



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

MARKETING CON CAUSA; EL CASO DE TOMS

Autor: Léan Bearpark

Director: María Del Pilar Melera San Román

Madrid

Junio 2014

Índice

Resumen y <i>Abstract</i>	3
1.1 Introducción	4
i) Objetivos.....	5
ii) Metodología	6
iii) Partes principales del TFG	7
2. Marco Teórico	8
2.1 Introducción a Marketing con Causa	8
2.2 Definición de Marketing con Causa	10
2.3 Marketing con Causa y Responsabilidad Social Corporativa	12
2.4 Los motivos y objetivos del Marketing con Causa	14
2.5 Tendencias en Marketing con Causa	17
2.5.1 Modelo de Compre-Uno, Done-Uno	17
2.6 Desarrollo de los diferentes tipos de Marketing con Causa	19
2.7 Ventajas y desventajas de Marketing Con Causa	23
2.7.1 Ventajas de Marketing Con Causa.....	23
A) Ventajas para la empresa	23
B) Ventajas para la Organización Sin Ánimo de Lucro	25
C) Ventajas para el consumidor	26
2.7.2 Desventajas de Marketing Con Causa	27
2.8 La crítica del Marketing con Causa	29
2.8.1 Problemas adicionales y preocupaciones éticas	36
2.8.2 Campañas polémicas de Marketing con Causa	38
3. El Caso de TOMS: Éxito de Marketing a través de su modelo ‘Uno por Uno’ ..	41
3.1 Visión global de la compañía y su historia	41
3.1.1 Segmentación	43
3.1.2 Marca e eslogan	44

3.1.3 Precio	44
3.1.4 Análisis de Mercado	45
3.2 Modelo de Compre Uno, Done-Uno.....	45
3.2.1 Estrategias de marketing comunicación.....	46
3.2.2 Estrategia de medios sociales.....	47
3.2.3 Otros actividades de Marketing con Causa.....	49
3.3 Crítica y Sostenibilidad	51
4. Conclusiones	56
4.1 Ampliación del estudio	57
5. Bibliografía	59

Resumen

Este trabajo fin de grado analiza el estrategia de marketing; Marketing con Causa. Marketing con Causa es un concepto que ha surgido de la creciente conciencia sobre responsabilidad social por parte de las empresas y esta estrategia de marketing es una forma por la que las empresas pueden implementar y mostrar responsabilidad. Marketing con Causa es una estrategia de marketing a través de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios. Tras el análisis de literatura académica y el análisis del caso TOMS, se concluye que la estrategia tiene la habilidad de dirigirse de modo efectivo a temas sociales mientras también profundiza en los objetivos de una empresa En la actualidad está siendo utilizado por más empresas que nunca antes. El trabajo concluye la marketing que la compañía TOMS ha sido muy exitoso en su estrategia de marketing a través de su único modelo de negocio 'Uno por Uno'. Además, se observa que hay muchos autores que han planteado algunos inquietudes sobre la estrategia y el concepto ha sido una fuente de gran controversia.

Palabras Clave: Marketing con Causa, MCC, TOMS, responsabilidad social, estrategia de marketing, 'Uno por Uno'

Abstract

This paper critically analyses the marketing strategy; Cause-Related Marketing. Cause-Related Marketing is a concept which has emerged from businesses becoming more socially responsible and is one way for companies to implement and show responsibility. After reviewing academic literature and conducting a case study on the company TOMS, it is clear that this marketing strategy can have tremendous effects when utilized correctly. This strategy has the ability to effectively address social issues, while also furthering the objectives of a business. The paper concludes that TOMS has had huge success through their successfully implemented marketing strategy, which is executed through their unique 'One for One' model. Although, this marketing strategy has proved to be very successful, it has also been a huge source of criticism.

Key Words: Cause-Related Marketing, CRM, TOMS, social responsibility, marketing strategy, 'One for One'

1.1 Introducción

Hoy en día, gente son cada vez más consciente de los problemas en la sociedad y las empresas que generan beneficios están tomando cada vez más responsabilidad por sus acciones. En el pasado decenio, la Responsabilidad Social Corporativa se ha ido integrando gradualmente en las actividades empresariales de negocios alrededor del mundo. Acciones ‘altruistas’ no siempre son requeridas por la sociedad, aunque sí se espera que se realicen. Marketing con Causa es un concepto que ha surgido de la creciente conciencia sobre responsabilidad social por parte de las empresas y esta estrategia de marketing es una forma por la que las empresas pueden implementar y mostrar responsabilidad. El concepto es considerado como un proceso en el que la empresa, a través de actividades de marketing, contribuye a una causa o a una organización sin ánimo de lucro. Marketing con Causa no es un nuevo fenómeno; sin embargo es un concepto emergente que combina el interés comercial de una empresa con el objetivo de recaudar fondos para dar apoyo a una causa o a una organización sin ánimo de lucro. A través de la historia, las empresas han donado dinero a fundaciones con el objetivo de ayudar a la sociedad. Sin embargo, en el mundo académico, el fenómeno es relativamente nuevo y aún se necesita hacer mucha investigación dentro de este campo.

De acuerdo a Marín y Ruiz (2007) es difícil para las empresas diferenciar sus marcas de las de los competidores mediante características tradicionales, tales como precio y calidad, debido a que hoy día se da un aumento en competitividad de mercado y a que la responsabilidad social es más importante que nunca. Para llegar a ser entidades significativas con las que los consumidores se identifiquen, las empresas necesitan estar asociadas con algunos valores simbólicos que marquen la diferencia, tales como el altruismo. Debido a esta creciente necesidad de responsabilidad social por parte de los consumidores, muchas corporaciones han descubierto la importancia de pactos sociales estratégicos, y han desarrollado programas de responsabilidad social corporativa. (Maignan & Ralston, 2001)

Tsai (2009, p. 650) afirma que “MCC ha ganado continua creciente popularidad entre las empresas, quienes creen que esta estrategia ayuda a realzar tanto la actitud de la marca como la intención de compra.” MCC se ha convertido en una de las formas más rápidas de comunicación en marketing, lo que se refleja en un aumento del gasto dedicado a este tipo de marketing con consumidores. Ha alcanzado 1.78 mil millones de dólares en Estados Unidos en 2013, un aumento de un 4.8% sobre el 1.70 mil

millones de dólares invertidos en 2012. (IEGSponsorship, 2014) MCC está visto como un tema altamente relevante con un gran potencial de expansión en el futuro debido a varias razones. MCC es uno de los instrumentos de marketing que más rápidamente se desarrolla. (Polonsky & Wood, 2001)El gasto en MCC estimado para el 2014 es de 1.78 mil millones. (IEGSponsorship, 2014)MCC es una estrategia de marketing que puede usarse como la manera en que las empresas pueden diferenciarse a sí mismas en un mercado saturado. Billones de dólares son destinados cada año a campañas en MCC.

i) Objetivos

El propósito de este trabajo fin de grado es investigar y adquirir comprensión de lo que es exactamente MCC, cómo se ha desarrollado en años recientes y por qué se ha convertido en una de las estrategias de comunicación de marketing más populares en los últimos tiempos, y analizar si la compañía TOMS aplica con éxito este tipo de estrategia de marketing en su modelo de negocio único. El objetivo de esta tesis es también llevar a cabo investigación en la crítica de esta forma de “hacer marketing” y en si las empresas siempre usan esta estrategia de mercado para ayudar a la sociedad o si es una mera táctica de venta.

Este trabajo fin de grado consiste en dos partes principales y responderá a los siguientes puntos y cuestiones:

1. Qué entendemos por MCC y cómo se ha desarrollado en a lo largo de años
 - Motivos y objetivos de MCC
 - Desarrollo de diferentes tipos de MCC
 - Ventajas y desventajas de MCC
 - Criticismo y controversia que rodea a MCC

2. Un análisis de la compañía TOMS
 - Visión global e historia de la compañía
 - Modelo empresarial
 - Criticismo y sostenibilidad del modelo y la empresa

Este tema fue elegido debido a la creciente importancia de la responsabilidad social en el mundo empresarial de hoy día y por interés personal en cómo las empresas eligen implementar esto en sus estrategias de mercado. MCC es visto como una de las estrategias de marketing que más rápidamente se está desarrollando, aunque todavía falta de hacer mucha investigación en este campo. Hay mucho escepticismo rodeando a esta estrategia de marketing y a algunas empresas que lo implementan. Quiero analizar si algunas empresas utilizan esta estrategia de marketing para vender más producto sin estar realmente interesadas en los beneficios que aportará a organizaciones sin ánimo de lucro. Decidí llevar a cabo la investigación de un caso práctico en la compañía TOMS porque, a diferencia de muchas empresas que incorporan MCC en alguna parte de sus estrategias de marketing, todo el modelo empresarial y la estrategia de comunicación en marketing de la compañía TOMS está basada en su campaña “Uno por Uno”. Blake MyCoskie fundó esta compañía en 2006, con el objetivo de donar un par de zapatos a un niño en riesgo de pobreza por cada par que vendiera. Aunque esta empresa se fundó con la campaña “Uno por Uno”, todavía hay criticismo en el entorno de la compañía. Esta tesis pretende identificar si TOMS ha incorporado de forma exitosa MCC en su estrategia de marketing y modelo empresarial.

ii) Metodología

Para ajustarse a los objetivos arriba indicados, este trabajo fin de grado se divide en dos partes principales: la primera parte de esta tesis será una revisión teórica a la documentación existente sobre varios aspectos de MCC. La principal fuente documental utilizada en esta parte es documentación académica de autores tales como Varadarajan & Menon (1988) Adkins (1999), Nakata & Berglind (2005), y Eikenberry (2009). Estos serán usados para examinar la práctica de MCC, diferentes tipos de esta estrategia, ventajas y desventajas de implementar esta estrategia, así como un análisis del criticismo que rodea a esta estrategia de marketing.

La segunda parte de esta tesis es el análisis de un caso práctico, la compañía de calzado TOMS. Con el propósito de analizar de forma crítica esta compañía, analizaré la segmentación de su marketing empresarial, producto, precio, y estrategias comunicativas de marketing. El principal apoyo documental utilizado en esta parte es

documentación académica de autores tales como Marquis & Park (2014), informes de análisis empresariales y el libro *Start Something That Matters* escrito por MyCoskie, el fundador de TOMS. También examinaré páginas web de los medios sociales y las actividades utilizadas por la empresa para poder analizar su estrategia de marketing.

iii) Partes principales del TFG

Este trabajo fin de grado incluye cuatro capítulos principales. El capítulo uno es la introducción al tema y al trabajo de investigación. El capítulo dos es una revisión teórica de la documentación referente a los diferentes aspectos de MCC, considerados importantes en este contexto. El capítulo dos presenta el trasfondo general de MCC y algunos factores importantes que han de ser tomados en consideración por los diversos depositarios involucrados en una campaña de MCC. Primero, se proporciona una introducción, antecedentes y la definición de MCC. Después se presenta una breve distinción entre Marketing con Causa y Responsabilidad Social Corporativa. Siguiendo a eso, se ofrece una discusión sobre los motivos y objetivos, tendencias y los diferentes tipos de Marketing con Causa. Luego se argumentan tanto las ventajas como las desventajas de la práctica del marketing desde la perspectiva de la empresa con ánimo de lucro, las organizaciones sin ánimo de lucro, y los consumidores. La parte final del capítulo dos debate el criticismo hacia Marketing con Causa, las campañas polémicas, problemas adicionales y algunas preocupaciones éticas en torno a esta estrategia de marketing. En el capítulo tres, un análisis detallado de la empresa de calzado TOMS es proporcionado, que incluye la segmentación de su mercado, su producto, sus precios, y la distribución y estrategia de comunicación. Este capítulo es un análisis de caso práctico sobre la empresa y sobre cómo aplican MCC por medio de su modelo empresarial. El capítulo 4 incluye las conclusiones del proyecto de investigación en su conjunto y, finalmente, la tesis incluirá una completa bibliografía.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Introducción a Marketing con Causa

En esta parte se va a explicar que es el Marketing con Causa, sus orígenes y por qué se ha convertido en una estrategia de marketing adoptada por muchas empresas hoy en día.

El Marketing con Causa (originalmente *Cause-Related Marketing* – término en inglés) es una herramienta mediante la cual una empresa contribuye o colabora a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos. El Marketing con causa consiste en asociar una marca a un determinado proyecto social con el propósito de apoyarlo y también de vender más. Esta herramienta es hoy de uso frecuente por parte de las empresas y se ha instalado en la sociedad como algo cotidiano. (Adkins, 1999)

Hoy en día el Marketing con Causa (a partir de ahora MCC) forma un parte de una nueva manera de “hacer marketing.” En los últimos años, las empresas están sufriendo una presión importante de sus competidores. Por otro lado, los consumidores son cada vez más exigentes y menos fieles a marcas. El cambio de valores y preferencias de los consumidores ha hecho que la empresa tenga que replantearse su situación y busque las inquietudes y motivaciones del consumidor. Además, hoy en día los consumidores se interesan más por saber lo que una marca representa y piensan que las empresas deberían conceder más ayuda a las causas sociales. Esta conciencia social creciente en los consumidores ha animado a las empresas a buscar nuevas estrategias de marketing para fortalecer sus marcas. Las empresas tienen que compartir con los consumidores algo más que un buen producto. Tienen que ser capaces de compartir con los clientes sus valores y también tienen que diferenciar su marca de la competencia. (Adkins, 1999)

El MCC es un fenómeno relativamente reciente y un camino inexplorado por las empresas. Aunque es difícil decir cuándo fue el primer ejemplo de MCC, porque MCC no era una estrategia de marketing conocido y había cierta confusión sobre que era, dos ejemplos de marketing de este tipo se recogen en el trabajo de *Marriott con The March*

of Dimes en 1976 y la participación de las famosas galletas de Amos con *Literacy Volunteers of America* en 1979.

En 1976, el objetivo del *Marriott* era dar conocer la apertura de su parque de atracciones y lograr más de 2 millones de visitantes en el primer año. El objetivo de *March of Dimes* era aumentar, en gran medida, la recaudación de fondos. La campaña se llevó a cabo en más de sesenta ciudades de 17 estados, realizando concursos en los que los participantes de las marchas podían ganar viajes al parque de atracciones. Los resultados de la campaña fueron muy exitosos, el parque de atracciones logró 2.2 millones de visitantes en el primer año mientras que *The March of Dimes* obtuvo 2.5 millones de dólares, un 40% más que el año anterior. (Vega-Leal, 2014) En la campaña de Famous Amos y *Literacy Volunteers of America* en 1979. El fundador habló en nombre de la organización *Literacy Volunteers of America* porque era un apasionado de la literatura, creaba conciencia del problema de analfabetismo mientras que contaba la historia de su empresa. (Vega-Leal, 2014)

Aunque ambos casos eran exitosos, pero el caso más reconocido fue en 1983 en Nueva York y se trató de una iniciativa para restaurar la Estatua de la Libertad por American Express. American Express diseñó y patrocinó una campaña de marketing para la renovación de la Estatua de la Libertad y, en virtud de esta promoción, la empresa aportó un céntimo por cada transacción de tarjeta y un dólar por cada nueva tarjeta emitida durante el último trimestre de 1983. American Express recaudó \$ 1.7 millones para los trabajos de restauración. Además, a través de la iniciativa, American Express no solo aumentó sus ventas en un 28%, sino también la campaña recibió *publicity* muy positiva. Aunque American Express no fue el primer caso de MCC, fue el primero y el caso más famoso en acuñar esta estrategia de marketing. (Varadarajan & Menon, 1988) Después del éxito que American Express tuvo, numerosas empresas decidieron copiar la fórmula ejecutada por American Express y actualmente existen numerosos ejemplos de esta estrategia de marketing en todo el mundo. La primera empresa en España que utilizó esta herramienta de marketing fue Lactaria Española, propietaria de la marca RAM. En 1995, Lactaria Española vinculó sus ventas a donaciones de su producto al Tercer Mundo en colaboración con UNICEF. (Marín A. , 2004)

2.2 Definición de Marketing con Causa

En esta parte se definirá el término Marketing con Causa detallando como la definición ha ido evolucionada a lo largo de los años.

Parece haber cierta confusión respecto al concepto de MCC y uno de los problemas es definirlo. Hay que tener en cuenta que es un concepto relativamente nuevo y todavía existe confusión sobre cuál es la definición más adecuada. A veces el término se confunde con otros afines tales como: Marketing de cambio social, marketing social, filantropía corporativa, marketing social corporativa, etc. porque todas estas estrategias de marketing implica una acción social de una empresa.

Sin embargo, existen algunos autores y expertos que han definido el concepto con mayor claridad. La definición más popular y ampliamente utilizada de MCC fue dada por Varadarajan y Menon (1988)

“la formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan porque una empresa contribuye a una causa social específica cuando los consumidores compran sus productos” (Varadarajan & Menon, 1988, p. 60)

Aunque la primera definición de Varadarajan y Menon aún es aceptada, el concepto de MCC ha ido evolucionado a lo largo de los años, a partir de las aportaciones de otros autores.

Andreason (1995) la define el MCC como:

“un esfuerzo empresarial para aumentar la ventas, contribuyendo además con los objetivos de una organización sin ánimo de lucro”

El *Business in the Community* considera el MCC como:

“una actividad comercial en la que los negocios empresariales y las causas forman una asociación para comercializar una imagen, un producto o un servicio para beneficio mutuo” (Adkins, 1999, p. 20)

Pringle y Thompson (1999) definieron el concepto como:

“una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento que vincula una empresa o marca a una causa social de interés, en relación de un beneficio mutuo” (Pringle & Thompson, 1999, p. 3)

Lo más destacable de las definiciones de Pringle y Thompson y el *Business in the Community* es que el MCC supone un “beneficio mutuo” para la empresa y además para la organización sin ánimo de lucro. Además en la definición de Pringle y Thompson, señalan que el MCC es una herramienta estratégica de marketing, y por lo tanto, una herramienta a largo plazo.

Adkins (1999) define el concepto como:

“una estrategia que proporciona oportunidades adicionales de marketing para el negocio y una herramienta adicional de captación de fondos para la causa. Consigue los objetivos particulares al mismo tiempo que un considerable impacto positivo en la comunidad” (Adkins, 1999, p. 50)

Adkins afirma que una estrategia de MCC es un escenario “win-win-win,” donde la causa u organización sin ánimo de lucro y la empresa se benefician pero también, los beneficios se extienden a los consumidores y a otros “stakeholders” (Adkins, 1999, p. 12) Adkins (1999) señala que en una estrategia de MCC es beneficioso para todas las partes implicadas; la organización sin ánimo de lucro, la empresa y los consumidores.

Podemos destacar que el MCC es una estrategia de marketing a través de la cual una empresa colabora con una causa social o cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios. (Adkins, 1999) Las partes implicadas en una acción de MCC son; la empresa, el consumidor y la organización sin ánimo de lucro o la causa.

2.3. Marketing con Causa y Responsabilidad Social Corporativa

En esta parte explicaré la diferencia entre el Marketing Con Causa y la Responsabilidad Social Corporativa y el surgimiento de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

Uno de los conceptos con el que el MCC se confunde habitualmente, es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se dice que MCC está fuertemente relacionado y entrelazado con la RSC y actualmente, existe mucha confusión entre ambos conceptos aunque existen diferencias fundamentales.

Hoy en día, los consumidores se preocupan cada vez más por el impacto social, y las empresas tienen responsabilidades que van más allá de las obligaciones legales. En los últimos años las acciones sociales se han convertido en una herramienta de estrategia de negocio. La RSC no es nada nuevo, pero ahora las empresas son más conscientes de los problemas sociales y como afectan a las percepciones y las tendencias de compra de los consumidores. El RSC es un concepto de gestión que integra las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales. (Marín A. , 2004)

Una definición conocida de RSC es de la Comisión Europea:

“La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (EuropeanCommision, 2014)

Otra definición es:

“La RSC es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”
(BusinessLeadersForum, 2014)

La RSC abarca, no sólo lo que las empresas hacen con sus beneficios, sino también la forma en que los obtiene. Va más allá de la filantropía y aborda cómo las empresas gestionan sus operaciones económicas, sociales y ambientales, así como sus relaciones en todos los ámbitos clave de influencia: el lugar de trabajo, el mercado, la cadena de suministro, la comunidad, Pero la RSE no afecta sólo al medio ambiente. También se trata de cuestiones de derechos humanos, cuestiones laborales, impacto en la comunidad, y la inversión ética.

Según el estudio realizado por *The Nielsen Company*, el 50% de los consumidores de todo el mundo están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas implicadas en programas de RSC (Nielsen, 2013) Además, de acuerdo con el estudio realizado por *The Nielson Company*, el interés de los consumidores por la responsabilidad social de las empresas ha aumentado en el 74% de los países analizados en los últimos años. Por eso, hoy en día, la RSC de una empresa es un parte fundamental en la percepción que tiene la sociedad sobre una empresa.

Actualmente, consumidores esperan que las empresas hagan más por la sociedad y el MCC es una forma en que las empresas pueden implementar y demostrar su RSC. Cuando una empresa utiliza el MCC, se puede cumplir con su responsabilidad social, al mismo tiempo que atrae a los consumidores e incrementa sus ventas.

Podemos destacar que la diferencia es que el MCC es una estrategia de marketing que implica que la empresa solo dona dinero a la causa si los consumidores compran el producto vinculado a la causa y si los consumidores no compran los productos entonces la causa no recibe. La RSC no es una estrategia de marketing como el MCC, el RSC se hace referencia a la manera en que las empresas entregan valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Las empresas pueden incorporar la RSC en su estrategia de negocio a través de muchas maneras y la estrategia de MCC una manera de es uno de ellos. (Marín A. , 2004)

2.4 Los motivos y objetivos del Marketing con Causa

En esta parte se explicará los motivos y objetivos de una campaña de marketing con causa y las principales razones por las que una empresa, normalmente, decide llevar a cabo una estrategia de marketing con causa.

Hay muchos motivos diferentes para que las empresas participen en las actividades de MCC. A parte de desarrollar su responsabilidad social, algunas empresas pueden tener motivos comerciales para hacerlo, como el aumento de las ventas, la mejora de la marca, etc. File y Prince (1998) afirman que "más de la mitad de las empresas que participan en las estrategias de MCC buscaban mejorar la intención de compra de la marca." (Westburg, 2004) Para aprovechar todas las ventajas posibles, es fundamental que la empresa comunique a los clientes las actividades de MCC. Por otro lado, los clientes también desean ser informados sobre la actividad de MCC de la compañía. (Westburg, 2004)

Varadarajan y Menon (1988) definen un gran número de objetivos asociados con una estrategia de MCC. Se definen seis objetivos primarios:

1. **Aumentar Ventas** - Una de las razones fundamentales para participar en las actividades de MCC.
2. **Mejorar la estructura corporativa** - Una asociación con una causa u organización que se respete podría significar que una empresa pudiera obtener una oportunidad de mejorar su imagen corporativa, ganar visibilidad nacional, y expresar la responsabilidad social, el patriotismo etc.
3. **Contrarrestar publicidad negativa** - El uso de MCC como respuesta a la publicidad negativa, puede ser una herramienta eficaz. Por ejemplo, en 1981 American Express se enfrentó a un boicot organizado por 'British Hotels, Restaurantes y Catering Asociación'. En respuesta, *American Express* ofreció a aportar el Premio Duque de Edimburgo (una organización benéfica para los jóvenes) cada vez que efectúa una transacción con su tarjeta. La publicidad de esta oferta y la asociación con el premio llevó gradualmente hasta que consiguió contrarrestar el boicot (Varadarajan & Menon, 1988)
4. **Pacificación del cliente** - Cuando las empresas se ven amenazadas por un boicot a sus productos, MCC puede actuar como una parte de un programa más amplio que trate de calmar al grupo responsable del boicot. Por ejemplo, hace

algunos años, varios grupos de consumidores en los EE.UU., Canadá y los países de Europa occidental se sintieron ofendidos por las prácticas de marketing de Nestlé en países del Tercer Mundo y apelaron al boicot de todos los productos de Nestlé. En respuesta, Nestlé modificó sustancialmente sus prácticas de marketing en su fórmula infantil en países en el Tercer Mundo. Se puede especular que Nestlé podría haber acelerado el proceso de pacificación mediante el inicio de las actividades MCC con las instituciones de socorro, como CARE y la designación de los lactantes en países del Tercer Mundo como principales beneficiarios. (Varadarajan & Menon, 1988)

5. **Facilitar el acceso al mercado** - Las empresas pueden utilizar MCC para facilitar la entrada al mercado y ha habido varios casos en que las empresas han utilizado esta herramienta cuando han querido entrar por primera vez en un mercado. Un ejemplo es el de *Continental Airlines* es cuando *Continental Airlines* volvió a volar desde el aeropuerto Hobby a aeropuerto Houston en los Estados Unidos. La aerolínea inició una campaña para recaudar fondos para restaurar la primera terminal aérea de la ciudad. Por cada cliente que embarcó en un vuelo de Continental desde el aeropuerto de Hobby durante los primeros siete meses después del lanzamiento de su servicio, Continental se comprometió a hacer una donación en efectivo para el proyecto de renovación del terminal aéreo. (Varadarajan & Menon, 1988)
6. **Aumentar el nivel de actividad del mercado comercial para la marca(s) promovida** - Las mejoras en el número de nuevos pedidos, los esfuerzos especiales de marketing y otras medidas similares son objetivos importantes para una gran cantidad de empresas que participan en MCC.

Aparte de los seis objetivos principales que llamaremos primarios, existen otros más secundarios que una empresa puede tratar de conseguir al utilizar MCC. Ambos tipos de objetivos, primarios y secundarios pueden plantearse a manera simultánea. (Varadarajan & Menon, 1988)

Objetivos Secundarios:

1. **Obtener visibilidad nacional** – Una campaña de MCC puede crear mayor visibilidad para una empresa a través de la publicidad por estar asociados con una colaboración con una causa.

2. Mejora de la imagen corporativa – Es la forma en que se percibe una compañía y el activo más valioso de una compañía. Una colaboración con una causa podría significar que la empresa puede mejorar su imagen corporativa.
3. Promover las compras repetidas – El MCC puede crear lealtad en el consumidor, lo cual lleva a compras repetidas.
4. Aumentar y reforzar el reconocimiento y percepción de marca – Una campaña de MCC puede reforzar una marca porque consumidores se interesan más por saber lo que una marca representa y piensan que las empresas deberían conceder más ayuda a las causas sociales.
5. Ampliación de la base de clientes y llegar a nuevos segmentos de mercado y mercados geográficos – Una campaña de MCC podría atraer nuevos clientes a una empresa. Los consumidores están dispuestos a cambiar una marca y comprar un producto que apoye una causa social sobre uno que no apoya a una causa.

2.5 Tendencias en Marketing con Causa

Esta parte explicará tendencias recientes en Marketing con Causa y algunas estrategias que se usan hoy en día.

Desde sus orígenes oficiales en la década de 1980, MCC ha aumentado exponencialmente en popularidad y en dólares que se invierten. En 1990, el gasto de MCC fue \$120 millones. El crecimiento es evidente. Los informes de ‘IEG Sponsorship’ anticipan que el gasto para MCC llegará a \$1.84 mil millones en 2014:

Según los últimos informes del ‘IEG Sponsorship’, la inversión total en patrocinio, y su variación conforme al año anterior, ha sido la siguiente:

- 2004— \$988 millón, 7.2% crecimiento
- 2005— \$1.17 mil millones, 18.4% crecimiento
- 2006— \$1.34 mil millones, 20.2% crecimiento
- 2007— \$1.44 mil millones, 10.4% crecimiento
- 2008— \$1.52 mil millones, 5.5% crecimiento
- 2009— \$1.51 mil millones, 0.3% declive
- 2010— \$1.62 mil millones, 6.7% crecimiento
- 2011— \$1.68 mil millones, 3.7% crecimiento
- 2012 — \$1.70 mil millones, 1.2% crecimiento
- 2013— \$1.78 mil millones, 4.8% crecimiento

(IEGSponsorship, 2014)

Con la excepción de la recesión de 2009, estos datos muestran que el MCC ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años. Aunque la tasa de crecimiento se ha ralentizado cada año, la tendencia muestra un incremento en las campañas de MCC utilizada por las empresas hoy en día.

2.5.1 Compra Uno, Dono Uno

Una tendencia común en MCC es lo que ‘Cone Communications’ una agencia de relaciones públicas y marketing enumera como estrategias "BOGO". (‘Buy One, Give One’ – término en inglés) En esta tendencia, las empresas se comprometen a donar un producto a una causa social por cada producto comprado (DaSilva, 2009) Esta estrategia se refiere estrictamente a las empresas que prestan una contribución de uno a uno compatible. El término “BOGO” se deriva del clásico “Buy One, Get One” (compre

uno y reciba uno) significado original de las siglas “BOGO”. El ejemplo más notable de esta estrategia en la práctica es la empresa TOMS y su ‘Uno por Uno’ modelo de negocio. Bajo este modelo, por cada par de zapatos comprados por un cliente, la empresa dona un par de zapatos a un niño en riesgo de pobreza en varios países. Este caso y el modelo de negocio se discutirán más adelante en detalle.

Otra forma de esta estrategia consiste en donar un producto específico con una compra de un producto diferente. Walt Disney Company utilizó esta estrategia al "comprar un boleto, planta un árbol" por Disney Naturaleza. (DaSilva, 2009) Disney Naturaleza utiliza este método para promover una película recientemente lanzado en una manera que complementa sus valores fundamentales. La tendencia “BOGO” también se evidencia en la campaña de Pampers “1 Paquete = 1 Vacuna”. Pampers se asoció con UNICEF para suministrar una vacuna contra el tétanos a las mujeres embarazadas en los países en vías de desarrollo por cada paquete de los pañales que se compró especialmente marcado para la causa. Si se utiliza correctamente, la tendencia “BOGO” ha demostrado ser una manera significativa para satisfacer las necesidades específicas de la sociedad porque los consumidores compran artículos que desean y, al mismo tiempo están ayudando a las personas en riesgo de pobreza. (DaSilva, 2009)

2.6 Desarrollo de los diferentes tipos de Marketing con Causa

En esta parte se resume los diferentes tipos de Marketing con Causa y lo que una empresa debe considerar en la aplicación de una campaña detallando los enfoques estratégicos y operativos de una campaña de marketing con causa.

Según Stole (2006) hay siete herramientas principales que una empresa se puede utilizar para llevar a cabo una estrategia de MCC e incluyen lo siguiente;

- Publicidad - La empresa se comunica el mensaje de una causa específica.
- Relaciones Públicas - La empresa llama la atención del público a la colaboración entre sí y una organización sin ánimo de lucro.
- Patrocinio - Una empresa financia un evento específico.
- Licencias - La empresa paga para usar el 'logo' de la caridad en sus productos o servicios.
- Marketing Directo - El negocio y la organización sin ánimo de lucro recaudar fondos y promover el conocimiento de la marca.
- 'Facilitated Giving' - La empresa apoya las donaciones de los clientes a la organización de caridad.
- 'Purchase – triggering donation' - La empresa dona un porcentaje o una cantidad fija del precio de los productos a la causa a la que apoya.

Pringle y Thompson (1999) determinan que el desarrollo de una campaña de MCC consiste en tres partes principales y cuando se cumplen una campaña puede comenzar.

Las tres partes incluyen;

1. Compromiso
2. Diligencia
3. Negociación de contratos

El compromiso se refiere a la disposición de los directivos y los empleados para entrar y comprometerse en una campaña de MCC, en ambos casos, tanto a la empresa y la causa que la empresa está apoyando. Todas las personas que participan deben sentirse comprometidas y ser conscientes de las ventajas y las desventajas de la campaña.

La etapa de la diligencia se refiere al proceso de seleccionar cuidadosamente la organización sin ánimo de lucro o la causa. La meta es casar una empresa con una

organización sin ánimo de lucro o causa en la que tengan intereses comunes. Ambas partes deben compartir toda la información pertinente, que se basa en la honestidad y la confianza (Pringle & Thompson, 1999) La compañía y la causa se deben conectar sobre la marca, imagen, misión y valores.

La tercera etapa en el desarrollo de una campaña de MCC es la negociación de contratos, cuando las partes firmen un acuerdo que establece los compromisos y obligaciones de ambas partes (Pringle & Thompson, 1999) Además, Pringle y Thompson hablan de dos estipulaciones en el contrato: Indicar algo de la contribución financiera y el plazo. El plazo de la asociación debe declararse con claridad (Pringle & Thompson, 1999)

En su artículo, Varadarajan y Menon (1988) mencionan tres plazos de tiempo diferentes para una campaña de MCC: *a corto plazo*, *mediano plazo* y *largo plazo*. La práctica más común es la de centrar la campaña en favor de un período de tiempo más corto.

Campañas más cortas son más comunes y es decir que estos son campañas operativos.

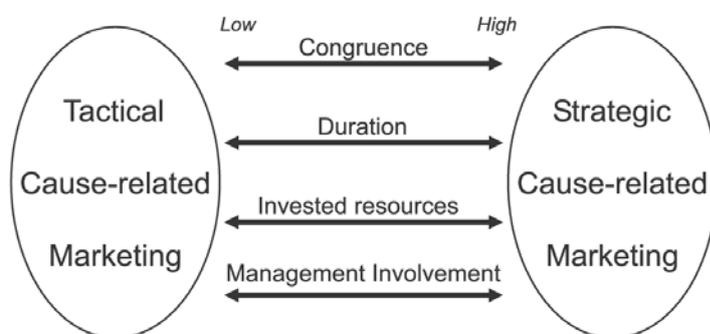
Programas que duran un corto período de tiempo, tales como un día, pueden tener éxito en términos de la recaudación de dinero. Sin embargo, si el objetivo es entablar una relación pública, entonces es preferible una campaña de un plazo más largo (Varadarajan & Menon, 1988) Barnes and Fitzgibbon (1991) también apoyan soportan esta teoría y se refieren al corto plazo como una estrategia de *'one-shot'* y que este tipo de actividad puede ser beneficioso para las empresas que quieran probar el MCC como una estrategia empresarial.

Basándose en los conceptos discutidos anteriormente, Van de Brink, Odekerken-Shroder y Pauwels (2006) creen que una estrategia de MCC puede tener dos enfoques: operativo y estratégico. Una de las primeras decisiones que una empresa tiene que tomar, una vez que han decidido poner en práctica una estrategia de MCC, es si su campaña es estratégica u operativa. La diferencia entre estos dos enfoques se puede describir con las mismas cuatro dimensiones que se han mencionado anteriormente; diligencia, compromiso, negociación de contratos y el plazo de tiempo de la campaña. Varadarajan y Menon (1988) explican que una campaña de MCC estratégica dura más tiempo que una campaña de MCC operativo e incluye un compromiso a largo plazo para el programa, implica la gestión de alto nivel en las decisiones clave, y requiere una inversión sustancial de recursos de la empresa. Una estrategia de MCC operativo se

caracteriza por una duración más corta y se utiliza más para fomentar la venta de productos durante un período corto. Se utiliza como un medio para mejorar la eficacia de los esfuerzos de promoción de ventas de una empresa. Adkins (1999) también argumenta que el MCC operativo podría ser utilizado como una manera de evaluar la actividad de MCC, que se realizará, estratégicamente si vale la pena invertir en él.

Van de Brink et. Al. (2006) mostraron en su investigación que la fidelidad de los clientes hacia una marca en términos de MCC depende de si la campaña es una campaña estratégica o táctica. Afirma que las campañas de MCC estratégicas generalmente implican una mayor fidelidad de los clientes. En el MCC táctico las cuatro dimensiones tienen valores bajos, lo que significa una mala coherencia entre la causa y la empresa, la campaña tiene una duración de un período corto de tiempo, la inversión en la campaña es relativamente pequeña y la participación de los empleados es baja. MCC estratégico se caracteriza por: un ajuste beneficioso entre la causa y la competencia de la empresa, un compromiso a largo plazo de la empresa, una cantidad sustancial de recursos invertidos y una gran participación de los altos directivos de la empresa. (Brink, Schroder, & Pauwels, 2006)

Gráfico 1 - MCC Operativa y Estratégica



(Brink, Schroder, & Pauwels, 2006, pp. 16-17)

Programas de MCC operativo se clasifican en tres categorías generales;

1. Transaccional: Los programas están diseñados para ofrecer a hacer una contribución a una causa designada basada en la actividad de consumo, tales como la compra de un producto.
2. Promoción de mensajes: Campañas conjuntas para crear conciencia de un mensaje o la participación en sus programas de una causa, favoreciendo la

construcción de una asociación positiva con el patrocinador corporativo o sus marcas. Esto no es una estrategia habitual porque no hay una compra. La empresa sólo puede esperar que la colaboración va a llevar ventas.

3. Licencias: Por lo general, en este método, una organización sin ánimo de lucro licencia a una empresa para desarrollar, producir y comercializar un producto que se promueve, ya sea con el nombre de nombre de la empresa conjunta con la causa o sin ánimo de lucro para un número fijo de productos o para un periodo de tiempo fijo.

Adkins (1999) afirma que un enfoque táctico es más promocional y tiene un impacto más rápido en las ventas y ganancias, y que el enfoque estratégico construye una marca más fuerte en el largo plazo y por lo tanto va a crear más valor de una marca o empresa. (Adkins, 1999, p. 10)

2.7 Ventajas y desventajas de Marketing Con Causa

Esta sección se describirán las numerosas ventajas asociadas con el Marketing con Causa, desde el punto de vista de los tres agentes implicados en una estrategia de Marketing con Causa: la empresa, la organización sin ánimo de lucro y el consumidor. Además discutirá las posibles desventajas y riesgos potenciales asociadas con una campaña de Marketing con Causa.

2.7.1 Ventajas de Marketing Con Causa

A) Ventajas para la empresa

Una buena campaña de MCC puede beneficiar directamente a una empresa de muchas maneras;

a) Ventas

Una forma en que una campaña de marketing con causa puede beneficiar a una empresa es, directamente, a través de las ventas. Una buena campaña de MCC puede atraer, adquirir y retener clientes y aumentar considerablemente las ventas de una empresa. El valor principal de una fuerte campaña de marketing con causa reside en la rentabilidad que genera a través de un aumento en las ventas e ingresos (Nakata & Berglind, 2005) Los autores de *'Cause Related Marketing: More Bang than Buck'* afirman que una estrategia de MCC puede ser comparativamente más eficiente que otras estrategias de marketing, lo que genera un gran aumento en las ventas con poco o ningún gasto adicional (Nakata & Berglind, 2005) Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, en el caso de American Express, la empresa aumentó sus ventas en un 28% y la campaña obtuvo 17% de clientes nuevos. (Adkins, 1999)

El informe *'Cone Cause Evolution Study'* es un estudio sobre MCC publicado en 2010. Los resultados de este estudio demuestran la efectividad potencial de una estrategia de MCC. Según el estudio, un 83% de los adultos estadounidenses encuestados serían más propensos a comprar un producto que apoyase una causa en la que creyeran (Cone, 2010) MCC puede aumentar significativamente las ventas y, en general, una empresa debe esperar un beneficio sustancial cuando se destina dinero a una estrategia de MCC (Cone, 2010)

b) Lealtad

Una campaña de MCC puede crear o aumentar los sentimientos de buena voluntad hacia una empresa. Un 85% de consumidores dicen que tienen una imagen más positiva de una empresa cuando se apoya una causa que les importa (Cone, 2010) Una imagen corporativa positiva puede ser vital para asegurar la lealtad de los principales 'stakeholders'. MCC tiene la capacidad de afectar a la imagen a largo plazo y al éxito de un negocio.

c) Diferenciación

Además de mejorar la imagen de la empresa, MCC tiene la capacidad de mejorar la percepción que del producto tiene el consumidor. MCC puede ser más eficaz que el marketing tradicional porque diferencia el producto frente a los competidores. Siendo el resto de los factores iguales, un 80% de los consumidores están dispuestos a cambiar de marca y comprar el producto que apoye una causa social sobre uno que no apoya a una causa. (Cone, 2010) Además el estudio de Cone encontró que un 41% de los estadounidenses dijeron que, en el último año, habían comprado un producto porque el producto se asoció con una causa. MCC tiene la capacidad de modificar la percepción del consumidor, tanto que el cliente puede llegar a ser influido a la elección de un producto. Esto se ilustra por los siguientes datos de Cone:

- Un 19% de los consumidores comprará una marca más cara.
- Un 61% de los consumidores probará una nueva marca o una marca que no han oído hablar de antes.
- Un 46% de los consumidores probará una marca genérica sobre una marca del fabricante.

Podemos ver, a través de estos datos, que el MCC tiene la capacidad de diferenciar una empresa de sus competidores.

d) Oportunidades de Marketing

MCC puede crear una ventaja estratégica para una empresa basada en los clientes potenciales atraídos. Una campaña puede permitir a una empresa llegar a diferentes segmentos de mercado y ayudar a aumentar las compras repetidas porque una estrategia de MCC puede crear lealtad en el consumidor. Una campaña puede permitir a una empresa a obtener una base de clientes más amplia. También puede ser una fuente de cobertura mediática para empresas (White, 2004) La publicidad de estos eventos patrocinados, campañas o apoyo de la comunidad puede aumentar el

conocimiento de la organización sin ánimo de lucro y establecer una sólida reputación de la empresa. (White, 2004)

e) Reclutamiento y La Retención de Empleados

Otra ventaja que una empresa obtiene de una exitosa campaña de MCC es la capacidad de retener y reclutar empleados de una alta calidad. En 2010, Cone encontró que los empleados que intervenían en una empresa con el programa de MCC eran 28% más propensos a estar orgullosos de los valores de la empresa y que el 36% eran más propensos a sentir un fuerte sentido de lealtad a la empresa. La motivación de los empleados pueden aumentar con una campaña de MCC y, a menudo, los trabajadores reciben una gran satisfacción de contribuir a una causa. (Nakata & Berglind, 2005) Empleados futuros también pueden ser afectados por las asociaciones relacionadas con la causa. Cone descubrió que ‘el 75% de los encuestados considera el compromiso de una empresa con los temas sociales al decidir dónde trabajar’ (Cone, 2010) Parece claro que al apoyar una causa y comportarse de una manera socialmente responsable, pueden afectar en gran medida a la percepción de un empleado de la empresa.

B) Ventajas para la Organización Sin Ánimo de Lucro

Los objetivos de una organización sin ánimo de lucro cuando participan en una campaña de MCC son similares a los objetivos de una empresa, pero con la diferencia de que una organización sin ánimo de lucro opera en un diferente tipo de mercado, porque su principal objetivo no es obtener beneficios. Las agentes siempre implicados en una acción de MCC son; la empresa, el consumidor y la organización sin ánimo de lucro o la causa. (Adkins, 1999)

a) Un aumento de los recursos

El motivo más frecuente por el cual una organización sin ánimo de lucro se asocia con una empresa es para aumentar su recaudación de fondos. (Nakata & Berglind, 2005) Con el aumento de la financiación, una organización sin ánimo de lucro podrá difundir más conciencia. Sin embargo, una sociedad entre una empresa y una organización sin ánimo de lucro también puede proporcionar otros recursos, incluyendo la mano de obra, el capital y la experiencia. (Nakata & Berglind, 2005) Las nuevas fuentes de financiación pueden ser directas, si la empresa va a donar una cierta cantidad, o indirecta, si la empresa está aumentando el interés de las personas que pueden llevar a donaciones para ellos (Varadarajan & Menon, 1988)

b) Aumentar la Conciencia

Una asociación con una empresa puede aumentar enormemente el nivel de exposición de la organización sin ánimo de lucro. Una colaboración puede abrir una base enorme de clientes que desean propagar su mensaje. La exposición pública como beneficio entre la relación de una organización sin ánimo de lucro y una empresa es mucho mayor de lo que serían capaces de alcanzar por sí mismas. (Nakata & Berglind, 2005)

Otro aspecto positivo de la asociación es la eficacia del mensaje. 'Un mensaje enviado a través de una alianza con una empresa bien conocida y respetada es tajante y persuasivo' (Nakata & Berglind, 2005) La organización sin ánimo de lucro también obtiene acceso a los recursos de una empresa, tales como la experiencia de la empresa en las campañas de marketing. (Nakata & Berglind, 2005) Las colaboraciones con empresas exitosas pueden propagarse en gran medida la conciencia y crear la autenticidad para una organización sin ánimo de lucro.

C) Ventajas para el Consumidor

a) El aumento de sentimientos de 'Fondo de Comercio'

Para la mayoría de las personas, ayudando a causas de cualquier manera provoca sentimientos de satisfacción y de 'Fondo de Comercio'. Sin embargo, el marketing con causa ofrece más de una donación 'filantrópica' típica. En '*Cause Related Marketing: More bang than buck*' los autores describen cómo el MCC permite a los consumidores a ayudar a los demás en la manera más conveniente. (Nakata & Berglind, 2005) MCC ofrece a los consumidores una manera fácil de hacer un cambio en la sociedad dándoles la oportunidad de optar por adquirir o no el producto y que tengan la sensación de que está haciendo lo correcto.

b) Impacto directo en la sociedad

La participación social de las empresas se ha convertido en algo muy importante para una gran mayoría de clientes. Estos clientes tienen la necesidad de comprar productos de empresas que son socialmente responsables. MCC es una manera en que una empresa puede expresar su participación social (Varadarajan & Menon, 1988) En este caso, la ventaja para los consumidores es que son capaces de satisfacer su deseo de apoyar a una empresa que es socialmente activa y responsable. Las organizaciones sin ánimo de lucro promueven el cambio social que puede abarcar una amplia variedad de

causas, incluyendo la salud y la enfermedad, la educación, la prevención del delito, el desarrollo económico, el hambre así como otros. (Cone, 2010) Así que si un cliente decide comprar un producto que está relacionado con una causa, pueden sentir que está directamente involucrado en ayudar a la causa.

2.7.2 Desventajas de Marketing Con Causa

Aunque existen numerosas ventajas y razones de por qué una empresa debería participar en una campaña de MCC, también hay varios riesgos asociados con una campaña. Una estrategia de MCC tiene el potencial de dañar seriamente a la reputación de la empresa y a la organización sin ánimo de lucro si se ejecuta la estrategia de forma ineficaz.

Muchos se han preguntado si la estrategia de MCC se trata realmente de la causa en sí o solamente es una forma de diferenciarse de otras empresas en un mercado muy saturado.

White (2004) sugiere varias situaciones en las que una estrategia fallida de MCC puede dañar a la reputación de una empresa que incluyen los siguientes; la aparición de una colaboración insincera y de corto plazo, una incongruencia entre la imagen de la compañía y de la causa, una causa controvertida o no soportado por el mercado objetivo, y una campaña mal comunicada. (White, 2004) La aparición de una colaboración insincera y de corto plazo marca la diferencia entre una empresa que se identifica realmente con una causa y una empresa que sólo la utiliza como una herramienta para mejorar sus ventas y enfrentarse a un competidor. Una causa controvertida o no soportado por el mercado objetivo puede producir conflicto de interés con algunos consumidores. Una campaña mal comunicada pueda dar lugar a mala *publicity* que puede dañar el imagen de la empresa y le hará perder la confianza de consumidores. (White, 2004) El estudio de Cone encontró que el 58% de los encuestados pensaba que el marketing con causa se hacía sólo para mejorar la imagen de la empresa (Cone, 2010) Esta percepción puede disminuir el valor, el impacto social y modificar las actitudes del consumidor hacia la empresa que está participando en la colaboración. En tal caso, las ventas pueden disminuir si una empresa es percibida como egoísta en su estrategia de MCC en lugar de ser filantrópica (White, 2004)

Una colaboración fallida es un gran riesgo para la reputación de la causa también. El vínculo entre una empresa sin ánimo de lucro y una con ánimo de lucro puede dar lugar a la percepción de que la causa está siendo comercializada y esto puede contradecir el

carácter no lucrativo de estas causas. (Garrison, 1990) Otra desventaja es que la organización sin ánimo de lucro podría perder parte de su independencia en cuanto a la toma de decisiones y en las actividades que realizan, debido a que la empresa podría restringir algunas acciones para proteger sus propios intereses. (Andreasen, Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner, 1996)

Además, las prácticas comerciales poco éticas de la empresa asociada también pueden ser un riesgo, ya que puede dañar a la imagen de la organización sin ánimo de lucro. Un ejemplo sería el caso de una empresa fabricante de ropa que colaborase con una organización sin ánimo de lucro para ayudar a los niños de los países en desarrollo, pero la produjera su ropa en talleres donde se produce explotación infantil. (Andreasen, Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner, 1996) Los consumidores pueden asociar a la causa con el comportamiento negativo de la organización y retirar su apoyo a la cuestión social. (Garrison, 1990)

Por otra parte, hay grandes costes de inversión implicados en la implantación de una estrategia de MCC y mediante el uso de esta estrategia de marketing específica, se puede incurrir en varios costes que pueden afectar a la empresa con ánimo de lucro, a la organización sin ánimo de lucro, y al consumidor. Desde el punto de vista de la empresa, si la campaña de marketing resulta contraproducente, representa una pérdida de oportunidades y del dinero invertido. La organización sin ánimo de lucro también podría incurrir costes en forma de una pérdida de oportunidades para asociarse con otra empresa por el agotamiento de los recursos y la mano de obra de las organizaciones. El coste para el consumidor se podría deber a un aumento en el precio del bien o servicio con el fin de generar ganancias para la empresa (Garrison, 1990)

Otro riesgo de una estrategia de MCC es que puede haber una exclusión de otras fuentes de financiación. (*'Crowding out'*). *'Crowding Out' es el reemplazo de las donaciones "privadas"* *'Crowding-out'* significa que las donaciones "privadas" por las donaciones MCC y no una fuente adicional de financiación. (Garrison, 1990)

Aunque hay muchas ventajas asociadas a una estrategia de MCC, todavía hay algunos riesgos posibles asociados con este tipo de estrategia de marketing. Todas las partes involucradas en una estrategia de MCC deben tener en cuenta las ventajas y las desventajas antes de entrar en una colaboración de MCC.

2.8 La crítica del Marketing con Causa

A pesar de que, cada vez, más empresas están implementando Marketing Con Causa en sus estrategias hoy en día, hay muchos autores que han planteado algunas inquietudes sobre la estrategia. Esta sección discutirá estas preocupaciones y problemas que los críticos han planteado sobre Marketing Con Causa como una estrategia de Marketing.

Aunque el crecimiento de MCC ha sido altamente destacable cada vez más empresas están aplicando este tipo de estrategia en sus negocios y numerosas causas se han beneficiado mucho de las campañas de MCC. El concepto de MCC ha sido una fuente de gran controversia (Nakata & Berglind, 2005)

No hay un consenso claro sobre si el marketing con causa es una estrategia estable. (Caesar, 1987) Tanto los académicos como los profesionales han planteado una serie de inquietudes. Los beneficios potenciales, tales como un aumento de las ventas y el Fondo de Comercio, pueden verse afectadas negativamente por una publicidad ilícita.

(Varadarajan & Menon, 1988) Según Cunningham (1997) las organizaciones que se dedican a iniciativas de marketing social corporativo y, esencialmente, se posicionan como empresas socialmente responsables y pueden llegar a ser vulnerables ante la crítica, porque la gente se muestra escéptica en cuanto a si este tipo de marketing se trata, realmente, de la causa en sí, o solamente es una forma de diferenciarse de otras empresas en un mercado muy saturado y de mejorar las ventas en general.

Aunque las actitudes hacia las empresas que participan en el MCC son generalmente positivas, existe un cierto grado de preocupación entre los consumidores de que las empresas podrían estar explotando causas por-qué. (Ross, Patteron, & Stutts, 1992)

Hay muchos autores que creen que el MCC es sólo una estratagema de marketing, y que este tipo de marketing simplemente juega con las emociones de la gente con el fin de convencerlos de que se entreguen al consumismo; otros dicen que se trata de empresas aprovechándose de las causas y del buen nombre de organizaciones sin ánimo de lucro, simplemente con el fin de ganar más dinero (Nakata & Berglind, 2005)

Muchos críticos han hecho preguntas tales como: ¿De qué manera las organizaciones sin ánimo de lucro se benefician realmente?, ¿Cuánto dinero realmente va a la causa?, ¿Está el MCC animando al público a comprar bienes y servicios que no necesitan? y ¿Está el MCC haciendo que el mercado se rinda ante el consumismo?

Mientras que algunos expertos confían en MCC, se han discutido algunos problemas y han surgido algunas inquietudes. Una de las razones principales de la vulnerabilidad del MCC ante la crítica desde una perspectiva humanitaria, es su filosofía básica. Se trata de una estrategia para vender, no para llevar a cabo acciones solidarias. (Varadarajan & Menon, 1988) Según Varadarajan y Menon (1988) y Gurin (1987), las inquietudes y los posibles efectos adversos del MCC se pueden encuadrar en cuatro categorías principales.

1. Efectos sobre las decisiones de filantropía corporativa

Muchos críticos del MCC afirman que este tipo de marketing reduce la generosidad y altruismo de algunos consumidores. (Cunningham, 1997) Una compañía puede tomar la decisión de colaborar con una determinada causa por el hecho de que ésta tenga gran atractivo para su mercado, pero no por la importancia de la causa en sí. Con esta manera de actuar se pierde el elemento de la solidaridad. (Varadarajan & Menon, 1988) Si una empresa sólo decide apoyar a una organización sin ánimo de lucro teniendo en cuenta su potencial de marketing, puede dar lugar a que sólo las causas populares o causas que no tiene un gran riesgo sean apoyadas por empresas. Este acto es conocido como "*cherry picking*" ("elección selectiva") (Drumwright & Murphy, 2001)

2. Efecto sobre la misión y la conducta de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro

Algunas organizaciones sin ánimo de lucro ante la tentación de obtener ganancias financieras, podrían cambiar sus objetivos del programa para satisfacer los deseos o demandas de las corporaciones. A veces una organización sin ánimo de lucro tiene que comprometer su integridad porque la empresa que quiera colaborar con la organización tiene que estar convencido de que los donantes y los miembros de la organización puede convertirse en consumidores de su producto o servicio, porque si una empresa se une a una organización sin ánimo de lucro no cuenta con el interés o el apoyo del público, la campaña será un fracaso para el empresa, ya que no va a aumentar sus ventas en la forma en que habían esperado. (Varadarajan & Menon, 1988)

3. El efecto de la percepción y la actitud del público hacia las causas

La comprensión pública del altruismo no es clara y MCC podría confundir aún más la percepción general (Gurin, 1987) La comercialización de una causa o una organización

sin ánimo de lucro podría poner en peligro la aprobación de su público, algo que ha llevado años construir. Una organización altruista puede parecer tan fuertemente afiliada a otra empresa que podría ser vista por el público como su “propiedad” o que se ha "vendido" a la empresa en cuestión, lo que podría perjudicar el apoyo a la organización sin ánimo de lucro por parte de la gente que contribuye a la causa. (Varadarajan & Menon, 1988)

4. Efectos sobre el comportamiento altruista de los consumidores

Algunos consumidores no son conscientes del efecto menor que tiene su participación individual en una estrategia de MCC y pueden sentir que han cumplido con sus obligaciones filantrópicas a través de sus acciones. Los consumidores pueden no sentir la necesidad de hacer más tras su participación en una estrategia de MCC.

También tienen menos necesidad de examinar y obtener más información sobre las causas a las que están apoyando, ya que consideran que la colaboración de las empresas y la organización sin ánimo de lucro son suficientes. (Varadarajan & Menon, 1988)

Algunos problemas adicionales de MCC están en la raíz de muchas de las críticas. En primer lugar, las empresas suelen gastar más dinero en publicidad, promoción de la campaña y en la colaboración con las causas que en las contribuciones reales a la organización sin ánimo de lucro. Aunque el marketing con causa intenta promover y contribuir financieramente a las causas sociales, Berglind & Nakata (2005) afirman que el MCC no es más que un truco de la empresa o una sencilla maniobra de relaciones públicas que beneficia a la empresa en una manera desproporcionada si lo comparamos con los beneficios que recibe la causa. Se invierte más dinero en la promoción de una campaña de MCC en lugar de apoyar directamente la causa. La cantidad de dinero que viene de las compras de los consumidores es normalmente una mínima en comparación con los beneficios obtenidos por la empresa con la venta del producto. En la campaña de American Express que se ha mencionado anteriormente, American Express gastó 6 millones de dólares en publicidad y en promocionar la campaña, mientras que sólo generaron 1,7 millones de dólares para la causa. Este ejemplo ilustra cómo una campaña de MCC genera resultados diferentes para la empresa que para la organización sin ánimo de lucro (Nakata & Berglind, 2005) Se puede decir que sin esta estrategia de MCC, la causa asociada no habría ganado esta cantidad de dinero pero, en

realidad, American Express se benefició mucho más con esta estrategia que la causa asociada.

En segundo lugar, la contribución y los gastos de promoción son gastos desgravables en una campaña de MCC. Las campañas de MCC son una forma mediante las cual las empresas consiguen que el gobierno subsidie sus programas de marketing. (Varadarajan & Menon, 1988)

Por otra parte, se han planteado preguntas acerca de la forma en que la financiación de MCC se gasta realmente, teniendo en cuenta que una empresa gasta mucho más dinero en su publicidad y sus actividades de promoción en comparación con la donación recaudada para la organización sin ánimo de lucro.

En muchos casos, el importe de la donación dada a la causa es un pequeño porcentaje de la ganancia total obtenida a partir de la campaña y las ventas. También una campaña de MCC no da a una organización sin ánimo de lucro toda la financiación que necesita y, en muchos casos, la organización sin ánimo de lucro no se beneficia de la misma manera que la empresa asociada (Nakata & Berglind, 2005)

Angela M. Eikenberry (2009) resaltó muchos de los problemas asociados con el MCC, y no está de acuerdo con el supuesto de que el marketing con causa "Si se hace bien, va a hacer el bien a todos" (Eikenberry, 2009, p. 52)

El MCC crea soluciones individuales para los problemas sociales desviando nuestra atención y los recursos de las causas que más lo necesitan. Empobrece el valor de la base moral del altruismo al proporcionar que una acción virtuosa se convierta en algo fácil que se puede hacer de forma automática, sin grandes reflexiones. El MCC esconde los vínculos entre los mercados - sus empresas, productos y servicios, y los impactos negativos que pueden tener sobre el bienestar humano (Eikenberry, 2009)

Eikenberry reconoce que hay algunos beneficios a corto plazo de la MCC como más ventas, *publicity*, la mejora de la imagen corporativa, etc.; los cuales han sido discutidos en detalle, previamente, en el apartado 2.7.1. Sin embargo Eikenberry ha destacado los problemas asociados con la MCC a largo plazo.

Según Eikenberry, el primer problema asociado con la MCC es que el consumidor o participante, pierde la perspectiva global al problema y considera que su actuación es suficiente. El crecimiento de MCC demuestra la confianza de muchas personas en el

mercado y en el que el mercado tiene el poder para hacer frente a problemas sociales actuales.

Sin embargo, con el MCC el consumidor muestra una preocupación más allá que la satisfacción de su propia necesidad. No obstante, algunos compradores ponen en primer lugar la solución a su problema, sin tomar en consideración la causa o el bien de la demás. ‘Dado que los consumidores se ven envueltos en las transacciones de compra y venta, tienen poca oportunidad de interrogar a los principios de una empresa’ (Eikenberry, 2009, p. 53)

Según Eikenberry, las campañas de MCC demuestran que los consumidores se preguntan menos sobre los problemas sociales del mundo actual y cómo pueden ayudar; con una campaña de MCC sienten que están ayudando a través de compra. Profesores Flaherty y Diamond de la Universidad de Massachusetts encontraron en un estudio de 1999 que las campañas de MCC dificultan donaciones futuras a causas porque los consumidores piensan que sus compras a lo largo de la campaña son suficientes (Eikenberry, 2009)

Además otro problema es que el MCC hace que donar y ser caritativo sea demasiado fácil. Hoy en día, los consumidores pueden ir de compras y muchas veces tienen la opción de comprar un producto que está vinculado a una causa en lugar de uno que no lo está. A pesar de esta elección entre las opciones es una acción positiva y contribuye a un mercado más solidario. Ahora la gente siente que están contribuyendo a una causa de manera muy fácil, mediante una transacción comercial, y al hacer esto sienten que no tiene que hacer un mayor esfuerzo para cumplir fácilmente con su responsabilidad (Eikenberry, 2009)

Ahora, una persona sólo tiene que comprar un producto vinculado con una causa y siente que está ayudando a la sociedad y “haciendo bien”. Los consumidores sienten que son "socialmente responsables" a través de una transacción que requiere poco sacrificio. A través de una simple transacción, sentimientos benévolos de las personas son reclamados en nombre de un beneficio financiero. Asimismo, dado que las personas sienten que están haciendo lo suficiente con su compra a una causa en una estrategia de MCC, no pueden sentir la necesidad de investigar más en profundidad sobre el problema porque ya sienten que han hecho su parte a través de la compra del producto (Eikenberry, 2009)

Otro efecto negativo a largo plazo del MCC es que "oculta" las maneras en que los mercados crean algunos de los mismos problemas que las organizaciones altruistas tratan de reparar (Eikenberry, 2009, p. 54) Por ejemplo, algunas organizaciones sin ánimo de lucro venden diversos productos para promover y crear conciencia de sus causas, pero en realidad algunos de estos productos que están vinculados a las obras de caridad contienen sustancias químicas y toxinas que, de hecho, son perjudiciales para la sociedad y podrían dar lugar a enfermedades. Eikenberry pone el ejemplo de las cintas rosas que representan el cáncer de mama. Las cintas en sí resultaron tener toxinas y otras sustancias dañinas para el medioambiente, incluso algunas que pueden causar cáncer (Eikenberry, 2009)

La mano de obra y los productos asociados con una campaña de MCC raramente son cuestionados por los consumidores. El MCC hace que las personas creen que están haciendo bien a través de la compra de productos específicos cuando, en realidad, estos productos asociados en una campaña podrían estar causando daño. El MCC da a la gente un falso sentimiento de que lo están haciendo bien (Eikenberry, 2009)

Por otra parte, Einkenberry afirma que si la gente está realmente preocupada por resolver los problemas sociales, en realidad deberían dar voz a los que sufren. Las organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones filantrópicas podrían centrarse en cultivar relaciones más significativas y diversas con las personas que donan y no sólo en la recaudación de fondos a través del consumo. Expertos de recaudación de fondos, Grace y Wendroff sugieren que los recaudadores se concentren menos en el modelo transaccional de dar y más en un modelo más transformacional, cuyo "objetivo" se base en el impacto de la donación y en la relación entre la causa y la gente que están apoyando, no sólo en la transacción. (Eikenberry, 2009)

El MCC sólo se centra en la transacción y en el dinero que la gente está donando. Sin embargo, el foco debería estar en el lado generoso de la relación entre la empresa y la causa asociada. Las empresas deberían centrarse menos en los beneficios que reciben y más en su propia responsabilidad hacia sus empleados, el medio ambiente y la sociedad global con el fin de tener una auténtica campaña de marketing con causa. Las empresas deben incorporar la responsabilidad social a todas sus áreas para que una campaña de MCC pueda hacer una diferencia. Las empresas tienen que participar más en el impacto

global de una campaña de MCC en lugar de simplemente centrarse en los beneficios asociados con dicha campaña. (Eikenberry, 2009)

Eikenberry anota que el MCC se utiliza a menudo, hoy en día, en una manera superficial y muchas empresas no están interesadas en ayudar a causas o en ganar dinero para organizaciones sin ánimo de lucro y sólo se interesan por el dinero que pueden ganar con esta estrategia de marketing.

El MCC puede dar a la gente una sensación falsa de hacer el bien. Las empresas pueden parecer que están apoyando causas cuando están sus motivos son puramente estratégicos. El consumo en exceso no va a resolver los problemas sociales y medio ambientales de la actualidad. De hecho, el consumo podría crear más problemas que la filantropía está tratando de evitar (Eikenberry, 2009)

2.8.1 Problemas adicionales y preocupaciones éticas

En esta sección se van a discutir algunos otros problemas subyacentes al Marketing con Causa y algunos problemas éticos que han surgido a lo largo de años.

Una preocupación ética de marketing con causa es que no progresan valores sociales, sino que simplemente confirma las actitudes actuales, comportamientos y valores (Cunningham, 1997) Como se mencionó anteriormente, las empresas tienen como objetivo colaborar con organizaciones sin ánimo de lucro que apoyan causas populares y organizaciones de caridad, y, con frecuencia, causas y organizaciones benéficas más pequeñas no están soportados por las empresas. La cuestión ética es representada por una tendencia popular en MCC; lo que permite a los consumidores elegir la causa u organización sin ánimo de lucro que la empresa apoyará. ‘Cone Communications’, una agencia de relaciones públicas y marketing hace referencia a esta práctica como “*A la Carte Cause*” y fue mencionado como uno de los diez principales tendencias de MCC en 2009. (DaSilva, 2009)

El concepto de confirmación de las preferencias sociales también se puede ilustrar cuando varios competidores de la industria utilizan el marketing con causa. En 1993, American Express lanzó su campaña "Charge Against Hunger" para ayudar a los esfuerzos contra el hambre en los Estados Unidos. En respuesta, su competidor, Visa, creó, en 1996, la campaña "Read Me a Story" para apoyar la alfabetización de los niños, ya que era una causa positiva y universalmente atractiva que se valora por encima de alivio del hambre. (Cunningham, 1997) Esto puede considerarse como una preocupación ética, porque organizaciones y causas populares podría recibir más apoyo y las organizaciones que son más pequeños están en situación de desventaja. Algunos pueden ver esta práctica como cuestionable ya que muchas empresas utilizan MCC para alcanzar y convencer a los mercados de destino en lugar de beneficiar a la sociedad. Por lo tanto, esta estrategia puede causar preocupaciones éticas ya que no está diseñado típicamente como un vehículo de cambio, pero sí como una manera de satisfacer a los consumidores y sus preferencias.

A pesar de que una fuerte campaña de marketing alinear los intereses y valores de la empresa y la organización sin fines de lucro, se plantea la cuestión de si el interés mutuo puede realmente existir entre los dos. Una empresa, por naturaleza, existe con el propósito de obtener beneficios y la creación de valor para los accionistas. Mientras que

el objetivo final de una organización sin ánimo de lucro es para mejorar o facilitar las condiciones sociales específicas. En su esencia, una asociación entre estas dos partes parece tener objetivos claramente contradictorias. Por lo tanto, la pregunta parece evidente: ¿Existe una línea ética que una empresa traspasa por el uso de una organización sin ánimo de lucro como una plataforma para obtener beneficios para la empresa? (Nakata & Berglind, 2005) Como se mencionó anteriormente, algunos responsables de marketing también creen que empresas pueden utilizar esta estrategia de marketing para vender sus productos y servicios bajo condiciones falsas. Algunas empresas no trata realmente de la causa y la estrategia de MCC es solamente una forma de vender más. "El problema de precio-beneficio se produce cuando los consumidores están confundidos acerca de si un porcentaje de los beneficios o del precio original es dado a la organización" (Nakata & Berglind, 2005) Bajo esta condición, el MCC se puede ver como engañoso y que la empresa está haciendo intencionalmente como si estuviera contribuyendo a la causa más de lo que realmente hace. Los clientes pueden no darse cuenta o comprender la pequeña donación que, en realidad, proviene de su compra. Por ejemplo, la campaña de American Express y la Estatua de la Libertad que se ha mencionado anteriormente en la sección 2.1, se utilizó de nuevo en el año 2003. Durante esta campaña, un centavo fue donado al fondo por cada transacción de tarjeta de hasta \$ 2,5 millones. En este caso, un consumidor tendría que utilizar la tarjeta de American Express diez veces con el fin de llegar a una donación de un dólar, pero los consumidores probablemente no sabían la pequeña que provienen de su compra. (Nakata & Berglind, 2005)

2.8.2 Campañas Polémicas de Marketing con Causa

A veces, una campaña de marketing con causa no resulta demasiado afortunada porque cae en el mal gusto o se ejecuta de forma ineficaz, lo que puede acarrear, tanto para la empresa que organiza la campaña como para la organización que pudiera estar vinculada con la causa, una pérdida de credibilidad y un grave daño en su reputación. Esta sección discutirá algunos ejemplos de campañas de MCC que eran controvertidas porque resultaron inadecuadas y provocaron una publicidad negativa para la empresa o la organización sin ánimo de lucro a la que estaba asociada.

1. Skechers y BOBS

En 2009 Skechers lanzó una nueva línea de zapatos que era muy similar al estilo de los zapatos de la empresa TOMS, que llamaron BOBS. Con esta línea Skechers aplicaba el mismo concepto de ‘Compro uno, Dona uno’ como TOMS. Sin embargo, no dieron muchos detalles sobre quiénes eran los beneficiarios o cuáles eran las limitaciones del programa. (Marniwang 2010) Al comienzo de esta campaña, en su página web, Skechers no explicitaba cuál era la organización con la que se colaboraba o cuál era la causa objeto de la misma. Hubo pocas oportunidades para aprender algo sobre la organización sin ánimo de lucro ‘Soles4Soles,’ que era quien estaba colaborando con Skechers, y cuál era su finalidad. Skechers sólo incluía una breve descripción de sus donaciones en su página web, pero no había nada para describir la forma en que se había asociado con ‘Soles4Soles’ o qué tipo de zapatos estaban donando (Marniwang, 2010) Esta campaña provocó críticas inmediatas y publicidad negativa para la empresa, porque era básicamente, en esencia, una imitación exacta de lo que la empresa TOMS ‘Shoes’ estaba haciendo. Skechers no sólo eligió un nombre similar, una misión parecida y copió el modelo de negocio, sino también los zapatos que eran casi idénticos a TOMS. BOBS son básicamente un clon del modelo TOMS, y Skechers ha lanzado la línea sólo para competir frente a TOMS. Este caso es un gran ejemplo de MCC que es poco sincero. BOBS son básicamente un clon del modelo TOMS y, además Skechers entró en el mercado a un precio más bajo al que TOMS vende sus zapatos. (Jones, Stealing Your Competitor's Cause Marketing Approach, 2011) La campaña de Skechers y BOBS marcaba la diferencia entre una empresa que se identifica realmente con una causa y una empresa que sólo la utiliza como una herramienta para mejorar sus ventas y

enfrentarse a un competidor. Skechers no sólo mostró una falta de creatividad y originalidad con esta campaña que, además, era cuestionable y fue objeto de crítica. (Marniwang, 2010)

Los consumidores pudieron ver claramente que no se trataba de una campaña auténtica y estaba simplemente copiando lo que hace TOMS. (Marniwang, 2010) A pesar de que esta campaña es un ejemplo legítimo de MCC y beneficia la organización 'Soles4Soles' y los niños en el Tercer Mundo, la campaña era controvertida. Los consumidores criticaron fuertemente la campaña. BOBS no ofrecían nada más que un producto, aprovechando que la gente le da gran importancia a los problemas sociales, pero su objetivo era utilizar la causa para competir e incrementar sus ventas. (Jones, Stealing Your Competitor's Cause Marketing Approach, 2011)

2. Susan G. Komen

En abril 2010, la franquicia de restaurantes de comida rápida, '*Kentucky Fried Chicken*' (A partir de ahora '*KFC*') '*KFC*' tenía una colaboración con la organización sin ánimo de lucro '*Susan G. Komen for the Cure.*' La empresa vendió cubetas de color rosa y con cada cubeta comprada donaba 50 centavos a la organización sin ánimo de lucro. Aunque la campaña recaudado \$4.249.539 en total, que representa la donación más cuantiosa en la historia de '*Susan G. Komen for the Cure*' (Komen, 2010) dos días después del comienzo de la campaña, la organización fue atacada por asociarse con una cadena de comida rápida que, claramente, no tenía los mismos objetivos o valores.

Esta campaña es un gran ejemplo de *Pinkwashing* (término original en inglés) y MCC fraudulento. Se trataba de una campaña que pretendía convencer a la gente para comprar más pollo frito de '*KFC.*' (Adams, 2010)

Se habla de *Pinkwashing* cuando una empresa u organización realiza una promoción para concienciar sobre una enfermedad, como por ejemplo la lucha contra el cáncer de mama, con la intención de obtener ganancias vendiendo productos de color rosa, pero, al mismo tiempo, vende o fabrica productos que, en realidad, contribuyen o están vinculadas de manera muy clara al desarrollo de la enfermedad. (BCAction, 2011) La campaña resultaba un insulto para cualquier persona que entendiera las consecuencias e implicaciones graves para la salud que surgen de comer demasiada comida rápida. Hay estudios que sugieren que algunas de las mismas sustancias químicas que se encuentran

en estos alimentos están relacionadas con varios tipos de cáncer (Adams, 2010)
También, en la misma semana en que se puso en marcha la campaña, KFC lanzó su nuevo sándwich, el '*Double Down*', que contaba con más calorías y gramos de grasa que la mayoría de otros artículos en su menú. Quedaba patente que la empresa no tenía los mismos objetivos y valores que Susan G. Komen. (Adams, 2010)

Además, en 2011, Susan G. Komen introdujo un perfume '*Promise Me*', pero también el producto orinó polémica porque contenía posibles ingredientes tóxicos y peligrosos. Fue otro ejemplo de 'tergiversación en rosa' y la organización recibió críticas por la venta. *Breast Cancer Action* pidió que Susan G. Komen suspendiera la venta del perfume. (ThinkBeforeYouPink, Think Before You Pink , 2011)Agencias reguladoras afirmaban que los ingredientes no eran una amenaza, pero la empresa reformuló el producto después de la crítica. (CBSNews, 2011)

Susan G. Komen también se ha asociado con la empresa de yogur *Yoplait* y su campaña, '*Save Lids to Save Lives.*' Esta ha sido una colaboración muy exitosa en los últimos años, sin embargo, se ha producido algún conflicto de intereses con algunos consumidores. En esta campaña de MCC los consumidores tenían que limpiar y guardar cada tapa de *Yoplait* por una donación de sólo 10 centavos. Al principio, los consumidores rápidamente se dieron cuenta de que tendrían que consumir tres cartones de yogur al día durante más de tres meses con el fin de llegar a una donación de sólo \$20. (ThinkBeforeYouPink, BCAction, 2009)Los clientes también se molestaron por el hecho de que tenían que gastar dinero enviando las tapas a la empresa. Esta campaña y la donación requerían más esfuerzo que muchas campañas de MCC de hoy, en las que se pedía a los consumidores comprar el producto, limpiar las tapas, y enviarlas pagándolo el propio consumidor a *Yoplait* antes de que la compañía hiciera cualquier donación a la causa. La campaña requería un mayor nivel de cooperación y esfuerzo entre los consumidores, superior a otras campanas de MCC en la actualidad. (Neisser, 2009)

También *Yoplait*, hizo su yogur en rosa para el cáncer de mama, aunque parece que contenía sustancias vinculada con la enfermedad. Después de la presión de la Acción del Cáncer de Mama, *Yoplait* ha cambiado sus prácticas y la formula. Este es otro ejemplo de '*pinkwashing*' que provocó controversia. (Westervelt, 2011)

Capítulo 3: El caso de TOMS: Éxito de Marketing a través de su modelo ‘Uno por Uno’

Capítulo 3 es un análisis crítico de la compañía de zapatos TOMS y su estrategia de Marketing con Causa. Constará de la historia de la compañía, un análisis de la empresa, sus estrategias de marketing y la crítica de la empresa.

3.1 Visión global de la compañía y su historia

TOMS es una empresa social con ánimo de lucro que está intentando cambiar el ciclo de la pobreza mediante sus esfuerzos caritativos únicos. Por cada par de zapatos comprados, TOMS donará un par de zapatos a un niño de un país en vía de desarrollo. Este modelo dadivoso es esencial para las acciones de la empresa e impulsa sus operaciones como misión social de la compañía. Desde su creación, TOMS ha donado más de dos millones de pares de zapatos de los cuales, aproximadamente un millón, han sido donados en los últimos dos años (Marquis & Park, 2014)

La idea principal de TOMS, creada por el empresario Blake MyCoskie, es muy sencilla: por cada par de zapatos TOMs que se vende, la empresa dona un par nuevo a niños en riesgo de pobreza. Esta iniciativa se llama ‘Uno por Uno’. La iniciativa ha sido todo un éxito a lo largo de los años y muchas otras compañías han seguido los pasos de TOMS y su estrategia empresarial. La empresa vende distintos modelos de alpargatas y, por cada unidad vendida, la empresa entrega zapatos a un niño que se encuentra en riesgo de pobreza en más de 60 países. (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

La historia de esta compañía comienza en el 2006, cuando el estadounidense Blake Mycoskie fue a Argentina a pasear y a aprender a jugar al polo con un amigo argentino. Durante su viaje por el norte del país vio personas en situaciones de extrema pobreza. Observó que mucha gente estaba descalza o tenía cortes, costras, infecciones y algunos sufrían varias enfermedades en los pies. Además se encontró con varios niños que no llevaban zapatos que protegieran sus pies. Conoció a algunos trabajadores sociales que

estaban repartiendo calzado, sin embargo muchas zapatillas eran del tamaño incorrecto para los niños y no les protegían correctamente. Fue desde allí donde comenzó la idea inicial. (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012)

En una entrevista que tuvo Mycoskie con Bill Clinton en 2009, el creador explicó el porqué de la creación de una empresa con ánimo de lucro en vez de una organización no gubernamental. (ONG)

"Decidí crear una empresa porque era una manera sostenible de poder seguir dándole a los chicos calzado. Si hubiéramos sido una ONG dependeríamos de las donaciones, y quizás gente que donase en el primer año no lo hubiese hecho al segundo porque habrían elegido otra causa, por ejemplo el de huracán Katrina" (MyCoskie, Clinton Global Initiative, 2009)

La decisión principal de crear una empresa con fines de lucro y no una ONG fue para dar sostenibilidad al proyecto y no para generar beneficios. Teniendo en cuenta ese factor, llegó a la conclusión de que una empresa duraría más tiempo.

Además, en la entrevista, Clinton le preguntó "¿por qué zapatos?". Decidió crear una empresa de calzado porque consideraba que el calzado introduciría una diferencia decisiva en la vida de estos chicos. Mycoskie explicó una enfermedad llamada *podoconiosis*, que se trata de una enfermedad transmitida por el suelo al caminar sin zapatos. Mycoskie afirmó que el objetivo de su empresa no es sólo el de dar zapatos, sino también educar a otros sobre la importancia de los zapatos. (MyCoskie, Clinton Global Initiative, 2009)

Además, en un informe de TOMS que también explica el porqué de los zapatos, la empresa da las siguientes razones por las que decidió donar zapatos:

1. Salud

"Los zapatos ayudan a proteger los pies de los niños de cortes, infecciones y enfermedades. Cuando los niños se encuentran sanos, van a la escuela, luchan

contra enfermedades menores y pueden alcanzar su potencial.
(TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

2. Educación

"Muchas colegios requieren zapatos para asistir. La educación es la clave para la movilidad y es vital para romper el ciclo de pobreza." (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

3. Un futuro mejor

"Aunque es más difícil de medir, nuestros socios caritativos nos cuentan que los zapatos nuevos dan mayor sentido de autoestima a los niños. Niños con confianza tienen más probabilidad de seguir en la escuela y contribuir en sus comunidades." (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

Sobre todo la empresa cree que los zapatos son necesarios por razones de salud, y sin ellos los niños no pueden asistir a la escuela. Mediante el suministro de zapatos a los niños en riesgo de pobreza. Mycoskie no sólo estaba mejorando las condiciones de salud y ayudando a prevenir enfermedades, sino que también estaba dando oportunidades de educación a estos niños.

3.1.1 Segmentación

Los zapatos TOMS no enfocan su producto a toda persona que pueda permitirse un par de zapatos de \$40. Sus zapatos varían en precio de \$40 a \$200 El mercado objetivo de la compañía incluye a cualquier persona solidaria que esté dispuesto a marcar una diferencia en relación a los problemas sociales. Estos son los tipos de personas que están interesados por problemas medioambientales y quieren hacer el bien por la comunidad. Muchas de estas personas tienen los mismos ideales y quieren hacer algo como comprar un calzado para que alguien necesitado pueda tener calzado también (Plesko, 2009) Teniendo en cuenta el estudio de Cone mencionado antes (2010) que especificó que de ser el precio dado y la calidad iguales, consumidores están dispuestos

a cambiar de marcar o comprar un producto que apoye una causa social sobre uno que no apoya a una, el calzado TOMS ha demostrado que esto es cierto aun cuando el precio y la calidad son desiguales a los de sus competidores, indicando una extrema inclinación a pagar un precio superior entre clientes.

3.1.2 Marca e eslogan

Cuando Mycoskie decidió que diseñaría una estrategia de marketing ‘Uno por Uno’ su idea inicial era que vendería un par de zapatos hoy para donar un par de zapatos mañana. Quería llamar a los zapatos "Tomorrow shoes" ("Zapatos del Mañana"), pero entonces se dio cuenta que el nombre TOMS - una abreviación de *Tomorrow*, tenía gancho. Fue entonces que los zapatos TOMS fueron creados (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012)

La estrategia de marketing de TOMS y su eslogan es única. ‘Uno por Uno’ se ve repetido por todo aquello relacionado con TOMS: su página web, los medios sociales, etc. Es un logotipo atractivo y la gente lo comprende por su sencillez. Como se ha mencionado antes ‘Uno por Uno’ trata de donar un zapato por cada zapato que TOMS vende. (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

3.1.3 Precio

Los zapatos TOMS pueden tener un precio entre \$40 y \$200, dependiendo del estilo y diseño. TOMS cobra cerca del doble del coste del zapato para que puedan donar un zapato a un niño necesitado. Esto es una estrategia arriesgada en tiempos económicos inestables, pero la estrategia de Mycoskie no está basada en el precio. Su estrategia se trata de hacer al consumidor consciente de problemas mundiales, específicamente colectivos con necesidad de calzado. (Oloffson, 2010)

3.1.4 Análisis de mercado

TOMS difiere mucho de otras compañías de calzado por su estrategia de marketing, haciendo que sea más difícil determinar su mercado. Deberían estar clasificados como parte del mercado de calzado *casual*, pero también pertenece a un mercado en que empresas dependen que sus clientes preocupen por la responsabilidad social. Hay otras compañías que buscan lograr fines parecidos a los de TOMS. Estas compañías tienen una clientela parecida que incluye a consumidores que sienten la necesidad de hacer algo más y ayudar a mejorar la comunidad.

3.2 MODELO DE COMPRE UNO, DONE UNO

Desde el nacimiento de TOMS en 2006, el modelo empresarial de “compre-uno-done-uno” ha tenido gran acogido y crítica por consumidores como negocio, como modelo efectivo para crear valor social y resultados exitosos para una empresa. El éxito de TOMS ha inspirado a otros emprendedores, tanto sociales como no, a adoptar modelos similares, pero se ha cuestionado seriamente su viabilidad a largo plazo. Gran parte del éxito de estos pioneros reside en su novedad. Pero al adoptarse el modelo otros negocios, las compañías no podrán usar eso como su factor diferenciador, y los beneficios del modelo seguramente se disminuirán. (Marquis & Park, 2014)

Se han planteado muchas preguntas acerca del impacto social actual de este modelo financiero, su sostenibilidad financiera a largo plazo y si es solamente una moda o una manera efectiva para vender productos. Marquis y Park (2014) creen que este modelo es una forma viable para hacer negocios hoy en día. Las modas del comportamiento del consumidor, en particular en la generación Y, que se usa para describir socio demográficamente a las personas que nacieron entre 1982 y 1995, es decir que hoy tienen entre 18 y 30 años. (Main, 2013) Esta generación da gran importancia a los problemas sociales, junto con el mensaje efectivo de marketing pero simple, proporcionan una fuente de ventaja que pueden utilizar las compañías frente a sus principales competidores por una causa social.

3.2.1 Estrategias de marketing comunicación

El modelo “Uno-por-Uno” es también un modelo atractivo porque ofrece beneficios económicos y de marketing a las diferentes compañías que lo ponen en práctica. Uno de los principales beneficios es que los consumidores son tentados a comprar el producto por la sencillez del propósito: por cada producto comprado, uno se da a una persona necesitada. El impacto social es más claro, más fácil de comprender y más personal que una campaña tradicional de marketing solidaria. (Marquis & Park, 2014) En su libro, Mycoskie habla de la importancia de la sencillez. "En TOMS, la filosofía de mantener todo simple guía a dos áreas primarias: la sencillez del diseño del producto y la sencillez del modelo financiero. La sencillez de la misión ayuda a que la clientela se centre en el verdadero valor que proporcionas". (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012, p. 100)

Muchos atribuyen el éxito de TOMS a su único modelo de marketing con causa. Desde su creación, la publicidad de TOMS ha sido completamente poco convencional. Los zapatos TOMS sostienen que no cuentan con un departamento de publicidad en la compañía y ponen muy poco esfuerzo hacia cualquier tipo de publicidad tradicional. En vez de marketing y publicidad tradicional, TOMS utiliza medios sociales, crea videos populares y *blogs* para conectar con sus consumidores, creando así "una comunidad, no una compañía." (Jones, 2009) A pesar de estas acciones poco convencionales, TOMS ha logrado una gran fidelidad a lo largo de los últimos ocho años de la existencia de la compañía.

Las compañías que comparten la filosofía “compre-uno-done-uno” se benefician mucho de *publicity*. La prensa se siente atraída por una historia de una compañía que hace el bien, y por la sencillez del mensaje. Los consumidores se sienten atraídos, normalmente, por una marca o bien por la funcionalidad del producto o la identidad asociada con la marca. Al ofrecer también una causa social con la que se pueden sentir implicados los consumidores, las compañías de “compre-uno-done-uno” atraen a una amplia gama de consumidores potenciales. (Marquis & Park, 2014) Sin embargo, la cobertura de los medios que reciben compañías como ésta también puede ser un reto.

Mycoskie admite que temía en parte la atención que estaban recibiendo de los medios porque les vigilaban de muy cerca y un fracaso hubiera sido muy notorio por la atención que recibieron. (MyCoskie, *Start Something That Matters*, 2012)

En su libro, Mycoskie habla del poder de las historias. "Las historias son la forma más primitiva y más pura de comunicación. Una historia evoca emoción y la emoción crea una conexión. Es por esto que ha cambiado la forma en que una compañía se presenta por primera vez a sus clientes. Ya no pueden depender de campañas publicitarias simples y directos." (MyCoskie, *Start Something That Matters*, 2012, p. 25)

Las historias permiten a los negocios crear una conexión emocional con posibles clientes. TOMS es tanto una historia como un producto. La gente que cuenta la historia de TOMS son más que los clientes, son sus seguidores. "A la gente que compra TOMS les gusta hablar sobre su apoyo a nuestra misión más que simplemente contar que han comprado un zapato bonito de una compañía de calzado al azar. Apoyan el producto, y la historia, de una manera que el típico comprador nunca haría" (MyCoskie, *Start Something That Matters*, 2012, p. 32) El poder de la historia de TOMS y la gente que lo ha comunicado ha sido una parte vital de su éxito que ha venido a través de su decisión de apoyar una causa social. La historia que hay detrás de TOMS ha sido crucial en la campaña de marketing por una causa.

3.2.2 Estrategia de medios sociales

TOMS usa una combinación de diversos canales para informar a otros de su causa, pero también vende zapatos. En su libro, Mycoskie habla de la importancia de las redes sociales y de desarrollar una presencia en los principales sitios web, al estrenar una presencia en medios sociales como *Facebook* y *Twitter*. Las redes sociales existen desde hace apenas una década pero se han desarrollado de tal forma que se han convertido en necesarias. Hoy, TOMS tiene una presencia en redes sociales como Facebook y Twitter mayor que muchas compañías del *Fortune 500*. Para muchas grandes compañías, las redes sociales son una forma secundaria de mantenimiento de la

marca, sino una ocurrencia tardía. “Para TOMS los medios sociales forman parte del ADN de nuestro negocio” (MyCoskie, *Start Something That Matters*, 2012, p. 84)

Los zapatos TOMS han tenido la fortuna de crear una comunidad en línea tan fuerte. La gente les sigue en Twitter, Facebook, YouTube o su *blog* y se sienten involucrados con la compañía. El público participa activamente y les interesan las novedades de la compañía. TOMS hace un trabajo magnífico actualización permanente en las redes sociales y eso mantiene a su público contento y siempre dispuesto a más. (Jones, 2009) Muchas compañías “compre-uno-done-uno” son muy activas en cuanto a las redes sociales, invitando a los clientes a participar en una comunicación abierta con ellos con el deseo de que continúen compartiendo historias y se hagan embajadores de la marca. (Marquis & Park, 2014) El *Cone Study* (2010) también descubrió que los soportes publicitarios más efectivos para mensajes sociales eran los medios sociales, mucho más que por publicidad tradicional (Cone, 2010) Para ilustrar el enorme seguimiento de la compañía, es importante evaluar la presencia e importancia de redes sociales para TOMS.

1. Facebook

TOMS utiliza Facebook como una herramienta que dé a conocer sus productos. En su página tienen más de 100 álbumes con fotos diferentes y 2.234.808 (Junio 2014) personas les han dado un "me gusta" a su página. Es una gran herramienta no sólo para tener publicidad gratuita por tener una página, como sino también para permitir que TOMS interactúe con los consumidores. (TOMSFacebook, 2014)

2. Twitter

Twitter es una forma de comunicación más nueva que ha ganado gran popularidad recientemente y TOMS se ha aprovechado de ello. La compañía está constantemente actualizando su cuenta y publicando *tweets*. Más de 2,17 millones de personas están siguiendo TOMS y TOMS sigue a más de 225.000 personas (Junio 2014). Al igual que

Facebook, es una buena herramienta para comunicarse con el consumidor. Es barato, fácilmente accesible, y conocido. (TOMSTwitter, 2014)

3. YouTube

TOMS tiene más de 51.000 suscriptores en su canal de YouTube. El canal tiene más de 400 videos para que la gente pueda ver y aprender más acerca de la marca y su misión. (Junio 2014) Están constantemente añadiendo videos para mantener a sus clientes al tanto de todas sus actividades. (TOMSYouTube, 2014)

4. Su blog

Blake Mycoskie tiene su propio *blog* que utiliza para hablar del estado de TOMS. Usa sus propias palabras y fotos para dar a los consumidores una actualización de la marca. Usa historias personales para que el público se sienta relacionado con él y la empresa. Esta herramienta tiene fuerza porque usa la emoción para conectar con el público. Este tipo de comunicación tiene gran atractivo emotivo para conectar con los clientes. (MyCoskieBlog, 2014)

3.2.3 Otras actividades del marketing con Causa

1. Un Día Sin Zapatos

TOMS decidió iniciar esta campaña de "Un Día Sin Zapatos" para aumentar el conocimiento de su causa. Un Día sin Zapatos es un parte esencial de nuestra empresa, que consiste en llamar la atención y difundir un mensaje. (TOMS, One Day Without Shoes, 2014) Esto es un evento donde se anima a la gente de todo el mundo, a pasar 24 horas sin calzado puesto. Consiste en salir de casa, hacer tus actividades diarias, etc.: todo sin zapatos. El fin es crear conciencia sobre el impacto de un par de zapatos en la vida de un niño. En 2013, más de 1.000 eventos, 500 colegios, y 230 compañías y gente estuvieron sin zapatos durante un día. (TOMS, One Day Without Shoes, 2014)

2. TOMS Campus Club (Club Universitario) de TOMS

TOMS ha creado clubs universitarios para que estudiantes puedan conectar y marcar una diferencia. En la página web hay una opción para que los estudiantes introduzcan su propio club o creen uno si su campus no tiene uno ya. Cada grupo o club trabaja juntos con los miembros de cada club para recaudar fondos y actuar como embajador del mensaje de TOMS. Desde que se unen al club, los miembros pueden recibir información sobre organización de eventos, marketing, promociones, redes de contactos y el liderazgo. TOMS también proporciona a cada miembro una carta de reconocimiento por formar parte del grupo. (TOMSCommunity, 2014)

3. Donación de zapatos

Otro indicador del éxito de su campaña de marketing con causa incluye los niveles de participación en eventos organizados de donación de zapatos (pagado completamente por los voluntarios) que integra a miles de voluntarios que distribuyen zapatos TOMS a niños en riesgo de pobreza. Estos eventos son una experiencia para que los empleados de TOMS y los voluntarios participen y reciban de primera mano la experiencia de dar zapatos a gente necesitada. Los voluntarios viajan a un lugar en condiciones difíciles y durante varios días reparten zapatos a la comunidad. (Jones, 2009)

Los altos niveles de interacción con los *fans* de TOMS, como se observa en la forma de proceder, es importante dado que estas personas se convierten fácilmente en clientes y clientes re compradores. Los estudios han notado la importancia de la lealtad de clientes para sostener ventas y rentabilidad. Los clientes leales tienen más posibilidad de comprar los productos de nuevo, pagar más por productos con los que se sienten implicados y en los que confían, y de recomendar la marca a otros posibles clientes. Ya que las compañías “uno-por-uno” conectan a nivel emocional con sus clientes, tienen más posibilidades de crear lazos duraderos y fuertes con ellos. (Marquis & Park, 2014) Mediante la elección de TOMS de sus actividades y prácticas de marketing, la clientela se siente parte de la familia TOMS en vez de participantes en una transacción básica de negocios. Se sienten atraídos por la causa y la historia que hay tras la causa, más que por el producto en sí. Esto indica que los millones que se supone que TOMS tiene en

beneficios se deben a su gran habilidad de vender su causa a través de decisiones de marketing efectivas. Marquis y Park (2014) observaron que las características clave para permitir a compañías que usen el modelo “Uno-por-Uno” que tengan éxito es tener una historia auténtica, elegir el mercado adecuado, y crear un mensaje efectivo. TOMS ha tenido éxito en estas tres categorías.

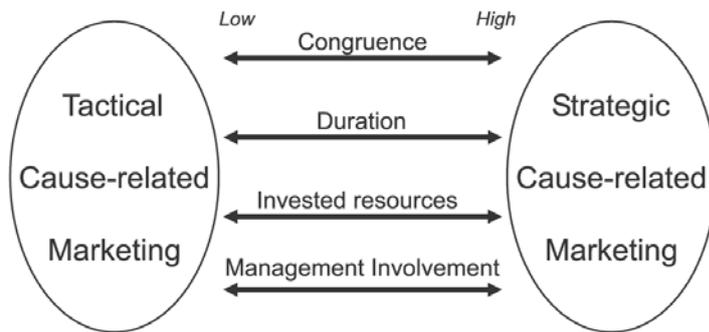
3.3 Crítica y Sostenibilidad

TOMS ha recibido muchas críticas desde su creación en 2006. Se puede interpretar que gran parte de ellas vienen en forma de respuesta a su campaña de marketing con causa. Desde la aparición de este tipo de marketing, estaban bajo escrutinio, al sostener que son un negocio impulsado por fines sociales.

Aunque la compañía tiene un gran seguimiento y clientes leales, muchos se han preguntado si el marketing con causa de TOMS se trata realmente de la causa en sí o solamente es una forma de diferenciarse de otras compañías en un mercado muy saturado y de mejorar sus ventas en general. En otras palabras, está la compañía movida de verdad por la responsabilidad social o simplemente utiliza la causa como una herramienta que incrementa el número de ventas. Muchos se han preguntado si sus actividades de MCC son más que una estrategia para vender y atraer a los clientes. Puede parecer que los clientes de TOMS están simplemente satisfechos con el hecho de que TOMS apoya a una causa, pero mucho menos interesados en cómo es de efectivo el apoyo que recibe la causa. El valor o los datos específicos de la causa quizás no sean tan importantes como el hecho de que una causa esté presente y se asocie con la marca.

De estudios anteriores en la sección 2.6, donde se definen las diferencias entre campañas operativas y estratégicas de marketing con causa, se puede decir que TOMS no lleva a cabo una campaña operativa, como podrían decir algunos críticos.

Gráfico 1: MCC Operativa y Estratégica



(Brink, Schroder, & Pauwels, 2006, pp. 16-17)

TOMS tiene valores altos en los elementos del gráfico y se mueve más hacia una campaña estratégica. Además, Varadarajan y Menon (1988) explican que una campaña de MCC estratégica dura más tiempo que una campaña de MCC operativa, incluye un compromiso a largo plazo de la empresa, una cantidad sustancial de recursos invertidos y una gran participación de los altos directivos de la empresa, que es sin duda el caso de TOMS.

Las actividades solidarias como el modelo de “Uno-por-Uno” de TOMS, quizás no son las que mejor cubren las necesidades de los individuos pobres a la larga y, quizás, puedan ser dañinas a largo plazo. Un estudio en 2008 determinó que las donaciones de ropa importadas a África a través de ONGs y otras organizaciones comprometidas era, probablemente, responsable de un descenso de más del 50% en empleo doméstico en ese sector de 1981 al 2000 (Niharika, 2011) Un estudio de Oxfam Internacional también descubrió que estas mismas donaciones seguramente han afectado el desarrollo de la industria local en países como Senegal y Ghana. (Niharika, 2011) El informe sostiene también que los trabajadores de la industria textil en zonas en desarrollo, no pudieron competir con las importaciones donadas y, como resultado, negocios locales se colapsaron dejando a miles de trabajadores sin empleo. (Baden & Barber, 2005) Los críticos han sostenido que los zapatos TOMS pueden sacar de competencia la industria de calzado local y, por tanto, disminuye o afecta a la infraestructura local y el desarrollo económico. TOMS parece crear una idea en sus clientes de que no existen zapatos disponibles en los mercados a los que sirven. Sin embargo, está claro que este argumento de TOMS no tiene fundamento dado que muchos de los mercados a los que sirven han realizado algunas ventas de calzado. En el blog de TOMS, podemos ver

niños haciendo cola para recibir sus zapatos, cada uno ya con zapatos de otra marca distinta puestos. Esto indica que la presencia de TOMS tiene el potencial de alejar la demanda de los zapateros locales y disminuir y destruir su mercado doméstico. Aun si los zapatos del mercado local se venden baratos, es fácil ver que ningún vendedor local podrá competir con lo gratuito, con zapatos donados, como son los distribuidos por TOMS. Sin embargo, TOMS sostiene que toma en cuenta los negocios locales. "Entrar y arramplar con la economía local no es lo que TOMS está haciendo. Estamos intentando asegurar que no habrá nadie que se encuentre sin trabajo por nuestras actividades solidarias." (TOMSGivingReport, 2011)

El modelo TOMS podría ser adecuado, si no fuera porque están distribuyendo calzado a los individuos más pobres que, de otra forma, no tendrían manera de comprarse zapatos. Sin embargo, TOMS ha sido criticado por no tener más cuidado asegurándose de que estas condiciones existan y que los que reciban sus zapatos sean los más necesitados. En particular se ha criticado que las donaciones de TOMS se dirigen, principalmente, a internados privados cristianos repartidos por África. Los críticos se preguntan cómo se demuestra que estos grupos de población son los más necesitados en comparación con los niños de escuelas públicas o con aquellos que no pueden acudir al colegio. (Costello, 2012) Como han apuntado muchos críticos de TOMS, si los consumidores individuales quieren dar el mejor apoyo con sus esfuerzos para aliviar la pobreza a largo plazo, lo hacen más efectivamente al apoyar directamente a los negocios locales para crear crecimiento sostenible económico. (Niharika, 2011) En lugar de su modelo basado en donaciones, realizara esfuerzos que promovieran el desarrollo económico a largo plazo de infraestructura y capital humano en las regiones más pobres del mundo, sería sin duda más efectivo y eficiente para el mercado de TOMS.

Llevar zapatos es un método de prevención de muchas enfermedades, como se ha puesto de manifestó en la campaña de marketing de TOMS. De hecho, este aspecto es crítico en su mensaje y en el impacto general de su producto. Sin embargo, no está claro cómo tiene relación con la salud general a largo plazo, en la mejora del rendimiento escolar y otros beneficios cotidianos que estén ligados a los niños. TOMS sigue sosteniendo que sus zapatos "hacen una diferencia enorme en evitar que niños contagien enfermedades." (Shorthall, 2010) Si TOMS no puede probar los beneficios que para la salud proporcionan sus productos pueden perder un componente esencial de su campaña de marketing. Si pueden probar el impacto que tiene su calzado, estaría en su propio

interés incluir estos datos y números en su comunicación para que sus zapatos produzcan un resultado de manera tangible para evitar críticas. TOMS admite que "por si solos, los zapatos tienen una habilidad limitada para cambiar una vida. Pero cuando se combinan con programas que llevan a cabo nuestros socios, pueden ser una herramienta útil para crear oportunidades por un futuro mejor". (TOMSGivingReport, 2013)

TOMS admite que aprendieron rápidamente que los pies de los niños crecen rápidamente y necesitan un par nuevo de zapato. Admite que dando zapatos una vez no es una forma sostenible de compromiso. En respuesta, TOMS intenta de dar zapatos más de una vez en una comunidad. TOMS explica que ellos "no dan una vez y se marchan - seguimos dando". Los niños crecen y les quedan pequeños los zapatos. Así que buscamos establecer colaboraciones generosas que nos permitan dar repetidas veces a niños que están creciendo (TOMSGivingReport, 2013) Sin embargo, este tipo de generosidad continua crea dependencia del modelo 'Uno por Uno' de TOMS, en particular, ya que los pies de los niños crecen rápidamente. Este modelo sugiere que TOMS siga en contacto con cada niño que recibe un par de zapatos todo el año y que conozcan su sexo, edad, tamaño de zapato y dirección. Dado el número estimado de zapatos donados, parece ser un modelo erróneo e insostenible.

En 2010, TOMS tomó la decisión de expandir su producto y su impacto al abrir fábricas tanto en Etiopía como Argentina. Ya que la mayoría de sus donaciones de calzado se destinan a uno de estos países, tenía sentido producir su versión donada, que es un zapato un poco distinto, en estos dos lugares. TOMS dona "Zapatos de Lona Negros" que son unisex y tienen una suela firme. Muchos colegios requieren zapatos negros para asistir. También han empezado a distribuir botas de invierno recientemente que son "duraderas y resistentes botas que mantienen los pies de los niños calientes y secos en climas fríos". (TOMSGivingReport, 2013) El cambio del lugar de producción, ha bajado el impacto medioambiental, ya que TOMS ya no se producen en países al otro lado del mundo, sino que los hacen ellos mismos en los países donde son donados. (Tate, 2011)

TOMS también ha recibido crítica por sus procesos productivos. TOMS dice que "los niños no fabrican los zapatos. Nuestras fábricas en Argentina, Etiopía y China están inspeccionadas por otros grupos para asegurar que no exista explotación infantil y se paguen salarios justos." (TOMSGivingReport, 2013) Sin embargo, es la única información que da la empresa acerca de la producción. La información acerca del grupo que lleva a cabo las inspecciones es limitada y muy breve.

Aunque existe crítica de la empresa, desde su fundación en 2006, TOMS ha cambiado el mundo de los negocios con su modelo único y sus actividades de marketing con causa. La empresa sigue creciendo. En Junio de 2011, Mycoskie anunció el segundo producto del movimiento 'Uno por Uno': gafas de sol TOMS. Esta iniciativa se trata de que por cada par de gafas que venda la empresa, el cliente apoyará a la restauración de la vista de una persona con un par de gafas para la vista, tratamiento médico o cirugía. También en 2011, MyCoskie publicó su primer libro *Start Something That Matters (Empieza Algo de Importancia)*, ofreciendo su propia historia asombrosa inspiratoria, y el poder de la caridad en los negocios. Su libro también sigue la iniciativa 'Uno-por-Uno' y con cada libro vendido, se ofrece uno a un niño necesitado. Más recientemente, en el 2014, TOMS presentó otro proyecto ligado al café. Cada taza comprada proporcionará un día de agua potable, mientras que una bolsa ofrecerá el valor equivalente a una semana de agua potable a través de la organización "Water for People" ("Agua para la Gente"). (TOMS, 2014) Está claro que el modelo uno-por-uno ha sido un éxito y que TOMS ha cambiado la manera en que muchas empresas tratan y venden sus productos.

Capítulo 4: Conclusiones

4.1 Conclusiones

Después de revisar la literatura, está claro que MCC puede tener efectos tremendos cuando se usa de forma adecuada. La estrategia tiene la habilidad de dirigirse de modo efectivo a temas sociales mientras también profundiza en los objetivos de una empresa. En la actualidad está siendo utilizado por más empresas que nunca antes. Existen una variedad de programas y métodos que pueden usarse de forma separada o combinada para formar una fuerte sociedad.

- El MCC presenta muchas ventajas para las empresas, organizaciones, y consumidores. En el mercado altamente saturado, esta práctica puede ser una herramienta útil de dirigir las ventas y en distinguirse entre la intensa competición que los negocios enfrentan. Organizaciones sin ánimo de lucro tienen la habilidad de llegar a millones de consumidores bajo una asociación exitosa. La sociedad también recibe beneficios directos de la causa y los consumidores pueden disfrutar del altruismo a través de sus contribuciones.
- A pesar de las ventajas que una campaña de MCC puede presentar, una campaña fallida puede dañar gravemente el prestigio y dificultar el éxito futuro. Como ocurre con todas las decisiones empresariales y de marketing, las sociedades deberían ser éticas en sus planes de marketing de causas tanto por el bien de la sociedad como por su propio prestigio.
- Para lograr lo más posible con una campaña de MCC, las corporaciones deben ser sensatas en sus alianzas, estrategias y actividades. Debería haber una conexión fácilmente visible entre los valores de la compañía y los valores de la organización sin ánimo de lucro. Las campañas deberían identificar, realzar, y comunicar estos valores a los consumidores para poder tener éxito.
- La comunicación de la campaña debería ser frecuente y precisa, y los promotores deberían mantener un alto nivel de transparencia. Podría también ser sensato publicar de forma continuada los resultados de la campaña. Esto asegura que los clientes ven los beneficios de sus contribuciones y se mantiene en la mente de los consumidores la relevancia de las empresas. En el caso de TOMS,

los consumidores son escépticos en cuanto a su proceso de producción y mientras se aseguran de que no se hace uso de empleo infantil para su producción, esto continúa siendo difuso. Puede que sea beneficioso para la empresa dar más información en lo concerniente al proceso de producción.

- Una estrategia MCC quebrará o dañará el prestigio de una empresa u organización sin ánimo de lucro si el esfuerzo no se ve como algo genuino. Esto puede verse en el caso de Skechers y BOBS y *KFC* y la organización Susan G. Komen.
- A medida que MCC continúa practicándose más, las empresas necesitarán intensificar sus esfuerzos. En lugar de campañas promocionales a corto plazo, podríamos ver un cambio hacia asociaciones duraderas a largo plazo que inculquen profundamente los valores de las empresas y las marcas en la mente de los consumidores.
- TOMS es un ejemplo de compañía que ha implementado de forma estratégica y con éxito una estrategia MCC en el seno de su modelo empresarial, lo que ha demostrado que no ejercen la solidaridad solo por razones tácticas.
- En conjunto, TOMS ofrece una solución a los síntomas de pobreza a corto plazo pero no se dirige a la raíz de las causas de la pobreza. El modelo de TOMS sería mucho más beneficioso a las comunidades que sirve si diera prioridad a la economía local. Hacerlo capacitaría a las personas a que, a largo plazo, pudieran comprar calzado por sí mismos y para los miembros de su familia en lugar de seguir siendo dependientes de organizaciones caritativas.

4.2 Ampliación del estudio

Si tuviera que hacer un estudio más exhaustivo sobre este tema, hay varios aspectos que me gustaría cambiar y desarrollar:

Primero, analizaría en mayor profundidad el criticismo hacia este tipo de estrategia de marketing y las controversiales campañas, ya que esta área me interesa en gran medida. Aunque desde el principio esta estrategia de marketing parece una excelente idea en la que todas las partes involucradas salen ganando, mi investigación me ha enseñado que, de hecho, no todo el mundo gana todo el tiempo y este tipo de estrategia de marketing

puede en ocasiones causar más daño que beneficio. Sin duda investigaría en mayor extensión las consecuencias de esta estrategia de marketing.

Segundo, escribir este trabajo fin de grado en mi segunda lengua resultó ser tarea muy desafiante. La mayoría de mis fuentes eran en inglés y comencé escribiendo el contenido de mi tesis en inglés. Creo que esto perjudicó los contenidos expresados por medio de traducción y muchas veces lo que quería decir se perdía en la traducción. Si tuviera que hacer otro trabajo como este, utilizaría más fuentes en español y hubiera recurrido a alguna ayuda de traducción en una fase más temprana del proceso. Siento que como estaba escribiendo este trabajo fin de grado en mi segundo idioma, debería haber encontrado más fuentes en español y haberlas usado desde el comienzo en lugar de intentar traducir todo.

Más aún, si fuera a hacer una investigación más extensa, intentaría contactar con trabajadores que trabajen en campañas de MCC para ver cómo pueden ellos influenciar su empresa y su lugar de trabajo. También me gustaría contactar a personas que han trabajado en campañas controversiales y ver cómo esto afecta a la empresa.

Finalmente, si tuviera que desarrollar más extensamente esta tesis, analizaría una empresa que haga lo opuesto a TOMS. Me gustaría investigar una empresa que use una estrategia de venta puramente MCC y vería cómo ha ayudado a la empresa y también a la percepción que el consumidor tiene hacia ella. Creo que puesto que MCC es un fenómeno en semejante vía de crecimiento, que en los años venideros muchas compañías usarán únicamente esta estrategia para generar ventas, tomando ventaja de los consumidores que creen estar haciendo algo bueno por la sociedad.

Capítulo 5: Bibliografía

- Adams. (2010, April 22). *Susan G. Komen for the Cure makes mockery of self with KFC pinkwashing campaign*. Retrieved June 3, 2014, from NaturalNews:
http://www.naturalnews.com/028631_Komen_for_the_cure_pinkwashing.html
- Adkins, S. (1999). *Cause-Related Marketing; Who Cares Wins*. Boston: Oxford.
- Andreasen, A. (1995). Social Marketing: its definition and domain. *Journal of Public Policy*, 108-114.
- Andreasen, A. (1996). Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner. *Harvard Business Review* 74, 47-59.
- Baden, & Barber. (2005). *The impact of the second-hand clothing trade on developing countries*. Oxfam.
- Barnes, & Fitzgibbon. (1991). Is Cause Related Marketing in your Future? *Business Forum*, Vol. 16 Issue 4.
- BCAction. (2011, September 27). *Breast Cancer Action*. Retrieved 3 June, 2014, from BCAction: <http://bcaction.org/2011/09/27/breast-cancer-action%E2%80%99s-%E2%80%9Craise-a-stink%E2%80%9D-campaign-urges-a-halt-to-pinkwashing/>
- Brink, V. D., Schroder, & Pauwels. (2006). The Effects of Strategic and Tactical Cause Related Marketing on Consumers' Brand Loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, Issue 1.
- BusinessLeadersForum. (2014). *BusinessLeadersForum*. Retrieved May 14, 2014, from <http://www.csr-online.cz/en/what-is-csr/glossary/>
- Caesar, P. (1987). Cause-Related Marketing: The New Face of Corporate Philanthropy. *Nonprofit World*, Vol 5, 21-24.
- CBSNews. (2011, October 18). *Susan G. Komen ingrediants cause controversy*. Retrieved May 30, 2014, from CBSNews:
<http://www.cbs19.tv/story/15716272/susan-g-komen-perfume-causes-controversy>
- Cone. (2010). *Cone Cause Evolution Study*. Cone Communications.

- Costello. (2012, March 15). *TOMS Shoes: A Closer Look*. Retrieved May 17, 2014, from TinySpark: <http://www.tinyspark.org/podcasts/toms-shoes/>
- Cunningham, P. (1997). Sleeping with the Devil? Exploring Ethical Concerns associated with Cause-Related Marketing. *New Directions for Philanthropic Fundraising, Vol 18*, 11-21.
- DaSilva, A. (2009). *Cause in the Marketplace*. Cone Communications.
- Drumwright, & Murphy. (2001). *Corporate Societal Marketing*. California: Sage Publications.
- Eikenberry, A. (2009). The Hidden Costs of Cause Marketing. *Public Administration Faculty Publications*, 51-55.
- European Commission. (2014). *European Commission*. Retrieved June 1, 2014, from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- Garrison, J. (1990). A new twist to cause marketing. *Fund Raising Management Vol.20*, 40-44.
- Gurin, M. (1987). Cause Related Marketing in Question. *Advertising Age*.
- IEG Sponsorship. (2014). *The Growth of Cause Marketing*. Retrieved May 12, 2014, from causemarketingforum: <http://www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6412299/apps/s/content.asp?ct=8965443>
- Jones. (2009, March 30). *Stepping out of a comfort zone: TOMS Shoes*. Retrieved April 26, 2014, from M Cause: <http://m-cause.com/stepping-out-of-a-comfort-zonetoms-shoes/>
- Jones. (2011, December 15). *Stealing Your Competitor's Cause Marketing Approach*. Retrieved June 1, 2011, from Cause Marketing Forum: <http://www.causemarketing.biz/2011/12/stealing-your-competitors-cause-marketing-approach/>
- Komen, S. G. (2010, August 23). *KFC Presents to Susan G. Komen a check for more than \$4.2 million*. Retrieved June 1, 2014, from Susan G. Komen: <http://ww5.komen.org/Search.aspx?searchtext=kfc>

- Maignan, & Ralston. (2001). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 497-514.
- Main, D. (2013, July 9). *Who are the Millennials*. Retrieved June 7, 2014, from LiveScience: <http://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>
- Marín, & Ruiz. (2007). La identificación del consumer con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*, 62-75.
- Marín, A. (2004). Del Marketing con Causa a la responsabilidad social de la empresa. 48-51.
- Marniwang. (2010, October 20). *TOMS vs BOBS: How Sketchers Shot themselves in the foot*. Retrieved June 1, 2014, from The We First BLog: <http://simonmainwaring.com/brands/toms-vs-bobs-how-skeechers-shot-themselves-in-the-foot/>
- Marquis, & Park. (2014). Inside the Buy-One Give-One Model. *Stanford Social Innovation Review*, 28-33.
- MyCoskie, B. (2009, April). Clinton Global Initiative. (B. Clinton, Interviewer)
- MyCoskie, B. (2012). *Start Something That Matters*. New York: Spiegel & Grau Trade Partners.
- MyCoskieBlog. (2014). *TOMSBlog*. Retrieved June 2, 2014, from BlogSpot: <http://blakemycoskie.blogspot.com.es>
- Nakata, & Berglind. (2005). *Cause- Related Marketing: More Buck than Bang?*. Chicago: El Sevier.
- Neisser, D. (2009). The good, the bad and the ugly of cause marketing. London, United Kingdom: Henry Stewart Talks.
- Nielson. (2013). *Consumers Who Care*. The Nielson Company.
- Niharika. (2011, April 27). *Shoes for Business: The Unintended Consequences of Doing Good*. Retrieved May 21, 2014, from The Harvard Crimson: <http://www.thecrimson.com/article/2011/4/27/shoes-local-toms-pair/>
- Oloffson, K. (2010, September 30). *In TOMS Shoes: Start Ups copy "One-for-One" Model*. Retrieved May 25, 2014, from The Wall Street Journal:

<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704116004575522251507063936>

Plesko, R. (2009). *BIL:2009 TOMS Shoes Founder Blake MyCoskie*. Retrieved April 27, 2014, from RyanPlesko: <http://ryanplesko.com/2009/02/bil-2009-toms-shoes-founder-blake-mycoskie/>

Polonsky, & Wood. (2001). Can the overcommercialization of cause-related marketing cause harm? *Journal of Macromarketing* 21, 8-22.

Pringle, & Thompson. (1999). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. Wiley.

Ross, Patteron, & Stutts. (1992). Consumer perceptions of Organizations that use Cause-Related Marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*.

Shorthall, J. (2010). *Insight into Social Entrepreneurship* . Retrieved April 30, 2014, from TBWConnect:
http://hwcdn.libsyn.com/p/9/7/5/975210ca53eef995/EP010WOMENCONNECTED.mp3?c_id=6406663&expiration=1402628328&hwt=4806add299f7092b09a473124f877f33

Stole, I. (2006, July 14). *Cause Related Marketing: Why Social Change and Corporate Profits do not mix*. Retrieved March 3, 2014, from www.prwatch.org:
<http://www.prwatch.org/news/2006/07/4965/cause-related-marketing-why-social-change-and-corporate-profits-don%E2%80%99t-mix>

Tate, W. (2011, March 23). *A Sprectrum of Social Entrepreneurship*. Retrieved May 6, 2014, from TatemWatkins: <http://tatemwatkins.com/post/15546473306/a-spectrum-of-social-entrepreneurship-toms-indego>

ThinkBeforeYouPink. (2009). *BCAction*. Retrieved June 3, 2014, from Think Before You Pink: http://thinkbeforeyoupink.org/?page_id=10

ThinkBeforeYouPink. (2011). *Think Before You Pink* . Retrieved June 3, 2014, from http://thinkbeforeyoupink.org/?page_id=1011

TOMS. (2014). *One Day Without Shoes*. Retrieved May 27, 2014, from TOMS Shoes: <http://www.toms.com/onedaywithoutshoes>

- TOMS. (2014). *TOMSShoes*. Retrieved January 27, 2014, from TOMSShoes:
<http://www.toms.com/about-toms#companyInfo>
- TOMSCommunity. (2014). *TOMS Community*. Retrieved May 27, 2014, from
<http://www.tomscommunity.com/TOMSCampusClubs>
- TOMSFacebook. (2014). *Facebook*. Retrieved June 3, 2014, from
<https://www.facebook.com/toms>
- TOMSGivingReport. (2011). *TOMS Giving Report*. TOMS.
- TOMSGivingReport. (2013). *TOMS Giving Report*. TOMS Shoes.
- TOMSTwitter. (2014). *TOMSTwitter*. Retrieved June 3, 2014, from Twitter:
<https://twitter.com/TOMS>
- TOMSYoutube. (2014). *YouTube*. Retrieved June 4, 2014, from TOMSYoutube:
<https://www.youtube.com/user/tomsshoes/featured>
- Tsai. (2009). Modelling strategic management for cause-related marketing. *Marketing Intelligence & Planning Vol. 27 No.5*, 649-665.
- Varadarajan, & Menon. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing, Vol. 52, No 3*, 58-74.
- Vega-Leal. (2014, February 26). *Marketing Con Causa; Blog sobre marketing con causa*. Retrieved April 12, 2014, from
<http://marketingcausa.blogspot.com.es/2014/02/pioneros-del-marketing-con-causa-i.html>
- Westburg, K. (2004). *The Impact of Cause-Related Marketing on Consumer Attitude to the Brand and Purchase Intention: A Comparison with Sponsorship and Sales Promotion*.
- Westervelt. (2011, April 11). *Forbes*. Retrieved June 3, 2014, from
<http://www.forbes.com/sites/amywestervelt/2011/11/04/the-pinkwashing-debate-empty-criticism-or-serious-liability/>
- White, C. (2004). Cause-Related Marketing. *Encyclopedia of Public Relations*.