

Marketing con causa: una mirada a Latinoamérica. El caso de Uruguay.

RESUMEN

El marketing con causa (MCC) se ha convertido en una de las principales iniciativas de responsabilidad social que llevan a cabo las empresas. Sus dos características más destacadas son: (1) que implica una colaboración entre una organización lucrativa y una organización no lucrativa en apoyo de una causa social, y (2) que la donación de la empresa está condicionada por las ventas realizadas; es decir, depende del comportamiento del consumidor (si compra o no el producto "solidario"). En este trabajo se revisan sus antecedentes y su origen, los distintos términos utilizados y la confusión inicial, su definición, sus principales ventajas e inconvenientes, sus principios claves y se señalan las principales fases que deberían considerarse para la implantación, con éxito, de un programa de marketing con causa. Posteriormente, se describen algunas experiencias uruguayas y, finalmente, se recogen las principales conclusiones.

Palabras clave: Marketing con Causa, Responsabilidad Social Corporativa, Organización No Lucrativa, Empresa, Causa Social.

ABSTRACT

Cause-related marketing (CRM) has become one of the main social responsibility initiatives carried out by companies. Its two most outstanding characteristics are: (1) the collaboration between a for-profit organization and a nonprofit organization in order to support a social cause, and (2) the donation made by the company is directly related to its sales; that is, it depends on the consumer behavior (whether customers buy the "solidarity" product, or not). In this paper we review its origin and background, the different terms used to name it and the initial confusion, its definition, its main advantages and disadvantages, its key principles, and the main steps that should be considered for the successfully implement a CRM program. Subsequently, we describe some Uruguayan experiences. Finally, the main conclusions are presented.

DATOS DE LAS AUTORAS:

María Mercedes Galán Ladero

Título académico: Doctora

Pertenencia institucional: Universidad de Extremadura (España)

Cargo: Profesora (categoría: Profesor Contratado Doctor)

CONTACTO:
mgalan@unex.es

Clementina Galera Casquet

Título académico: Doctora

Pertenencia institucional: Universidad de Extremadura (España)

Cargo: Profesora (categoría: Profesora Titular de Universidad)

CONTACTO:
cgalera@unex.es

Recibido: 27/10/2017

Aceptado: 18/11/2017

Key words. Cause-Related Marketing, Corporate Social Responsibility, Nonprofit Organization, Company, Social Cause.



INTRODUCCIÓN

Desde los años ochenta del siglo XX numerosas campañas de marketing con causa han ido surgiendo en el panorama internacional, experimentando una intensa y rápida extensión a prácticamente todos los sectores: finanzas, alimentación, cosméticos, transportes, juguetes, hoteles y restaurantes, productos de lujo, etc. (Galán y Galera, 2014).

Primero en Estados Unidos, después en otros países anglosajones, en Europa y actualmente en todo el mundo, se pueden encontrar innumerables ejemplos de campañas en las que las empresas colaboran con organizaciones no lucrativas (ONL) en defensa de una causa social, y en la que la donación de la empresa está en función de las ventas realizadas, es decir, depende, en última instancia, del comportamiento de compra del consumidor (de si compra o no el producto “solidario” de la campaña).

Así, por ejemplo, se pueden citar campañas internacionales como las de Avon¹ en conjunto con las distintas asociaciones de lucha contra el cáncer de diversos países (“1 millón de besos contra el cáncer”) y otras como: Bulgari y *Save the Children*² (“Rewrite the future”), Montblanc³ y *Unicef* (“Signature for good”), o Meliá Hoteles⁴ y *Unicef* / Hoteles Amigo y *Unicef* (“Hoy puedes cambiar el mundo mientras duermes”).

Aunque este tipo de actividades pueden ser beneficiosas para las distintas partes implicadas (empresas, organizaciones no lucrativas y los propios consumidores), surgen algunas dudas o preguntas (Galán, 2012): *¿Qué buscan realmente las empresas con este tipo de programas: aprovecharse sólo de la buena imagen y del prestigio que tienen las organizaciones no gubernamentales (ONG) en la sociedad actual para incrementar sus ventas y obtener mayor publicidad (simple y pura estrategia comercial, para aprovechar una oportunidad de mercado) o, por el contrario, se trata de un ejemplo de su compromiso social (una iniciativa real de responsabilidad social corporativa, en la que destaca la solidaridad con las causas sociales)?*

Si bien en un principio parecía que iba a ser una simple moda pasajera, actualmente se ha consolidado y se ha convertido en una de las principales actividades de responsabilidad social

1 Visitar la página web corporativa internacional de Avon:

<https://www.avon.com/category/causes/breast-cancer-crusade>

Y la web corporativa de Avon España: <https://www.avon.es/312-475/causas/causas/>

2 Visitar la página web corporativa de Bulgari:

https://www.bulgari.com/en-us/products.html?root_level=315&sign=35&aesthetic_line=36

Y página web de la ONG Save the Children:

<http://www.savethechildren.org/site/apps/nlnet/content2.aspx?c=8rKLIXMGlpI4E&b=6478615&ct=10860669>

3 Visitar la página web corporativa de Montblanc:

http://www.montblanc.com/es-es/discover/specials/unicef.html?gclid=EAlaIqObChMI4-SCpeeg2AIVcTPTCh3ITAA-bEAAyAiAAEgJ1xFD_BwE#collection?&mid=23008nI25931&mkwid=s92jeDw9q_dc&pcrid=189563110286&keyword=%2Bmont%20%2Bblanc%20%2Bunicef&match=b&plid=

4 Visitar la web corporativa de Meliá Hoteles:

<http://www.meliahotelsinternational.com/en/press-room/11282016/melia-hotels-international-and-unicef-renew-their-commitment-children>

Y la web del programa de Unicef: <https://www.unicef.es/colabora/empresas/programa-hoteles-amigos>

Llevadas a cabo por las empresas, de todos los sectores y en todo el mundo. Así, por ejemplo, según IEG Sponsorship Report (2017), las empresas gastaron en causas sociales \$1,99 billones de dólares sólo en Estados Unidos en 2016 (y se esperaba que fueran \$2,06 billones para 2017).

Para conocer el estado actual del marketing con causa en Uruguay, se va a hacer primero un recorrido por diversos aspectos teóricos (origen y definición del marketing con causa, sus ventajas e inconvenientes, así como sus principios claves). Posteriormente, se recogerán algunas recomendaciones generales para la implantación de un programa de marketing con causa y se analizarán algunos de los casos más relevantes que se han desarrollado en este país. Por último, se recogerán las principales conclusiones de este trabajo.



ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL MARKETING CON CAUSA

Aunque el origen “oficial” del marketing con causa se sitúa en Estados Unidos en la década de los ochenta (en concreto, con la campaña llevada a cabo por American Express en 1983), algunos autores consideran que se pueden encontrar algunos ejemplos de programas de marketing con causa anteriormente. Así, Kiger (2002) señala el caso de un fabricante de caramelos de Nueva York que, en 1902, estimuló las ventas ofreciendo donar un porcentaje a un orfanato local. O el caso de Insurance Company of America, ya en los años sesenta, que garantizó una contribución a CARE por cada póliza que fuera vendida (Jon van Til, 2002). O el caso de Wally Amos que, en los años setenta, creó su cadena de tiendas de galletas Famous Amos sin pagar publicidad pero anunciando que donaría un porcentaje de los ingresos a programas literarios (Kiger, 2002).

Según Austin (2000), el marketing con causa surge cuando se dan una serie de circunstancias simultáneas en el tiempo:

- a. Por un lado, aparece la figura del consumidor responsable: aquél que empieza a informarse y a analizar el comportamiento ético de las compañías que fabrican los productos que adquiere, influyendo en su comportamiento de compra.
- b. Por otro lado, las empresas comienzan a buscar nuevas estrategias competitivas dentro de un marco de responsabilidad social, creando sus propias fundaciones para obras filantrópicas, teniendo como consecuencia inmediata mejoras evidentes en su imagen y consiguiendo una diferenciación de carácter emocional, basada en valores.
- c. Por su parte, las organizaciones no lucrativas, cuyo número se había incrementado considerablemente en esa época, empezaron a sufrir recortes en las ayudas económicas recibidas del gobierno estadounidense. Esto originó un incremento de la competencia entre ellas a la hora de obtener financiación y operar, así como la necesidad de una gestión más profesionalizada y especializada, con una mayor capacidad de adaptación a las nuevas necesidades sociales.

En definitiva, la combinación de la ampliación del concepto de marketing desde finales de los sesenta (se extiende al ámbito no lucrativo y adquiere una dimensión social), la mayor sensibilización de los consumidores con los problemas medioambientales y sociales, el reconocimien-

to de la responsabilidad social de las empresas y la necesidad de las ONL de obtener fondos con los que financiarse y dar a conocer su misión, creó la base para que las organizaciones lucrativas y no lucrativas colaboraran conjuntamente y en mayor medida, surgiendo así el marketing con causa (Galán, 2012).

UN EJEMPLO REFERENCIAL DE MARKETING CON CAUSA: LA CAMPAÑA DE AMERICAN EXPRESS⁵ EN 1983.

La campaña de American Express (AMEX) en 1983, en los Estados Unidos, fue la primera que se denominó de esta forma ("*cause-related marketing*") y es considerada prácticamente por todos los autores como el punto de partida del marketing con causa (Galán, 2012). No obstante, el año anterior, en 1982, ya la empresa había probado esta estrategia en la ciudad de San Francisco.

En esa época, principios de los ochenta, American Express se encontraba con la negativa de los comercios y restaurantes a aceptar su tarjeta como medio de pago debido a las comisiones aplicadas. Esta situación también afectaba, por tanto, a los clientes, que no podían utilizar la tarjeta en estos establecimientos (la tarjeta no era "universalmente" aceptada).

Para extender el uso su tarjeta, la empresa se comprometió a donar a distintas organizaciones artísticas de San Francisco cinco centavos cada vez que se utilizara la tarjeta American Express y dos dólares por cada nueva tarjeta emitida. La campaña fue corta (duró sólo tres meses), pero tuvo un gran éxito: por un lado, American Express contribuyó con 108.000 dólares a actividades desarrolladas por organizaciones relacionadas con el mundo del arte y, por otro lado, vio notablemente incrementado el uso de sus tarjetas de crédito, así como la participación de los comerciantes, muchos de los cuales empezaron a aceptar la *American Express* como forma de pago.

El resultado tan positivo de esta primera experiencia llevó a los directivos de la empresa a aplicar el modelo a nivel nacional. Para ello, aprovecharon una causa con gran simbolismo en los Estados Unidos: la restauración de la Estatua de la Libertad. American Express se comprometió a donar una pequeña cantidad (un centavo por cada operación realizada con su tarjeta en cualquier punto del país y un dólar por cada nueva tarjeta emitida) a la fundación que trabajaba en su restauración, la *Statue of Liberty – Ellis Island Foundation*. El lema de la campaña fue: "*When Did You First Fall in Love With Her? (¿Cuándo fue la primera vez que te enamoraste de ella?)*". El gasto de la campaña publicitaria fue de 6 millones de dólares.

El éxito alcanzado fue tal (1,7 millones de dólares donados en los tres meses que duró la campaña), que American Express fue considerada la empresa que mayor significación logró en el año del Bicentenario de los Estados Unidos, además de incrementar más de un 28% el uso de su producto respecto al mismo periodo de 1982 y un 45% las solicitudes de nuevas tarjetas. Al mismo tiempo, American Express obtuvo una gran exposición en los medios de comunicación y dejó la impresión en la mente del público de ser una corporación responsable y patriótica.

⁵ En Galán (2012), a partir de Varadarajan y Menon (1988: 59), Suter (1995: 3), Andreasen (1996: 48-49), Guardia (1998: 14-15), Ballesteros (2000) y García (2000: 41-42).

Estos resultados provocaron que esta estrategia fuera imitada rápidamente por otras empresas, tanto de Estados Unidos como de otros países, convirtiéndose en una iniciativa de moda.

»» CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE MARKETING CON CAUSA

El término original en inglés es “*cause - related marketing*”. Su traducción más generalizada al español es “*marketing con causa*”, si bien, sobre todo en sus inicios, los errores de traducción del término así como los errores en su definición han creado una gran confusión (se consideraba sinónimo y/o se confundía el marketing con causa con el marketing social corporativo, el marketing no lucrativo, la filantropía o el comercio justo – cuadro 1).

Cuadro 1: Conceptos varios – Características principales

Concepto	Principal característica	Principal diferencia
Comercio Justo	Sistema comercial que busca mayor equidad en el comercio internacional, prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores desfavorecidos	En el marketing con causa, los productos no son generalmente de comercio justo (en principio, puede ser cualquier tipo de producto)
Filantropía Corporativa	Contribuciones directas de la empresa a una causa o a una ONG (es la iniciativa más tradicional –“extender un cheque”)	En el marketing con causa, se espera un “retorno”, y la donación está en función de las ventas
Marketing No Lucrativo	Su propósito es mejorar las actividades de intercambio de las organizaciones no lucrativas, aunque de forma más restrictiva se reserva para las organizaciones no lucrativas privadas u ONG.	En el marketing con causa, participan tanto empresas como organizaciones no lucrativas
Marketing Social	Centrado en fomentar un comportamiento socialmente deseable	El marketing con causa se centra en el comportamiento de compra del consumidor (en estimular las ventas de un producto apelando a su carácter solidario)
Patrocinio	Consiste en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige, que predisponga a éstos a adquirir los productos de aquél o a apoyar sus iniciativas. Tiene una finalidad estrictamente comercial	En el marketing con causa, suele haber también un objetivo social y requiere que se produzca la venta para que se haga efectiva la donación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Santemas (1999), Kotler y Lee (2005), Galán (2012) y WFTO (2017).

El marketing con causa se considera una asociación entre una empresa y una organización no lucrativa para conseguir un beneficio mutuo defendiendo conjuntamente una causa social, y su principal característica es que la donación de la empresa está condicionada por las ventas (Kotler y Lee, 2005), es decir, depende del comportamiento del consumidor (Penelas et al, 2012). Su principal objetivo es afectar positivamente la actitud del consumidor y, sobre todo, su comportamiento de compra (Fries et al, 2009).

Santesmases (1999: 1004) lo define como “aquellas actividades llevadas a cabo por organizaciones empresariales con fines económicos en apoyo de causas sociales. No es propiamente un marketing social. Las acciones filantrópicas realizadas constituyen sólo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios”. Es decir, el marketing con causa considera tanto objetivos económicos como sociales.

Otra definición, a partir de la anterior y adaptando la de Kotler y Lee (2005), sería la que considera el marketing con causa como “una iniciativa de responsabilidad social corporativa que consiste en un acuerdo entre una empresa y una ONG para colaborar en una causa social y obtener, de esta manera, un beneficio mutuo. El compromiso de la empresa se centra en contribuir (monetariamente o en especie) a la causa en función de las ventas realizadas o del uso realizado de un producto. De esta manera, la donación dependerá del comportamiento del consumidor. Normalmente, la campaña es llevada a cabo para un producto concreto, por un periodo de tiempo determinado y en colaboración con una ONG” (Galán, 2012).

En un primer momento, y especialmente en el ámbito anglosajón, el marketing con causa se consideraba como una actividad comercial lucrativa, una herramienta de comunicación integrada en la cuarta P del marketing mix, una simple promoción de ventas o una acción de patrocinio. Sin embargo, ha ido evolucionando y, actualmente, se considera una iniciativa de responsabilidad social corporativa que, aunque sigue manteniendo su ánimo de lucro por parte de las empresas, también incorpora aspectos no lucrativos, solidarios y acordes con los valores de los consumidores y de la sociedad en general.



VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL MARKETING CON CAUSA

Las principales ventajas del marketing con causa son (Galán, 2012):

- a. *Para las empresas:* los incentivos fiscales (deducciones y exenciones fiscales que pueden obtenerse por realizar este tipo de campañas), el incremento de la motivación de compra al apelar a los valores solidarios de los consumidores, consiguiendo así un aumento de las ventas y una mayor cuota de mercado (captando nuevos clientes y fidelizando a los ya existentes), la motivación de los empleados (consiguiendo una mayor productividad y lealtad al sentirse orgullosos por trabajar en una empresa solidaria), la mejora de la imagen y la reputación de la organización, el aumento de la notoriedad de la marca y/o de la empresa, un mayor valor añadido al producto (la solidaridad), consiguiendo una ventaja competitiva en diferenciación (basada en las dimensiones ética y social), un mayor y mejor acceso a los medios de comunicación (espacios gratuitos ofrecidos por los medios para causas sociales, noticias relacionadas con las campañas, etc.), la atracción de importantes inversores interesados en invertir en empresas socialmente responsables (y favoreciendo así la cotización de la empresa), un mayor apoyo a la entrada en nuevos mercados y la mejora de las relaciones con los distintos *stakeholders*.
- b. *Para las ONL,* destaca la diversificación de las fuentes de financiación (el marketing con causa se convierte en una nueva fuente de ingresos), el incremento de los fondos y el apoyo logístico (se incrementa la eficacia y el aprendizaje organizativo). Por otra parte, se dan a conocer, difundiendo su causa o misión, al conseguir un mayor acceso a los medios

de comunicación, se potencia su imagen y participación en la sociedad (mayor visibilidad y notoriedad), lo que se traduce en un aumento del número de socios, donantes y/o voluntarios.

- c. Y, *para los consumidores*, resulta relevante el valor añadido al producto, al incorporar valores sociales y éticos acordes con los del propio consumidor, lo que crea un vínculo emocional empresa – consumidor, o la facilidad para poder participar en causas solidarias.

Sin embargo, también existen algunos inconvenientes (Galán, 2012):

- a. *Para las empresas*, destaca la posible imagen negativa ante los consumidores, si éstos consideran que la estrategia es puramente comercial o es un mero lavado de imagen. También la posibilidad de conflicto con la ONL (pueden tener distintas formas de trabajar, o buscar diferentes intereses con la campaña), o la pérdida de credibilidad y reputación si es una ONL problemática (por ejemplo, que la ONL se vea envuelta en escándalos por desvío de fondos para fines privados o por luchas internas entre sus dirigentes). Otras veces, los resultados no son inmediatos, o la causa elegida no es apropiada.
- b. En cuanto a *las ONL*, destaca la pérdida de prestigio si la campaña está mal planteada o es puramente mercantilista, o si la empresa tiene comportamientos no éticos. También la pérdida de su esencia e identidad, si hay interferencias de la empresa. O incluso la posibilidad de conflicto con la empresa, si impone excesivas restricciones (por ejemplo, contratos de exclusividad). También se puede producir una reducción de fondos y socios si éstos no aceptan el programa. O, si la campaña tiene un gran éxito, la ONL puede verse desbordada. Otras veces, la colaboración de la empresa sólo se ofrece a corto plazo (sólo un par de semanas, o durante el periodo navideño, por lo que no se garantiza la continuidad de los proyectos a largo plazo). O las ONL son seleccionadas según su poder de atracción (sólo las “grandes” y más conocidas ONG son llamadas a colaborar). Sin embargo, tampoco es aconsejable una postura de excesiva intransigencia de las ONL respecto a los comportamientos empresariales, porque puede provocar que las empresas opten por crear sus propias fundaciones y desarrollar por sí mismas acciones de marketing con causa (García, 2000), sin tener que “negociar” o adaptarse a las exigencias de las organizaciones sin ánimo de lucro, y sin tener que rendirles cuentas.
- c. Por su parte, *para los consumidores* un inconveniente puede ser el fomento de los hábitos consumistas (sobre todo, en Navidad), e incluso la incitación al consumo bajo la apariencia de una cómoda solidaridad, con una pérdida del sentimiento de culpa por compras, especialmente de lujo. También el hecho de que no se proporcione información suficiente sobre el destino de los fondos.



PRINCIPIOS CLAVES DEL MARKETING CON CAUSA

Según la Fundación Empresa y Sociedad (1999), podemos señalar cinco principios claves a considerar en las campañas de marketing con causa.

Coherencia. Es fundamental que exista consistencia y coherencia entre la causa, la empresa y los productos implicados en la campaña, y la ONL (por ejemplo, que no sean productos considerados no éticos o contrarios a los valores que defiende la ONL, o que la campaña no se dirija

a un público vulnerable). La falta de coherencia puede llegar a producir efectos totalmente contrarios a los deseados por las partes implicadas.

Compromiso a largo plazo y abarcando a toda la organización para que la campaña sea creíble. Se ha comprobado que, por ejemplo en algunos países como España, la mayoría de las campañas incluyen sólo la época navideña, lo que le resta cierta credibilidad, al parecer oportunista y aprovechar el momento en que las personas son más sensibles ante las distintas causas sociales. Es recomendable, por tanto, que la campaña tenga una cierta duración o, al menos, que se repita periódicamente.

Comunicación. Resulta fundamental que exista transparencia y calidad en la comunicación, tanto antes de la campaña (ofreciendo los elementos básicos del programa), como durante la misma (ofreciendo los resultados parciales que se vayan obteniendo, así como su evolución) y después, tras finalizar la campaña (para ofrecer los resultados finales). Internet se ha convertido en el principal medio para ello. Una amplia y completa información sobre la campaña, la comunicación continua, es fundamental para la credibilidad del programa de marketing con causa, para asegurar a los consumidores que la empresa no ha incrementado los precios de los productos implicados en la campaña, que no ha reducido la calidad del producto, o que no es un simple lavado de imagen para esconder ningún escándalo. Y en los casos en los que las empresas desarrollen los programas solidarios a través de sus propias fundaciones, demostrar que su meta no es evitar un control externo por parte de las ONG.

Código de conducta. Es aconsejable que se adopte un código de conducta, tanto por parte de las empresas como por parte de las ONG, para regular los aspectos éticos, tanto en los mensajes publicitarios como en las imágenes utilizadas. Así, por ejemplo, es significativa la adopción de distintos códigos éticos por parte de las ONG para defenderse de posibles abusos en la promoción de estas campañas. En España destaca el código de la CONGDE⁶.

Calidad en la gestión: se trata de aplicar un modelo de gestión de calidad adaptado al ámbito social (y otorgando, por ejemplo, un sello de calidad).



RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING CON CAUSA

Para tener éxito, los programas de marketing con causa requieren una adecuada planificación, preparación, compromiso, realización y seguimiento por las partes implicadas (empresas y ONL). Por ello, se recomienda seguir las siguientes fases (Galán, 2013):

1. Evaluar la situación e identificar la causa más adecuada⁷, para que exista coherencia con la empresa y la ONL, así como con los productos implicados.

⁶ El código de la CONGDE fue aprobado el 28/03/1998, revisado el 16/04/2005, adaptado el 29/03/2008 y modificado el 20/03/2014 (CONGDE, 2017).

⁷ Licandro (2016) propone seleccionar una causa que apele a la sensibilidad de los clientes y que transmita los valores que se quieren asociar a la marca, generando un vínculo afectivo entre la empresa y sus clientes. En este sentido, hay que tener en cuenta las diferencias culturales (no todas las causas son universalmente aceptadas, o tienen la misma importancia en todos los países). Licandro (2016) también destaca que una elección errónea de la causa puede generar efectos negativos para las distintas partes implicadas.

2. Elegir al socio⁸.
3. Buscar información sobre la contraparte, para que no haya ninguna “sorpresa” desagradable después (que la empresa se haya visto envuelta previamente en algún escándalo, especialmente de carácter ético, o que la ONL sea problemática).
4. Establecer los objetivos (sociales y corporativos) y metas de la campaña, tanto de la empresa como de la ONL.
5. Seleccionar los públicos objetivos (de la empresa, de la ONG, así como de la campaña de marketing con causa⁹).
6. Reflejar el acuerdo en un documento (preferiblemente, un contrato escrito).
7. Desarrollar un presupuesto.
8. Sopesar las consecuencias (ventajas e inconvenientes del programa de marketing con causa).
9. Revisar el aspecto legal de la campaña (y comprobar también que cumple los distintos códigos éticos existentes).
10. Comunicar el acuerdo de colaboración. Dar a conocer la campaña, tanto al público objetivo de la misma, como a la sociedad en general.
11. Integrar la campaña en toda la organización (que no se vea como una simple estrategia del Departamento de Marketing).
12. Implementar el programa de marketing con causa (llevarlo a cabo efectivamente).
13. Hacer un seguimiento de los resultados y evaluar la campaña. Son muy útiles los análisis parciales, para ver cómo se va desarrollando la campaña. El análisis final y el resumen de los datos obtenidos son también muy importantes.
14. Comunicar los resultados a todos los interesados, y a la sociedad en general, para hacer visible el éxito obtenido en la campaña y dar transparencia al programa, evitando así suspicacias (¿Cuánto se ha recaudado? ¿Adónde ha ido a parar el dinero obtenido? ¿Cómo se va a aplicar realmente a la causa elegida? ¿Ha llegado de verdad a los beneficiarios?). Su publicación en la web de la empresa y de la ONL, así como la redacción de notas de prensa, son muy útiles para una correcta comunicación.
15. Continuar la relación (a largo plazo). Integrar el concepto de responsabilidad en la misión de la empresa, para que la campaña de marketing con causa no se vea como un programa puntual y aislado¹⁰.

8 Licandro (2016) recomienda colaborar con organizaciones no lucrativas muy visibles y con prestigio, porque eso le da legitimidad (la respuesta de los consumidores a la campaña es mejor). De igual forma, considera que se necesita evaluar:

- La capacidad de la organización para implementar el proyecto.

- Si su cultura y su estilo hacen factible el trabajo conjunto.

- Su visibilidad y reputación, a los efectos de saber si sirven a los objetivos, si son compatibles con el posicionamiento de marca de la empresa o si pueden implicar riesgos para su reputación.

9 Licandro (2016) recomienda elegir productos de compra repetitiva, de utilidad práctica y bajo precio (la cantidad a pagar no debería ser un inhibidor de la compra efectiva del producto).

10 Licandro (2016) recomienda repetir periódicamente los programas de marketing con causa, porque suelen tener más éxito y el esfuerzo de comunicación es menor, fortaleciendo así la credibilidad del programa y la mejora de la relación entre la empresa y sus clientes.



EL MARKETING CON CAUSA EN URUGUAY

El marketing con causa también ha sido aplicado con éxito en toda Latinoamérica. Se pueden encontrar campañas de marketing con causa en países como Argentina, Chile, Brasil, Venezuela, Colombia, México y, por supuesto, en Uruguay. También la investigación académica sobre este tema se está desarrollando en este continente y cada vez se elaboran más tesis de licenciatura, de máster y de doctorado sobre esta temática. No obstante, aún puede difundirse y desarrollarse mucho más, aumentando el número de campañas llevadas a cabo y profundizando en esta materia, para diferenciarla y no confundirla con otras iniciativas similares (aunque no iguales) de responsabilidad social.

En el caso concreto de Uruguay, y siguiendo el estudio de Licandro (2015), se observa “el bajo desarrollo que tiene en Uruguay la implementación de estas campañas que involucran a los consumidores y clientes”. Este autor pone de manifiesto que se trata de una herramienta escasamente conocida en el país que, cuando se ha aplicado, se ha hecho sin un adecuado conocimiento de “sus supuestos y su metodología” (Licandro, 2015). No obstante existen algunas experiencias interesantes en este país, como el “McDía Feliz” de McDonald’s, los productos “Línea Esperanza” de NUVÓ Tupperware Brand, la campaña de Punta Carretas Shopping con la *Fundación Teletón*, Mr. Bricolage y las lámparas solidarias, Danone y los yogures en la campaña “Ponete en Movimiento con Ser”, la campaña “un click, un pañal” de Babysec, o la campaña “Vuelta a clases” desarrollada por los supermercados Disco, Devoto y Géant, entre otras. A continuación, se describen brevemente los aspectos más llamativos de algunas de ellas.

MCDONALD’S

La campaña “McDía Feliz” de McDonald’s se puede considerar un buen ejemplo de marketing con causa en Uruguay, siendo posiblemente el caso pionero y con mayor visibilidad y tradición en este país (Licandro, 2016). Una vez al año, desde hace ya más de dos décadas (se inició en 1991, cuando McDonald’s se instaló en Uruguay), esta empresa organiza el “McDía Feliz” en todos sus establecimientos del país, destinando todo lo recaudado ese día por la venta de la hamburguesa Big Mac a una causa social (o a la ONG que apoya esa causa). En el primer año, el socio seleccionado fue la *Fundación Peluffo Giguens* y la causa elegida fue apoyar la atención del cáncer infantil. En esa ocasión se vendieron sólo 500 hamburguesas. A partir de esta primera experiencia se creó una alianza estratégica entre ambas organizaciones que se mantuvo hasta el año 2011, cuando la fundación sufrió una severa crisis institucional y un cisma. Como consecuencia de esa situación McDonald’s decidió crear en Uruguay la *Asociación Casa Ronald McDonald*, que forma parte de la organización internacional *Ronald McDonald House Charities*, presente en 57 países. Desde 2012, todo lo recaudado en el McDía Feliz es donado a esta asociación, que actualmente gestiona dos centros de alojamiento para niños pacientes de cáncer y sus familiares en Montevideo (*Hospital Pereira Rossell*)¹¹ y en el interior del país (*Hospital de Tacuarembó*).

Actualmente esta campaña, que cuenta con la colaboración de miles de personas todos los años, se considera la jornada solidaria de mayor adhesión en Uruguay (McDonald’s, 2017). Ade-

11 Esta Casa es un centro de alojamiento para niños y familiares de niños pacientes de cáncer que son atendidos en el Hospital Pereira Rossell. Cuenta con una superficie construida de 300 metros y puede alojar a 30 familiares. Cuenta con habitaciones, baños, duchas, lavadero, sala de estar, sala multiuso, comedor, cocina, jardín y terraza. Cuando se construyó se esperaba alojar anualmente a alrededor de 850 padres y madres de 550 de niños internados en el CTI pediátrico del Pereira Rossell.

más, el “McDía Feliz” se ha complementado en los últimos años con el programa “Yo di una mano”, consistente en la compra de *manitos solidarias*. En 2017, el “McDía Feliz” tuvo lugar el 17 de noviembre, mientras que las manitos solidarias se vendieron durante los días anteriores (entre los días 24 de Octubre y 16 de Noviembre) por \$10 en todos los restaurantes de la cadena. En total, la campaña de ese año permitió recaudar \$10.197.823 (aproximadamente unos USD 350.000) por la venta de 90.218 Big Macs y de 58.443 manitos solidarias (Vásquez, 2017). Este dinero se destinó para apoyar el funcionamiento de las casas que posee la *Asociación Casa Ronald Mc Donald* que están ubicadas en el *Hospital Pereira Rossell* y en el *Hospital de Tacuarembó*, donde ofrecen un hogar a los niños enfermos hospitalizados y a sus familias (McDonald’s, 2017).

En todos estos años, esta campaña de marketing con causa le ha permitido a McDonald’s incorporar dos importantes valores a su imagen de marca: ser solidaria y humana (Licandro, 2016).

PUNTA CARRETAS SHOPPING

En 2007, Punta Carretas Shopping inició su colaboración con la Fundación Teletón¹², una organización no lucrativa dedicada a la rehabilitación de niños con algún tipo de discapacidad motora, de origen neuro-músculo-esquelético. Durante el viernes 30 de noviembre y el sábado 1 de diciembre de ese año se realizó el primer evento Teletón en Uruguay. En esa ocasión Punta Carretas ofreció a sus clientes la posibilidad de apoyar a esta causa mediante una promoción en la que, comprando en los locales adheridos, el 10% de las ventas netas del centro comercial durante esos días se destinaría a la *Fundación Teletón*. Además, la administración de Punta Carretas Shopping aportó 300.000 pesos (alrededor de USD 14.000). El final del programa se emitió en directo por televisión. Punta Carretas realizó la mayor aportación al programa, alcanzando los USD 80,000.

Esta campaña dio mucha visibilidad a Punta Carretas Shopping y le sirvió para fortalecer la relación con sus clientes. Adicionalmente, la promoción tuvo impacto sobre las ventas y fue la tercera empresa con mayor recordación. Pero lo más importante fue la asociación de la marca, por primera vez, con una causa solidaria (Licandro, 2016).

Desde entonces, “la Teletón” se celebra todos los años y se ha convertido en el evento solidario más importante de Uruguay, habiendo recaudado en 2017 la suma de \$117.681.776 (aproximadamente 4,05 millones de dólares). La alianza entre *Fundación Teletón* y Punta Carretas Shopping se ha mantenido hasta la fecha.

12 La Fundación Teletón Uruguay se creó en 2003 por iniciativa de un grupo de personas (muchas de ellas vinculadas al ámbito de la salud) preocupadas porque en Uruguay no existía un centro especializado en la rehabilitación integral de niños con discapacidades neuro-músculo-esqueléticas (Licandro, 2016). El éxito del modelo Teletón en varios países latinoamericanos les llevó a vincularse con la Organización Internacional de Teletones (ORITEL) para introducirlo en Uruguay y, de esta forma, iniciar un proceso de concienciación sobre esta problemática dirigido a toda la sociedad (Teletón, 2016).

En noviembre de 2003 tuvo lugar el primer programa televisivo de la Teletón, que convocó una audiencia de 741.000 personas y en el que se recaudaron 14.7 millones de pesos (Licandro, 2016). A partir de entonces, todos los años, el último fin de semana de noviembre o el primero del mes de diciembre, se celebra este evento televisivo que dura 24 horas y que incluye los testimonios de los niños y sus familias, espectáculos musicales, etc. Se transmite por los principales canales de TV del país, con altos niveles de audiencia, para financiar la obra de la Fundación (Licandro, 2016). En 2015 se recaudaron \$133.497.544 (Teletón, 2016).

En la actualidad, el Centro Teletón Uruguay es un modelo de institución de salud, con tecnología de última generación y especialistas de primera línea, centrado en el paciente y en su familia. Además, la Fundación ha conseguido una excelente reputación y una relación muy estrecha con los donantes, las empresas colaboradoras, los medios de comunicación y la sociedad uruguaya. Para más información, ver: <https://www.teleton.org.uy/>

NUVÓ. TUPPERWARE BRAND

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos de cosmética, perfumes, bisutería, del hogar y bazar, basándose en un sistema de venta directa a través de un canal constituido por unas 20.000 revendedoras independientes (en Uruguay se llaman “consejeras”), quienes venden los productos de la empresa directamente al consumidor final¹³. Fue fundada en la década de los noventa por empresarios uruguayos, aunque actualmente forma parte del grupo internacional Tupperware Brands.

Estas consejeras son consideradas un stakeholder estratégico, hacia el cual la empresa desarrolla un conjunto de políticas de Responsabilidad Social. Dado que una parte importante de ellas presenta ciertas vulnerabilidades en relación a la violencia doméstica, y a que el mercado meta de sus productos está constituido fundamentalmente por mujeres, la empresa definió la lucha contra la violencia doméstica como la causa social en la que focaliza sus acciones de responsabilidad social hacia la Comunidad.

En el marco de este enfoque, Nuvó desarrolló en 2010 el programa de marketing con causa “Que tu boca pierda el miedo”, destinado a concienciar sobre el problema de la violencia doméstica, y lo extendió también a los años siguientes. Dentro de este programa, lanzó en 2011 una línea especial de lápiz de labios denominada “Línea Esperanza”, cuya recaudación (el beneficio de la empresa por la venta de este producto) se destinó a la campaña de concienciación y prevención. En 2012, se añadieron nuevos productos: un llavero y un delineador de ojos (Deres, 2013). Esta campaña contó con el aval de *ONU Mujeres* y del *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo* (PNUD).

MR. BRICOLAGE

Esta empresa, que ha estado presente en Uruguay durante 19 años¹⁴, desarrolló una campaña de marketing con causa durante un año, que consistía en donar \$10 por cada pack de lámparas que los clientes compraran, los cuales eran destinados a Fondo Rosado, una iniciativa de la *Fundación Álvarez-Caldeyro Barcla*, la *Fundación VisionAir* y el *Hospital Pereira Rossell* para atender a los niños prematuros nacidos en ese hospital (Licandro, 2016). También en 2007 desarrolló con Barraca UNO la campaña “Un techo para mi país”, dirigida a conseguir fondos y construir casas de emergencia para personas necesitadas en la capital y en el interior del país. Mr. Bricolage donaba a *Un Techo para mi País* (actualmente, *Techo*) cinco pesos por cada compra realizada en sus locales, mientras que Barraca UNO también donaba cuatro pesos por cada compra realizada (La Red21, 2017).

DANONE

En 2009, esta empresa llevó a cabo una campaña de marketing con causa dentro de su programa de acción social orientado a promover la prevención del cáncer de mama, iniciado un año antes, en 2008, bajo el lema “Ponete en Movimiento con Ser”. La campaña consistía en que, por la venta de un pack promocional de tres yogures Ser colchón de frutas y una camiseta, la empresa donaba \$15 al Departamento de Educación Poblacional de la Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cáncer (CHLCC) – (Licandro, 2016).

¹³ Se trata de un sistema similar al que desarrolló Avon.

¹⁴ En marzo de 2017, la empresa anunció el cierre de sus dos locales en el país (El Observador, 2017).

BABYSEC

Bajo la consigna “Un click, un pañal”, Babysec desarrolló esta actividad de marketing con causa en la Navidad de 2015. La misma consistió en la donación de un pañal por cada click que se realizara en su web. El objetivo de la campaña era llegar a los 50.000 pañales, que serían donados al *Hogar del Bebé* (ex *Hogar Retoño*). La campaña duró hasta el 20 de diciembre (Montevideo Portal, 2016), alcanzándose la cifra de 50.372 pañales (Lasociedaduruguay.org, 2011). Esta empresa también colabora con otras ONG como la maternidad del *Hospital Pereira Rossell*, *Unicef* y la *Fundación Álvarez Caldeyro Barcia*.

GRUPO CASINO

La campaña “Vuelta a clases”, desarrollada por los supermercados Disco, Devoto y Géant del Grupo Casino en 2015, bajo el lema “Podés crear un futuro mejor”, involucró a miles de personas y permitió recaudar \$180.698 para la *Fundación Niños con Alas*¹⁵ (en concreto, para un proyecto de mejora de la calidad educativa, en colaboración con la Universidad Católica, de detección de problemas de aprendizaje en preescolares que asisten a alguno de los cinco colegios con los que trabaja la fundación en Montevideo, en general; y de atención a la comprensión lectora en los primeros años escolares, en particular). La campaña consistió en que por la compra de cada producto de la línea Stabilo, se destinaban dos pesos para la *Fundación Niños con Alas*. Además, la empresa que comercializa la marca, Santiago Aloy S.A., lanzó una promoción en la que existía la posibilidad de ganar un viaje al Caribe para cuatro personas, lo que volvió más atractiva la campaña (Deres, 2014).

Además, la cadena de supermercados Devoto y Devoto Express viene implementando desde hace algunos años otra campaña solidaria para la *Fundación Niños con Alas*. La misma consiste en que los clientes aporten cinco pesos en el momento de hacer las compras, mientras que supermercados Devoto colaboraría con un peso por cada donación realizada. Todo lo recaudado se destina al programa “Estudios Vigilados de Secundaria”, cuyo objetivo principal es lograr que los jóvenes de barrios vulnerables no abandonen los estudios, accedan a la educación secundaria y terminen la escuela, logrando así una correcta inserción (Montevideo Portal, 2017). En 2016 esta campaña permitió recaudar más de 1.3 millones de pesos uruguayos. La colaboración del Grupo Disco con la *Fundación Niños con Alas* se ha mantenido a lo largo del tiempo (actualmente, llevan ya más de 15 años trabajando juntos).

Estas son sólo algunas de las campañas de marketing con causa que han tenido más repercusión en Uruguay. Por tanto, y a partir de todo lo anterior, se puede considerar que el marketing con causa es relativamente nuevo en Uruguay y se centra en dos líneas (Licandro, 2016): a) la creación y fortalecimiento de la relación empresa – clientes y b) el fortalecimiento de la marca a través de la venta de productos solidarios.

Asimismo, podría tenerse en cuenta que las causas preferidas por las empresas uruguayas se centran en la asistencia social a la pobreza, en la salud (principalmente, cáncer infantil y

15 La *Fundación Niños con Alas* se dedica a promover la inclusión educativa a través del apoyo a centros educativos ubicados en barrios de contexto crítico, caracterizados por su vulnerabilidad social. Actualmente, son cinco los colegios que reciben el apoyo de la Fundación: *Obra Banneux* (barrio Casavalle), *Nuestra Señora de Monserrat* (barrio Tres Ombúes), *Jesús Isaso* (barrio Cerro Norte), *Federico Ozanam* (barrio Puerto Rico) y *Don Bosco* (barrio Camino Maldonado) (Fundación Niños con Alas, 2018).

minusvalías) y en la educación¹⁶. Colaborar con dichas causas (principalmente con proyectos dirigidos a niños pobres y/o con algún problema de salud) podría incrementar el éxito de los programas de marketing con causa desarrollados, al encontrarse éstos entre los temas más sensibles e importantes para la sociedad uruguaya.

CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones, destacan las siguientes:

Primera. El marketing con causa puede considerarse un ejemplo de la orientación al marketing holístico de las empresas y a la sostenibilidad, donde se busca, además del beneficio económico, un beneficio para el consumidor (compartiendo valores) y para la sociedad en general (colaborando con las ONG en defensa de causas sociales).

Segunda. Se ha demostrado que el marketing con causa es una herramienta que afecta las percepciones del consumidor y su comportamiento de compra. Puede favorecer las actitudes positivas hacia una marca, producto o empresa, por lo que debería ser considerado seriamente como posible fuente de ventaja competitiva basada en la diferenciación (según valores). No obstante, es fundamental que se cuiden aspectos como la coherencia, el compromiso a largo plazo o la transparencia de la comunicación, siguiendo códigos éticos y tratando de garantizar la calidad de la gestión a través de organizaciones independientes.

Tercera. Se trata de una iniciativa que, inicialmente, proporcionaba a la empresa una ventaja competitiva basada en la diferenciación. Sin embargo, ahora, aquellas empresas que no adopten actividades de responsabilidad social (bien de marketing con causa o de cualquier otro tipo), se podrían quedar “fuera” de las preferencias de los consumidores.

Cuarta. El marketing con causa ha evolucionado desde campañas puntuales y esporádicas, no planificadas (realizadas en Navidad o con motivo de algún desastre natural), a estrategias más a largo plazo, muy cuidadas, abarcando a toda la organización, integradas en la política de responsabilidad social corporativa y en la propia misión de la empresa.

Quinta. Actualmente se pueden encontrar ejemplos en todos los sectores y también se utilizan las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Sexta. A pesar de ser una disciplina que lleva ya casi cuatro décadas desarrollándose, aún se siguen encontrando errores en su denominación y en su definición. Es necesario que las organizaciones que desarrollan una campaña de marketing con causa lo tengan muy claro y eviten la confusión de los consumidores y de la sociedad en su conjunto, distinguiendo correctamente las distintas iniciativas de responsabilidad social que se lleven a cabo.

Séptima. En Latinoamérica en general, y en Uruguay en particular, la estrategia de marketing con causa tiene grandes posibilidades y puede desarrollarse con mayor intensidad. Por ello, consideramos que sería interesante profundizar en el estudio del marketing con causa para Latinoamérica en general, y Uruguay en particular. Una comparativa entre países de Latinoamérica, o con países anglosajones, permitiría observar además la posible influencia cultural en la estrategia de marketing con causa.

¹⁶ Según estudio citado en Licandro (2016).

BIBLIOGRAFÍA:

- **Alaviitala, Mikael** (2000): "Feedback Impacting Added Value of Products in Cause Related Marketing". Proposal Abstract for the oikos PhD Summer Academy in St Gallen. September, 11-15.
- **Altermarketing** (2001). En www.altermarketing.com
- **Andreasen, Alan R.** (1996): "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner". *Harvard Business Review*, 60 (3), mayo – junio, pp. 105-110.
- **Austin, James E.** (2000): "Strategic Collaboration between Nonprofits and Business". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 (1), pp. 69-97.
- **Ballesteros García, Carlos** (2000): "El posicionamiento social de las marcas: una reflexión crítica sobre el llamado Marketing con causa". III Forum de Marketing. Universidad Complutense de Madrid.
- **Bayo, Mauro** (2006): "El Marketing Social y la RSE ganan terreno dentro de las empresas argentinas". Tesis de Licenciatura. Universidad Abierta Interamericana.
- **Bernal Rozo, Lina; Hernández Pinzón, Diana Carolina** (2008): "Marketing social en organizaciones lucrativas: ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad?". Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicadores Sociales Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación Social. Bogotá (Colombia).
- **Coordinadora ONG para el Desarrollo España (CONGDE)** (2014): Código de Conducta. En: https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo_Conducta.pdf (Consulta: 08 de enero de 2018).
- **Coordinadora ONG para el Desarrollo España (CONGDE)** (2018): Código de Conducta. En: <https://coordinadoraongd.org/pagina-de-inicio/la-coordinadora/codigo-de-conducta/> (Consulta: 08 de enero de 2018).
- **Deres** (2013): "Las mejores prácticas. Reconocimiento al impacto positivo de las prácticas de RSE 2012". En <http://deres.org.uy/> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Deres** (2014): Responsabilidad Social Empresaria. En <http://deres.org.uy/> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **El Observador** (2017): "Mr. Bricolage anuncia el cierre de sus locales". *Economía y Empresas. Negocios*. Marzo, 18. En <https://www.elobservador.com.uy/mr-bricolage-anuncia-el-cierre-sus-locales-n1045897> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Fries, A. J., Gedenk, K., Volckner, F.** (2009), "Success Drivers of Cause-Related Marketing". *Proceedings EMAC 2009 Conference*. Nantes (Francia). 26-29 May.
- **Fundación Empresa y Sociedad** (1999): *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- **Fundación Niños con Alas** (2018): Educación, Valores y Más Oportunidades. En: <http://www.ninosconalas.org/> (Consulta: 08 de enero de 2018).

- **Galán Ladero, Mercedes** (2012): "Variables que influyen en la actitud hacia el marketing con causa y determinantes de la satisfacción y la lealtad en la 'compra solidaria' ". Tesis Doctoral. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura.
- **Galán Ladero, M. Mercedes** (2013): "Capítulo 1: Marketing con Causa: ¿Oportunidad o Solidaridad?". En Rey Pino, Juan Miguel; Polo Peña, Ana Isabel (2014): Marketing y Sociedad: Aplicaciones Sectoriales del Marketing No Lucrativo, pp. 15-24. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- **Galán Ladero, Mercedes; Galera Casquet, Clementina** (2014): "Marketing con causa. Evidencias prácticas desde la perspectiva del consumidor". DOCFRADIS 01/2014.
- **Galán Ladero, Mercedes; Galera Casquet, Clementina; Valero Amaro, Víctor** (2002): "El marketing con causa. Un análisis de su evolución y su situación actual en España". En Vázquez Burguete, José Luis; Placer Galán, José Luis (edit.): I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo, pp. 333-345. Universidad de León. Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales, León.
- **Galán Ladero, Mercedes; Galera Casquet, Clementina; Valero Amaro, Víctor** (2003): "El consumidor y las causas sociales: ¿una compra por una causa?". 107º Seminario AEDEMO / 1er Seminario de Tendencias: Tendencias para el futuro. Claves para entender cambios en la sociedad y en el consumidor. Madrid, 27 y 28 de noviembre, pp. 109-128.
- **Galán Ladero, Mercedes; Galera Casquet, Clementina; Valero Amaro, Víctor** (2004): "La convergencia del Management y del Marketing en el ámbito de las causas sociales. Una referencia al caso español". Investigación y Marketing, 85 (Diciembre), pp. 52-62.
- **García Izquierdo, Bernardo** (2000): El beneficio de compartir valores. Ed. Deusto.
- **Guardia Massó, Ramón** (1998): El beneficio de compartir valores. Deusto Editores, Madrid.
- **IEG** (2017): IEG Sponsorship Report. En <http://www.sponsorship.com> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Kiger, P.J.** (2002): "Buy a lipstick and better the world". PSA bibliography. En <http://www.psaresearch.com/bib4302.html> (Consulta: 01 de Agosto de 2002).
- **Kotler, Philip; Lee, Nancy** (2005): Corporate Social Responsibility. Wiley. USA.
- **La Red21** (2017): "Un techo para Mi País recaudó más de un millón de pesos en jornada solidaria". En <http://www.lr21.com.uy/comunidad/270517-un-techo-para-mi-pais-recaudo-mas-de-un-millon-de-pesos-en-jornada-solidaria> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Licandro, Óscar** (2015): "La acción social de las empresas uruguayas: consistencia estratégica y retorno alcanzado". Universidad Católica del Uruguay.
- **Licandro, Óscar** (2016): Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y Casos. Montevideo: Editorial Grupo Magro.
- **McDonald's** (2017): Nota de prensa. En <http://www.mcdonalds.com.uy/noticias/mcdia-feliz-uy> (Consulta: 02/12/2017).

- **Montevideo Portal** (2017): Buenos Valores. En <http://www.montevideo.com.uy> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Organización Mundial del Comercio Justo – World Fair Trade Organization - WFTO** (2017): Información corporativa. En <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/> (Consulta: 03/12/2017).
- **Penelas, A.; Galera, C.; Galán, M.; Valero, V.** (2012): Marketing Solidario. El marketing en las organizaciones no lucrativas. Madrid: Pirámide.
- **Santesmases Mestre, Miguel** (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias. 4ª edición. Pirámide, Madrid.
- **Sociedaduruguay.org** (2011). "Babysec llevó la alegría al Hogar del Bebé". Nota de prensa. En <http://www.sociedaduruguay.org/2011/01/babysec-llevo-alegria-al-hogar-del-bebe.html> (consulta: 29 de diciembre de 2017)
- **Suter, Tracy A.** (1995): "Cause – Related Marketing: Current Issues and Future Research Directions". En www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SWMA/95sma141.htm
- **Tabeira, Martín** (2005): "Al cine por los niños". Puntaweb Servicios, 12 de Agosto. En www.puntaweb.com (Consulta: 08 de Enero de 2018).
- **Teletón** (2016): Libro Teletón 2016. En <https://www.teleton.org.uy/>
- **Teletón** (2017): Información. En <https://www.teleton.org.uy/> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **Varadarajan, P. Rajan; Menon, Anil** (1988): "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy". *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 58-74.
- **Vasquez, Efreem (2017):** "Uruguay: McDía Feliz cerró con éxito". *América Retail*. Noviembre, 21. En <http://www.america-retail.com/otros-paises/uruguay-mcdia-feliz-cerro-con-exito/> (Consulta: 29 de Diciembre de 2017).
- **World Fair Trade Organization - WFTO** (2017): Información corporativa. En <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/> (Consulta: 03/12/2017).

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen muy sinceramente al Prof. Óscar Licandro su ayuda en la elaboración de este artículo, especialmente en la parte dedicada a Uruguay.