



XIII WORLD FORUM  
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**  
International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS)

📍 Guadalajara • México • June 2007 📍

---

Foro Mundial *La Responsabilidad Social Corporativa* • Asociación Internacional de Escuelas de Negocios Jesuitas (IAJBS)

## Oscar Licandro (Uruguay)

Profesor titular del Seminario de Marketing Social y del Seminario de Tesis de la Universidad Católica del Uruguay. Dirige tesis sobre Responsabilidad Social y Marketing Social. Es consultor de empresas. Ha escrito diversos artículos sobre acción social corporativa, en revistas de divulgación y en la prensa uruguayas. Actualmente se encuentra terminando una investigación sobre la aplicación del marketing en las instituciones del sector no lucrativo. Como consultor, está asesorando al Grupo BBVA en la implementación de su programa de Responsabilidad Social en Uruguay.

**Oscar Licandro**  
Universidad Católica del Uruguay  
[www.ucu.edu.uy/](http://www.ucu.edu.uy/)  
Contact: [olicandr@ucu.edu.uy](mailto:olicandr@ucu.edu.uy)

---

[www.iajbs2007iteso.com](http://www.iajbs2007iteso.com) • e-mail: [foro2007iajbs@iteso.mx](mailto:foro2007iajbs@iteso.mx) • tel: (+52) 33 3669-3516  
Campus ITESO. Periférico Sur Manuel Gómez Morín #8585, CP 45090, Tlaquepaque, Jalisco, México





XIII WORLD FORUM  
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**  
International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS)

 Guadalajara • México • June 2007 

---

Foro Mundial *La Responsabilidad Social Corporativa* • Asociación Internacional de Escuelas de Negocios Jesuitas (IAJBS)

## **Alberto González Ramagli (Uruguay)**

Posee el Certificado en Estadística e Informática Aplicada por la Universidad de París VI, está culminando su Doctorado en Economía y Empresas en la Universidad de Deuso en España. Es el coordinador de las tesis de grado y postgrado de la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente de Estadística y Metodología de la Investigación en la Universidad Católica del Uruguay. Se desempeña como consultor de empresas, focalizado en investigaciones de mercado y el uso de herramientas estadísticas multivariadas.

**Alberto González Ramagli**  
Universidad Católica de Uruguay  
[www.ucu.edu.uy/](http://www.ucu.edu.uy/)  
Contact: [agonzale@ucu.edu.uy](mailto:agonzale@ucu.edu.uy)

---

[www.iajbs2007iteso.com](http://www.iajbs2007iteso.com) • e-mail: [foro2007iajbs@iteso.mx](mailto:foro2007iajbs@iteso.mx) • tel: (+52) 33 3669-3516  
Campus ITESO. Periférico Sur Manuel Gómez Morín #8585, CP 45090, Tlaquepaque, Jalisco, México



# La acción social de las empresas uruguayas: consistencia estratégica y retorno alcanzado

**Abstract:** En esta ponencia se presentarán los principales resultados de una investigación sobre las prácticas de acción social corporativa en Uruguay, implementada en 2006. El objetivo fue aportar un panorama general sobre el estado de estas prácticas, el lugar que ocupan en la estrategia de las empresas y el retorno que éstas creen obtener con su aplicación.

La ponencia comienza con una discusión teórica sobre las condiciones bajo las cuales la acción social corporativa genera retornos efectivos para las empresas, y sobre su relación con la RSE y el Marketing Social Corporativo. Luego, profundiza en el análisis de la consistencia entre las causas e instituciones elegidas y la estrategia de Responsabilidad Social de las empresas, su estrategia de identidad de marca, sus productos y mercados.

Se analiza la percepción de las empresas sobre el grado en que las acciones emprendidas les permitieron alcanzar los objetivos propuestos. Mediante el uso de técnicas estadísticas multivariadas se construyó una tipología de acciones sociales y se estudió su correlación con esa percepción y con el retorno que generan para las empresas.

Por tratarse de **la primera** investigación sobre este tema que se realiza en Uruguay, los autores entienden que servirá a las empresas para evolucionar desde un uso todavía muy táctico de la acción social corporativa, a otro más estratégico y eficiente.

El universo estuvo constituido por 120 empresas que practican acción social corporativa. Se trata de las empresas pioneras en un tema emergente en el país. Para identificarlas se hizo un trabajo exhaustivo de revisión de publicaciones en la prensa y análisis de páginas web. Se utilizó un cuestionario auto-administrado, que se envió por e-mail, y al que se le hizo un seguimiento telefónico personalizado. Finalmente, 57 de ellas contestaron el cuestionario.

# La acción social de las empresas uruguayas: consistencia estratégica y retorno alcanzado

## 1. Introducción

La Acción Social Corporativa (ASC) no es un fenómeno nuevo en Uruguay. Distintas formas de filantropía social (por lo general, asociadas a la filosofía personal de algunos empresarios) y una temprana introducción de prácticas de Marketing Social Corporativo (MSC), vienen impulsando la ASC desde hace ya varios años. Pero es recién en el último lustro que la acción social de las empresas ha cobrado impulso, de la mano de un concepto que llegó al país a fines de los noventa, y que se ha ido consolidando rápidamente: la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Esta forma de concebir la relación de la empresa con la sociedad y su entorno, avanza a pasos firmes en la comunidad empresarial uruguaya, al tiempo que comienza a tener cierto grado de receptividad entre sus principales stakeholders: consumidores, trabajadores y la sociedad en general (RSE – Vincular 2005). No obstante ello, la experiencia mundial muestra que su avance no es simultáneo en todas sus dimensiones. Fenómeno que también hemos podido comprobar en Uruguay. Las prácticas de RSE “hacia fuera” (y principalmente las que involucran formas de ASC), suelen ser las que las empresas tienden a incorporar en primer lugar (Licandro 2006), descuidando otras áreas de igual o mayor relevancia según el caso.

En este nuevo contexto, surge la necesidad de analizar dos aspectos relevantes de la ASC que se implican mutuamente: la forma como se integra a la estrategia de la empresa y los retornos que le aporta. En Uruguay no contamos con estudios que analicen estos temas. Las organizaciones que promueven la RSE y la ASC<sup>1</sup>, así como las empresas que incorporan estas herramientas, creen que las mismas aportan algún tipo de retorno. Pero esta creencia se basa más que nada en la extrapolación de experiencias ya probadas en otros países y no en investigaciones locales.

---

<sup>1</sup> En Uruguay destacan dos organizaciones que impulsan la RSE : DERES y ACDE. La primera es una institución integrada por empresas y universidades cuya misión consiste en difundir y promover la RSE en la comunidad empresarial y en los demás actores de la sociedad. ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) es una gremial empresarial de base cristiana, que ha encontrado en la RSE un instrumento para canalizar sus principios filosóficos. Su principal aporte al tema es la implementación de un Índice de Responsabilidad Social, en el que participa un número creciente de empresas.

En el informe sobre el estado de la RSE en América Latina coordinado por VINCULAR de Chile, se afirma sobre Uruguay: “Empresas que vienen trabajando con un enfoque RSE desde hace ya algunos años, no solo perciben esta temática como una ventaja competitiva, sino que pueden dar testimonio de ello. Sin embargo no existen mediciones que permitan demostrarlo. Para quienes aún no han asimilado el tema, éste es uno de los aspectos que mayor duda genera y que hace más lenta la incorporación de la RSE” (RSE – VINCULAR 2006).

Ante esta situación se decidió en la Universidad Católica del Uruguay realizar una investigación que aportara un panorama sobre el estado de la ASC y de la RSE en Uruguay y que se implementó entre octubre de 2005 y marzo de 2006. Este documento presenta algunos de los resultados de la investigación relativos a la ASC.

## 2. Marco conceptual

### El concepto de Acción Social Corporativa.

El análisis de la literatura sobre el tema sugiere la inexistencia de un acuerdo en la comunidad académica (y menos aún la empresarial) sobre el concepto de ASC: se usan en forma indistinta diferentes términos, los que a su vez refieren a conceptos también diferentes. Entre estos términos destacan: “filantropía de empresa”, “marketing social”, “marketing público”, “marketing con causa” o “marketing social corporativo” (Ramos y Periañez 2003). Veamos un par de definiciones, para luego proponer la que se utilizará en este documento. La primera establece que se “... entiende por acción social el *uso de recursos* humanos, técnicos o financieros para ayudar a *colectivos menos favorecidos* existentes en la sociedad, como los disminuidos, el tercer mundo, los ancianos, drogodependientes, jóvenes y mujeres” (Gismera y Vaquero 2000).

La segunda, muy similar a la anterior, establece que “entendemos por acción social de la empresa la *dedicación de sus recursos* humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de *personas desfavorecidas, gestionados con sentido empresarial*, en las siguientes áreas: asistencia social, salud, educación, formación profesional y empleo” (Fundación Empresa y Sociedad 2001). Ambas definiciones comparten la idea de que la acción social implica el uso de recursos de las empresas en beneficio de segmentos de la población con algún tipo de carencia. También, la visualizan como parte de la RSE, aunque en las citas escogidas esto no esté explicitado. La segunda definición profundiza en dos aspectos. Por un lado, aporta la idea de que esos recursos deben ser gestionados profesionalmente (“con sentido empresarial”) y por otro, acota las áreas (o temas) de actuación de la ASC a la salud, la asistencia social, la educación y la formación profesional y para el empleo.

En nuestra opinión, estas definiciones presentan algunas limitaciones. En primer lugar, ninguna incluye dentro del concepto la idea de obtener un retorno para la empresa. En segundo lugar, restringen el ámbito de la acción social a la atención de grupos desfavorecidos, no incluyendo áreas de impacto social donde las empresas pueden contribuir (y de hecho lo hacen), como las campañas de cambio social (prevención del embarazo adolescente, responsabilidad en el tránsito vehicular, desarrollo del espíritu emprendedor, protección del medio ambiente, etc.) o los programas de desarrollo institucional o social (promoción del comercio justo, fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas, fomento de actividades artísticas, etc.). Finalmente,

la definición aportada por la Fundación Empresa y Sociedad de España, acota también los temas objeto de apoyo a cuatro áreas, dejando fuera la cultura, el desarrollo de valores socialmente relevantes o el medio ambiente.

Muchas de las acciones materializadas por empresas uruguayas identificadas en esta investigación, no cumplen con las definiciones arriba citadas, por que los temas que apoyan y el tipo de causas con ellos asociados, no entran en las mismas. Por otra parte, en las definiciones que se están adoptando sobre la RSE en los países de América Latina, la ASC es concebida en un sentido más amplio que el que le atribuyen las dos definiciones antes citadas.

Acción Empresarial de Chile entiende así su idea sobre la ASC, a la que denomina *compromiso con la comunidad*. “Esta área se refiere al rango de acciones tomadas por la empresa para **mejorar la calidad de vida de las comunidades** en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social. Cuando estos programas se diseñan y ejecutan estratégicamente y programadamente, **no tan solo se entrega un beneficio a los receptores, sino que además se refuerza la reputación de las empresas y sus marcas, productos y valores** en las comunidades locales y en el resto del mundo donde tienen intereses comerciales significativos” (Acción Empresarial 2003).

En Uruguay, DERES emplea la expresión “apoyo a la comunidad”, para designar su concepto de ASC: “es el **amplio rango de acciones** que la empresa realiza **para maximizar el impacto de sus contribuciones**, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera. **Incluye el apoyo al espíritu emprendedor** apuntando a un mayor crecimiento de toda la sociedad” (DERES 2003). Tal como se desprende de su lectura, ambas definiciones amplían el espacio de la ASC e insisten en su motivación: se trata de una inversión que procura un retorno para la empresa y para la sociedad. No es una moderna forma de asistencialismo.

### **Hacia una definición operativa de la ASC.**

*Se entiende aquí por Acción Social Corporativa toda práctica, mediante la cual una empresa gestiona profesionalmente la asignación de recursos propios en favor de una causa social promovida por una institución no lucrativa o una entidad gubernamental, con el objetivo de*

obtener algún tipo de retorno para la sociedad y para la empresa. Por gestión se entiende aquí mucho más que la organización, implementación y evaluación de las acciones. Se incluye también, y como condición necesaria, que la selección de la causa y de la institución no lucrativa se realicen en función del tipo de retorno esperado.

En esta definición destacan los siguientes elementos:

- a) **Asignación de recursos.** La empresa canaliza **recursos** que podrían estar destinados a otros fines: dinero, materias primas, bienes, servicios, equipamiento, uso de instalaciones, know how, horas / hombre de sus trabajadores, espacios publicitarios contratados, etc. Su uso con fines sociales no es un desprendimiento de esos recursos, sino una reasignación hacia una actividad de la cual se espera obtener un beneficio. No se trata de altruismo, sino de inversión.
  
- b) **Causa social.** Por **causa social** se entiende aquí: *un objetivo social que proporcionará una respuesta deseable a un problema social.*<sup>2</sup> Este objetivo puede consistir en brindar asistencia a grupos socialmente desvalidos (tal como lo plantean las dos primeras definiciones citadas), pero también abarca el apoyo a campañas orientadas a modificar comportamientos considerados socialmente perjudiciales o al desarrollo institucional o social.
  
- c) Los **agentes de cambio referidos en esta definición son**, por lo general, **instituciones no lucrativas y organismos gubernamentales**. Los segundos no necesitan una definición. En cambio, las primeras sí. Se entiende aquí por institución no lucrativa a *toda organización que posee las siguientes características: 1) sus acciones no buscan un beneficio empresarial, ni personal ni grupal para sus miembros; 2) sus recursos humanos y materiales provienen de la donación privada o pública; 3) son autónomas de los gobiernos y partidos políticos; y 4) sus recursos se destinan a solventar acciones en beneficio causas sociales.*<sup>3</sup>
  
- d) **Retorno.** Todo recurso en poder de una empresa tiene como finalidad la generación de valor. Los recursos que la empresa moviliza en el marco de su acción social están fundamentalmente destinados a agregar valor a sus intangibles. *Capital relaciona*<sup>4</sup> (sus marcas y su reputación corporativa, fidelidad de sus clientes/consumidores, proveedores, el

---

<sup>2</sup> Adaptado de la definición aportada por Montero y Araque (2003)

<sup>3</sup> También aquí se adapta la definición sobre Organización No Gubernamental para el Desarrollo, que aportan por Montero y Araque (2003)

<sup>4</sup> Se adopta aquí el concepto de capital intelectual por Ross et al (1997) y Andriessen (2004).

buen relacionamiento con la comunidad en la que opera) *Capital humano* ( formación de los RRHH, la satisfacción de sus empleados, etc..Puede incluir también objetivos de impacto directo sobre las ventas.

La diferencia fundamental entre la ASC y otras prácticas empresariales de contribución con la sociedad, como es el caso de la filantropía o el mecenazgo, radica en la conceptualización de la ASC como una inversión y no como un gasto. “Tradicionalmente, las acciones sociales realizadas por iniciativa empresarial no suponían ningún beneficio para la compañía” (Martínez y Agüero 2002), sin embargo el concepto de ASC aquí propuesto se orienta en un sentido totalmente opuesto.

En la ASC, el valor se genera mediante la asociación de la empresa/marca con los valores espirituales inherentes a las causas e instituciones que se apoyan. Trabaja con el concepto “marca espiritual”, agregando la dimensión ética a la típica clasificación de beneficios más asociados a la identidad de las marcas: funcionales, emocionales y simbólicos (Aaker, 1996). La ASC puede ser una fuente de “ventajas competitivas que se traducen en un mayor valor de marca, mejora de la imagen de la empresa y la creación de un estado de opinión y predisposición favorable a la misma” (Penelas et al. 2003). A esto debe sumarse otros impactos más directos sobre el negocio, como el fortalecimiento de la relación con los clientes y, en algunos casos, el incremento de las ventas. Pero también, incluye impactos sobre el clima laboral, el sentido de pertenencia de los empleados y el desarrollo de competencias laborales, cuando la ASC abarca actividades de voluntariado de los empleados (Licandro 2006).

Ahora bien, a nuestro entender, la ASC puede constituir un formidable instrumento generador de valor para las empresas, si se cumplen los siguientes requisitos: 1) estas acciones se integran a la estrategia de la empresa, lo que implica su alineamiento con las estrategias de marca, producto, relación con los clientes/consumidores y relación con la comunidad; gestión del capital humano y con los demás stakeholders; 2) se establecen objetivos de mediano y largo plazo; 3) los propios directivos la visualizan como una inversión y la gestionan como tal, comprometiéndose con el tema y aplicando criterios y metodologías probados (benchmarking) (Licandro 2006).

e) *Gestión profesional*. La elección de la causa y la institución, así como el diseño y la implementación de la acción social, deben gestionarse con el mismo nivel de profesionalidad que se aplica a los demás planes y operaciones de la empresa. Importa observar la evolución que está registrándose en la forma como se gestionan estas acciones en los países del primer mundo. La Fundación Empresa y Sociedad de España ha propuesto un modelo de gestión para los programas de marketing social - denominado las "Cinco C" del Marketing con Causa - que se adecua a todas las formas de ASC. Sostiene que la calidad en la gestión, mediante la aplicación de estándares y normas de gestión utilizados para las demás dimensiones del negocio, es una condición necesaria para el éxito de la acción social de las empresas (Fundación Empresa y Sociedad 1999).

### **Acción Social Corporativa y Filantropía Social.**

Mediante esta definición, se toma distancia de algunos enfoques más amplios sobre la acción social de las empresas, en los que la búsqueda explícita de un retorno no forma parte del concepto.

De ahí que no se considere aquí a la filantropía social como una forma de ASC. En efecto, la **Filantropía social** implica la asignación de recursos de la empresa en favor de una causa o institución no lucrativa, pero no incluye la expectativa de retornos para la empresa. Por otra parte, supone un gasto en causas "que se apartan de su actividad principal, que no les aporta beneficio directo alguno...y que se dedica fundamentalmente a acciones benéfico-sociales" (Recio y Martín 2002).

El móvil de este tipo de acción es hacer el bien y colaborar, pero en forma desinteresada. Generalmente responde a iniciativas individuales de directores o gerentes; no forma parte de un programa y menos aún de una estrategia. No agrega valor para la empresa e impacta negativamente en el estado de resultados.

## **Acción Social Corporativa y Marketing Social Corporativo.**

Ya se hizo referencia a la confusión terminológica y conceptual que existe en torno a la ASC y las diversas formas que asume. Un análisis muy esclarecedor se encuentra en el artículo ya citado de Ramos y Periañez (2003). Allí se analizan las definiciones propuestas por importantes autores, partiendo del origen de algunas de las expresiones terminológicas en el mundo anglosajón. El MSC es una herramienta específica dentro del conjunto de herramientas de Marketing. Gestiona los mismos intangibles, pero lo hace de forma diferente y complementaria a como lo hacen las otras herramientas. En consecuencia, no consiste en una nueva filosofía de marketing (como por ejemplo lo es el Marketing Relacional) sino que se trata de una metodología, con sus propias técnicas y criterios de aplicación.

Asumimos aquí la siguiente definición para el MSC: *Son los programas y acciones de **marketing**, en los que la gestión de los intangibles objeto de esta función empresarial (marca, imagen corporativa y cartera de clientes) se basa en la utilización de formas de ASC.*

Arbitraria pero práctica, como toda definición en el terreno del *management*, esta forma de definir el **Marketing Social Corporativo** aporta claridad conceptual y habilita a concebirlo como una forma específica de ASC. Lo que, en términos prácticos, quiere decir que la aplicación del MSC consiste en la adaptación de las herramientas y metodologías de la ASC a las características específicas de la función de Marketing.

Esto refuerza varias orientaciones: 1) el MSC no es una filosofía sino una herramienta de marketing; 2) se acota claramente su función y el tipo de fines para los que se lo usa; 3) ayuda a utilizarlo en forma estratégica, alineado con el resto de las acciones de marketing; con lo cual se minimiza su uso aleatorio, a demanda o exclusivamente basado en las buenas intenciones, las emociones o los valores personales de los decisores. Esta definición contribuye a profesionalizar el MSC y también sirve para comprender mejor los otros tipos de ASC: aquellos que contribuyen a la gestión de los demás intangibles de la empresa que no corresponden a la función de marketing: a) su capital humano (motivación del personal, retención de talentos, clima laboral, aprendizaje de habilidades, etc.); b) su capital relacional (relación con la comunidad, los actores externos dentro de la cadena de valor, partners, medios de comunicación o autoridades públicas); c) su capital organizacional (fomento de la innovación, etc.).

Así por ejemplo, en el caso de la empresa finlandesa Botnia, es posible observar toda una línea de trabajo orientada a fortalecer el desarrollo institucional y social de la localidad donde ha instalado su planta (Fray Bentos), con el claro objetivo de obtener lo que se denomina “licencia para operar” (Porter y Kramer 2006), y el apoyo de la población, ante las resistencias que su instalación ha generado en la provincia argentina fronteriza de Entre Ríos. Claramente esta forma de ASC no puede concebirse como una práctica de marketing.

Más aún, dentro del MSC es posible aplicar algunas técnicas con identidad propia y elevado grado de sofisticación, como es el caso del denominado Marketing Con Causa. Este concepto, cuya expresión anglosajona es *Cause Related Marketing*, alude a una forma específica de MSC, que se caracteriza por estar centrada en una *promoción de ventas*, mediante la cual se vende un “producto solidario”, parte de cuyas ventas se destina a una institución no lucrativa (Varadarajan y Menon 1988).

### **Acción Social Corporativa y Responsabilidad Social Empresaria.**

Finalmente, importa señalar que la ASC difiere de la **Responsabilidad Social Corporativa**. En primer lugar porque la RSE se concibe como una filosofía (Vivancos, 2006) o visión de negocios. Por ejemplo, Forum Empresa, Business for Social Responsibility (BSR) y Acción Empresarial (Chile) acordaron definirla como “una visión de negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” (Acción Empresarial 2003). Esta definición es la que asume DERES en Uruguay (DERES 2003). Más radical aún es la postura de autores que la conciben bajo un fuerte sesgo ético, estableciendo que la RSE es la propia razón de ser de las empresas (Gismera y Vaquero 2000).

En segundo lugar se trata de un concepto mucho más amplio que el ASC que si bien la incorpora, abarca además aspectos como: la formulación y cumplimiento de los valores de la organización; sus políticas hacia los empleados y las condiciones de trabajo; el manejo responsable de los procesos productivos y las comunicaciones de marketing; el trato justo en la negociación con los proveedores; el manejo transparente de la información en todos los niveles, la minimización de los impactos ambientales derivados de su funcionamiento, entre otras cosas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) la define como el “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

El objetivo último de la RSE es la creación de valor social: rentabilidad para los accionistas, salario y condiciones adecuadas de trabajo para sus empleados, productos y servicios seguros y de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes/consumidores, relaciones justas con los proveedores, bienestar para la comunidad. Incluye el uso de la ASC en el marco de lo que se denominan políticas de apoyo a la comunidad. En la medida que la empresa toma recursos de la sociedad para generar valor para sus accionistas y empleados, el nuevo pensamiento empresarial entiende que una parte del valor generado con esos recursos debe ser devuelto a la sociedad, mediante actividades que promuevan su desarrollo y ayuden a reducir sus carencias. En el marco de ese accionar, la empresa recoge el reconocimiento y el apoyo de la comunidad en la que trabaja.

Estas acciones emplean recursos de la empresa, se canalizan hacia causas sociales y/o instituciones no lucrativas, agregan valor a ese intangible que es la reputación corporativa. Y, por supuesto, se deben gestionar profesionalmente. En consecuencia, las prácticas de apoyo a la comunidad que aplican en el marco de la RSE son formas de ASC. La gráfica siguiente representa los conceptos analizados, los elementos que tienen en común y sus diferencias.

### **Una tipología de ASC.**

Bajo el paraguas de la ASC se cubre a una amplia gama de prácticas. ¿Sirven todas ellas para obtener los mismos objetivos? ¿Su aplicación exitosa se sustenta en las mismas condiciones de aplicación? ¿Todas ellas emplean las mismas técnicas?

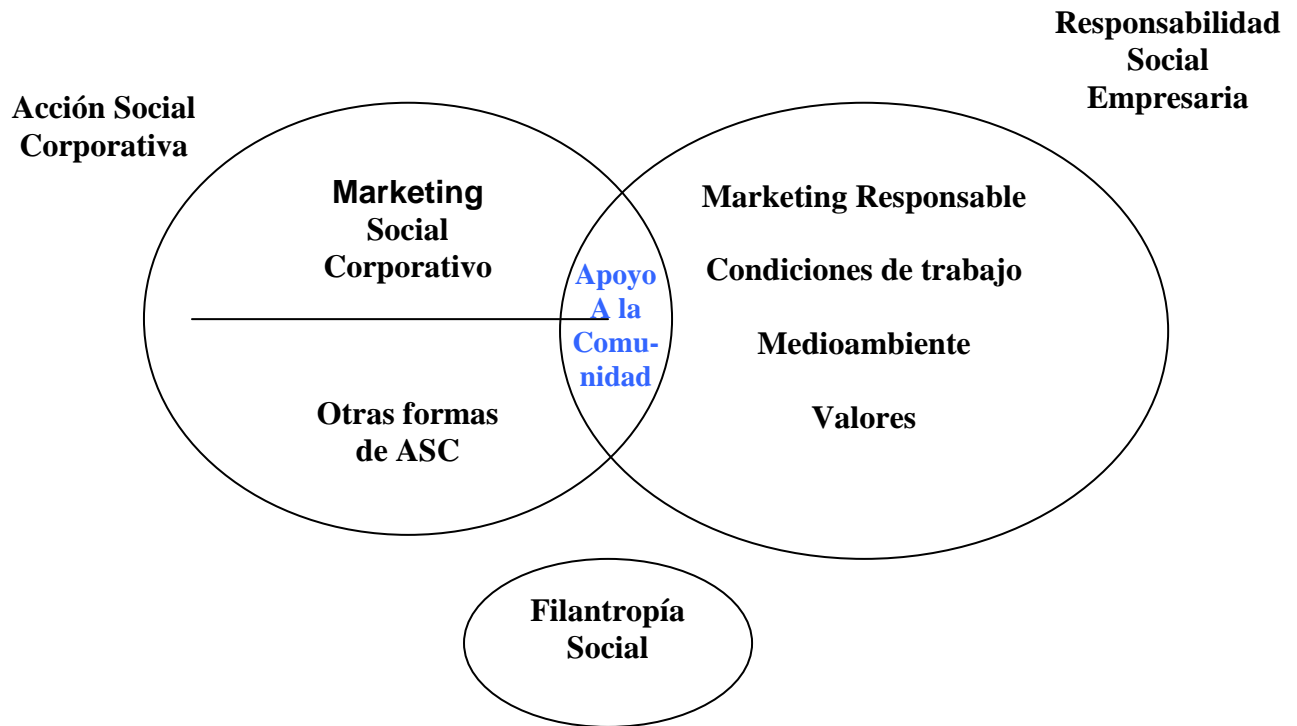
La observación de experiencias uruguayas aporta una respuesta negativa a estas interrogantes. El éxito del McDía Feliz<sup>6</sup> organizado por McDonald's se basa en un formato de acción social (Marketing con Causa) totalmente diferente al que emplea CONAPROLE, cuando participa como uno de los principales *sponsors* de la maratón televisiva de Fundación Teletón. Diferente es también el tipo de acción social que utiliza UNILEVER para posicionar su marca NEVEX, o la ya célebre campaña "INCA pinta tu escuela" de PINTURAS INCA, ambas en apoyo a la Escuela Pública.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Evento anual organizado por McDonald's en apoyo a la Fundación Peluffo Gigens (que atiende niños que sufren de cáncer) basa su éxito en un acción de Marketing Con Causa que dura 24 horas, una vez al año, y que involucra la participación de personalidades de diferentes ámbitos, quienes colaboran trabajando ese día en los restaurantes de la cadena.

<sup>7</sup> CONAPROLE es la empresa láctea más grande de Uruguay y una de sus principales empresas exportadoras. Pinturas INCA S.A., que forma parte de Imperial Chemical Industries,

Gráfico nº 1: Esquema conceptual relativo a la ASC y la RSE



De ahí la necesidad de buscar elementos comunes que faciliten la gestión de las distintas formas de ASC. La construcción de tipologías tiene por objetivo la simplificación de la gestión empresarial, mediante la reducción de un amplio universo de situaciones a otro mucho más acotado, sobre el cual es posible establecer lineamientos comunes basados en la adaptación de buenas prácticas a situaciones similares. Sobre la base de nuestra experiencia, sugerimos utilizar dos variables para la creación de una tipología de formas de ASC, cuyos tipos o categorías presentan características comunes y pueden ser gestionadas sobre la base de criterios operativos similares. Por un lado, el tipo de causa al que está dirigida la acción. Y, por otro, el tipo de apoyo (o recursos) que la empresa utiliza para llevarla adelante.

### Los tipos de causas

Las causas se agrupan en función del objetivo último que persiguen las instituciones que las promueven.

### **Atención a grupos desvalidos.**

Se agrupan aquí las causas que tienen como objetivo sustituir una carencia, brindar un apoyo a quien la posee o resolver el problema de un grupo humano concreto. El espectro de problemas es muy amplio, incluyéndose aquí entre otras, las siguientes causas: alimentar a indigentes; brindar acceso a la educación, a la salud o la vivienda a grupos que viven condiciones de pobreza; dar un hogar a niños sin familia; brindar tratamiento y contención a personas con enfermedades, minusvalías o adicciones; apoyar a minorías segregadas; crear formas de autoempleo para desocupados; atender a víctimas de catástrofes, etc. Todas estas causas comparten la búsqueda de un mismo resultado. La “oferta del servicio” (Gronroos 1999) que fabrican y entregan a sus beneficiarios consiste en un soporte para superar, aliviar o sustituir una carencia que afecta sus vidas y limita seriamente sus posibilidades para vivir y desarrollarse como seres humanos y ciudadanos.

### **Campañas de cambio social.**

Estas causas comparten el objetivo de procurar un cambio voluntario en conductas socialmente perjudiciales o el desarrollo de competencias socialmente necesarias. Se trata acciones orientadas a “influir en el comportamiento voluntario de públicos-objetivo para mejorar su bienestar personal y el de la sociedad de la cual forman parte” (Andreasen 1994). En el primer caso, sus promotores parten de la hipótesis de que esas conductas tienen efectos negativos de corto o largo plazo para quienes las practican y, eventualmente, para otras personas con las que interactúan o para la sociedad en su conjunto. En el segundo, las instituciones promotoras creen que la sociedad necesita contar con esas competencias para generar desarrollo económico, cultural o humano. Dado que la calificación de una conducta como perjudicial y de una competencia social como necesaria dependen de factores culturales (la ideología, la religión, los valores, la tradición, las teorías científicas, los intereses grupales o particulares, etc.) estas causas suelen generar respuestas sociales de diverso signo, que van desde el apoyo total a su rechazo absoluto.

En el primer caso nos encontramos frente a un amplio espectro de causas, porque la conducta humana posee múltiples dimensiones, y en todas ellas es posible encontrar formas de actuar y de vivir individual o socialmente perjudiciales. Entre ellas destacan: la lucha contra el consumo de tabaco y las drogas, el comportamiento en el tránsito vehicular, la eliminación de la violencia

en el deporte, el consumo responsable de alcohol, la prevención de enfermedades como el SIDA, la alimentación saludable, la lactancia materna, el cuidado de los espacios públicos, el respeto por el medioambiente, la integración de las minorías y de las personas con capacidades diferentes, etc.

Mientras que las causas del primer grupo suelen tener gran visibilidad, ya que siempre hay grupos que se sienten afectados por esas conductas, las del segundo corresponden a temas emergentes y por lo general desconocidos para la amplia mayoría de las personas. Este es el caso de causas como la promoción de la Responsabilidad Social entre las empresas, el desarrollo del espíritu emprendedor entre los jóvenes, el fomento de la apertura mental y de la capacidad innovadora en los miembros de una sociedad, o la adopción de nuevas técnicas productivas en poblaciones agrícolas que viven en condiciones de subsistencia.

### **Desarrollo institucional y social.**

Esta es una categoría residual, en la que se incluyen causas que no tienen como misión el apoyo a grupos desvalidos específicos ni la generación de cambios en los comportamientos sociales. Su objetivo suele ser el desarrollo de instituciones y actividades institucionales que operan en beneficio de la sociedad en su conjunto. Se incluyen aquí las causas de fundaciones y otras instituciones no lucrativas que promueven la investigación, la mejora de los sistemas educativos y de salud, las distintas formas de expresión cultural y artística, el deporte, etc.

### **Los tipos de Apoyo**

Refiere a los elementos que la empresa moviliza en favor de la causa o institución no lucrativa. Existen diferentes clasificaciones. Por ejemplo, la Fundación Empresa y Sociedad de España los clasifica en tres categorías: programas corporativos (se aportan recursos de la empresa), programas relacionados con productos y servicios (por lo general acciones de marketing con causa) y programas de colaboración con las personas de las empresas (voluntariado) (Empresa y Sociedad 2001).

Esta clasificación ha sido utilizada en estudios realizados en España. Así por ejemplo, en el artículo ya citado de Ramos y Periañez (2003) se presentan los resultados de una investigación llevada a cabo en ese país, que reveló que 76% de las acciones relevadas correspondieron a programas corporativos; 16% a programas con productos y 8% a programas que incluían la participación de empleados.

Si bien compartimos en términos generales esta clasificación, nos parece de utilidad para la realidad uruguaya, desagregar en dos la primera categoría, según el tipo de recurso que aporta la empresa: dinero u otros recursos no monetarios. Tal como se verá más adelante, esta distinción sirve para identificar comportamientos diferentes en las empresas que en Uruguay practican la RSE. Se proponen aquí cuatro tipos de apoyo:

### **Donación de dinero.**

Refiere a las distintas formas mediante las cuales las empresas aportan dinero a instituciones no lucrativas o a campañas organizadas por éstas.

### **Donación de otros recursos propios.**

Son activos no monetarios que las empresas ponen a disposición de las instituciones no lucrativas y sus causas. Se incluye aquí la donación de bienes y servicios que la empresa produce y/o comercializa, de insumos, de espacios publicitarios, de equipamiento en desuso e inclusive de desechos. También forma parte de este tipo de apoyo el préstamo o acceso al uso sin costo de infraestructura, maquinaria y equipamiento de la empresa. En el primer caso se adopta el formato de la donación, mientras que en el segundo se opta por el préstamo sin costo.

### **Recursos humanos.**

Incluye todas las formas de cooperación basadas en la disposición del capital humano de la empresa en favor de instituciones no lucrativas. Programas de voluntariado, la dedicación de horas-hombre pagadas por la empresa, transferencia de know how mediante actividades de capacitación o tutoría, son algunos ejemplos de este tipo de apoyo.

## Clientes y consumidores.

Los clientes y consumidores son también un activo de toda empresa. Su movilización a favor de una causa es otra forma de apoyo a la que pueden recurrir las empresas. Las forma más conocida que asume este tipo de apoyo son los programas de Marketing con Causa basados en la venta de productos solidarios. Pero también se incluyen aquí otras acciones, como las campañas de donaciones organizadas por las propias empresas entre sus clientes y las campañas lideradas por organizaciones no lucrativas, en las que la empresa opera solamente como canal de captación de las donaciones.

Cuadro nº 1: CASOS de Empresas que realizan ASC				
Tipo de Causa	Tipo de Apoyo			
	Dinero	Otros Recursos	Voluntariado	Marketing con Causa
Apoyo a Grupos Desvalidos	<p><b>CONAPROLE y ABITAB</b></p> <p>Son los auspiciantes más antiguos de la <b>Fundación Teletón.</b></p>	<p><b>Credit Uruguay</b></p> <p>Donación de equipos informáticos a <b>Fundación Niños con Alas</b></p>	<p><b>Young &amp; Rubicam</b></p> <p>Opera en forma honoraria como agencia publicitaria de <b>Un Techo para mi País</b> y fomenta la participación voluntaria de empleados en las construcciones de casas</p>	<p><b>Mc Donald's</b></p> <p>Mc Día Feliz</p> <p>Jornada anual en la que todo lo recaudado por la venta de las Big Macs se dona a la <b>Fundación Pelufo Giggins</b></p>
Cambio Social	<p><b>SEMM</b></p> <p>Campaña de prevención de accidentes de tránsito, junto a la <b>Intendencia Municipal de Montevideo</b> y otras instituciones</p>	<p><b>Laboratorio Schering</b></p> <p>Donación de productos en campaña de prevención del embarazo adolescente. <b>Apoyo al Ministerio de Salud</b></p>	<p><b>FANAPEL</b></p> <p>Voluntariado de personal gerencial en apoyo a <b>Fundación DESEM</b> que promueve el desarrollo del espíritu emprendedor en los jóvenes.</p>	
Desarrollo Social Institucional	<p><b>Bank Boston</b></p> <p>Apoyo al desarrollo de diversas disciplinas artísticas: cine, teatro, plástica, valet, música, etc.</p>	<p><b>Portones Shopping</b></p> <p>Aportó espacio contratado en medios y prestó las instalaciones en apoyo <b>CDI</b>, que fomenta el uso de la informática en la sociedad</p>	<p><b>Zonamérica</b></p> <p>Voluntariado de empleados en organización de eventos que promueven la ciencia y la tecnología</p>	

Combinando ambas variables (tipo de causa y tipo de apoyo) se construye una tipología de ASC. Sus categorías no son excluyentes, ya que muchos programas de acción social corporativa las emplean en forma combinada. En la tabla siguiente se ilustra la tipología con casos uruguayos relevados en el marco de la investigación.

### 3. La investigación: objetivos y metodología.

#### Objetivos

La investigación se diseñó para alcanzar los siguientes objetivos: a) elaborar una tipología de formas de ASC, que sirva de base para orientar el diseño y gestión de esta herramienta, mediante la identificación, clasificación y comparación de buenas prácticas; b) contribuir a la discusión teórica sobre la relación entre ASC, MSC y RSE en el Uruguay, a los efectos de aportar un marco conceptual claro que sirva para orientar las prácticas empresariales en la materia; c) obtener un panorama del estado de la Acción Social Corporativa en Uruguay, con particular énfasis en identificar los tipos de apoyo que emplean las empresas, el tipo de causas con las que procuran asociar sus marcas y las instituciones del sector no lucrativo al que dirigen ese apoyo; d) conocer los objetivos que persiguen las empresas mediante el empleo de esta herramienta y la percepción de sus directivos sobre el retorno que obtienen de su aplicación; e) conocer la forma como el uso de la ASC en este país se articula con las estrategias de marketing y RSE; f) identificar áreas de oportunidad para las empresas que practican la ASC, de modo que puedan diseñar programas de ASC diferentes, innovadores y más eficientes.

#### Universo y Muestra

El **Universo** estuvo constituido por 120 empresas que practican en algún grado la Responsabilidad Social Empresaria y que en ese momento cumplían con al menos una de las siguientes condiciones: a) eran miembros activos de DERES; b) participaron en el Índice de Responsabilidad Social de ACDE; c) difundieron públicamente acciones sociales a lo largo de 2005. Se procuró censar a todo el Universo, pero finalmente 57 fueron las empresas que participaron en la investigación. A su vez, seis de ellas están concentradas en prácticas de RSE “hacia dentro”, por lo que la muestra sobre la que se trabajó para analizar la ASC es de 51 empresas.

La **técnica de relevamiento** empleada consistió en un cuestionario auto-administrado, que fue enviado a los responsables del tema en cada empresa. Se hizo un seguimiento a través de contactos telefónicos y correo electrónico, a los efectos de promover el llenado del cuestionario y su remisión. El trabajo campo se llevó a cabo entre octubre de 2005 y marzo de 2006. El cuestionario combinó preguntas cerradas y abiertas. Estas últimas fueron muy importantes para

obtener una descripción de las causas e instituciones apoyadas, así como sobre el formato de las acciones. A partir de su análisis y codificación a posteriori, se construyeron algunas de las variables dependientes analizadas en este documento.

### **Alcance y limitaciones**

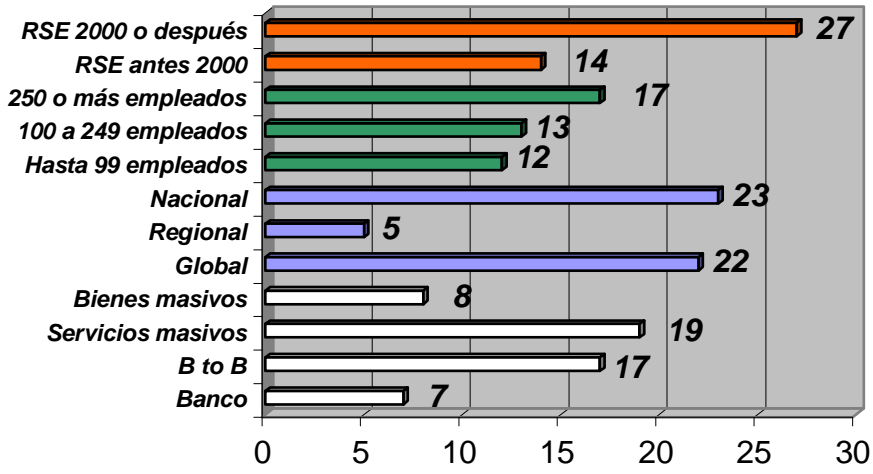
Dado que las empresas que formaron el universo no fueron seleccionadas mediante procedimientos estadísticos (de hecho se trata de una “muestra intencional”), los resultados de esta investigación no son extrapolables al conjunto de empresas uruguayas que practican alguna forma de ASC. En consecuencia, los resultados de la misma deben ser considerados como una primer aproximación exploratoria al tema. Ahora bien, justo es decir también que la mecánica utilizada para seleccionar a las empresas permite suponer que, si bien estos resultados no son “estadísticamente representativos”, es probable que constituyan una aproximación bastante buena de la realidad.

### **El perfil de la muestra**

Tal como se puede observar en la gráfica siguiente, la muestra quedó constituida por un espectro de empresas relativamente heterogéneo.

Las tres quintas partes incorporaron la RSE a partir del año 2000. Predominan las empresas de servicios masivos sobre las que producen bienes de consumo masivo; pero es importante el número de empresas que producen bienes o servicios para otras empresas (B2B). Hay una cantidad similar de empresas nacionales y globales, y también un pequeño grupo de empresas de alcance regional. También se registra un interesante abanico determinado por el tamaño (medido aquí por el número de personas empleadas).

**Gráfico nº 2: Perfil de la Muestra**



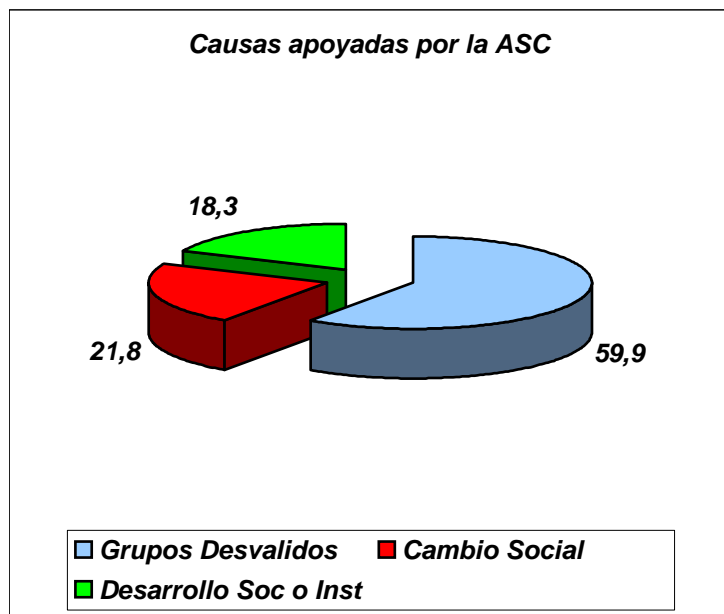
#### 4. Descripción de las prácticas de ASC en Uruguay.

##### Objetivos de la ASC

Se identificaron y clasificaron 142 acciones sociales diferentes. Para cada una de ellas se preguntó cuáles fueron los principales objetivos perseguidos por la empresa.

**Cuadro nº 2 : Objetivos de la ASC. Calculado sobre un total de hasta tres acciones por empresa**

Objetivos de la ASC	Dist
Fortalecer vínculo c/ comunidad	82,1
Fortalecer Imagen Corporativa	53,8
Fortalecer relación con clientes	29,1
Posicionar o reposicionar marca	10,3
Obtener impacto sobre ventas	2,6
Compensar impactos negativos	1,7
Otro	11,1
Total	100



El análisis de las respuestas muestra que las empresas priorizan la obtención de resultados relacionados con la dimensión corporativa (relación con la comunidad e imagen corporativa) por sobre otros de impacto más directo sobre el negocio: relación con los clientes, posicionar o reposicionar marcas u obtener un impacto directo sobre las ventas.

##### Los tipos de causas

La tipología de causas establecida en el Marco Conceptual pudo ser cuantificada. El 60% de las acciones identificadas corresponden a formas de apoyo a grupos socialmente débiles (niños pobres, niños con discapacidad, familias sin techo, etc.). El 22% son apoyos a campañas de cambio social lideradas por instituciones públicas y privadas no lucrativas. Y, el 18% son acciones cuyo objetivo es promover el desarrollo institucional o social.

## **Las áreas de aplicación de la ASC**

Por otra parte, esas causas corresponden a diferentes áreas de interés social, las que a su vez fueron agrupadas en cinco categorías, que aquí se denominan **áreas temáticas** (salud, educación, asistencia social, cultura, y medioambiente). La asistencia social, la educación y la salud canalizan casi el 80% de la ASC en Uruguay. Cada tipo de causa se asocia más con unas áreas temáticas que con otras. La atención a grupos desvalidos se concentra en la asistencia social, la salud y la educación. No atiende el medioambiente ni la cultura. Los programas de cambio social se concentran en temas educativos, y son los únicos que abordan temas relacionados con el medioambiente y el desarrollo de los valores empresariales. Una parte muy pequeña de los programas de cambio social refieren a temas de salud o de asistencia social. Finalmente, la educación y la cultura son los temas más abordados por los programas de desarrollo institucional o social. En particular, cabe observar que los apoyos a la cultura se concentran prácticamente en este tipo de programas.

## **Los beneficiarios**

El análisis del público objetivo de las acciones estudiadas revela algunos comportamientos interesantes. En primer lugar, la absoluta mayoría de las acciones está segmentada y tan solo el 12% está dirigida a la sociedad en su conjunto.

En segundo lugar, se observa que la ASC está fuertemente sesgada hacia los niños como colectivo, destacando dos subconjuntos dentro de este segmento: los niños que viven en condiciones de pobreza (28.4%) y los que sufren minusvalías o enfermedades graves, como por ejemplo el el cáncer (10.6%). Dos instituciones que atienden a esta población concentran buena parte del apoyo de las empresas, debido a su prestigio institucional y a la obra que realizan: Fundación Peluffo Gigen y Fundación Teletón. El 11% restante de las acciones que tiene como destinatarios a los niños refieren, en su amplia mayoría, a apoyos a la Escuela Pública, es decir a los niños en tanto alumnos de estas instituciones.

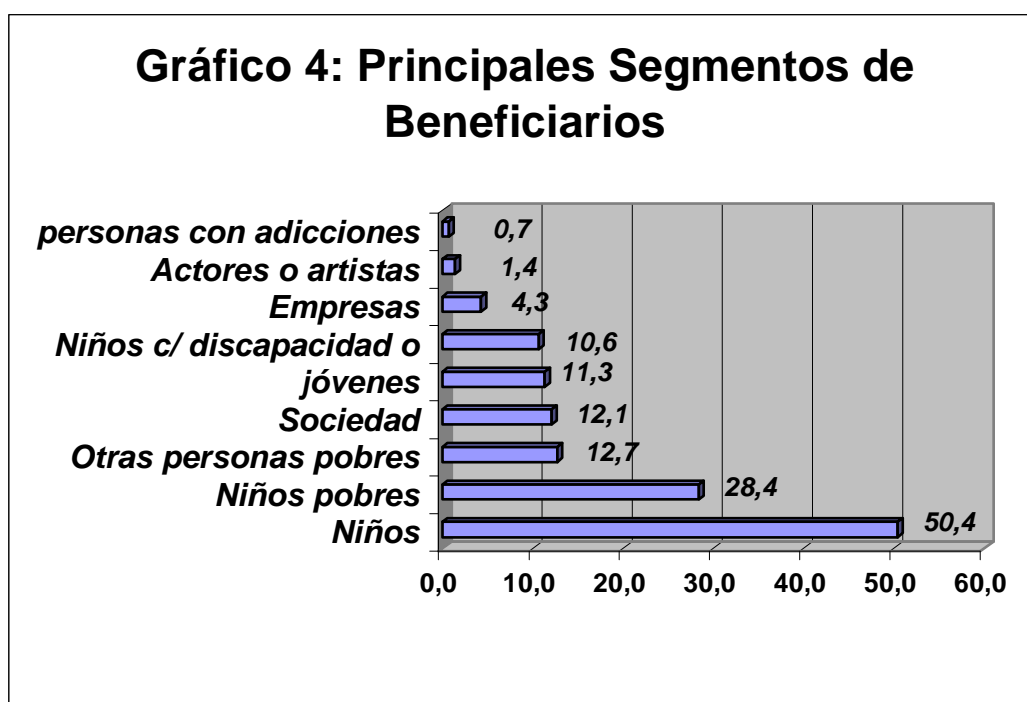
Si se considera el conjunto de acciones hacia personas pobres (41%), la gran mayoría se concentra en los niños pobres (28%), mientras que los jóvenes pobres o las familias "sin techo", reciben cada uno, solo el 2.8% de los apoyos. Otros colectivos, como es el caso de los jóvenes que sufren adicciones a las drogas (0,7%), los adultos mayores (0,7%) o los artistas (1,4%),

captan una parte muy pequeña del apoyo de las empresas. De modo que el análisis por segmentos de beneficiarios sugiere que la ASC en Uruguay se focaliza en pocos segmentos.

Áreas Temáticas	Tipología de causa			Total
	Grupos Desvalidos	Cambio Social	Desarrollo Social o Institucional	
Sin dato	0,0	0,0	8,0	2,1
Salud	24,1	10,0	4,0	17,0
Asistencia Social	48,2	16,7	12,0	34,8
Cultura	2,4	0,0	20,0	5,0
Educación	21,7	43,3	40,0	29,1
Medioambiente	0,0	13,3	0,0	2,8
Valores empresariales	0,0	13,3	0,0	2,8
Otros/variaciones	3,6	3,3	16,0	6,4
<b>Total</b>	100	100	100	100

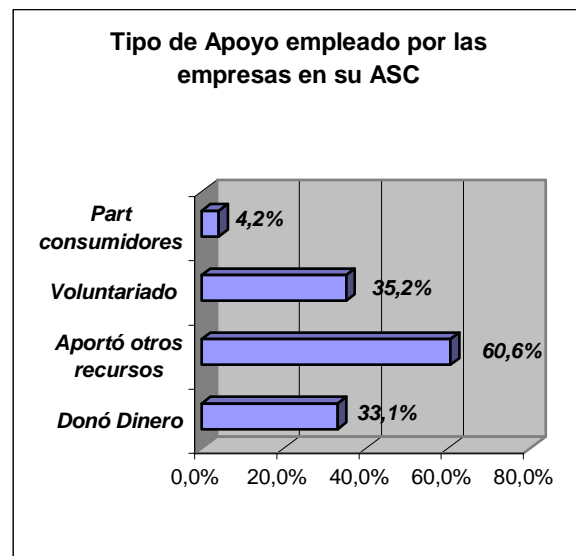
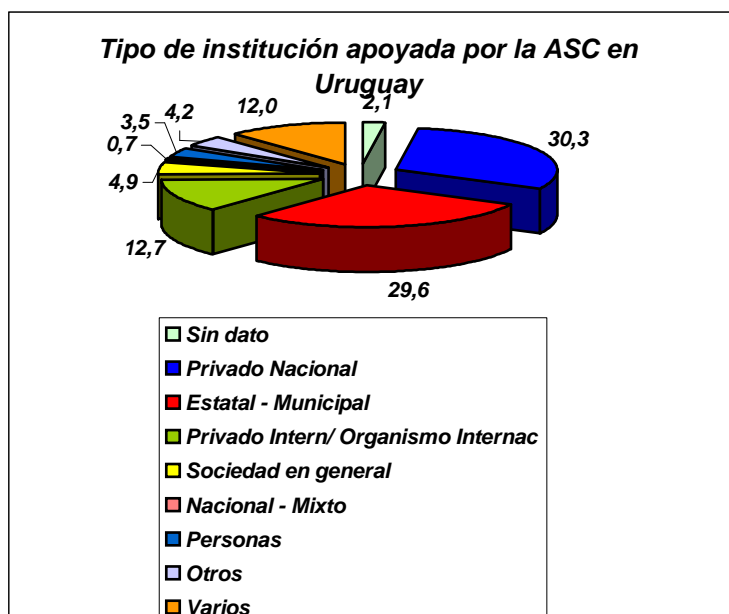
Segmentos de Beneficiarios	Áreas Temáticas			
	Salud	Asis Soc	Cultura	Educación
Niños pobres	12,5	45,8	0,0	36,6
Otras personas pobres	8,3	25,0	0,0	9,8
Sociedad jóvenes	16,7	2,1	42,9	4,9
Niños c/ discapacidad o enfermedades graves	4,2	2,1	14,3	34,1
Artistas	62,5	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	0,0	0,0	28,6	0,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Los apoyos en materia de salud se concentran fuertemente en los niños con discapacidad o enfermedades graves. La asistencia social se concentra más en los niños pobres y en otros segmentos de personas pobres. La inversión social en cultura está fuertemente dirigida a la sociedad en su conjunto o a la promoción de artistas. La educación es un tema en el que se invierte principalmente para apoyar a niños pobres y a los jóvenes en general (y no a segmentos específicos de jóvenes).



### Las instituciones apoyadas

La absoluta mayoría de las acciones sociales se canalizan hacia instituciones, a razón de una sola institución por acción. Esto ocurre con el 80% de los casos. Apenas el 8% de los recursos se destina en forma directa a personas o a la sociedad en su conjunto, y el 12% se reparte entre más de una institución.



Las instituciones fueron agrupadas en tres grandes categorías. Dentro de las privadas nacionales si incluyen ONGs, Fundaciones, Iglesias y demás formas de asociación civil sin fines de lucro. La segunda categoría incluye a todos organismos estatales y municipales. En la tercera se agrupan las instituciones no lucrativas que operan a nivel internacional o regional, como Un Techo para mi País, Aldeas Infantiles o la Fundación Teletón, y a organismos internacionales (por ejemplo: UNICEF). El Estado capta la misma proporción de apoyo que las instituciones privadas nacionales (fundaciones, iglesias y ONGs) en su conjunto. Ese 30% de apoyos que recibe esta categoría se reparte entre varias decenas de instituciones, mientras los recursos dirigidos a organizaciones que operan a nivel mundial o regional (13%), se distribuye entre un pequeño grupo de instituciones.

### Los tipos de apoyo

Las empresas emplean diferentes formas de apoyo o tácticas de ASC. Las mismas se agruparon en las cuatro categorías, que en el Marco Conceptual fueron denominadas “tipos de apoyo”: 1) donar dinero; 2) aportar recursos no monetarios (donar productos o servicios de la empresa, aportar espacio publicitario contratado por la empresa, prestar las instalaciones, donar equipamiento que ya no se usa, recoger, clasificar y entregar material de desecho con vistas a ser usado como insumo de procesos productivos); 3) aportar el trabajo voluntario de empresarios y empleados; 4) implementar programas de Marketing con Causa. En la gráfica anterior puede observarse que el tipo de apoyo más utilizado es la contribución mediante recursos no monetarios, la segunda es la implementación de formas de trabajo voluntario de empleados y

empresarios, la tercera es la donación de dinero, y apenas una muy pequeña porción de las acciones corresponden a programas de Marketing con Causa.

La encuesta pone de manifiesto el bajo desarrollo que tiene en Uruguay la implementación de los programas de marketing social que involucran a los consumidores y clientes. Esta herramienta es escasamente conocida en este país. Inclusive, es posible afirmar que una parte importante de sus aplicaciones se hicieron sin el adecuado conocimiento de sus supuestos y su metodología.<sup>8</sup> Una excepción la constituye el programa anual liderado por McDonald's en apoyo a la Fundación Pelufo Giggens (una prestigiosa institución que atiende a los niños que padecen cáncer). El McDía Feliz (así se llama este programa) consiste en una jornada anual, ampliamente difundida, en la que la totalidad de las ventas de uno de sus productos (la Big Mc) se donan a la institución. Este programa tiene ya 14 años en Uruguay, y entre sus principales impactos sociales, destaca la visibilidad y prestigio que adquirió la propia fundación, antes escasamente conocida.

---

<sup>8</sup> Un excelente aporte conceptual y metodológico sobre este tipo de formas de ASC se encuentra en Varadajan y Menos (1988).

## 5 .La consistencia de las prácticas de ASC

**Consistencia entre temas elegidos por las empresas y temas preferidos por el público.** En la tabla siguiente se compara el peso relativo de cada una de las áreas temáticas incluidas en la ASC, con la importancia que les asigna la población<sup>9</sup>. Allí puede observarse que las tres áreas temáticas más apoyados por las empresas coinciden con las que el público más valora. No obstante ello, hay una inversión en las prioridades. Mientras que para el público la salud aparece fuertemente en primer lugar, en las prácticas empresariales ocupa el tercero, con un 17% de las acciones llevadas adelante, cifra que equivale a la mitad de los apoyos recibidos por la “asistencia social”. Este desajuste se ha observado en estudios de otros países, particularmente en Europa (Ramos y Periañez 2003).

Area temática	ASC	Preferencias del Público
<b>Salud</b>	16,9	33,8
<b>Educación</b>	28,9	21,3
<b>Asistencia Social</b>	34,5	18,9
<b>Cultura</b>	4,9	13,4
<b>Medio-ambiente</b>	2,8	12,5
<b>Otros</b>	14,9	----

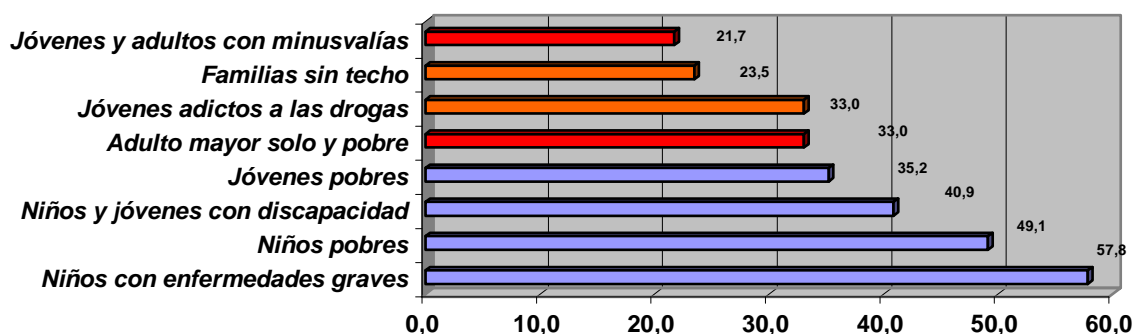
### **Consistencia entre los beneficiarios atendidos y los que el público prefiere**

La encuesta de público revela que hay segmentos de potenciales beneficiarios “no atendidos” o escasamente atendidos por la ASC: a) jóvenes y adultos con minusvalías; b) familias sin techo; c) jóvenes adictos a las drogas y d) adultos mayores pobres que viven solos.

---

<sup>9</sup> Refiere a una encuesta de hogares a consumidores, realizada entre octubre y noviembre de 2006 para la Fundación Teletón. Se hizo sobre una muestra estadísticamente representativa de los consumidores montevideanos. Sus resultados se encuentran en proceso de análisis, por lo que aún no han sido publicados.

**Gráfico nº 6: Beneficiarios preferidos por el público**



La actual ASC está demasiado concentrada en algunos de los segmentos que el público valora (niños pobres, niños con discapacidades y enfermedades graves), pero desatiende a todos esos otros segmentos. Aparece aquí una oportunidad para diseñar programas de ASC diferenciados y congruentes con las valoraciones del mercado consumidor. Así, por ejemplo, al adaptar a Uruguay su programa global, denominado Becas de Integración, el Grupo BBVA optó en 2007 por focalizarse en los jóvenes y adolescentes que viven y condiciones de pobreza y no en los niños de igual situación socioeconómica. En Uruguay, la deserción de la educación formal en el nivel Secundario es mucho más fuerte que durante la educación Primaria y constituye uno de los principales factores que contribuyen a la reproducción de la pobreza.

### **La consistencia entre la ASC y la estrategia de las empresas**

El cuestionario incluyó una pregunta, mediante la que se pidió a los responsables de la ASC entrevistados, que evaluaran el grado de consistencia entre las acciones que realizan sus empresas y cinco dimensiones de la gestión empresarial: la filosofía de RSE de la empresa (cuando la hubiere), la estrategia de marketing, la estrategia de imagen y posicionamiento de marca (corporativa y/o de productos), la categoría del producto y los segmentos del mercado a los que se dirigen sus productos. Las respuestas muestran que la elección de las causas y actividades realizadas en el marco de la ASC son fuertemente consistentes con la filosofía de RSE y muy poco consistentes con el producto y los mercados en los que las empresas operan. En un nivel intermedio se encuentra la consistencia con la estrategia general de marketing y la más específica de marca.

Parece entonces bastante claro que la gran mayoría de las empresas estudiadas no se propone (conciente o inconscientemente) implementar acciones que generen sinergias con las demás prácticas de marketing. Más aún, la elección de las causas parece no considerar al mercado objetivo ni a las marcas ni a los productos que se comercializan; lo que implica que dicha elección no se hace en función de diferenciarse de la competencia ni de asociar la marca con determinados valores o beneficios emocionales.

<b>Cuadro nº 6: Grado de congruencia de la ASC y la estrategia de las empresas</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Grado de congruencia</b>				
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo o Ninguno</b>	<b>No contesta</b>	<b>Total</b>
<b>Filosofía de RSE</b>	82,4	11,8	2,0	3,9	100
<b>Estrategia de Marketing</b>	17,6	45,1	21,6	15,7	100
<b>Estrategia de Imagen y posicionamiento de marca (corporativa y/o de productos)</b>	23,5	51,0	13,7	11,8	100
<b>La categoría de producto</b>	19,6	25,5	37,3	17,6	100
<b>El segmento del mercado al que dirige sus productos</b>	15,7	21,6	43,1	19,6	100

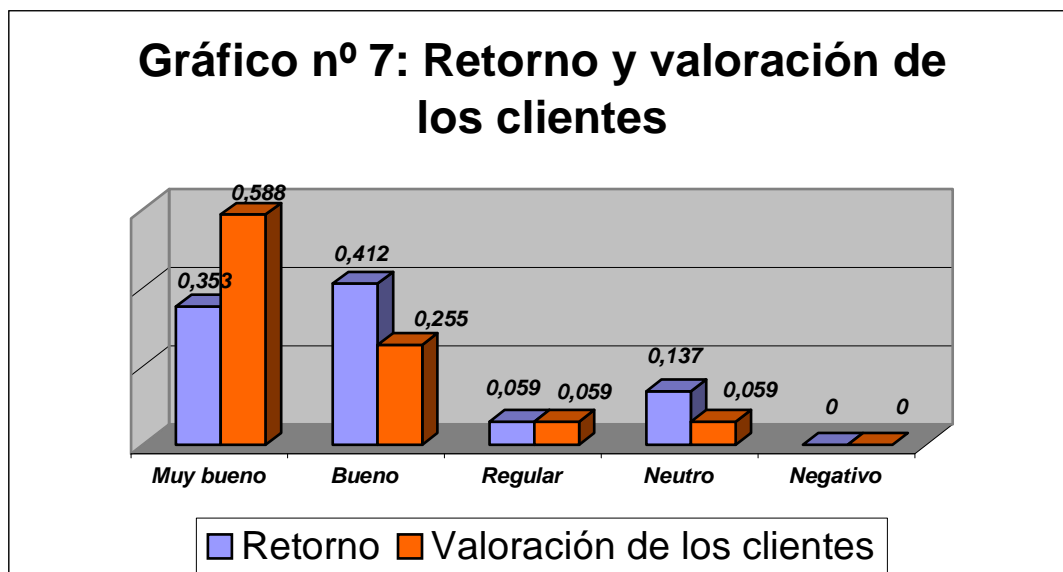
Esto se infiere también de las respuestas ya analizadas a la pregunta sobre los objetivos de implementar ASC: prioridad absoluta de la dimensión corporativa sobre la construcción de la imagen de marca y la relación con el mercado. Todo lo cual sugiere al menos dos conclusiones que, debido al alcance de esta investigación, deben ser consideradas como provisorias:

- a) Predomina una visión muy acotada sobre el espacio de posibilidades que brinda la ASC. En particular, esta herramienta se usa escasamente en la gestión de la identidad de la marca y de la relación con los clientes/consumidores.
- b) Dado que el Marketing Social Corporativo es la forma que asume la ASC para la gestión de esos intangibles, es dable también suponer que las empresas uruguayas tienen aún mucho que aprender sobre esta herramienta. También esto contribuye a explicar el escaso uso de las prácticas de marketing social que involucran a los consumidores (Marketing con Causa).

## 6. El retorno de la ASC

La investigación incluyó un capítulo sobre la percepción de los empresarios sobre el retorno de sus acciones sociales. Ante una pregunta de carácter general, los entrevistados evaluaron muy positivamente el retorno obtenido por el apoyo a las causas elegidas. El 77% de ellos calificó como bueno o muy bueno ese retorno. De igual forma contestaron a la pregunta acerca de cómo valoran sus clientes las acciones emprendidas. El 85% calificó esa valoración como buena o muy buena.

Importa señalar que estas valoraciones son independientes del tipo de causa elegida (apoyo a grupos desvalidos, cambio social o desarrollo institucional/social) y del tipo de apoyo brindado (dinero, otros recursos de la empresa, trabajo voluntario de empleados o productos solidarios). Es decir, la valoración del retorno es similar para cada uno de los tipos de ASC aquí construidos. También se preguntó por el retorno obtenido con relación a cada uno de los objetivos de la ASC ya considerados. Tal como puede observarse en la tabla siguiente, una parte importante de las empresas no se planteó obtener retornos en materia de posicionamiento de marca o impacto sobre las ventas. Un resultado interesante es que a mayor peso relativo de cada objetivo se observa una mejor evaluación del retorno alcanzado respecto del mismo. En un extremo, se evalúa ampliamente positivo el retorno en materia de fortalecer la relación con la comunidad, mientras que en el otro extremo solo una pequeña parte de los entrevistados considera haber obtenido un buen retorno en materia de impacto sobre las ventas.



Dado que las expectativas son muy diferentes para cada objetivo, se construyó un índice de retorno en base a la evaluación de los entrevistados sobre el retorno obtenido para cada a cada objetivo, ponderada en función de la importancia relativa que le asignaron a cada objetivo. Este índice general de retorno registra valores similares a los que arrojó la pregunta genérica analizada más arriba.

En suma, las empresas evalúan positivamente el retorno de su ASC, tanto cuando lo hacen en forma genérica como cuando lo hacen específicamente para cada uno de los objetivos que se plantearon alcanzar.

		Objetivo de la ASC				
Evaluación del retorno	Objetivo de la ASC					
	Vínculo comunidad	Imagen Corporativa	Relación con Clientes	Posicionar Marca	Impacto Ventas	
Muy bueno	49,0	45,1	19,6	21,6	2,0	
Bueno	41,2	33,3	47,1	31,4	5,9	
Regular	2,0	3,9	2,0	5,9	17,6	
Neutro	0,0	5,9	15,7	15,7	38,2	
No se lo plantea	7,9	11,8	15,7	25,5	35,3	
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	

Evaluación del retorno	Índice ponderado	Respuestas a pregunta genérica
Muy bueno	35,3	35,3%
Bueno	35,3	41,2%
Regular	21,6	5,9%
Neutro o negativo	7,8	13,7%
<b>Total</b>	100%	100%

## 7. Conglomerados de empresas

La pregunta que preside esta sección es la siguiente: ¿se pueden identificar tipos de comportamientos o prácticas de las empresas en la ASC? Para avanzar en la respuesta, se utilizó la clasificación de *tipos de causas* y *tipos de apoyos* vista en el marco conceptual. El siguiente cuadro, muestra cómo se distribuyen las empresas en una matriz que combina el *tipo de causa* con el *tipo de apoyo*. La prueba de  $\chi^2$  indica que las variables son independientes, es decir, que no existe asociación entre ambas variables. En otros términos, el *tipo de causa* que se apoya no determina el uso de ningún *tipo de apoyo* particular y viceversa.

La asociación entre causas y apoyo permite construir 10 variables dicotómicas que indican si una determinada causa tuvo un determinado tipo de apoyo. De esta manera, cada empresa tiene un perfil<sup>10</sup> propio. Para estudiar la existencia de conglomerados de empresas según su perfil de ASC, se realizó un análisis factorial de homogeneidad<sup>11</sup>. En el gráfico de la página siguiente, se puede observar la distribución de las variables, de las cuales se ha indicado la modalidad “SI” (realización de acción). La observación del gráfico indica que las empresas tienden a agruparse según el *tipo de causa* apoyada, mientras que no lo hacen según el *tipo de apoyo movilizado*. En otros términos, aunque las causas sean de diferentes tipos, las empresas tienden a movilizar los mismos recursos, el uso de los recursos no constituye una fuente de diferenciación entre las empresas.

Para avanzar en la construcción de conglomerados, se procedió a una clasificación automática jerárquica, en tres clases<sup>12</sup>, basándose en las tres primeras dimensiones del escalamiento óptimo.

---

<sup>10</sup> Serie de 10 SI ó NO indicando asociaciones entre causa / acción.

<sup>11</sup> Según SPSS 11, Escalamiento Óptimo - Homals

<sup>12</sup> Según SPSS 11, Clasificación – Conglomerados Jerárquicos

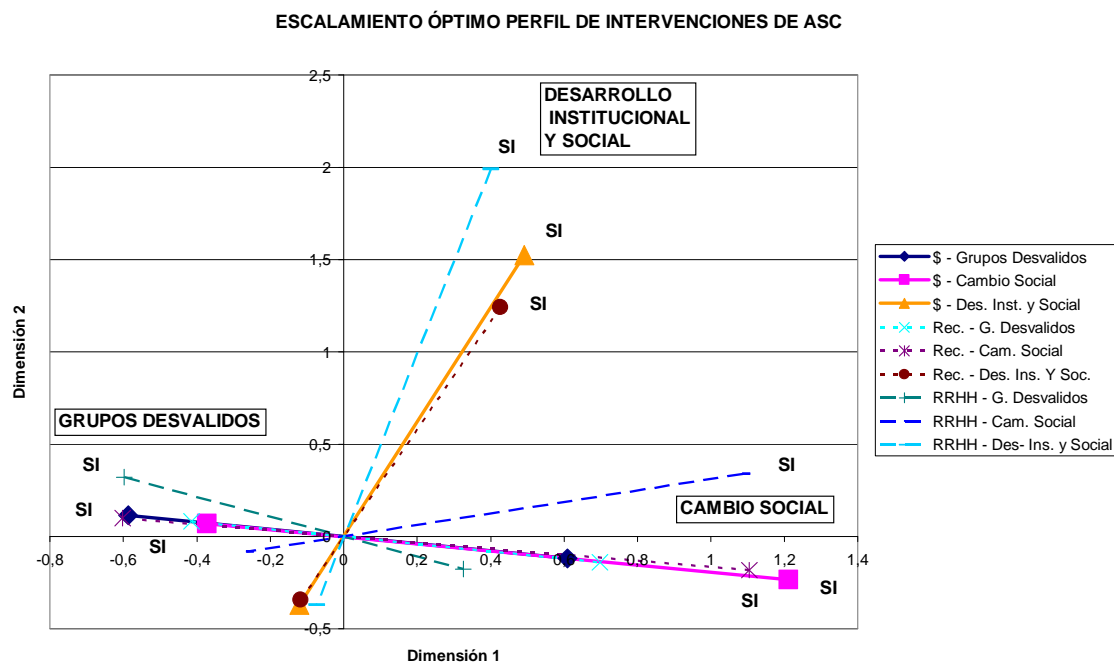
<b>Cuadro nº 9: Distribución de las de las empresas según el tipo de causa y el tipo de apoyo movilizado</b>				
<b>TIPO DE CAUSA</b>	<b>TIPO DE APOYO MOVILIZADO</b>			
	<b>Donación de dinero</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Clientes y Consum</b>
<b>Atención a grupo desvalidos</b>	26	32	18	5
<b>Campañas de cambio social</b>	12	18	10	0
<b>Desarrollo institucional y social</b>	10	11	8	0
<b>Atención a grupo desvalidos</b>	51%	63%	35%	10%
<b>Campañas de cambio social</b>	24%	35%	20%	0%
<b>Desarrollo institucional y social</b>	20%	22%	16%	0%

**Nota:** como una misma empresa puede realizar diferentes causas y como una causa puede movilizar diferentes recursos, el total es superior al número de empresas.

De la misma emergen tres conglomerados de empresas cuyo perfil se muestra en el cuadro nº 10. El Grupo I (32 empresas), se caracterizan por tener el perfil más cercano a la media de las empresas y muestran tendencia negativa a apoyar *campañas de cambio social*, así como menor propensión a apoyar con *donación de dinero*. El Grupo II (12 empresas), se caracteriza por apoyar *campañas de cambio social*. El Grupo III (7 empresas), se caracteriza por apoyar acciones de *desarrollo institucional y social*.

Estos tres grupos no son tipos puros, por cuanto combinan diferentes tipos de acciones, pero expresan tendencias que podemos denominar diferentes perfiles empresariales. El lector observará que esta tipología confirma lo que muestra el escalamiento óptimo, en el sentido que las empresas se diferencian más por las causas apoyadas que por los recursos movilizados.

**Gráfico nº 8: Plano principal del escalamiento óptimo de las empresas según causa apoyada y recurso movilizado**



A los efectos de mostrar el perfil de los grupos, se crea una variable ordinal que indica en qué medida el grupo difiere de la media<sup>13</sup> de la muestra, siendo sus rangos: *Mayor que la media* – *Media [=]* – *Menor que la media* – *Ninguna acción*. El cuadro nº 10 utiliza la escala para cada tipo de causa-apoyo movilizado.

La diferenciación por comportamiento está asociada a diferencias entre las empresas en relación a sus características, en particular en referencia al Grupo III. Este conglomerado se destaca por tener una mayor presencia relativa de empresas globales, de empresas grandes, de empresas de mayor antigüedad en la ASC, así como disponer o participar en fundaciones. El grupo I, por el contrario, tiene una presencia menor de empresas globales y de empresas grandes y menor propiedad o participación en fundaciones.

Los conglomerados de empresas también muestran diferencias en otros aspectos, como por ejemplo en las áreas temáticas preferenciales. El cuadro siguiente muestra que otra vez, el tipo III es el que presenta un comportamiento más diferente de la media. El mismo diferencial de comportamiento se observa en relación al tipo de institución apoyado.

<sup>13</sup> Nivel de significación al 5%

**Cuadro n° 10: Asociación entre los grupos de empresas y las causas y apoyos movilizados**

Grupo	TIPO DE CAUSA	TIPO DE APOYO MOVILIZADO			
		Donación de dinero	Recursos propios	Recursos humanos	Clientes y consumidores
I	Atención a grupo desvalidos	=	=	=	=
	Campañas de cambio social	Menor	Menor	Menor	Sin acción
	Desarrollo institucional y social	Menor	=	=	Sin acción
II	Atención a grupo desvalidos	=	=	=	=
	Campañas de cambio social	MAYOR	MAYOR	MAYOR	Sin acción
	Desarrollo institucional y social	=	Menor	=	Sin acción
III	Atención a grupo desvalidos	=	=	=	MAYOR
	Campañas de cambio social	=	=	=	Sin acción
	Desarrollo institucional y social	MAYOR	MAYOR	MAYOR	Sin acción

*Nota: Se indica por Mayor o Menor a la media, las asociaciones significativas a 5%.*

**Cuadro n° 11 – Repartición de las acciones según área temática según conglomerado de empresas**

Repartición de las acciones por área temática y grupo de empresas				
Áreas	I	II	III	Total
Sin dato	2%	3%	0%	2%
Salud	17%	21%	10%	17%
Asistencia Social	40%	18%	38%	35%
Cultura	3%	3%	14%	5%
Educación	25%	35%	33%	29%
Medioambiente	2%	6%	0%	3%
Valores empresariales	2%	6%	0%	3%
Otros / Varias	7%	9%	5%	7%
<b>Total acciones</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro n° 12: Repartición de las acciones por tipo de institución apoyado según conglomerado de empresas**

Tipo de institución	I	II	III	Total
Sin datos	2%	3%	0%	2%
Privado Nacional	34%	29%	14%	30%
Estatat – Municipal	30%	24%	38%	30%
Privado Inter./Organismos Internacionales	9%	24%	10%	13%
Sociedad en General	5%	3%	10%	5%
Nacional mixto	0%	3%	0%	1%
Personas	2%	3%	10%	4%
Otras / Varias	17%	12%	0%	16%
<b>Total acciones</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En síntesis, se puede afirmar que las empresas que integran la muestra muestran comportamiento diferentes en ASC, con diferentes tendencias en la selección de las causas a apoyar, tanto por el tipo de causa, por el área temática abarcada, por las instituciones elegidas y - con menor incidencia – también en los recursos movilizados. Estas diferencias presentan una asociación con el tipo de empresa, oponiéndose el comportamiento de las empresas nacionales y de menor tamaño (asociadas al conglomerado I) con el comportamiento de las empresas globales y de mayor tamaño (conglomerado III). Estas últimas parecen cumplir un papel de introducción de prácticas de ASC, pero los datos de este estudio no permiten conclusiones fuertes sobre el punto.

## 8. Conclusiones

El trabajo se inicia con un análisis conceptual orientado a proponer a las empresas un conjunto de categorías que les ayuden a organizar sus prácticas en materia de ASC, mostrando el potencial de las mismas para gestionar más eficientemente sus intangibles. Esto es particularmente relevante en un país en el que las empresas recién están comenzando a utilizar este instrumento.

El análisis empírico muestra la variedad y riqueza de la ASC en Uruguay, tanto en materia de causas, como de beneficiarios, instituciones apoyadas y formas de apoyo. Esto es particularmente destacable dado el número relativamente pequeño de empresas estudiadas. La tipología de ASC construida mostró resultar operativa para la clasificación y descripción de esta realidad.

La ASC de las empresas uruguayas se encuentra todavía muy concentrada en obtener retornos a nivel de relación con la comunidad e imagen corporativa, pero se está usando en bastante menor medida para obtener impactos directos sobre la operativa del negocio: posicionamiento de marcas, relación con los clientes e impacto sobre las ventas.

Predomina el apoyo a grupos desvalidos, pero las acciones de apoyo a campañas de cambio social y al desarrollo institucional presentan una dimensión interesante. Inclusive, los temas elegidos (educación, salud, etc.) presentan un cierto grado de consistencia con los tipos de causas apoyadas. Se destaca que el Estado capta una proporción de los apoyos igual que a la que recibe el conjunto de las instituciones privadas nacionales. Las empresas recurren a un amplio abanico de formas de apoyo, y esto es independiente del tipo de causa apoyada. En particular destaca la sub-utilización de las formas de ASC que involucran la participación de los consumidores.

Se observa un cierto grado de desajuste entre las causas y beneficiarios apoyados por las empresas con las preferencias del público consumidor. Además, se identificaron segmentos atractivos apenas atendidos por la ASC, como el caso de las personas drogodependientes, los adultos mayores y los jóvenes que viven en condiciones de pobreza. Temas, como el medioambiente apenas son objeto de la ASC.

Los conglomerados de empresas identificados a partir de la articulación de causas apoyadas y recursos empleados sugieren la existencia de visiones diferentes sobre el uso de la ASC. Estos conglomerados presentan un cierto grado de asociación con el tamaño y el tipo de empresa (nacional o global). Los conglomerados II y III, que concentran la tercera parte de las empresas, tienden a apoyar programas de cambio social y/o desarrollo institucional, y particularmente pertenecen al conglomerado III las únicas empresas que aplican los programas que involucran a los consumidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David (1996).** *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Abad. Francisco (2001),** *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.
- Acción Empresarial (2003).** *El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y en el Mundo*. Santiago de Chile; Acción Empresarial.
- Andreansen, Alan R. (1994),** Social Marketing: Its Definition and Domain. En: *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol 13 (1) Spring, 108-114.
- Andrienssen, Daniel (2004),** *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Burlington, MA: Elsevier.
- CID - DERES (2003)** *Responsabilidad Social Empresaria. Manual de Primeros Pasos*. Montevideo: Deres.
- Fundación Empresa y Sociedad (2001)** *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Madrid
- Gismera, Laura y Vaquero, Mª Ester (2000),** La responsabilidad social de la empresa en España. En: *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Nº 5.
- Licandro Oscar (2006)** *Acción Social Corporativa: la experiencia de las empresas uruguayas*. Montevideo. En:  
[http://www.deres.org.uy/sitionuevo/src/descargas\\_pdf/InformeConferencia2406.pdf](http://www.deres.org.uy/sitionuevo/src/descargas_pdf/InformeConferencia2406.pdf).
- Licandro Oscar (2006).** Responsabilidad Social Empresarial: una inversión con retorno. En: *Anuario 2006. Un Techo para mi País*. Nº 1
- Martínez, Juan Luis y Agüero, Ana (2002)** La acción social de la empresa: ¿gasto o inversión? En: *Marketing y Ventas*. Nº 51. 2002.
- Montero, María José y Araque, Rafael (2003),** "Orientaciones para el diseño del producto social de una ONGD". Ponencia presentada en la **II Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo**, Zaragoza, 2003
- Penelas, Azucena; Cuesta, Pedro y Sarro, María del Mar (2003).** "El Marketing con causa: nuevo enfoque de su estudio". Ponencia presentada en la *II Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*, Zaragoza.
- Porter, Michael y Kramer, Mark ( 2006),** Estrategia y Sociedad. El vínculo entre la ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. En: *Harvard Business Review*, Diciembre 2006, pp 42-57.

**Ramos, Joao y Periañez Iñaki (2003)** "Marketing con causa o marketing social corporativo?: un análisis de casos de empresas". Ponencia presentada en la *II Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*, Zaragoza 2003.

**Recio, Manuel y Martín, M<sup>a</sup> Teresa (2002)**, Marketing con causa: entre la filantropía y el beneficio empresarial. En: *Marketing y Ventas*. Número 51.

**Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.; Edvinsson, L. (1997)**. Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape. Mac Millan auditbooks.

**RSE – Vincular (2005)** Uruguay. En: *Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: RSE, Vincular

**Varadarajan, P. y Menon, Anil (1988)**, Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. En: *Journal of Marketing*, 52 (July), 58-74.

**Vivancos, Martín (2004)**, Márketing estratégico y responsabilidad social corporativa. En: *Marketing y Ventas*, N<sup>o</sup> 63, 68-73.