asociaciones con RSC	Los actividades de RSC de la empresa son conocidas entre el público objetivo
b. Capacidad corporativa	La empresa es conocida por su capacidad de producir servicios y productos de calidad y los percepciones e imágenes generales de la empresa son buenas/favorables
7. Causa es la más adecuada y refleja los siguientes atributos	La causa refleja los siguientes atributos
a. Importancia personal	El grado en que los consumidores apoyan personalmente la causa (es un tema relevante en su vida y los consumidores mismos o partes relacionados pueden ser afectados personalmente)
b. Proximidad de la causa	Causa está posicionada localmente en vez de no estar posicionada localmente
c. Familiaridad	La causa es familiar al público objetivo - es una problemática conocida en este segmento de la sociedad
8. Causa se alinee bien con la organización	La causa y las características de la iniciativa cumplen con los siguientes criterios
a. Encaje de empresa-causa	La causa encaje bien con los productos de la marca (tiene varios rasgos referentes al público objetivo, la funcionalidad y actividades en común)
b. Dedicación personal	Se refiere al grado en que los miembros de la organización están personalmente involucrados en la causa --> se mencionan en artículos o en redes sociales que los empleados están involucrados en las iniciativas o el éxito requiere que los empleados forman parte de la iniciativa
c. Razones motivadas por valores	Las razones deberían ser motivadas por valores y no egoísta, estratégico, o basado en motivos de <i>stakeholders</i> ; no se puede observar que se esconde uno de los motivos mencionados últimos detrás
d. Impacto	Se percibe que la iniciativa tiene un impacto significativo en la sociedad; la causa apoyada tiene importancia en la sociedad y la iniciativa puede tener impacto en la sociedad a través de su alcance

e. Esfuerzo	Se puede observar que la empresa hace un esfuerzo en implementar la iniciativa y por lo cual realiza varias CSI (este punto se relaciona con el punto 10)
9. Actividad favorezca los intereses de la empresa	Se puede observar que la iniciativa ha apoyada en crear la identidad de marca aspirado, que las ventas de la marca aumentaron y/o se puede observar una respuesta favorable en los medios
10. Actividades de CSM se combinan con otras iniciativas sociales corporativas (cf. 2.3)	Se comprueba si la empresa combina su iniciativa de CSM con otros CSI
a. Promoción de causas	La empresa promociona una causa creando atención con el fin de crear conciencia sobre un tema social o para apoyar la obtención de fondos, la participación y el voluntariado para una buena causa
b. Marketing con causa	Una empresa hace publicidad con donar parte de los ingresos, generado a través de esta actividad, a un fin social (de esta manera se vincula las donaciones monetarias y materiales a la venta de sus productos)
c. Filantropía corporativa	Una empresa apoya directamente a un proyecto, que está sintonizado con la causa que apoya, generalmente en forma de donaciones monetarias y/o contribuciones en especie
d. Voluntariado de los empleados	Los empleados están involucrados en proyectos que están sintonizado con la causa (este punto se relaciona con la dedicación personal del punto 7)
e. Prácticas de negocio socialmente responsables	Se mejora voluntariamente las prácticas en sí mismas del propio negocio
11. Compromiso a largo plazo	Se comprueba que la empresa realiza la iniciativa sobre un largo plazo de tiempo y/o se obliga por un dado tiempo en el futuro que se constituye de más de 3 años
12. Control	El proceso de control incluye los dos enfoques de obtener resultados
a. Resultado obtenido de realización del cambio conductual	La empresa pública o ha publicado un informe que muestra que las iniciativas han tenido influencia, se puede encontrar informes de investigadores que han mostrado este resultado
b. Resultado obtenido en términos de preferencia de marca	A través de estadísticas se puede observar que la empresa ha creado una preferencia de marca (el capital de marca que ha creado en el periodo de ejecución)

Elaboración propia a partir del trabajo preliminar

2.7.2 Marketing Social Corporativo como componente para construir la marca

El Marketing Social Corporativo (CSM), como ya definido antes (cf. 2.4), tiene como objetivo principal lograr un cambio conductual de interés social. Sin embargo, a través de la realización del CSM la empresa puede asumir ciertas asociaciones y de esta manera el CSM puede influir la identidad de marca. En este epígrafe se demuestra, basándose en el prisma de identidad de marca de Kapferer de 1992 (cf. 2.5.2), de qué manera el CSM puede influir en la identidad de marca construyendo un esquema teórico.

Físico – se puede ver influido por atributos, como el color del envase o el diseño, a medida que se usa este medio para llamar la atención y dar fácilmente una pista de que este producto está relacionado con una causa. No obstante, este es más frecuente con CRM y no es aplicable para todos productos o servicios.

Personalidad – el compromiso con algo más grande, que su propio producto, o con la sociedad caracteriza a la personalidad de tal manera que, entre otros, parece más social, bondadoso, cuidadoso, empático, fiable, compasivo, fidedigno, consciente de su responsabilidad, sensible y valiente. Claramente esto depende mucha de la causa y en qué manera se comunica, dado que la comunicación puede dar un toque un poco distinto. Por ejemplo, una madre y un amigo pueden ser cuidadosos, pero se percibe de diferentes maneras. El CSM no forma la personalidad en definitiva sino puede ayudar en acrecentar la parte social y personal.

Cultura – representa las creencias, la ideología, porqué la marca hace lo que hace y depende mucho del contexto de la causa y del objetivo de cambio de comportamiento. Refleja los valores básicos a cuáles CSM puede dar vida y validar para que no parezcan que fueron adoptados sin ningún criterio. Valores, entre otros, pueden ser confianza, honestidad, pasión, ser excepcional, diversidad, autenticidad, calidad, respeto, civismo ejemplar, responsabilidad, liderazgo, seriedad, apertura mental, valentía, honestidad, humildad, fuerza de voluntad, unión, pertenencia, grandeza, cultura y transparencia.

Mentalización – dado que la mentalización refleja como el consumidor se ve a su misma si compra y usa la marca, CSM puede influir en dos maneras distintas a parte de la mentalización genérica de la marca. La primera es que el consumidor se ve apoyando la marca en su intento de generar algo mayor en la sociedad y por lo cual el consumidor se ve a sí mismo también, entre otros, bondadoso, generoso o social. Y la segunda manera se logra a través del cambio del comportamiento en que el consumidor se ve a sí mismo agradecido por lo que la marca ha hecho para él y otros.

Reflejo – es la manera en que el consumidor de la marca es percibida en la sociedad. A parte del reflejo que obtiene la marca en general, el CSM puede efectuar que los consumidores se perciben apoyando a una causa específica o una ideología si ésta se encuentra detrás del CSM.

Relación - refleja las asociaciones hacia la sociedad y de esta manera se reflejará la causa y la razón por el objetivo de cambio de comportamiento. Puede fortalecer la importancia de la marca en la sociedad y de esta manera enriquecer la relación entre las dos.

3 Análisis de caso

El objetivo perseguido de este caso práctico es, por un lado, aprobar si se puede declarar la Campaña por la Belleza Real como CSM y si se puede confirmar que éste concepto ha ayudado en crear la identidad de marca de Dove, con el objetivo de verificar si el esquema teórico, referente a la influencia de la identidad de marca, es adecuada. Al principio, se explicará la marca Dove y su Campaña por la Belleza Real para dar una visión global incluyendo los estudios de Dove, las campañas publicitarias y el proyecto de autoestima, antes de que se aplicarán los indicadores de CSM y se analizará la influencia en la construcción de la identidad de marca.

Para conseguir este objetivo y asegurar la objetividad, el caso se basa únicamente en una búsqueda bibliográfica. Se realizó una investigación exhaustiva en los idiomas alemán, inglés y castellano utilizando los sistemas de búsqueda Google, Google Scholar y las bases de datos de EDDI de la Universidad Comillas y la Universidad Reutlingen. Se buscaron investigaciones de terceros, informes y estudios de Dove o su corporativa Unilever, comunicados de prensa, publicaciones propias de Dove o Unilever igual que de terceros entre los años 1999 y 2019. Durante la investigación se enfrentaron limitaciones dado que la página *web* de Dove de España tenía problemas técnicos y no todas las páginas *web* de Dove y Unilever estaban actualizadas.

3.1 Dove

Dove, la marca mundial de belleza de Unilever tiene su origen en 1957 en los EE.UU. con el “*Original Dove Beauty Bar*”, una revolucionaria nueva “barra de limpieza de belleza”¹² que es una mezcla patentada de limpieza suave y un cuarto de la barra consiste de crema hidratante. La icónica barra de belleza de Dove limpia más profundamente que el jabón, dejando la piel limpia, suave y lisa (Unilever, s. f.a). En su plataforma de la marca Dove utiliza esta asociación de hidratantes para crear un punto de diferenciación en todo su rango de productos incluyendo las marcas Men+Care y Baby Dove (D. Aaker, 2004) que, entre otros, incluye barras de belleza, geles de ducha, cremas corporales, desodorantes antitranspirantes y cuidado del cabello (Dove US, s. f.a). El éxito de Dove se debe, en gran medida,

¹² No es un jabón de forma convencional, sino es un syndet. “Los syndet son surfactantes sintéticos (del inglés synthetic detergent), no provienen de grasas ni aceites. Su pH es más bajo que el de los jabones. En ocasiones se les llama “jabón sin jabón.” Bagazgoitia (2018).

a una estrategia de negocio que incluye extensiones de marca, innovación de productos y expansión geográfica (D. Aaker, 2013). Un proceso que empezó en los años noventa (Unilever, s. f.b) y más su campaña por la Belleza Real transformó una marca de “jabón” de 200 millones de dólares, a principios de la década de 1990 (D. Aaker, 2013), en una marca cuyo valor se ha estimado en casi 6.000 millones de dólares en 2018 (Kantar Millward Brown, 2018).

En su página *web* declaran que su visión es

[...] un mundo donde la belleza es una fuente de confianza. No de ansiedad. Esta es la razón por la que estamos aquí. Para ayudar a las mujeres de todo el mundo a desarrollar una relación positiva con la forma en que se perciben, ayudándolas a mejorar su autoestima y sacar su máximo potencial de belleza. (Dove España, s. f.d)

Bien alienado con su visión Dove creó la Campaña por la Belleza Real fomentando esta idea en su público objetivo - mujeres jóvenes y mujeres con una edad entre 15 y 64 años (Etcoff, Orbach, Scott y D'Agostino, 2006). Además de apoyar la misión de Dove que trata de hacer que las mujeres se sientan más hermosas cada día desafiando la visión estereotipada de la belleza de hoy e inspirando a las mujeres a cuidarse a sí mismas (Unilever United States, 2005).

3.2 Campaña por la Belleza Real

La Campaña por la Belleza Real es un esfuerzo global que pretende servir como punto de partida para el cambio social y actuar como catalizador para ampliar la definición y discusión de la belleza. Empleando varias herramientas de comunicación - publicidad, productos y programas como parte del proyecto de Dove para la autoestima - la campaña invita a las mujeres a participar en el debate sobre la belleza y a compartir sus puntos de vista al respecto con mujeres de todo el mundo (Unilever United States, 2005). La campaña se base en el compromiso con la Belleza Real de Dove, que destaca que la belleza es para todo el mundo y refuerza la visión de Dove (Dove, s. f.b; Unilever, 2017b). Dove renovó esto en 2017 (Unilever, 2017b), declarando que éste se materializa en tres promesas (Dove, s. f.b):

1. “Siempre presentamos a mujeres reales, no a modelos” (Dove, s. f.b)
reflejando la diversidad de la población se presenta mujeres reales, no modelos, de diferentes edades, tallas, estilo o color de cabello

2. “Retratamos a las mujeres tal y como son” (Dove, s. f.b)

no utiliza herramientas de retoque, verificándolo con su sello de cero distorsión digital (Dove, s. f.a, 2018c)

3. “Ayudamos a las niñas a ganar autoestima y confianza corporal” (Dove, s. f.b)

Con el proyecto para la Autoestima de Dove se forma a jóvenes en la autoestima y confianza, trabajando junto con expertos de imagen corporal y universidades para elaborar herramientas educativas (Dove, s. f.b). A finales de 2014, Dove había ayudado a más de 15,8 millones de jóvenes en 112 países (Unilever, 2015) y quiere llegar a 20 millones de jóvenes más en todo el mundo hasta el año 2020 (Dove, s. f.b).

Dove lanzó la campaña por primera vez en 2004 y desde entonces ha estado desarrollándola cada vez más. Los estudios globales sirven de base para obtener *insights* y ser capaz de alinear la campaña a las necesidades del público objetivo para poder desarrollar los programas con mayor éxito posible.

3.2.1 Estudios globales sobre la belleza y el bienestar

La misión de Dove al encargar el estudio *The Real Truth About Beauty*¹³, fue explorar empíricamente lo que la belleza significa para las mujeres de hoy, obtener una comprensión global mejor de la mujer, la belleza y el bienestar - y la relación entre ellos - y si los estereotipos de la belleza femenina en la cultura popular afectaban al bienestar, la felicidad y la autoestima de las mujeres. Además, Dove quería que el estudio evaluara si era posible hablar y pensar sobre la belleza femenina de maneras que fueran más auténticas y satisfactorias. Dove encargó a *StrategyOne* - una empresa de investigación especializada - a dirigir el estudio en colaboración con la Dra. Nancy Etcoff y el *Massachusetts General Hospital* - Universidad de Harvard y la Dra. Susie Orbach de la London School of Economics (Etcoff et al., 2004). Este primer estudio, que buscó generar y legitimar una nueva filosofía y un diálogo con las mujeres en todo el mundo sobre la belleza y el bienestar, fue el punto de partida de otros dos estudios en los años siguientes que también fueron realizados por los mismos

¹³ El estudio consistió en una encuesta telefónica de 3.200 respuestas, realizada entre mujeres de 18 a 64 años en diez países.

Se realizaron entrevistas en cada uno de los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Italia, Francia, Portugal, Países Bajos, Brasil, Argentina y Japón. Etcoff, Orbach, Scott y D'Agostino (2004).

investigadores (Butler, Etcoff, Orbach y D'Agostino, 2006). Las principales conclusiones del estudio fueron (Etcoff et al., 2004):

- Sólo el 2% de las mujeres de todo el mundo eligen la belleza para describir su apariencia.
- A pesar de que en su mayoría se clasifican como "promedio" en belleza y atractivo físico, casi la mitad de todas las mujeres (47%) califican su peso corporal como "demasiado alto".
- El estudio también demuestra que las mujeres tienden a creer que las definiciones populares de belleza y atractivo físico se han vuelto cada vez más rígidas e inalcanzables. Así:
 - o Más de la mitad de todas las mujeres encuestadas (57%) están de acuerdo en que 'los atributos de la belleza femenina se han definido muy estrechamente en el mundo actual'.
 - o Más de dos tercios (68%) de las mujeres están de acuerdo en que 'los medios de comunicación y la publicidad establecen un estándar poco realista de belleza que la mayoría de las mujeres no pueden alcanzar nunca'.
 - o Casi la mitad de los encuestados (47%) están totalmente de acuerdo con esta afirmación relativamente extrema: 'Sólo las mujeres más atractivas físicamente son representadas en la cultura popular'.
- Las mujeres jóvenes de 18 a 44 años están más interesadas en ver mujeres de diferentes pesos y formas corporales, las mujeres mayores tienen además un interés en ver mujeres de diferentes edades.

Estas conclusiones representan la base fundamental de la Campaña por la Belleza Real y sobre todo en el contenido y contexto de sus campañas de publicidad.

El estudio *Beyond Stereotypes: Rebuilding the Foundation of Beauty Beliefs*¹⁴ de 2005 se centró en la juventud. Su objetivo era aislar los estereotipos de belleza dañinos en los que se socializa a las niñas y mujeres a medida que maduran. Los resultados representan la base para el fomento de una nueva conversación entre las niñas, las mujeres y las madres sobre

¹⁴ El estudio consistió en una encuesta telefónica de 3.300 respuestas, realizada entre mujeres de 15 a 64 años en diez países.

Se realizaron entrevistas en cada uno de los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, México, Gran Bretaña, Italia, Alemania, China, Brasil, Arabia Saudita y Japón Etcoff et al. (2006).

la belleza y la autoestima, con la esperanza de transformar positivamente la socialización de la belleza y la autoestima de las futuras generaciones de niñas (Etcoff et al., 2006) .

Las conclusiones del segundo estudio forman la base para el proyecto autoestima de Dove, los resultados principales son las siguientes (Etcoff et al., 2006):

- Las ideas de belleza de hoy en día pueden crear ansiedad de apariencia para las mujeres en todo el mundo, siendo las niñas las más vulnerables.
- Más de dos tercios de las mujeres informan que la belleza es a menudo demasiado estrecha, lo que deja a cualquiera de estas mujeres creyendo que es difícil sentirse bella cuando se enfrentan a estos ideales.
 - o este efecto perjudicial está relacionado con la edad, cuanto más joven es la niña o la mujer, más probable es que personalmente le resulte difícil sentirse bella cuando se enfrenta a estos ideales.
- Nueve de cada diez mujeres quieren cambiar algún aspecto de su apariencia - con la mayor insatisfacción encontrada con su peso y forma corporal.
- Dos tercios de las mujeres en todo el mundo han evitado una actividad debido a que se sienten mal por su aspecto, incluyendo actividades de auto-actualización tales como dar su opinión o ir a entrevistas de trabajo.
- Más de la mitad de las mujeres encuestadas desean que, como jovencitas, hayan visto a niñas y mujeres en revistas que se parecen más a ellas - más reales.

Por último, el tercer estudio *Beauty Comes of Age*¹⁵ se enfocó en la generación mayor y el envejecimiento. Su objetivo era exponer los estereotipos existentes en torno a la belleza y el envejecimiento, así como proporcionar una inteligencia convincente para re-concebir y remodelar la perspectiva sobre el envejecimiento y la belleza para las futuras generaciones de mujeres (Butler et al., 2006).

¹⁵ El estudio consistió en una encuesta telefónica de 1.450 respuestas, realizada entre mujeres de 50 a 64 años en nueve países.

Se realizaron entrevistas en cada uno de los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, México, Gran Bretaña, Italia, Alemania, Francia, Brasil y Japón.

Las siguientes conclusiones representan los resultados principales del tercer estudio (Butler et al., 2006):

- Las mujeres encuestadas a nivel mundial reconocen que existen estereotipos sobre las mujeres mayores de 50 años que se centran en su sexualidad, productividad y apariencia.
- Estas mujeres de 50 años creen que están viviendo vidas decididamente diferentes de las que vivían sus madres a los 50 años, incluyendo ser financieramente independientes, orientadas a la salud, activas en el mercado laboral, atentas a su apariencia y francas.
- El cuidado personal es importante para estas mujeres, y la mayoría considera que es importante cuidar en lugar de ocultar los cambios que se producen en su apariencia física.
- Las mujeres creen que en la actualidad su apariencia en los medios está distorsionando o que no están representando en absoluto para nada.
- Las mujeres de todo el mundo quieren ver su valor, confianza, inteligencia y belleza mejor representados en los medios de comunicación y en la cultura popular.
- Además, quieren ser especialmente consideradas cuando los fabricantes de salud y belleza están creando productos para la mujer.

A lo largo de los últimos años Dove realizó varios estudios más. El estudio probablemente más numeroso se llevó a cabo en 2010 en 20 países a través encuestas internacionales telefónicas, *online* o presenciales con 6.407 mujeres de entre 18 y 64 años. Los resultados principales de este estudio que se realizó bajo el nombre "Toda la verdad sobre la belleza" fueron (Unilever, 2012):

- El 4% de las mujeres de todo el mundo eligen la belleza para describir su apariencia.
- Las mujeres mismas son su crítico de belleza más importante.
- Todas las mujeres tienen algo hermoso en ellas.

Unilever declaró que en 2017 ha realizado el mayor informe académico de Dove para examinar el impacto de la estima corporal, las presiones y la confianza en las niñas de todo el mundo - el Informe Global de Belleza y Confianza de Dove. Este informe muestra que cuando una chica tiene una alta estima corporal es más probable que piense que es hermosa, incluso si tiene un aspecto diferente al de las imágenes en los medios de comunicación y es menos probable que sienta la presión de ser bella (Unilever, 2017a). Estos resultados apoyan

que los programas del proyecto autoestima se enfoquen en aumentar la misma en niñas y jóvenes.

3.2.2 Campañas publicitarias

Como parte de la Campaña Estratégica por la Belleza Real, Dove ha elaborado y lanzado una gran variedad de campañas, algunas de las cuales no fueron tan exitosas como se esperaban, otras han provocado una crítica negativa masiva por racismo (Slawson, 2017) y otras fueron extremadamente exitosas (Stampler, 2013). A continuación se explicarán las campañas más destacadas referentes al intento de su compromiso de la belleza real.

La primera actividad de la Campaña estratégica por la Belleza Real presentaba a mujeres corrientes con muchos atributos diferentes, de todas las edades, razas, formas y tallas. Los anuncios – también conocido bajo el nombre “*Tick Box*” presentados en *billboards* incitaban a los consumidores a responder a preguntas como “*Withered or wonderful?*” (Bahadur, 2014) o “*Flawed or flawless?*” (Bahadur, 2014). Los visitantes podían enviar un mensaje de texto con su voto a un número que se mostraba. De esta manera la campaña atrajo a 1,5 millones de visitantes al sitio *web* de la Campaña por la Belleza Real, confirmando a Dove de que estaba en el camino correcto - este era un tema del que las mujeres querían hablar. Pocos meses después de “*Tick Box*”, Dove lanzó una campaña publicitaria que incluía a grupos de mujeres "reales" y diversas en ropa interior (Bahadur, 2014).

Ilustración 3-1 Tick Box - Campaign for real beauty



Fuente: Bahadur (2014)

Ilustración 3-2 New Dove Firming. As tested on real curves.



Fuente: Ogilvy 485 (Ogilvy 485, s. f.)

Las campañas iniciales atrajeron atención por la manera novedosa y revolucionario de reflejar mujeres “cotidianas”, pero la campaña *Evolution* del año 2006 fue el punto crítico, convirtiendo la Campaña por la Belleza Real en un nombre muy conocido, abriendo las ojos de mujeres jóvenes a las restrictivas definiciones de la belleza con la que crecieron y a la forma en que las imágenes fueron manipuladas para encajar en dichos ideales. Revela las técnicas de la industria de la belleza de una manera impactante y llama al escepticismo hacia las imágenes publicitarias. De manera específica, muestra el cambio de una mujer sin maquillaje y ordinaria a una modelo brillante. El video presenta a gran velocidad la manipulación por maquilladores, peluqueros y una gran cantidad de *Photoshop*, en que, entre otros, el cuello de la mujer se alarga, sus hombros se ajustan, su pelo y su piel se alisan y perfeccionan resultando en una mujer irreconocible. Al final del video aparece la frase “*No wonder our perception of beauty is distorted.*”¹⁶ (Dove UK, s. f.; Piper, 2006).

Ilustración 3-3 *Evolution*



Fuente: Dove (s. f.)

El video *Onslaught*¹⁷ se abre con una niña mirando a la cámara. A la canción "*Here it comes*" se le bombardean con imágenes de la industria de la belleza de mujeres perfectas, vestidas con bikinis, revistas con titulares relacionados con la dieta y la belleza, productos que

¹⁶ No es de extrañar que nuestra percepción de la belleza esté tan distorsionada.

¹⁷ Significa ataque

ofrecen “*younger, smaller, lighter, firmer, tighter, thinner, softer*”¹⁸ (Piper, 2007) resultados, el atracón de una mujer - batalla entre perder peso y ganar peso - y las agujas de la cirugía plástica. “*Talk to you daughter before the beauty industry does*”¹⁹ (Piper, 2007) se lee cuando la niña original cruza la calle (Piper, 2007).

Ilustración 3-4 *Onslaught*



Fuente: Extractado de Youtube (Piper, 2007)

La campaña “*Real Beauty Sketches*” se convirtió en el anuncio en vídeo más viral de todos los tiempos en 2013 apenas un mes después de su lanzamiento, “*Real Beauty Sketches*” de Dove ha obtenido más de 114 millones de visitas en total (Stampler, 2013). En este experimento Dove pidió a varias mujeres que se describieran a sí mismas ante el artista forense capacitado por el *FBI* (desde detrás de una cortina), quien dibujó un boceto de ellas basado en su descripción. Luego se le pidió a un extraño, con quién las mujeres hablaron antes, al azar que le describiera la misma mujer al artista, para ver cómo diferiría su descripción. Las descripciones del desconocido eran regularmente más atractivas, más bellas, más felices, más precisas y similares a lo que los sujetos realmente parecían - subrayando el punto de vista de Dove de que las mujeres son a menudo demasiado críticas con sus apariencias y no ven su verdadera belleza (Dove España, s. f.c; Dove US, 2013; Stampler, 2013).

¹⁸ más joven, más pequeño, más ligero, más firme, más apretado, más delgado, más suave

¹⁹ Habla con tu hija antes de que lo haga la industria de la belleza.

Ilustración 3-5 *Real Beauty Sketches*



Fuente: Dove España (Dove España, s. f.c)

La campaña *Selfie* se centra en la relación de adolescentes y sus madres a quienes se les pide que tomen imágenes de sí mismas que resalten sus inseguridades sobre su aspecto. Luego asistieron a un evento donde sus *Selfies* fueron colgadas en una galería de fotos. De esta manera las participantes aprendían que algunos de los atributos que les desagradaban eran los que otros consideraban más hermosos. *Selfie* se basa en un *insight*, obtenido por una de sus investigaciones, que el 63% de las mujeres creen que los medios sociales influyen en la definición actual de belleza más que los medios impresos, el cine y la música (Dove US, 2014).

Ilustración 3-6 *Selfie*



Fuente: Extractado de Dove US (2014)

Choose Beautiful, la campaña de Dove que se lanzó en 2015, se realizó en cinco ciudades alrededor del mundo – Delhi, San Francisco, Londres, Shanghai, y Sao Paulo - para explorar cómo las diferentes culturas influyen en las decisiones que las mujeres toman sobre su belleza y las animan a tomar siempre decisiones positivas. El experimento se compone de dos puertas, una al lado de otra, que tuvieron distintas denominaciones – normal o guapa. De esta manera las mujeres tenían de elegir y decidir cómo se veían a sí mismas. En el video se confrontan y preguntan por su razonamiento. Sobre todo, Dove quería mostrarles que todos los días, estén donde estén, tienen el poder de tomar la decisión de sentirse bellas (Dove España, 2015; Dove US, s. f.b).

Ilustración 3-7 *Choose Beautiful*



Fuente: Extractado de Dove España (2015)

Celebra tu propia belleza, en tus propios términos. Este es el poderoso mensaje detrás de *#MyBeautyMySay*, la campaña de Dove de 2016, invitando a las mujeres a abrazar su propia marca única de belleza y desafiar a aquellos que las juzgan por su apariencia. Se basa en el hecho de que en algún momento del camino, se ha convertido en la norma juzgar a las mujeres por su apariencia y usar su belleza en su contra, frenándolas y limitándolas - siete de cada diez mujeres están de acuerdo en que reciben más comentarios en el trabajo sobre su apariencia que sobre sus logros. La campaña *#MyBeautyMySay* presenta diferentes historias de mujeres que mencionan lo que la gente dijo con el intento de limitarlas. Por ejemplo ser demasiado guapa para luchar o que sólo las niñas flacas podían vestirse bien (Dove US, s. f.d, 2016).

Ilustración 3-8 #MyBeautyMySay



Fuente: Extractado de Dove US (Dove US, s. f.d)

3.2.3 Proyecto Autoestima

El Proyecto para la Autoestima de Dove (en adelante DSEP) fue establecido en 2004 como parte de la Campaña por la Belleza Real y tenía como objetivo asegurar que la próxima generación creciera sintiéndose segura de su apariencia, de modo que nunca se les impida ser quienes son ni lograr lo que quieren en la vida. Por ello quiere enseñar a los jóvenes como se puede tener una relación positiva con su apariencia, y les quiere ayudar a alcanzar su pleno potencial, mejorando su confianza en sí mismos y, en última instancia, su autoestima. Con el apoyo de padres, maestros, mentores y organizaciones juveniles, Dove ofrece a los jóvenes de todo el mundo programas de construcción de la autoestima y educación sobre la confianza en sí mismos (Bushe y Flint, s. a.).

Las herramientas y recursos del DSEP se desarrollan en colaboración con expertos líderes en psicología, salud, imagen corporal y autoestima de todo el mundo. El programa desarrollado tiene el objetivo ayudar a los jóvenes a formar amistades sanas, a construir una imagen corporal positiva y a ser lo mejor de sí mismos. Los materiales y las explicaciones de apoyo están dirigidos a los diferentes cuidadores de los jóvenes e incluyen, por ejemplo, guías de actividades y artículos en el sitio *web* para ayudar a los padres a abordar temas difíciles como la intimidación y la mala imagen corporal; talleres para fomentar la confianza en sí mismos en las aulas y actividades educativas para mentores y líderes juveniles. Los recursos están disponibles en la página *web* de Dove (Bushe y Flint, s. a.; Dove Germany, s. f.).

El proyecto *Confident Me* representa un conjunto de recursos para profesores y escuelas dirigidos a niños de 11 a 14 años. Alineadas para promover la confianza en el cuerpo de los adolescentes, las herramientas descargables gratuitas están diseñadas para permitir que los maestros y las escuelas lleven a cabo talleres de confianza en el cuerpo. Los talleres permiten a explorar el impacto que tienen los ideales de imagen retratados en los medios de comunicación en la autoestima de los jóvenes. Además se centran en cómo la sociedad y los medios profesionales y sociales promueven un cuerpo "ideal" poco realista, y enseñan estrategias para proteger y construir confianza en uno mismo y en los demás (Dove US, 2018).

La gama de recursos - incluyendo videos, actividades, estudios de casos y consejos profesionales - pueden ayudar a guiar a los padres y adolescentes a comprender cómo se siente el niño, los materiales ayudarán a oponerse a la influencia negativa de los medios de comunicación y la intimidación en la imagen corporal de los jóvenes. Dove nota que las investigaciones mostraron que sólo 30 minutos comprometiéndose con los recursos de este sitio fortalecerá la autoestima y el estado de ánimo de los jóvenes, y también puede mejorar la imagen corporal del adulto (Dove US, s. f.c).

Dado que es muy probable que líderes juveniles vean a jóvenes con problemas de autoestima - DSEP también elaboró recursos educativos, muchos de los cuales han demostrado que aumentan la confianza y la autoestima de los jóvenes (Dove US, s. f.e).

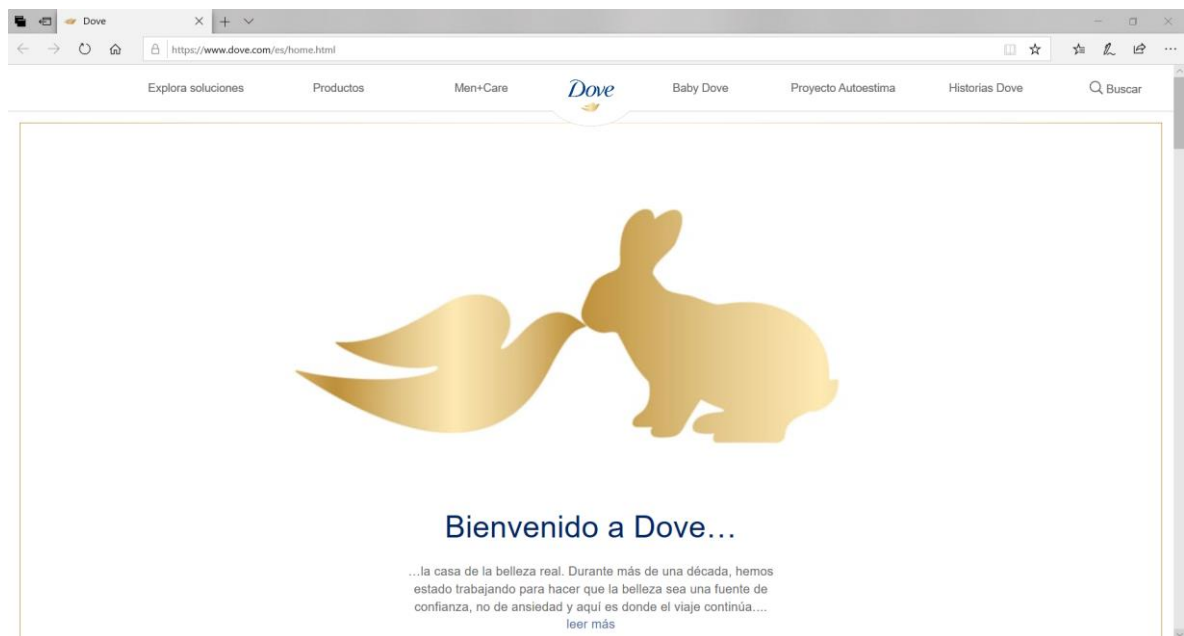
Además de poner a disposición del público programas elaborados con los respectivos materiales y guías, Dove colabora con diferentes organizaciones para alcanzar sus metas. Por ejemplo, tiene una colaboración con la *World Association of Girl Guides and Girl Scouts*, que a través de su *badge "Free being me"* ha ayudado a niñas en 112 países a superar las presiones relacionadas con la apariencia y a alcanzar su pleno potencial en la vida. Además, Dove colabora con varias organizaciones en los distintos países, por ejemplo, en los Estados Unidos con *Girl Scouts, Boys & Girls Clubs of America and Girls Inc.* (Bahadur, 2014). A parte de colaboraciones de esta naturaleza, colabora con personalidades famosas como Shonda Rhimes (Dove, 2018a) o Kelly Rowland (Dove, 2019) y tiene una alianza con *The Cartoon Network's Steven Universe* (Dove, 2018b).

Hasta ahora, Dove ha tenido un impacto positivo en más de 20 millones de vidas jóvenes en 139 países de todo el mundo y se ha convertido en el mayor proveedor de educación en autoestima de su tipo. En todo el mundo para el 2020, Dove planea duplicar su impacto

social a través del DSEP, alcanzando las vidas de otros 20 millones de jóvenes alrededor del mundo (Bushe y Flint, s. a.; Dove, 2017; Dove Germany, s. f.).

La página *web* (dove.com) sirve como punto de encuentro para Dove; no sólo da consejos, propone soluciones y da informaciones sobre los ingredientes de los productos, sino también ofrece la posibilidad de informarse más sobre los contextos de sus experimentos, historias y campañas, asimismo sirve como plataforma de su proyecto autoestima. En la sección “Proyecto Autoestima” Dove pone a disposición gratuita los recursos especialmente orientados para el uso de padres, mentores y líderes de grupos de jóvenes que se ha explicado anteriormente.

Ilustración 3-9 Página *web* inicial de Dove España



Fuente: Extractado de Dove España (s. f.a)

3.3 Aplicación de los indicadores de Marketing Social Corporativo al caso de Dove

A continuación se aplican los indicadores de CSM, que se elaboran en base del marco teórico en 2.7, al caso de Dove de cual se ha dado una visión global anteriormente en 3.2. Esto sirve para aprobar si se puede declarar la campaña por la Belleza Real una estrategia de CSM.

1. Objetivo de cambio de comportamiento de interés social

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado 3.2, la Campaña por la Belleza Real representa un esfuerzo global de Dove con el objetivo de provocar un cambio social y actuar como catalizador para ampliar la definición y discusión de la belleza (Unilever United States, 2005). Quiere que las niñas, jóvenes y mujeres disfrutaran de una relación positiva con su apariencia, alcanzan su pleno potencial, mejoran su confianza en sí mismos y, en última instancia, su autoestima para que nunca se les impida ser quienes son ni lograr lo que quieren en la vida (Bushe y Flint, s. a.; Unilever, 2015). Todas actividades están diseñadas para conseguir este objetivo – las campañas con su mensaje principal y las actividades del DSEP.

2. Emplea recursos de la empresa

Las campañas, incluyendo los estudios de Dove, son parte del marketing, elaborados con su agencia de relaciones públicas Edelman y su agencia de publicidad Ogilvy & Mather (Bahadur, 2014) con quienes se implementan las campañas también. Además trabajan en algunos países con otras agencias adicionalmente para asegurar el éxito, por ejemplo, *Atmosphere* en Sudáfrica para la campaña de *Choose Beautiful* (Atmosphere, 2016). Dove ha entendido que su campaña de marketing no se toma en serio si sólo hablan y no se involucran, por lo cual ha creado el DSEP (Bahadur, 2014) y trabaja en estrecha colaboración con expertos de psicología, salud, imagen corporal y autoestima para desarrollar actividades y materiales para marcar la diferencia.

3. Insights, se llevaba a cabo una investigación formativa para

a. Identificar las características y necesidades del consumidor objetivo

El primer estudio de Dove *The Real Truth About Beauty* fue base para el desarrollo de la campaña por la Belleza Real, obteniendo una comprensión global mejor de la mujer, la belleza y el bienestar - y la relación entre ellos. Además, evaluó si era posible realizar actividades e iniciativas en lo que se refiere a la belleza femenina. Los siguientes estudios se enfocaron en conseguir una mejor comprensión de las características y necesidades de los grupos marginales (niñas y jóvenes y mujeres mayores) del grupo del consumidor objetivo. Las investigaciones formativas han sido comisionadas a empresas de investigación de mercado que siguieren estándares como ESOMAR (Etcoff et al., 2004). A lo largo de los últimos años se han llevado a cabo más investigaciones que todas sirven como base fundamental para sus actividades en el marco de su compromiso a la belleza real (cf. 3.2.1).

b. Probar previamente los elementos de intervención con el público objetivo

En el marco de este trabajo no se podría encontrar información en relación con este indicador.

4. Orientación al consumidor y ciudadano: Comprensión del cliente referente a sus

Los estudios permiten y otorgan a Dove una buena comprensión del cliente.

a. actitudes y creencias

Los estudios dan la percepción que sólo el 2% de las mujeres de todo el mundo creen que son bellas a lo que se refiere a su apariencia y a pesar de que en su mayoría las mujeres se clasifican como "promedio" en belleza y atractivo físico, casi la mitad de todas las mujeres (47%) califican su peso corporal como "demasiado alto". Además, muestra que dos tercios de las mujeres en todo el mundo han evitado una actividad debido a como se sienten por su apariencia. A parte de esto, el tercer estudio ha mostrado que el cuidado personal es importante para las mujeres mayores y que es importante cuidarse en lugar de ocultar su cambiante apariencia física (cf. 3.2.1).

b. conocimientos

Dado que esta causa es más relacionado a los sentimientos y la percepción de la belleza, y no se basan en hechos y datos concretos como, por ejemplo, la salud o el medioambiente, este tipo de comprensión del cliente no es necesario para una planificación e implementación exitosa del CSM.

c. contexto social en el que se encuentran

Los estudios demuestran que las mujeres, se encuentran en un contexto social que obtiene definiciones populares de belleza y atractivo físico muy rígidos e inalcanzables sobre los cuales la publicidad y los medios de comunicación establecen un estándar poco realista de belleza que la mayoría de las mujeres no pueden alcanzar. Además, los medios de comunicación están distorsionando o no están representando en absoluto las mujeres mayores y las mujeres encuestadas a nivel mundial reconocen que existen estereotipos sobre las mujeres mayores de 50 años, que se centran en su sexualidad, productividad y apariencia (cf. 3.2.1).

5. Segmentación

Dove, como plataforma de la marca segmenta el mercado en mujeres, hombres y padres con sus marcas Dove, men+care y Baby Dove. Sin embargo, Dove hace más segmentaciones referente Dove, su Campaña por la Belleza Real y su DSEP.

Para sus estudios Dove ha segmentado las mujeres en diferentes grupos: 10-17 años, 15-18 años, 18-64 años, 50-64 años (cf. 3.2.1).

Para su DSEP distinguen entre el público objetivo en que quieren provocar el cambio – niñas y jóvenes de 7-10 años, 11-14 años, 8-14 años, 8-16 años y 11-16 años dependiente del programa – y el público objetivo que el DSEP necesita para que se provoque el cambio – profesores, mentores, padres y líderes juveniles (Dove US, s. f.c, s. f.e, 2018).

6. Atributos de la empresa

a. Asociaciones con RSC

La empresa detrás de Dove es Unilever, que tiene el Plan Unilever para una Vida Sostenible (USLP) para su estrategia de RSC (Unilever España, s. f.). Se compone de tres objetivos – mejorar la salud y el bienestar, reducir el impacto medioambiental y mejorar la calidad de vida. Pero dado que Unilever gestiona sus marcas de manera independiente y su nombre no sale en un lugar prominente, mucha gente no sabe que Unilever es la corporativa detrás de Dove y por lo cual no pueden ser conscientes de la RSC.

b. Capacidad corporativa

Dove obtiene una calidad alta en sus productos y no ha cambiado su receta de su “*Original Dove Beauty Bar*”, desde que desarrolló en 1957. Estudios realizados en los años 60 y 70 demostraron que la barra de limpieza de belleza de Dove era más suave que todas las pastillas de jabón y syndet probados (Unilever, s. f.a).

La calidad es muy importante para Unilever (Unilever, s. f.d), en 2017 de toda la corporativa se llevaron a cabo dos retiros del mercado públicos; uno como resultado de alérgenos alimentarios no declarados, y el otro como resultado del deterioro microbiológico.

7. La causa es la más adecuada y refleja los siguientes atributos

a. Importancia personal

La causa tiene una gran importancia personal dado que las mujeres son el público objetivo de Dove y todas mujeres se ven afectados referente a la imagen de la belleza. La importancia también se puede ver en los resultados de los estudios (cf. 3.2.1)

b. Proximidad de la causa

La causa – mejorar la relación de niñas, jóvenes y mujeres con su apariencia para que alcancen su potencial, mejoren su confianza y nunca se les impida ser quienes son ni lograr lo que quieren – es una causa muy local dado que todas mujeres en su día-a-día se ven afectados. A través de los programas del DSEP, con recursos y materiales, puesto a disposición mediante su página *web* Dove logra de posicionar la causa local – se traslada en la casa de los padres, las escuelas o los grupos juveniles.

c. Familiaridad

Los estudios demostraron que la problemática con la belleza es un tema muy actual y familiar a todas las mujeres. Sólo 4% de las mujeres en todo el mundo usara el término “belleza” para describir a sí misma (cf. 3.2.1).

8. La causa se alinee bien con la organización

a. Encaje de empresa-causa

El público objetivo de la empresa son las mujeres que se ven afectados directamente de las opiniones populares sobre la belleza. Dado que la empresa vende productos como jabón o geles de ducha que cada persona necesita, y no cosméticos que sirven para manipular las aspiraciones de una persona, la causa encaja bien con la marca.

b. Dedicación personal

La empresa emplea personas especialmente para el desarrollo del DSEP. Otro ejemplo es el Día Internacional de la Niña para cual los empleados voluntarios de Unilever podrían ayudar impartiendo talleres en escuelas de todo el mundo (Unilever, 2016).

c. Razones motivadas por valores

Dado que la campaña por la Belleza Real lleva 15 años y Dove se ha comprometido a alcanzar 20 millones de jóvenes más, no se puede ver que se esconde motivos egoístas, estratégicos o de *stakeholders*.

Steve Miles, *Unilever's Global SVP* de Dove, dice al respecto: “*Dove is truly a 'brand with purpose', as we use our scale and reach to inspire and empower millions of women globally to change the world for the better.*”²⁰ (Unilever, 2015)

d. Impacto

Dove afirma haber ayudado a más de 15,8 millones de jóvenes en 112 países para finales de 2014 (Unilever, 2015). Por lo cual se puede decir que el DSEP tiene un impacto significativo en la sociedad.

e. Esfuerzo

Se puede observar que Dove hace un esfuerzo para implementar la iniciativa. Más adelante en el punto 10 se hablará en más detalle de las iniciativas específicas.

9. Actividad favorezca los intereses de la empresa

Las actividades claramente favorezcan los intereses de la empresa (D. Aaker, 2013), no sólo ha crecido el valor de la marca a 6.000 millones de dólares sino también asumo una identidad de la marca, Dove se puede declarar *Lovebrand* (Nichols, 2017), y las actividades tienen una influencia directa a las ventas de sus productos. En 2004, la marca vendió 2,3 millones de artículos en los primeros seis meses del año, frente a 280.000 en 2003 (Brook, 2004; Whitehead, 2004).

A través de sus campañas, que tienen impacto directo en la vida de sus consumidores dado de que se anima a comprometerse y participar en éstas, la marca está en el fondo de la mente de su público objetivo.

10. Actividades de CSM se combinan con otras iniciativas sociales corporativas

a. Promoción de causas

Dove da a conocer la problemática con la definición de la belleza generalmente existente en la sociedad y tiene como objetivo crear atención y conciencia sobre este tema social muy importante. Las campañas reflejan la causa – no todos lo declaran directamente pero provocan el pensamiento. En la mayoría de anuncios declaran al final la razón detrás de la campaña.

²⁰ "Dove es realmente una 'marca con propósito', ya que usamos nuestra escala y alcance para inspirar y capacitar a millones de mujeres en todo el mundo para cambiar el mundo para mejor".

b. Marketing con causa

La única iniciativa que se ha encontrado es la actividad *Uniquely ME!*, que fue una actividad entre Dove y *Girl Scouts of the USA* que tuvo lugar en julio de 2005. Implicaba que, por cada persona que había firmado la promesa de la Campaña de Belleza Real en la página *web* de Dove, Dove donó \$1 a la actividad con un límite de \$50.000 dólares (Unilever United States, 2005).

c. Filantropía corporativa

Las colaboraciones de Dove con organizaciones como la *World Association of Girl Guides and Girl Scouts* o los *Girl Scouts, Boys & Girls Clubs of America* y *Girls Inc.* se califican como parte de esta iniciativa.

d. Voluntariado de los empleados

Como ya mencionado en el punto 8.b, empleados voluntarios de Unilever, por ejemplo, podrían ayudar impartiendo talleres en escuelas de todo el mundo para el día de la niña (Unilever, 2016).

e. Prácticas de negocio socialmente responsables

Dove se comprometió a nivel mundial para no realizar pruebas en animales (Dove España, s. f.b; Toliver, 2018). Además, la empresa Unilever, que está detrás de Dove, tiene con USLP una estrategia que se enfoque en mejorar la manera de la práctica de negocio. De acuerdo con la visión de Dove, Unilever quiere ayudar a crear un mundo en el que cada mujer y cada niña pueda crear el tipo de vida que desea llevar, sin las restricciones de normas y estereotipos dañinos. Por ese motivo quiere construir una organización equilibrada en cuanto a género con un enfoque en la gestión, promover la seguridad de las mujeres en las comunidades donde opera, mejorar el acceso a la formación y a las competencias, expandir las oportunidades en la cadena de valor minorista y trabajar con otros para desafiar normas y estereotipos de género obsoletos (Unilever, s. f.c).

11. Compromiso a largo plazo

La campaña por la Belleza Real de Dove fue lanzada en 2004, lo que significa que se ha llevado a cabo la campaña durante los últimos 15 años (Unilever United States, 2005). Cuando fue lanzada el objetivo era ayudar a 15 millones de jóvenes. Además, se ha comprometido de duplicar su impacto social a través del DSEP, alcanzando las vidas de otros 20

millones de jóvenes alrededor del mundo hasta 2020 (Bushe y Flint, s. a.; Dove, 2017; Dove Germany, s. f.).

12. Control

a. Resultado obtenido de realización del cambio conductual

El objetivo principal del DSEP son los programas de educación en autoestima, que fomentan la confianza del cuerpo de los jóvenes y fortalecen su sentido de autoestima. Los talleres *Confident me*, que están diseñados para el uso en las escuelas fueron, según Unilever (2015), rigurosamente probados en algunas de las pruebas académicas independientes más grandes de su tipo en 2014. Según su noticia, los resultados fueron excelentes. No sólo se demostró que los talleres de Dove aumentan significativamente la confianza en el cuerpo, sino que también reducen la probabilidad de que las niñas se desinteresen socialmente y opten por no participar en las actividades debido a que se sienten mal por su apariencia.

En 2014 Dove encargó otro estudio, que fue realizado por expertos del *Centre for Appearance Research at the University of the West of England* y encontró que las niñas con madres que leen los artículos y los consejos, que Dove pone a disposición en su página *web*, tienen mayor autoestima y se sienten más positivas que las niñas con madres que no lo hacen. Además, el estudio encontró que las niñas no fueron las únicas beneficiadas; las propias madres también mejoraron su propia imagen corporal.

Dove afirma haber ayudado a más de 15,8 millones de jóvenes en 112 países para finales de 2014 (Unilever, 2015).

b. Resultado obtenido en términos de preferencia de marca

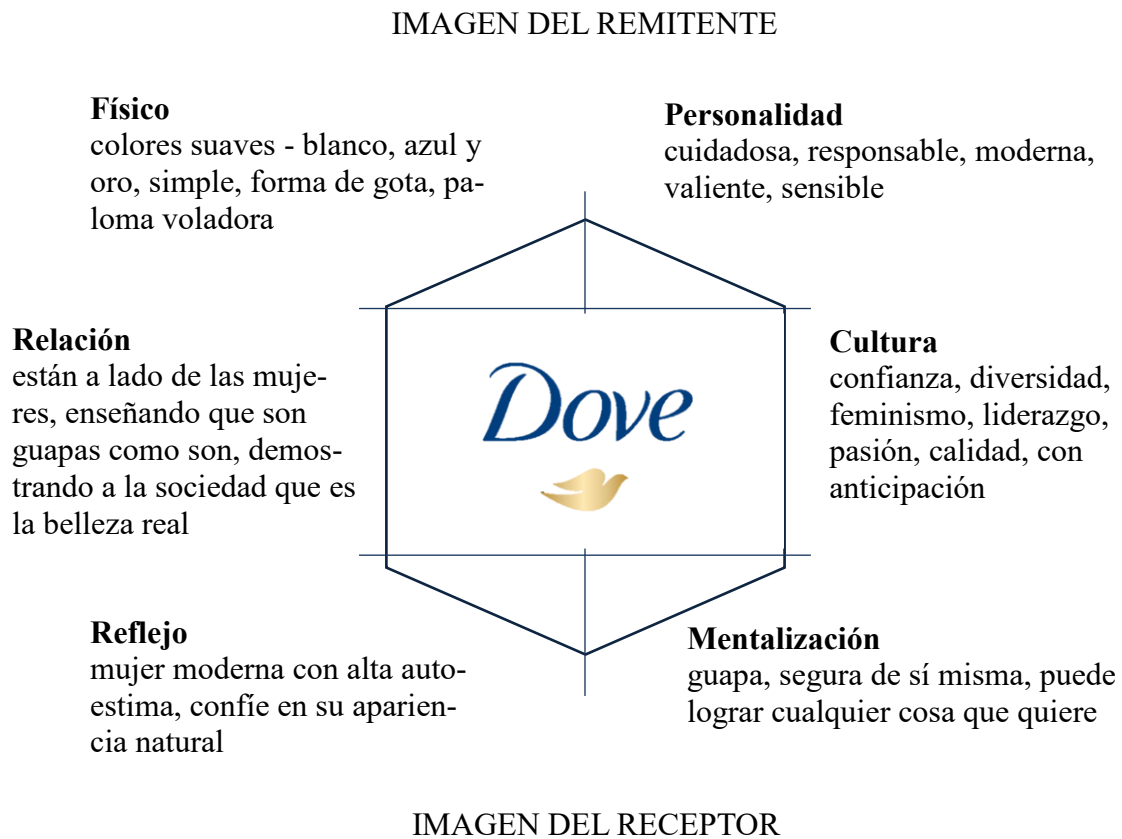
Como ya mencionado antes, el valor de la marca ha crecido a 6.000 millones de dólares en 2018, que implica un resultado en términos de preferencia de marca. Al mismo tiempo Dove también asume una identidad de la marca única y se puede declarar *Lovebrand* (Nichols, 2017). A continuación de este trabajo, se elaborará la identidad de la marca Dove.

En 2017, Dove había lanzado una serie limitada en que sus botellas representaron “formas de cuerpo”. En vez de que celebraron las formas de cuerpo únicos, fijaron siete tipos distintos. Esta campaña fue un fracaso totalmente y obtenía mala publicidad (Bhattarai, 2017). A pesar de ello el *Morning Consultant* ha encontrado que esto no ha tenido influencia en la percepción de la marca (Morning Consult, 2017), que puede implicar que la preferencia de marca es tan buena que fallos como este no tienen gran influencia.

3.4 Aplicación del modelo de la identidad de marca a Dove

A través de la aplicación del modelo de la identidad marca de Kapferer, se puede deducir que Dove es una marca con una identidad muy refinada. Su esfuerzo a través de la campaña por la Belleza Real ha tenido una gran influencia en crear su identidad, atribuyendo rasgos de carácter que no habría recibido sin su CSM. Su campaña de Marketing Social Corporativo tenía influencia en todas las facetas menos la del físico.

Figura 3-1 Identidad de Dove



Elaboración propia a partir del trabajo preliminar

4 Conclusiones

Este trabajo de investigación llega a la conclusión principal de que empresas pueden emplear el Marketing Social Corporativo (CSM - como establecido anteriormente) como componente para la creación y modificación de la identidad de marca. Si una empresa cumple con los indicadores, que representan los puntos clave para obtener éxito en implementar CSM, no solo hace algo bueno para la sociedad, sino también puede obtener influencia en su identidad de marca, creando una identidad más social, bondadosa y cercana a la gente y por lo cual lo hará más admirable. Dado que la identidad de marca representa los rasgos característicos de una marca - es decir, lo que la hace única - y, en el mejor caso, es estable por un largo del tiempo, las características descritas anteriormente pueden ser cruciales para el éxito. Para confirmarlo, se consiguieron los objetivos específicos, establecidos en la introducción; las conclusiones resultantes se explican con más detalle a continuación.

1. El CSM se caracteriza por provocar un cambio de comportamiento de interés social, causado por una campaña de una empresa (Guardia Massó, 1998; Kotler et al., 2012). Para una implementación exitosa que genera el comportamiento deseado y una lealtad del cliente, es esencial que las empresas consideren que la causa es la más apropiada y se ajusta bien a la empresa (Guardia Massó, 1998; Inoue y Kent, 2014). Dado que lo opuesto puede llevar la iniciativa al fracaso, causando escepticismo y una mala reputación (Lee et al. en Austin y Miller Gaither, 2016; Park, Lee y Kim, 2014 en Deshpande, 2016).
2. Los doce indicadores determinados en este trabajo, proponen una descripción específica para garantizar un entendimiento común. Se puede concluir que esto permite a los investigadores construir su futura investigación referente al CSM sobre la base de una comprensión coherente de lo que es y lo que no es el CSM. Además, estos indicadores también representan los temas clave a considerar para la implementación exitosa de una campaña de CSM.
3. Aunque la búsqueda bibliográfica llegó a la conclusión de que actualmente no existe literatura especializada en lo que se refiere a CSM y su impacto en una marca, sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que la RSC y el CRM tienen un impacto en generar *brand equity* por la vinculación de una marca con un tema social (Deshpande, 2016; Hoeffler y Keller, 2002; Keller, 2003). Algunos estudios también

han demostrado que si la empresa apoya una buena causa, los participantes cambiarían su comportamiento hacia la compra de productos (Bloom et al., 2006; Cone, 2004; Endacott, 2004; Guardia Massó, 1998). De esto se puede concluir que CSM también por sí solo tiene un impacto favorable referente a la marca.

4. Del esquema teórico, basado en el prisma de la identidad de marca de Kapferer (1992) y elaborado para comprobar la influencia del CSM en la identidad de la marca, se puede concluir que el CSM puede tener influencia en todas las seis facetas pero no necesariamente lo tiene. Teniendo en cuenta el sistema de marca según Kapferer (2011), el proceso de la gestión de marca es de arriba hacia abajo y la percepción de abajo hacia arriba. Es decir, los consumidores ven el producto y su calidad, las campañas publicitarias junto con las iniciativas y todo lo que es visible primero. Y desde allí se hacen una idea de la personalidad, los valores fundamentales y la visión de la marca. Es por eso, que la empresa tiene en el CSM una herramienta tan poderosa para crear la identidad de la marca.
5. Concluyendo del análisis del caso práctico, se puede clasificar la Campaña por la Belleza Real de Dove una iniciativa de CSM, dado que cumple con todos los indicadores claves. La aplicación del esquema teórico a la identidad de Dove sugiere que se puede verificar éste y confirme que la campaña de CSM de Dove ha tenido impacto en la identidad de la misma.

Debido al hecho que existe muy poca investigación referente al CSM las líneas de investigación están muy amplias. Sobre la base de este trabajo, se propone la verificación de los indicadores del CSM y del esquema teórico en un marco más amplio y cuantificable. Además, se subraya la necesidad de investigación hacia la relación entre CSM y una marca, más específicamente el impacto en *brand equity*, y la manera cómo otras actividades de marketing, a parte de las iniciativas sociales corporativas, pueden influir en el éxito o fracaso de una campaña de CSM. Aparte de las áreas de investigación anteriores, se necesita más investigación sobre las marcas que forman parte de una cartera de marcas, como es el caso de Dove de Unilever, para averiguar si otras marcas del mismo portafolio tienen influencia en la percepción y el éxito del Marketing Social Corporativo.

5 Referencias

- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (2013). *Dove: The Most Impressive Brand Builder*. Recuperado de <https://www.prophet.com/2013/05/138-dove-the-most-impressive-brand-builder-in-the-last-15-years/>
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *SSRN Electronic Journal*. Publicación en línea avanzada. <https://doi.org/10.2139/ssrn.945432>
- Adkins, S. (1999). *Cause related marketing: Who cares wins*. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108–114.
- Andreasen, A. R. (2002). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.3.17602>
- Andreasen, A. R. (2003). The Life Trajectory of Social Marketing: Some implications. *Marketing Theory*, 3(3), 293–303. <https://doi.org/10.1177/147059310333004>
- Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the Relationship between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36–41. <https://doi.org/10.1509/jppm.09.035>
- Andreasen, A. R., Lee, N. y Rothschild, M. (2008). Further Thoughts on the 2007 AMA Definition of Marketing and Its Implications for Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 14(2), 101–104. <https://doi.org/10.1080/15245000802103575>
- Atmosphere. (2016). *Creative, results-driven PR: Dove: Choose Beautiful*. Recuperado de <http://atmosphere.co.za/portfolio/dove-choose-beautiful/>
- Austin, L. L. y Miller Gaither, B. (2016). Examining Public Response to Corporate Social Initiative Types: A Quantitative Content Analysis of Coca-Cola's Social Media. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 290–306. <https://doi.org/10.1177/1524500416642441>
- Bagazgoitia, D. L. (2018). *Jabón o syndet: ¿cómo elegir un producto de limpieza para la piel?* Recuperado de <https://dermatologia-bagazgoitia.com/2018/01/jabon-o-syndet-4135>

- Bahadur, N. (2014). *Dove 'Real Beauty' Campaign Turns 10: How A Brand Tried To Change The Conversation About Female Beauty*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.com/2014/01/21/dove-real-beauty-campaign-turns-10_n_4575940.html?guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=fHPH272SQnHY5F0_aMwvsg&guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly9jb25zZW50LnlhaG9vLmNvbS8&guce_referrer_cs=i8lLrSoX4M31vncihyux7w
- Bhattarai, A. (2017). *Why ladies didn't love Dove's latest gender-empowering ad stunt*. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/05/09/why-ladies-didnt-love-doves-latest-gender-empowering-ad-stunt/?noredirect=on&utm_term=.549745e66f65
- Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L. y Basurto Meza, C. E. (2006). How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49-55.
- Brook, S. (2004). *'Real women' ads do wonders for Dove figures*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/media/2004/jul/29/marketingandpr.advertising1>
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Bushe, M. y Flint, C. (s. a.). *What is the Dove Self-Esteem Project?*
- Butler, R., Etoff, N., Orbach, S. y D'Agostino, H. (2006). *"Beauty Comes of Age": Findings of the 2006 Dove global study on aging, beauty and well-being*. Recuperado de https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&ei=I8-kXMSgHMrgweHjK3IDA&q=Butler%2C+Robert%3B+Etoff%2C+Nancy%3B+Orbach%2C+Susie%3B+D%27Agostino%2C+Heidi+Findings+of+the+2006+Dove+global+study+on+aging%2C+beauty+and+well-being&oq=Butler%2C+Robert%3B+Etoff%2C+Nancy%3B+Orbach%2C+Susie%3B+D%27Agostino%2C+Heidi+Findings+of+the+2006+Dove+global+study+on+aging%2C+beauty+and+well-being&gs_l=psy-ab.3...45585.46127.46512...0.0.0.0.....0...2j1.gws-wiz.WqFB2KPUh-k

- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwje6e2vn7ThAhXi8OAKHY3dBcUQFjABegQIA-BAC&url=https%3A%2F%2Feur-lex.europa.eu%2Flegal-content%2FES%2FTXT%2FPDF%2F%3Furi%3DCE-LEX%3A52011DC0681%26from%3DEN&usg=AO-vVaw3ipS4yk6SO4ZSWO5BBO8Rx>
- Committee Encouraging Corporate Philanthropy (Ed.). (2018). *Giving in numbers: 2018 Edition*. [Edición especial]. Recuperado de <https://cecp.co/home/resources/giving-in-numbers/>
- Cone. (2004). *2004 Cone Corporate Citizenship Study*. Boston. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEr_GroLThAhUK1-AKHZfsAdcQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fmy-coachescorner.com%2Fmedia%2F2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf&usg=AO-vVaw0DvFMcAFdbxVkVRPnjpt_H
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dann, S. (2008). Adaptation and Adoption of the American Marketing Association (2007) Definition for Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 14(2), 92–100. <https://doi.org/10.1080/15245000802034739>
- Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*, 63(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.013>
- Deshpande, S. (2016). Corporate Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 255–263. <https://doi.org/10.1177/1524500416674291>
- Dibb, S. (2014). Up, up and away: Social marketing breaks free. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1159–1185. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.943264>

- Dibb, S. y Carrigan, M. (2013). Social marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1376–1398. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2013-0248>
- Dove. (s. f.a). *'No Digital Distortion' Mark Fact Sheet*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjMkO_DorThAhUIGHQKHWL_CdMQFjAAegQIA-BAC&url=https%3A%2F%2Faalp.unileversolutions.com%2Fcontent%2Fdam%2Funilever%2Fdove%2Fglobal%2Fonline_comms_%2Fdove_no_digital_distortion-1251729.pdf&usg=AOvVaw0qvl1U8Go1pGVS_se2Fm5S
- Dove. (s. f.b). *El compromiso con la Belleza Real de Dove*. Recuperado de <https://www.dove.com/es/stories/about-dove/dove-real-beauty-pledge.htmlhttps://www.dove.com/es/stories/about-dove/dove-real-beauty-pledge.html>
- Dove. (2017). *Girls on Beauty: New Dove Research Finds Low Beauty Confidence Driving 8 in 10 Girls to Opt Out of Future Opportunities*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/girls-on-beauty-new-dove-research-finds-low-beauty-confidence-driving-8-in-10-girls-to-opt-out-of-future-opportunities-649549253.htmlhttps://www.prnewswire.com/news-releases/girls-on-beauty-new-dove-research-finds-low-beauty-confidence-driving-8-in-10-girls-to-opt-out-of-future-opportunities-649549253.html>
- Dove. (2018a). *The Dove Self-Esteem Project And Shonda Rhimes Team Up To Launch Girl Collective: An Unprecedented Sisterhood Of Women And Girls On A Mission To Raise The Self Esteem Of The Next Generation*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-proyecto-de-autoestima-de-dove-y-shonda-rhimes-se-unen-para-fundar-el-girl-collective-una-hermandad-sin-igual-de-mujeres-y-ni%C3%B1as-con-la-misi%C3%B3n-de-elevar-la-autoestima-de-la-pr%C3%B3xima-generaci%C3%B3n-816084208.html>
- Dove. (2018b). *The Dove Self-Esteem Project Releases New Short Film & Self-Esteem Song As Part Of An "Out Of This World" Partnership With The Cartoon Network's Steven Universe*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-dove-self-esteem-project-releases-new-short-film--self-esteem-song-as-part-of-an-out-of-this-world-partnership-with-the-cartoon-networks-steven-universe-300687144.html>

Dove. (2018c). *Dove Launches the 'No Digital Distortion Mark' - an Initiative to Further Commit to Differentiating Real, True and Accurate Imagery: Dove Mark makes brand more responsible for depicting women as they are.* Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/dove-launches-the-no-digital-distortion-mark---an-initiative-to-further-commit-to-differentiating-real-true-and-accurate-imagery-686558291.html><https://www.prnewswire.com/news-releases/dove-launches-the-no-digital-distortion-mark---an-initiative-to-further-commit-to-differentiating-real-true-and-accurate-imagery-686558291.html>

Dove. (2019). *Dove and Kelly Rowland Release New Single "Crown" to Inspire Girls' Hair Confidence: The original song and video draw from the emotional stories of real young girls.* Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/dove-and-kelly-rowland-release-new-single-crown-to-inspire-girls-hair-confidence-300790486.html><https://www.prnewswire.com/news-releases/dove-and-kelly-rowland-release-new-single-crown-to-inspire-girls-hair-confidence-300790486.html>

Dove España. (s. f.a). *Bienvenido a Dove.* Recuperado de <https://www.dove.com/es/home.html>

Dove España. (s. f.b). *Dove está comprometida globalmente para no realizar pruebas en animales.* Recuperado de <https://www.dove.com/es/stories/about-dove/no-animal-testing.html><https://www.dove.com/es/stories/about-dove/no-animal-testing.html>

Dove España. (s. f.c). *Dove Real Beauty Sketches.* Recuperado de <https://www.dove.com/es/stories/campaigns/real-beauty-sketches.html><https://www.dove.com/es/stories/campaigns/real-beauty-sketches.html>

Dove España. (s. f.d). *Nuestra visión.* Recuperado de <https://www.dove.com/es/stories/about-dove/our-vision.html>

Dove España. (2015). *Dove: Elige Tu Belleza.* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7YJ1s76f0ZE>

Dove Germany. (s. f.). *Unsere Vision.* Recuperado de <https://www.dove.com/de/stories/about-dove/our-vision.html>

Dove UK. (s. f.). *Dove Evolution.* Recuperado de <https://www.dove.com/uk/stories/campaigns/evolution.html>

- Dove US. (s. f.a). *Bienvenida a Dove*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/es/home.html>
- Dove US. (s. f.b). *Dove Choose Beautiful*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/en/stories/campaigns/choose-beautiful.html>
- Dove US. (s. f.c). *Expert resources for parents and mentors to help raise young people's self-esteem*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/en/dove-self-esteem-project/help-for-parents.html>
- Dove US. (s. f.d). *My Beauty My Say*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/en/stories/campaigns/my-beauty-my-say.html>
- Dove US. (s. f.e). *Self-Esteem Resources For Youth Groups*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/en/dove-self-esteem-project/self-esteem-resources-for-youth-groups.html>
- Dove US. (2013). *Dove Real Beauty Sketches | You're more beautiful than you think (3mins)*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk>
- Dove US. (2014). *Dove Selfie | Redefining Beauty One Photo At A Time*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_3agBWqGfRo
- Dove US. (2016). *Dove | Beauty on your own terms #MyBeautyMySay*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_XOa7zVqxA4
- Dove US. (2018). *School Workshops On Body Image: Confident Me*. Recuperado de <https://www.dove.com/us/en/dove-self-esteem-project/school-workshops-on-body-image-confident-me.html>
- Du, S., Sen, S. y Bhattacharya, C. B. (2008). Exploring the Social and Business Returns of a Corporate Oral Health Initiative Aimed at Disadvantaged Hispanic Families. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 483–494. <https://doi.org/10.1086/588571>
- Ellen, P. S., Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157. <https://doi.org/10.1177/0092070305284976>
- Endacott, R. W. J. (2004). Consumers and CRM: a national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 21(3), 183–189. <https://doi.org/10.1108/07363760410534731>

- Etcoff, N., Orbach, S., Scott, J. y D'Agostino, H. (2004). *“THE REAL TRUTH ABOUT BEAUTY: A GLOBAL REPORT”*: Findings of the Global Study on Women, Beauty and Well-Being. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj_qGprLThAhVfBGMBHREbCOgQFjAAegQIA-BAC&url=http%3A%2F%2Fwww.clubofamsterdam.com%2Fcontentarticles%2F52%2520Beauty%2Fdove_white_paper_final.pdf&usg=AO-vVaw36flDLL734h-Bnej54-9jH
- Etcoff, N., Orbach, S., Scott, J. y D'Agostino, H. (2006). *Beyond Stereotypes: Rebuilding the Foundation of Beauty Beliefs: Findings of the 2005 Dove Global Study*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwidhN3LrLThAhWIHxQKHXA7AdsQFjAAegQIA-BAC&url=http%3A%2F%2Fwww.beperkthoudbaar.info%2Fupload%2Fdocuments%2Fdove%2FDoveBeyondStereotypesWhitePaper.pdf&usg=AO-vVaw1mk7YkBJ55d0MF9tdpbK_s
- French, J. y Russell-Bennett, R. (2015). A hierarchical model of social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(2), 139–159. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2014-0042>
- Fundación hazloposible. (s. f.). *Qué es el pro bono*. Recuperado de <https://legal.probonos.net/que-es-un-probono/>
- Gordon, R. (2011). Critical social marketing: Definition, application and domain. *Journal of Social Marketing*, 1(2), 82–99. <https://doi.org/10.1108/20426761111141850>
- Guardia Massó, R. (1998). *El beneficio de compartir valores: Marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao: Deusto.
- Habisch, A., Neureiter, M. y Schmidpeter, R. (2008). *Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Haley, E. (1996). Exploring the Construct of Organization as Source: Consumers' Understandings of Organizational Sponsorship of Advocacy Advertising. *Journal of Advertising*, 25(2), 19–35.

- Handelman, J. M. y Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48. <https://doi.org/10.1177/002224299906300303>
- Hess, D., Rogovsky y Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110-125. <https://doi.org/10.2307/41166125>
- Hoeffler, S. y Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78–89. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>
- Inoue, Y. y Kent, A. (2014). A Conceptual Framework for Understanding the Effects of Corporate Social Marketing on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 621–633. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1742-y>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- International Social Marketing Association, European International Social Marketing Association y Australian Association of Social Marketing. (2013). Consensus Definition of Social Marketing. Recuperado de <https://www.i-socialmarketing.org/social-marketing-definition>
- Jones, S. C., Wyatt, A. y Daube, M. (2016). Smokescreens and Beer Goggles: How Alcohol Industry CSM Protects the Industry. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 264–279. <https://doi.org/10.1177/1524500415621558>
- JUST Capital. (2015). *The research: How does America define just corporate behavior*. Recuperado de <http://justcapital.com/research/>
- Kantar Millward Brown. (2018). *Brand value of the leading personal care brands worldwide in 2018*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/273236/brand-value-of-the-leading-personal-care-brands-worldwide/>
- Kapferer, J.-N. (1992). *La marca, capital de la empresa. Expansión*. Madrid: Deusto.
- Kapferer, J.-N. (2011). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4. ed., reprinted.). London: Kogan Page.

- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). *Always learning*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Klein, J. (2004). Corporate Social Responsibility: A Consumer Perspective. *Advances in Consumer REsearch*, 31, 101–103.
- Kotler, P., Armstrong, G. y Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (17e, global edition (Seventeenth edition, global edition)). Harlow, England: Pearson.
- Kotler, P., Hessekiel, D. y Lee, N. R. (2012). *Lo bueno funciona* (Primera edición: octubre de 2012). *Acción empresarial*. Madrid, Nueva York: LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P., Hessekiel, D. y Lee, N. R. (2013). *GOOD WORKS!: Wie Sie mit dem richtigen Marketing die Welt ; und Ihre Bilanzen verbessern* (1. Aufl.). *Dein Business*. s.l.: Gabal Verlag GmbH.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., Lafuente, A. y Ancos, M. d. (2013). *Marketing 3.0* (3a. ed.). *Acción empresarial*. Madrid: LID.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005a). Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, “Corporate Social Marketing” Leads the Pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91–103. <https://doi.org/10.1080/15245000500414480>
- Kotler, P. y Lee, N. (2005b). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken N.J.: Wiley.
- Kotler, P. y Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>
- Lafferty, B. A., Goldsmith, R. E. y Hult, G. T. M. (2004). The impact of the alliance on the partners: A look at cause-brand alliances. *Psychology and Marketing*, 21(7), 509–531. <https://doi.org/10.1002/mar.20017>

- Langan, R. y Kumar, A. (2011). Consumer Perceptions of Corporate Societal Marketing initiatives: a multiple cause approach. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*,
- Lee, N. R. (2016). Corporate Social Marketing: Five Key Principles for Success. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 340–344. <https://doi.org/10.1177/1524500416672550>
- McKinsey & Company. (2011). *Die Marke macht's*. Recuperado de <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/studie-mckinsey-mv>
- Morning Consult. (2017). *National Tracking Poll 170506*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWja6MHyrThAhUE3RoKHbc7Ci4QFjAAegQIB-BAC&url=https%3A%2F%2Fmorningconsult.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F05%2FMCPoliticoTabsMay11.pdf&usg=AO-vVaw3Cz0IRAPK7PVL0UCakbLdW>
- The National Social Marketing Centre (Ed.). (2007). Social marketing benchmark criteria. [Edición especial]. Recuperado de <https://www.thensmc.com/resource/social-marketing-benchmark-criteria>
- Nichols, L. (2017). *Many Still Love Dove Brand Despite Mixed Reaction to Body-Shaped Bottles*. Recuperado de <https://morningconsult.com/2017/05/17/many-still-love-dove-brand-despite-mixed-reaction-body-shaped-bottles/>
- Ogilvy 485. (s. f.). *Dove*. Recuperado de <http://www.ogilvy485.com/#/dove/>
- Peattie, S. y Peattie, K. (2003). Ready to Fly Solo? Reducing Social Marketing's Dependence on Commercial Marketing Theory. *Marketing Theory*, 3(3), 365–385. <https://doi.org/10.1177/1470593103333006>
- Piper, T. (2006). *Evolution*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=iYhCn0jf46U>
- Piper, T. (2007). *Dove Onslaught*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ei6JvK0W60I>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*,
- Radtke, B. (2014). *Markenidentitätsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Real Academia Española. *Diccionario*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Reed, A., Aquino, K. y Levy, E. (2007). Moral Identity and Judgments of Charitable Behaviors. *Journal of Marketing*, 71(1), 178–193.
- Saunders, S. G., Barrington, D. J. y Sridharan, S. (2015). Redefining social marketing: Beyond behavioural change. *Journal of Social Marketing*, 5(2), 160–168. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-03-2014-0021>
- Sen, S. y Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Slawson, N. (2017). *Dove apologises for ad showing black woman turning into white one*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/08/dove-apologises-for-ad-showing-black-woman-turning-into-white-one>
- Snider, J., Hill, R. P. y Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.00000004606.29523.db>
- Spotswood, F., French, J., Tapp, A. y Stead, M. (2012). Some reasonable but uncomfortable questions about social marketing. *Journal of Social Marketing*, 2(3), 163–175. <https://doi.org/10.1108/20426761211265168>
- Stampler, L. (2013). *How Dove's 'Real Beauty Sketches' Became The Most Viral Video Ad Of All Time*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/how-doves-real-beauty-sketches-became-the-most-viral-ad-video-of-all-time-2013-5?IR=T>
- Stierl, M. y Lüth, A. (2015). *Corporate Social Responsibility und Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stumpf, M. y Teufl, I. (2014). *Cause related Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tapp, A. y Spotswood, F. (2013). From the 4Ps to COM-SM: Reconfiguring the social marketing mix. *Journal of Social Marketing*, 3(3), 206–222. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2013-0011>

- Toliver, Z. (2018). *Dove Earns Cruelty-Free Stamp of Approval, Added to 'Beauty Without Bunnies' List*. Recuperado de <https://www.peta.org/blog/dove-earns-cruelty-free-stamp-of-approval-added-to-beauty-without-bunnies-list/>
- Unilever. (s. f.a). *Dove*. Recuperado de <https://www.unilever.com/brands/personal-care/dove.html>
- Unilever. (s. f.b). *Dove – eine Marke für wahre Schönheit*. Recuperado de <https://www.unilever.de/marken/koerperpflege/schweiz/dove.html>
- Unilever. (s. f.c). *Opportunities for women*. Recuperado de <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/>
- Unilever. (s. f.d). *Product Safety & Quality*. Recuperado de <https://www.unilever.com/sustainable-living/what-matters-to-you/product-safety-and-quality.html>
- Unilever. (2012). *Nur 2 Prozent der deutschen Frauen würden sich als "schön" bezeichnen / Dove ermutigt Frauen in neuer Kampagne, ihre eigene Schönheit zu erkennen*. Hamburg. Recuperado de <https://www.presseportal.de/pm/24435/2204211>
- Unilever. (2015). *Dove surpasses self-esteem education target one year ahead of schedule*. Recuperado de <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2015/Dove-surpasses-self-esteem-education-target-one-year-ahead-of-schedule.html>
- Unilever. (2016). *How Dove is helping young people build lifelong self-esteem*. Recuperado de <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2016/how-dove-is-helping-young-people-build-life-long-self-esteem.html>
- Unilever. (2017a). *Dove Girls and Beauty Confidence: The Global Report infographic*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwIjheKxprThAhXl1uAKHRBuBdEQFjAAegQI-CRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.unilever.com%2Fimages%2Fdove-girls-beauty-confidence-report-infographic_tcm244-511240_en.pdf&usg=AO-vVaw1SRMQB8FL7N_Kr73gCmy-B
- Unilever. (2017b). *Announcing the Dove Real Beauty Pledge*. Recuperado de <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2017/Announcing-the-Dove-Real-Beauty-Pledge.html>

- Unilever España. (s. f.). *Vida sostenible*. Recuperado de <https://www.unilever.es/sustainable-living/>
- Unilever United States, I. (2005). *Real women bare their real curves*. Recuperado de <https://www.unileverusa.com/news/press-releases/2005/real-women-bare-their-real-curves.html>
- United Nations. (s. f.). *Global Issues Overview*. Recuperado de <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/global-issues-overview/index.html>
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P. y Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170–180. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0117-x>
- Walker, M. y Kent, A. (2013). The Roles of Credibility and Social Consciousness in the Corporate Philanthropy-Consumer Behavior Relationship. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 341–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1472-6>
- Ward, S. y Lewandowska, A. (2006). Validation of a measure of societal marketing orientation. *Journal of public affairs*, 6, 241–255.
- Whitehead, J. (2004). *O&M's real women ads for Dove sees sales soar 700%*. Recuperado de <https://www.campaignlive.co.uk/article/o-ms-real-women-ads-dove-sees-sales-soar-700/217970>
- Wiebe, G. D. (1951-1952). Merchandising Commodities and Citizenship on Television. *Public Opinion Quarterly*, (15), 679–691. <https://doi.org/10.1086/266353>
- Wood, M. (2012). Marketing social marketing. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 94–102. <https://doi.org/10.1108/20426761211243937>
- Wymer, W. (2011). Developing more effective social marketing strategies. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/20426761111104400>

A1. Resultados de investigaciones sobre empresas que apoyan una buena causa

Table III International perspectives of companies supporting a good cause

Date	Country	Consumer perspectives (%)	Research by
2001	Australia	Good for companies to be involved in CRM	86 Worthington Di Marzio commissioned by Cavill+Co (2001)
March 2001	USA	Companies have a responsibility to support social issues	65 Opinion Research Corporation commissioned by Cone/Roper Cone (2002)
October 2001			79
July 2002			78
1996	UK	CRM should be a standard part of business practice	67 Research International commissioned by Adkins (1999) in conjunction with Business in the Community
2000	New Zealand	Good idea for NZ companies to support charities	94 AC Nielsen commissioned by Stillwater (2000)
1999	Mexico	Believe companies have a social responsibility to help solve social problems	68 Promoting Public Causes Inc. <i>et al.</i> (1999)

Resultados de investigaciones sobre empresas que apoyan una buena causa (Endacott, 2004)