



Mercadeo social corporativo

Michael D. Metzger, Ph.D. INCAE Business School
Mladen Koljatic, Ed.D., Pontificia Universidad Católica de Chile
Maureen E. Metzger, Ph.D., INCAE Business School
John Ickis, D.B.A., INCAE Business School

El campo del mercadeo social ha crecido con el aumento de conciencia social de los consumidores y su deseo de una mejor calidad de vida en las comunidades donde viven. Aunque las corporaciones multinacionales han demostrado ser poderosos agentes de cambio social mediante la creación de nuevos productos y servicios, pocas han confrontado la magnitud y complejidad de problemas sociales. Este artículo analiza dos casos en la región apoyados por Coca-Cola y Tresmontes Lucchetti.

Palabras Clave: gerencia, mercadeo, cambio de comportamiento.

El sector privado se ha visto cada vez más presionado para abordar problemas sociales en mercados emergentes que tradicionalmente han sido acometidos por los gobiernos y las ONG. Las corporaciones han respondido, en parte, con la creación de programas de responsabilidad social corporativa para los cuales el mercadeo se ha convertido en una importante herramienta. En algunos casos las corporaciones están montando campañas de cambios de comportamiento social para mejorar la salud y la calidad de vida. Dichas campañas se denominan “mercadeo social”.

Aunque las corporaciones multinacionales han demostrado ser poderosos agentes de cambio social mediante la creación de nuevos productos y servicios, pocas han confrontado la magnitud y complejidad de problemas sociales como el desafío de alfabetismo universal o la obesidad infantil. El análisis de estas experiencias revela que las herramientas de mercadeo aplicadas por las empresas a sus iniciativas sociales pueden contribuir a superar problemas sociales y sentar las bases para que importantes sectores de la comunidad alcancen una mejor calidad de vida.

Antecedentes teóricos de mercadeo social y cambio de comportamiento

El campo del mercadeo social ha crecido con el aumento de conciencia social de los consumidores y su deseo de una mejor calidad de vida en las comunidades donde viven. El mercadeo social se define como el uso de principios de mercadeo para influenciar el comportamiento humano voluntario de audiencias objetivo con el fin de mejorar la salud o beneficiar a la sociedad (Andreasen, 1994). Esta

definición difiere de la del mercadeo tradicional o “privado” en el sentido de que el propósito central no es generar beneficios directos para la compañía incrementando las ventas, sino que ello se alcanza mejorando las condiciones sociales o ambientales mediante cambios de conducta.

El criterio apropiado de evaluación para las campañas de mercadeo social es el cambio de comportamiento

En lo puntual, las campañas de mercadeo social han abordado temas sociales tales como no arrojar basura, conducir dentro de los límites de velocidad permitidos, consumir res-

ponsablemente bebidas alcohólicas, tener dietas saludables y prevenir el VIH. El objetivo esperado de cada uno de estos programas ha sido el cambio de conducta.

En este contexto, el criterio apropiado de evaluación para las campañas de mercadeo social es el cambio de comportamiento. Sin embargo, el cambio social casi nunca se implementa con facilidad por las siguientes razones:

1. Los consumidores usualmente se oponen al cambio que se está promoviendo.
 2. Los costos percibidos de adopción a menudo exceden los beneficios percibidos.
 3. En la segmentación y fijación de metas, usualmente se da prioridad a ciertas poblaciones con respecto a otras.
 4. Los primeros en adoptar usualmente pierden, ya que a menudo llevan una carga desproporcionada de los costos del cambio (lo que se conoce como la “tragedia de los comunes”).
- Por ejemplo, la implementación de filtros para minimizar la polución de fábricas implica un costo para la fábrica que adopte la práctica. Si esta fábrica es la única que implementa la medida, quedará en una posición desventajosa (por lo menos, a corto plazo) al incurrir costos que sus competidores no



asumen, en tanto no se advierta una mejoría en el ambiente.

Las campañas exitosas de mercadeo social utilizan una variedad de herramientas para influenciar el cambio conductual, incluyendo la educación, el mercadeo y las políticas. Rothschild (2001) explica que la educación se refiere a mensajes de cualquier tipo que tratan de informar o persuadir a una audiencia objetivo para que cambie el comportamiento voluntariamente de una forma particular. El mercadeo se refiere a los intentos de modificar el comportamiento ofreciendo incentivos o refuerzos que estimulen el intercambio voluntario. Finalmente, la política implica el uso de mecanismos de coerción para lograr un cambio en la conducta, a menudo mediante amenaza de castigo por incumplimiento o comportamiento inapropiado en forma de ley vinculante.

Así las campañas de mercadeo social utilizarán simultáneamente múltiples herramientas para lograr un cambio individual de comportamiento que genere beneficios sociales. El mercadeo social tiene una larga historia, sin embargo, las campañas de mercadeo social son usualmente patrocinadas por los gobiernos o las organizaciones sin fines de lucro, y raramente por las corporaciones. La próxima sección explorará el uso de esta herramienta por parte de las empresas como un componente de programas de responsabilidad social corporativo.

Mercadeo social corporativo

Como se ha señalado anteriormente, una nueva tendencia en RSC es el uso por parte de las corporaciones de herramientas de mercadeo para

abordar problemas sociales y lograr el cambio de conducta individual en miembros de la población objetivo (Bloom, Hussein y Szykman, 1997). Por ejemplo, una campaña ambiental que produce un mayor reciclaje de plásticos podría beneficiar a la comunidad en general al reducir la basura esparcida por el suelo y el volumen de materiales enviados al relleno sanitario local. Tales iniciativas lanzadas por corporaciones se denominan mercadeo social corporativo. A continuación se presentan dos ejemplos de iniciativas de mercadeo social que han tenido un significativo éxito en la promoción del cambio de comportamiento de jóvenes y niños de sectores más vulnerables de la sociedad.

Dos casos de estudio

El propósito de este artículo es analizar dos programas de mercadeo social (uno de alfabetización en Costa Rica y otro orientado a prevenir y combatir la obesidad en Chile) que han sido exitosos bajo la perspectiva de modificar la conducta de los destinatarios del programa social y de los objetivos corporativos.

El caso del alfabetismo y el cambio de comportamiento

A medida que la economía mundial se basa cada vez más en el conocimiento y continúa la tendencia hacia la globalización, la brecha entre el analfabetismo y alfabetismo amenaza con volverse mayor y más devastadora en sus consecuencias sociales y económicas. Las que se consideraban incluso necesidades "básicas" de alfabetismo se están volviendo cada vez más complejas, debido a los adelantos en la tecnología de información y las comunicaciones. Los que son analfabetos corren el riesgo de quedar cada vez más rezagados, ya que el analfabetismo es un problema cuyos efectos se acumulan durante toda la vida.

A continuación se describe el caso de alfabetización en Costa Rica, que constituye una experiencia paradigmática en la que una gran empresa se compromete con una iniciativa orientada al cambio social.

Caso Coca-Cola y la alfabetización

En Coca-Cola una reciente disminución del presupuesto del departamento de Relaciones Comunitarias llevó a que los directivos examinaran sus iniciativas sociales y optaran por focalizar los recursos en un solo tipo de programa. Los programas de Relaciones Comunitarias seleccionados deberían tener impacto y beneficios de largo alcance.

Este cambio en la política de relaciones comunitarias constituyó una oportunidad para evaluar los programas de responsabilidad social mediante los cuales Coca-Cola buscaba aportar al mejoramiento de la sociedad costarricense. Entre las posibles áreas de oportunidad para la focalización de iniciativas de relaciones comunitarias estaban los deportes, la salud, el medio ambiente y la educación.

Tradicionalmente, el Departamento de Participación Comunitaria había priorizado los programas en el ámbito de la educación y el desarrollo de la niñez, y una reciente encuesta de las comunidades costarricenses en las que operaba Coca-Cola reportaba que la educación seguía siendo una necesidad y prioridad local; por tanto, se consideró que los programas en esta área eran consistentes con la opinión y las expectativas del público.

Mediante estudios cualitativos, el Departamento de Participación Comunitaria de Coca-Cola constató la falta de interés por la lectura de parte de estudiantes y padres en las regiones con mayor desventaja económica y riesgo social.

Los motivos incluían bibliotecas inhóspitas, con mobiliario insuficiente y colecciones limitadas. En algunos casos, estas bibliotecas escolares se em-

La brecha entre el analfabetismo y alfabetismo amenaza con volverse mayor y más devastadora en sus consecuencias sociales y económicas

pleaban como centros de detención disciplinaria para separar a estudiantes que mostraban un comportamiento perturbador en el aula. En ese contexto era comprensible el poco interés de los alumnos por la lectura o el aprendizaje.

De acuerdo con los antecedentes del Ministerio de Educación Pública de la época (2003), los niños costarricenses repetían el primer grado a una alarmante tasa de 14,9%. Los maestros de escuelas primarias costarricenses señalaban las dificultades de lectura como la principal razón de abandono de los estudiantes en su primer año escolar (Rolla, Arias y Villers, 2005).

En este contexto Coca-Cola desarrolló la campaña “Leer es mágico”, para volver a posicionar a las bibliotecas como lugares de entretenimiento y aprendizaje y que apoyara la lectura dentro de las escuelas y los hogares de los estudiantes. El diseño del programa tenía una estructura modular, para permitir una expansión sostenible pese al limitado presupuesto del departamento; es decir, los bajos costos indirectos del programa significaban que se implementaba con facilidad en pequeña o en gran escala, dependiendo del éxito del programa y del interés en las comunidades.

Los módulos de “Leer es mágico” incluían donaciones de libros, mejora de la infraestructura de las escuelas y una campaña para promover un cambio en los hábitos de lectura.

En el primer elemento de la campaña —la donación de libros— se entregaron libros en forma de colecciones de las bibliotecas escolares que superaron

las 40.000 unidades, las cuales incluían libros, mapas, afiches y juegos educativos. Además, veinte bibliotecas ambulantes circularon entre las ochenta escuelas seleccionadas que se beneficiaron con el programa que alcanzaba a 65.000 escolares costarricenses. Las mejoras en la infraestructura de bibliotecas consistieron en amueblar con nuevos escritorios, sillas y salas de estudio para los estudiantes, así como pintar las paredes previamente lóbragas.

Introducir cambios en el comportamiento de lectura fue quizá lo más difícil, dadas las asociaciones negativas hacia las bibliotecas. Con miras a mejorar la disposición hacia la lectura, se realizaron pijamadas y caravanas cuentacuentos.

Las pijamadas consistían en que los estudiantes se reunían durante toda una noche para contar cuentos en bibliotecas y escuelas. Estas noches de diversión estaban diseñadas para posicionar la lectura como una actividad divertida, que se practicaba durante el día o la noche. Las caravanas cuentacuentos se utilizaban para propósitos similares, principalmente en regiones rurales. La meta era posicionar la lectura como una actividad familiar amena. También se instituyeron clubes de lectura para motivar y reforzar la lectura entre los estudiantes y posicionarla como una actividad agradable y no como una obligación.

Finalmente, Coca-Cola involucró al Ministerio de Educación Pública para instituir una política que desarrollara y reforzara la lectura como hábito, a fin de que se implementara una iniciativa para destinar

El problema de la obesidad es un asunto de salud pública que está afectando a muchos países

diez minutos de cada clase de español a la lectura de algún libro escogido por los propios alumnos.

La evaluación del programa ha sido muy favorable para todos los involucrados. Tanto es así, que el compromiso del programa de Coca-Cola era por cuatro años, pero continúa hasta el día de hoy debido a su diseño autosustentable. Han participado ochenta escuelas, lo que ha beneficiado a 65.000 escolares costarricenses y otras 135.000 personas incluyendo a maestros, bibliotecarios, padres y miembros de la comunidad.

El caso de la obesidad y el mercadeo social

El problema de la obesidad es un asunto de salud pública que está afectando a muchos países latinoamericanos, como Argentina, México, Brasil y Chile, que ven cómo su población empeora su dieta —aumentando el consumo de productos altos en grasas, sodio y azúcar— y al mismo tiempo llevando un estilo de vida sedentario.

En Chile este fenómeno ha sido dramático, ya que es uno de los países con los peores índices de obesidad y sobrepeso en Latinoamérica. En la última encuesta nacional de salud, realizada en 2010, se vio que al menos un 22% de los niños que entran al primer año de la escuela ya tienen sobrepeso u obesidad. Por otra parte, el 43,6% de los niños de seis a once años es sedentario y solo el 5% del tiempo escolar se destina a educación física y deportes (noventa minutos semanales). Las consecuencias de este patrón de obesidad y sedentarismo en el largo plazo son poco alentadoras por su impacto en el aumento de las enfermedades cardiovasculares, diabetes e hipertensión.



Caso Tresmontes Lucchetti y la obesidad

Tresmontes Lucchetti, empresa del rubro alimenticio caracterizada por su compromiso en iniciativas de responsabilidad social empresarial, decidió volcarse hacia el tema de la salud como parte de sus programas de relación con la comunidad. Los vínculos forjados desde hace muchos años con el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Chile (INTA), entidad ampliamente reconocida en el tema de alimentación y nutrición, la llevó a firmar un Convenio de Cooperación Tecnológica con dicha institución con el fin de realizar un proyecto piloto —de naturaleza cuasi experimental— para prevenir y combatir la obesidad infantil.

La experiencia piloto fue realizada en Casablanca, donde se ubicaba una planta productora de la empresa, razón por la cual decidieron realizar el proyecto en esa zona. Los trabajadores de Tresmontes Lucchetti se integraban constantemente a los programas sociales de la empresa, por lo cual la intervención propuesta no consistía simplemente en financiar el proyecto, sino en generar un espacio de interacción con la comunidad.

El objetivo del proyecto era determinar la evolución en la prevalencia de obesidad en los mismos niños durante un período de tres años. Participaron en este estudio todos los escolares de primero a sexto grado de las tres escuelas básicas municipalizadas existentes en la comuna. El número total de escolares incluidos en el análisis fue de 1.103 alumnos, a quienes se les realizaron mediciones antropométricas durante el período completo de tres años. La implementación científica del proyecto estuvo a cargo de la institución universitaria.

En el marco del proyecto, se contrató a una nutricionista, una profesora de educación física y cuatro encuestadores. La nutricionista era la encargada de capacitar a los profesores con el fin de que ellos

implementasen el programa educativo de nutrición en sus clases y tomaran las mediciones antropométricas. Además, ella efectuó charlas a los apoderados para orientarlos sobre el tema de alimentación y nutrición.

La profesora de educación física desarrolló un programa de ejercicios y tomó las mediciones de capacidad aeróbica. Se duplicó el tiempo semanal destinado a las clases de educación física con talleres deportivos y se motivó a los alumnos a participar en recreos activos en los cuales se realizaban bailes y competencias. A todo lo anterior hay que sumar otras iniciativas relacionadas con la familia, que incluían cicletadas, caminatas a los cerros y campeonatos de ping-pong que ayudaban a motivar a los estudiantes, sus familias y la comunidad a participar en las actividades deportivas.

Los resultados fueron muy satisfactorios, ya que se logró disminuir la prevalencia de la obesidad en un 50% en los niños (de 21,6% a 12,2% en hombres y de 19,4% a 8,7% en mujeres) y el sobrepeso se redujo en un 25%. El éxito de esta experiencia piloto y el constante apoyo de la empresa a las políticas de salud de prevención y tratamiento de la obesidad infantil la llevaron a ser merecedora del “Sello Bicentenario 2006”, distinción entregada por la presidenta de la República de la época, doctora Michelle Bachelet.

En vista del éxito alcanzado, Tresmontes Lucchetti ha continuado replicando el programa de prevención y tratamiento de la obesidad infantil en





otras comunas del país y el ejemplo de esta empresa ha llevado a la creación de proyecto NutriRSE, que consiste en una iniciativa liderada por Acción RSE, organización empresarial que promueve las buenas prácticas en materia de responsabilidad social empresarial y que entiende la RSE como un modelo de gestión que también puede colaborar en la solución de problemas sociales y medioambientales del país.

El éxito del proyecto realizado por Tresmontes Lucchetti permite ser optimistas en que la asociación entre el sector público, la empresa privada y la comunidad será capaz de vencer el flagelo de la obesidad infantil utilizando las herramientas disponibles del mercadeo social.

La modificación de la conducta requiere usar correctamente los incentivos, desarrollar ambientes favorables al cambio, tomar decisiones basadas en evidencia obtenida por experimentos de campo bien diseñados y con grupos de control y realizar evaluaciones rigurosas que vayan orientando políticas basadas en evidencia. Ello redundará en el diseño de programas efectivos de salud pública, adaptados a la realidad de nuestros países. Todo esto forma parte del arsenal de herramientas de que dispone la empresa involucrada con su comunidad y que le permite ser un agente fundamental para el mejoramiento de nuestras sociedades cuando une sus esfuerzos a las de otros actores relevantes de la sociedad.

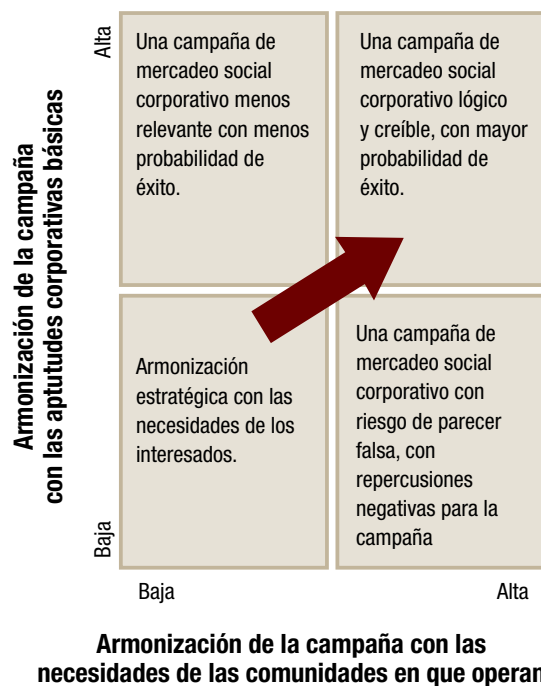
Reflexiones para las prácticas corporativas

Pese a los riesgos que entraña el dedicarse al mercadeo social, las corporaciones que seleccionan

en forma estratégica un tema no controversial armonizado con las necesidades de los interesados crean los programas de responsabilidad social corporativa más lógicos y acertados, y tienen la mayor probabilidad de hacer importantes contribuciones sociales, disfrutar justamente una mejor imagen corporativa y lograr un mejoramiento del contexto en que compiten (Porter, 2006). Cuando las empresas logran incorporar sus iniciativas de RSE en el marco de la estrategia ganan todos, se favorece el negocio y se beneficia a la comunidad.

El modelo de la Figura 1 sugiere que cuanto más armónico sea el calce entre las aptitudes básicas de la corporación y las necesidades de las partes interesadas (stakeholders) el resultado se concretará en una campaña de mercadeo social corporativa lógica, creíble y con mayor probabilidad de éxito.

Figura 1



Cuando las empresas logran incorporar sus iniciativas de RSE en el marco de la estrategia ganan todos

Hay argumentos convincentes que avalan el no dejar las iniciativas de mercadeo social únicamente bajo la responsabilidad de los gobiernos, que deben responder a las expectativas de la ciudadanía de servir a toda la población por igual; ni únicamente en manos de las organizaciones de la sociedad civil, cuyos miembros pueden tener la voluntad pero no necesariamente las ventajas comparativas en el ámbito del mercadeo que tiene una corporación con el valor de marca de Coca-Cola y Tresmontes Lucchetti.

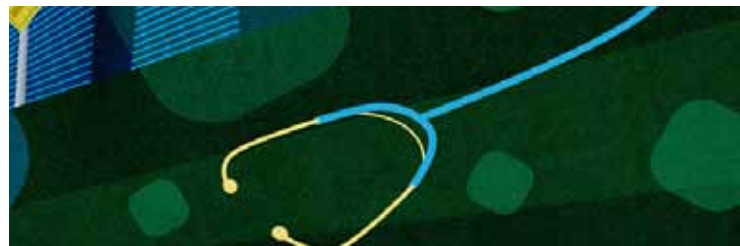
El análisis de estos casos nos permite apreciar cómo corporaciones multinacionales pueden usar la herramienta de mercadeo social para lograr concretar iniciativas exitosas de responsabilidad social corporativa que redunden en beneficios tanto para las empresas como para la comunidad.

Para empresas como Coca-Cola y Tresmontes Lucchetti, el desarrollo de iniciativas sociales es una inversión a futuro, puesto que el consumo de algunos de sus productos puede conllevar externalidades negativas para la salud, o al menos no la beneficia. Contar con la buena voluntad de la comunidad es un activo importante que las empresas deben considerar, y pueden lograrlo mediante la aplicación de aquello que saben hacer. Y para hacerlo bien deben apalancar sus iniciativas en sus fortalezas empresariales, como demuestran los ejemplos descritos anteriormente. El estudio de las iniciativas sociales exitosas pueden servir de ejemplo y estímulo para que otras empresas se comprometan en la tarea de buscar solución a los problemas sociales que aquejan a las comunidades en que operan, ya

que en este proceso no solo gana la sociedad sino que se sientan bases sólidas para mejorar la imagen corporativa de la empresa y fortalecer el desarrollo futuro del negocio.

En la actualidad, se reconoce ampliamente que las corporaciones públicas y privadas sirven a múltiples grupos además de los dueños de la corporación; es decir, sus accionistas. Las corporaciones y las personas que trabajan dentro de ellas pueden tener un impacto positivo sobre la sociedad al abordar las múltiples necesidades de quienes se encuentran en ella. Tales beneficios se pueden alcanzar en la medida en que las empresas no restrinjan su quehacer circunscribiendo sus esfuerzos a la meta de la maximización de riqueza de los accionistas, sino que extiendan su acción hacia las comunidades en las que se encuentran insertas, que es lo que se conoce como responsabilidad social corporativa (Bendell, 2004).

Los programas de responsabilidad social corporativa han abordado una variedad de males sociales, buscando contribuir al mejoramiento de la educación pública, la superación de la desnutrición infantil, el tratamiento de enfermedades de transmisión sexual y la provisión de viviendas a los sectores más desposeídos, entre otros, siendo el mercadeo social una herramienta que permite abordar el desafío de mejorar la sociedad en sí y el contexto competitivo en que opera la empresa (Porter, 2004). Su objetivo es cambiar el comportamiento social del público de modo que pueda lograr una mejor calidad de vida.✦



Michael D. Metzger

Ph.D. INCAE Business School,
Michael.Metzger@incae.edu

Mladen Koljatic

Ed.D., Pontifica Universidad Católica de Chile
mkoljati@faceapuc.cl

Maureen E. Metzger

Ph.D., INCAE Business School

John Ickis

D.B.A., INCAE Business School
john.ickis@incae.edu

Referencias

Andreasen, Alan R. (1994). "Social Marketing: Its Definition and Domain." *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 13, número 1.

Bendell, Jem (2004). "Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement. Technology, Business and Society Programme", documento número 13, junio de 2004. United Nations Research Institute for Social Development.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, December, 2006.

Rolla San Francisco, Andrea, Melissa Arias y Renata Villers (2005). "The Importance of Reading Skills, Prereading Skills, and Family in Teachers' Decisions to Retain Children: A Case Study of Costa Rica." Rothschild, Michael L. (2001). Carrots, Sticks, and Promises: "A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors." *Journal of Marketing*. Octubre, 63, 24-38.

