

Universidad de Belgrano – Doble diploma Escuela Superior de  
Comercio de Bordeaux (BEM)

Maestría en Dirección Estratégica de Empresas

**EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN  
LAS DECISIONES MARKETING DE LAS EMPRESAS**  
*EL MARKETING VERDE Y LA RSE*  
*COMO MOTOR PARA RESOLVER EL DESAFIO ENTRE*  
*COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD*

**Autor: Chloé FERET**

**Tutor: Griselda LASSAGA**

**Fecha de presentación: 19/12/2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me acompañaron, inspiraron y colaboraron en la realización del presente trabajo.

Agradezco la Universidad de Belgrano, especialmente a mi tutora, Griselda Lassaga.

También, quisiera hacer extensiva mi gratitud a mi Escuela de Negocio Francesa, KEDGE Bordeaux (ESC Bordeaux), por haberme ofrecido la oportunidad de estudiar aquí en Buenos Aires, en Argentina.

A todos ellos, muchas gracias.

## SINTESIS EJECUTIVA

El medioambiente es un tema que afecta a todos los humanos y a todas las actividades del ser humano. Pero hasta ahora, existen pocas materias que lo toman en cuenta, como por ejemplo el marketing. A causa de que la sociedad este cada vez más implicada en cuidar al medioambiente, las empresas empiezan poco a poco a cambiar sus comportamientos y así cumplen con las nuevas preocupaciones. Algunos negocios han integrado rápidamente lo que se puede llamar “Responsabilidad Social de las Empresas” (RSE) y la minimización del desfolio. Como evidencia, es posible citar dos periódicos que se han creado frente a estas nuevas prácticas, que se llaman “Business Strategy and the Environment” y “Greener Management International”. La mayoría de los grandes actores del mercado, como por ejemplo Carrefour, gran jugador de la industria alimentaria, integran ahora la RSE. Esta integración representa una ventaja competitiva para estas empresas porque es un comportamiento esperado por los consumidores y que permite mejorar sus procesos de fabricación y la gestión general de la entidad.

Cuando se habla de RSE, se sigue necesariamente el “Green marketing” que permite poner adelante las acciones verdes de las empresas. Así, los ejemplos más reveladores son los de Natura y de Patagonia, que muestran la aplicación del marketing verde y el éxito que genera.

Pero, en paralelo al marketing ecológico, se desarrollan límites, el más importante es el GreenWashing, que constituye una publicidad ecológica engañosa. Se tiene que luchar contra estos límites, y por eso, se necesita la movilización de todos los actores del mercado y de la sociedad con un tema fundamental: la educación de los consumidores y la voluntad de consumir de manera más responsable. Para cumplir con este tema que representa un objetivo indispensable, el marketing verde necesita evolucionar para ir en este sentido. El futuro del marketing verde se basa sobre los dirigentes de las empresas para que tengan un comportamiento responsable, pero también sobre los consumidores para que tengan conciencia sobre la importancia de

cambiar y para que sean maduros para escuchar y pensar en nuevas formas de consumo.

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	1
SINTESIS EJECUTIVA .....	2
INTRODUCCIÓN .....	5
I.    La RSE, aparece como una obligación para las empresas .....	7
A.    Definición de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) .....	7
B.    La RSE como ventaja competitiva para las empresas .....	13
C.    El caso de Carrefour .....	20
II.   El marketing verde como instrumento de la RSE .....	25
A.    Definición del marketing verde .....	25
B.    Los casos de Natura y DE Patagonia .....	34
III.  Los límites del marketing verde con el Green Washing .....	47
A.    Límites al Green Marketing: El Greenwashing y los otros tipos de límites	47
B.    La soluciones que aparecen frente a estos limites .....	59
C.    Quedamos seguros del futuro positivo del Green Marketing .....	64
Conclusiones .....	66
Bibliografía .....	68
Anexo 1: Esperanzas de los grupos de interés de la empresa Carrefour .....	77
Anexo 2: “The ten principles of the Global Impact and supply chain sustainability”	79
.....	
Anexo 3: Ficha técnica del Coca-Cola Life .....	82
Anexo 4: El Greenwashing.....	83

## INTRODUCCIÓN

Desde 2008, la crisis mundial afecta a todos los sectores y todos los actores del mundo. Además de esta crisis económica, la crisis medioambiental se reforzó y ha impuesto nuevas normas que hay que adoptar al nivel global y local. En efecto, aparecen desafíos medioambientales por la amenaza como por ejemplo la falta de agua potable en unos años, que parece a causa del calentamiento climático que implica la necesidad de la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>... A muchos le ocurre la pregunta de ¿cómo, en este contexto de crisis, una empresa puede resolver el desafío entre la competitividad y la sustentabilidad?

Así, aparece la necesidad de un cambio de la orientación estratégica de las empresas. Se puede considerar el “Modelo Delta”, que fue desarrollado por Arnoldo C. Hax, y que trata de situar el cliente al centro de la gestión de la empresa y de la definición de la estrategia del negocio.

En esta óptica, hoy en día es posible preguntarse por las prácticas nuevas del consumo que se desarrollan fuertemente desde unos diez años. En efecto, el consumo responsable está actualmente en el centro de los intereses de los consumidores y esta tendencia se refuerza cada día. Según Webster (1975), el consumidor responsable es “una persona que toma en cuenta las consecuencias públicas de su consumo privado, y que intenta usar su poder adquisitivo para inducir cambios en la sociedad”. Es posible valer que el comportamiento de los consumidores está influido por tres dimensiones: una dimensión social, una dimensión medioambiental y una dimensión económica (Binninger y Robert, 2008).

Por otra parte, cada vez más empresas se crean y se ven obligadas a crecer en un entorno competitivo. Esto implica que estas empresas, ya sean en el contexto de empresa a empresa (B to B, una empresa que proporciona bienes o servicios a otra empresa) o empresa a consumidor (B to C, una empresa que ofrece un producto o servicio a un hogar), se diferencian de sus competidores y así logran seducir a sus clientes. Pero más que esto es la lealtad que atrae a los clientes. En efecto, hay que notar, como mencionó Crié (1996), que lograr la lealtad de un cliente cuesta cinco

veces menos que de reclutar a un nuevo. Hay muchas técnicas de fidelización (Lehu, 2003), pero todas necesitan bien definir al mercado Meta de la empresa y a las necesidades/deseos/esperanzas de este mercado objetivo.

Actualmente, las empresas tienen un incentivo para cambiar y evolucionar en línea con las expectativas y creencias de los consumidores de una manera responsable.

Para entender la problemática que pesa sobre las empresas, es importante estudiar la respuesta de las empresas frente a estas diferentes temáticas.

Por primera parte, hay que definir todo lo que está relacionado con la “Responsabilidad Social de las Empresas” (RSE), poniendo de relieve lo que implica y lo que resulta. Algunos ejemplos concretos mencionados permitirán poner en aplicación los conceptos.

De esta forma, las empresas intentan actuar de manera responsable al nivel global y la respuesta al nivel empresarial y operacional es el marketing verde/Green marketing. En efecto, es necesario estudiar el vínculo que existe ahí, y ver las diferentes prácticas que se puede hacer analizados con la ayuda de algunos ejemplos.

Seguramente existen límites al marketing Verde que hay que mencionar, tal que el Green Washing y otros tipos de frenos. Frente a estas limites, será útil de reflexionar sobre el futuro a corto plazo y largo plazo del marketing verde y de la RSE.

## **I. LA RSE, APARECE COMO UNA OBLIGACIÓN PARA LAS EMPRESAS**

Frente al desarrollo de nuevas preocupaciones medioambientales, el concepto de la Responsabilidad Social de la Empresa se ha desarrollado y muestra una gran importancia hoy en día. Para estudiar el concepto, es necesario definir la RSE, y ver en que consiste una ventaja competitiva para las empresas, dando un ejemplo concreto.

### **A. DEFINICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (RSE)**

Desde el siglo XIX, frecuentemente aparecen preocupaciones sociales que hasta ahora, no fueron integradas de ninguna manera por las empresas. Como hemos visto antes, los problemas se desarrollan y se refuerzan y debido a esto, actualmente las empresas se están enfrentando al reto de integrar en su identidad una dimensión responsable y ciudadana. Para tal fin, primero deberían legitimar sus acciones y fortalecer su identidad a fin de reforzar la reputación en la mente de los diferentes actores económicos.

El marketing es el medio por el cual las empresas comunican cerca de estos diferentes actores y especialmente cerca de su meta. Esto significa que tienen que ser implementadas para redefinir su papel con los consumidores y avanzar hacia enfoques del desarrollo sostenible (Gabriel, 2003). Se puede llamarlo el desarrollo sostenible, “la accesibilidad de todos a la totalidad de los bienes y servicios, el fortalecimiento de las capacidades de todo tipo y la equidad frente a todos los recursos disponibles y transmisibles”. Este concepto involucra una progresión de los diferentes actores y de los tres pilares, cuales son: económico, social, y ambiental (Dubois y Mathieu, 2002).

Es obligatorio recordar que el primer papel del marketing es permitir a las empresas de adaptarse a los cambios (Filiatrault, D’Astous et Laroche, 2001), de hecho se presenta como la primera herramienta que permite a las empresas crearse

una identidad y cultura cerca de los consumidores y de los “stakeholders” cuales actúan como accionarios, instituciones públicas, proveedores o clientes.

Según Kotler y Dubois (1997), “el marketing es el mecanismo económico y social por el cual personas y grupos satisfacen sus necesidades y deseos a través de la creación y del intercambio con otros de los productos y servicios de valor”. Por lo tanto implica el mecanismo que influirá en los consumidores potenciales en la elección de los productos. Esta elección se hiciera basada sobre elementos básicos: el precio, el tamaño del producto, la composición del producto, el diseño y los valores añadidos de los productos entre otros. Pero también en términos de elementos distintivos como: la comunicación alrededor del producto, los valores de la marca que vende el producto y, de un punto de vista social, la imagen que refleja la utilización de este producto hacia el entorno del consumidor.

Según Pras (2012), aparece la pregunta sobre la resiliencia del marketing, en otras palabras, sobre “la capacidad de esta disciplina científica para soportar los choques de la sociedad y económicos”. Esta pregunta está legítima en un contexto del aumento de la competitividad global y en una situación de degradación del entorno (a los niveles humanos y ecológicos). En efecto, las preocupaciones mundiales tienen prioridad sobre las acciones de los diversos actores de la sociedad, incluidas las empresas que tienen un peso significativo sobre la sociedad de consumo.

Según Walker y Salt (2006), la resiliencia es la capacidad de un sistema para absorber un cambio perjudicial y reorganizar, al tiempo que conserva exactamente la misma función, la misma estructura, la misma identidad y las mismas capacidades de reacción. Si hay que extender este concepto de resiliencia marketing, es posible afirmar que la función marketing de una empresa, de una manera general, debe reorganizarse tomando en cuenta las expectativas del consumidor que son cada vez más orientadas hacia las prácticas de la sustentabilidad. El desarrollo sustentable se

puede definir como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones (Informe Brundtland de 1987)<sup>1</sup>.

Hay que recordar que se puede disociar dos niveles en las decisiones marketing. En primer lugar, las decisiones tomadas en nivel estratégico y en segundo lugar, las tomadas en nivel operativo.

El marketing estratégico consiste en colocar la empresa en el espíritu del consumidor a través de una imagen diferente de la de los competidores (concepto de posicionamiento). Además, el marketing estratégico incluye la gestión de la base de los datos de la empresa y la gestión de los clientes. Se trata de, según el “Glossaire du Marketing”, de “fijar los objetivos marketing (productos, mercados...) para el desarrollo de mercados de la empresa en función de los resultados de estudios y análisis.”

El marketing operativo, consista en implementar la estrategia por diseñar, distribuir y promover los productos a una meta predefinida. Las acciones del marketing consisten en garantizar el éxito del producto. Se puede hablar de cuatro políticas diferentes que componen el marketing operativo, que resultan del PLIP: producto (o servicio), logística de distribución, impulsión (publicidad, difusión...) y precio.

De esta forma, las empresas tienen que integrar los conceptos en su funcionamiento y es posible de observar el desarrollo de marketing verde/sostenible que intenta responder a las expectativas de los consumidores responsables. El marketing sostenible se puede definir como todas las formas de marketing que toma en cuenta los temas de la sustentabilidad. Decirlo en una manera más precisa, “el marketing sostenible es una estrategia para influir en el mercado, lo que crea valor para el comprador para que hagan cambiar sus opciones y sus patrones de consumo para contribuir al equilibrio social y ecológico del planeta” (Lendrevie et Lévy, 2011, p.4).

---

<sup>1</sup> El Informe Brundtland, 1987.

El marketing sostenible aparece como una solución frente a la toma de la importancia de los temas de desarrollo sostenible entre los consumidores (Pastore-Reiss, 2006). Entonces, se trata de analizar los comportamientos y motivaciones de los consumidores y de integrar estos enfoques en el apoyo a la toma de decisión. De hecho, en un negocio, el proceso de toma de decisiones es un elemento básico de su éxito (Pfiffelmann et Roger, 2013).

Las estrategias marketing podrían ser distintas pero lo que está utilizado es la práctica del co-marketing que es “una co-creación de valor con los clientes” y que implica involucrar los consumidores en la toma de decisiones de la empresa (Capelli et Danilo, 2012).

Los consumidores buscan cada vez más a asumir la responsabilidad por parte de las empresas y la responsabilidad social de las empresas representa un impacto importante en la confianza del consumidor (Swaen et Chumpitaz, 2008).

En este contexto, las empresas tienen que implementar esta Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se puede definir como “un enfoque voluntario que realizan las empresas, lo que refleja la contribución de las empresas al desarrollo sostenible, que se define como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”” (Instituto Nacional para el Desarrollo sustentable y la Responsabilidad Social Corporativa).

Es acaecido de encontrar varias definiciones de la RSE, pero la del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas parece como una definición casi oficial como la palabra de RSE. Se trata de “La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas a sus actividades comerciales y sus relaciones con todas las partes interesadas internas y externas (accionistas, empleados, clientes, proveedores y socios, colectividades locales, asociaciones) y esto con el fin de satisfacer plenamente a las obligaciones jurídicas aplicables, invertir en el capital humano y respetar su medio ambiente (ecología y territorio)”.

Como ya están definidas las dos palabras RSE y Desarrollo Sostenible, ahora hay que distinguir bien los dos que se pueden confundir fácilmente. En realidad, la RSE es la “la aplicación por las empresas del concepto de Desarrollo Sostenible”. En efecto, cuando alguien habla de RSE, está mencionado el Desarrollo Sostenible por lo del respeto del medioambiente y de los Hombres en una escala mundial y global. Pero en la RSE reside una noción más, que se trata de los grupos de interés. En efecto, el Libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas permite a tener una definición que trata al campo más limitado del medio ambiente de la organización: “De una parte, las empresas deben cumplir obligaciones con respecto a una pluralidad de partes interesadas. Por otra parte, deben saber reaccionar a las demandas sociales que emanan de su medio ambiente.

De esta forma Las acciones de la empresa deben traducir una forma del compromiso de ésta hacia sus partes interesadas y esto más allá de sus obligaciones puramente legales o económicas.”

Es así que se puede decir que el concepto de RSE se basa en la teoría de las partes interesadas. Con el ejemplo de la empresa Carrefour es posible desarrollar las esperanzas de los grupos de interés según el tema. (cf. Anexo 1).

La noción de las partes interesadas, que hoy en día son más conocidos como grupos de interés, existe desde los años 1960 pero fue más desarrollada por Freeman (1984) años después que lo explica como: “Individuo o grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos organizativos”.

Varios problemas surgen al integrar la RSE en un negocio/una empresa. Para ir más allá de la RSE, es necesario hablar de la Responsabilidad global (Broche, Capron y Quairel-Lanoizelle, 2005). La responsabilidad global, o “global impact”, es un término definida por numerosas empresas y que toma en cuenta varios conceptos enunciados anteriormente, a saber el desarrollo sustentable y la RSE, sino también una dimensión internacional, económica y de la sustentabilidad.

Par los agentes económicos, la responsabilidad global representa un tema importante y una estrategia a adoptar con el fin de imponerse en su mercado en diferentes escalas (Werther, Jr. et Chandler, 2010).

## B. LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS

Ocurre la pregunta si en este contexto de competencia, la responsabilidad global pudiera ser una ventaja importante para las empresas en comparación con sus competidores. Primero, hay que recordar que la ventaja competitiva existe y constituye un órgano para una nación o una empresa. Esta ventaja consiste para una entidad, a especializarse en la producción de la cual posee “la ventaja la más fuerte”, es decir por la cual tiene la mayor parte del conocimiento o que es la más eficiente (Ricardo, 1817). Esta ventaja competitiva sería en la base del actor económico. Sin embargo, hemos visto en los últimos años llegó a ser obvio que cada actor económico puede desarrollar esta ventaja, incluso crearla para competir o para ganar como líder.

Desde un punto de vista estratégico, analizando las habilidades de una empresa, es interesante pensar en términos de áreas estratégicas de la actividad, es decir, zonas en las que la empresa, de un punto de vista temporal o de mayor duración, tiene una ventaja y una habilidad que permite que sea competitiva en su mercado. El desarrollo de las áreas estratégicas de la actividad permite a las empresas crear verdaderas ventajas competitivas frente a sus competidores. Esto garantizará que los consumidores van a recurrir a ellas porque su oferta es completa y además satisface totalmente las necesidades y deseos de su meta. Existen varias estrategias para avanzar en esta dirección y en este momento es posible considerar la estrategia de diferenciación que consiste principalmente en proponer una oferta más elaborada que la de los competidores (Johnson, Scholes et Fréry, 2000). Esta oferta más completa del producto o del servicio más completa podría ser consistente con los principios de la responsabilidad global y las expectativas de los consumidores.

Para seguir está representando el ejemplo de la empresa Apple, que desde el lanzamiento de su primer iPhone, ha logrado un posicionamiento sólido con los consumidores como una marca imprescindible por su tecnología intuitiva y todas las ofertas complementarias (aplicaciones...). Su tecnología y su identidad constituyen una ventaja competitiva. Para validar el hecho que la identidad y la cultura de Apple

son fuertes, es posible utilizar la cola que aparece a cada salida de un nuevo producto Apple como una imagen. Los últimos modelos que salieron son el iPhone 6 y el iPhone 6+ que en cada país creían una agitación increíble. Sin embargo desde hace varios años, la competencia se ha reforzado este cambio, a largo plazo, obliga Apple a reinventarse en sí misma, si la empresa tiene la intención de mantener su liderazgo. Afectado desarrollo podría ir en la dirección de enfoques sustentables. Una solución sería proponer celulares de materiales reciclables, o teléfonos que se fabricaron en condiciones éticas (condiciones de trabajo de los montadores de las partes). Este desarrollo ético sería una ventaja competitiva innegable en un tal contexto económico y ambiental.

En efecto, como Arnoldo HAX lo expone bien en su desarrollo del Modelo Delta, hoy en día, las estrategias focalizan su atención en el producto. En efecto, la estrategia de Apple refleja bien este punto de vista por la obsesión del producto. Así, hacen evolucionar los modelos del iPhone, con un enfoque sobre los deseos de los clientes pero sin tomar en cuenta la busca de sustentabilidad que expresen los clientes. Es decir que actualmente, como está expuesto antes, los clientes y todos los actores económicos tienen que cambiar su actitud al frente del consumo y hay muchos consumidores que lo intentan. En este sentido, llegar a ser obvio que Apple es como una empresa que seduce y que tienta a los consumidores con productos bastantes extraordinarios y una cultura muy fuerte, que la mayoría de los consumidores no puede elegir otros productos. Eso significa que no logran elegir productos sostenibles porque la empresa no desarrolla este tipo de productos y el apego a la empresa es tan fuerte que se puede decir que es como un callejón sin salida. Hay que recordar que la estrategia de Apple se basa en la anticipación de los deseos de los consumidores, así que ellos no tengan tiempo de pensar en un modelo nuevo porque el modelo ofrece aún más ventajas que lo que pusieran imaginar.

El competidor principal del negocio, Samsung, tiene una estrategia similar aunque el se fija menos el “show” (se refiere acá a las presentaciones espectaculares de Apple para cada salida de producto) sino más en las ventajas propias del producto. Esto se llama “competitive advantage”, o ventaja competitiva. Pero A. HAX expone que esta estrategia que se basa únicamente en el producto tiene mucho más valor hoy en día

porque no corresponde al mercado actual<sup>2</sup>. En efecto, las empresas tienen que tomar en cuenta las expectativas de los clientes en su estrategia. Así, se trata de pensar en un producto basado directamente y casi únicamente en las necesidades y los deseos del cliente, pero va más allá. En efecto, la idea del Modelo Delta es desarrollar el “system lock-in”, que impone que “en vez de focalizarnos únicamente con el producto o en el cliente, esta vez nos preocupan todos los actores importantes del sistema que contribuyen a crear valor económico para un cliente en particular”.

Con la ayuda de la idea del Modelo Delta, se puede desarrollar un ejemplo pertinente. En 2014, apareció el primer “Fairphone”, desarrollado por una empresa social holandesa. La idea de la empresa es proponer un producto sustentable es decir que usa de procesos de la producción responsable y sustentable y que todos los componentes provienen del desarrollo sustentable. El Fairphone se vende a la mitad del precio de un iPhone reciente (aproximadamente unos 325€) reciente y tiene algunos límites pero es una primera iniciativa prometedora que lanza un nuevo

movimiento orientado sobre las nociones de RSE y de sustentabilidad.



Figura 1: El Fairphone, una revolución

El Fairphone es un Smartphone clásico refiriéndose a la capacidad con el mismo procesador como la mayoría (procesador de cuatro núcleos y 1.4GHz, 1GB de RAM, 16GB de almacenamiento y una versión personalizada y abierta de Android 4.2.2 - conocida como *FairphoneOS*), pero tiene características distintas tal que:

- Una batería reemplazable de 2100mA,

---

<sup>2</sup>Intraing.puc.cl, (2014). [online] Available at: [http://intraing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos\\_pub/descarga.phtml?id\\_curso\\_ic=2028&id\\_archivo=69507](http://intraing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos_pub/descarga.phtml?id_curso_ic=2028&id_archivo=69507) [Accessed 9 Dec. 2014].

Hax, A., *El modelo delta*. Santiago: Universidad Diego Portales, 2013.

- La posibilidad de ampliar más su capacidad hasta los 64GB, gracias a una tarjeta miniSD externa,
- El tipo de herramienta que es necesario para abrir el teléfono en caso de reparaciones,
- El hecho que viene rooteado de serie<sup>3</sup>.

El hecho interesante de este producto, es que se puede vincular con la idea del Modelo Delta y con la existencia de rendimientos crecientes. De esta manera, el desarrollo de este celular se basa en una campaña de “crowdfunding”.

El crowdfunding se puede define como un método de la financiación de un proyecto que se desarrolla cada año más. Es basado en micro-donaciones de socios por la web, que sean creadores, artistas, u otros participantes de un sistema de mecenazgo. Este tipo de financiación alternativo aparece frente a la negativa de algunas instituciones financieras a otorgar un préstamo para un proyecto (puede ser personal, empresarial, etc.)<sup>4</sup>.

Este tipo de financiamiento permite favorecer a proyecto sustentables que a veces aún no son reconocidos por los bancos. En efecto, para considerar tal proyecto hay que pensar y que ver o imaginar los efectos en un plazo largo. O también, como hoy en día los proyectos sustentables no son tan desarrollados, hay que intentar proyectos que tal vez van a fracasar. Después de haber fracasado van a servir a la comunidad para implementar otros proyectos que verán la luz con éxito. Es este sistema que permite a un área a desarrollarse.

Además, este proceso de crowdfunding tiene un efecto de red externo, porque los actores del financiamiento se pueden considerar como “complementores”. “Un complementor no es un competidor o necesariamente un abastecedor; es un

---

<sup>3</sup> Carlos Cámara Menoyo, (2014). *Fairphone, el teléfono (más) justo: el principio de un cambio*. [online] Available at: <http://carloscamara.es/blog/2014/03/09/fairphone-el-telefono-mas-justo-el-principio-de-un-cambio> [Accessed 9 Dec. 2014].

<sup>4</sup> Vargas, J. (2014). *Definición y funcionamiento del crowdfunding*. [online] Economía - Finanzas. Available at: <http://www.economiafinanzas.com/2014/01/27/que-es-y-en-que-consiste-el-crowdfunding/> [Accessed 9 Dec. 2014].

proveedor de productos o servicios que mejora (o puede mejorar) directa o indirectamente nuestra propia oferta o servicio.” Acá, se hace referencia al hecho de que gracias al sistema de mecenazgo, es posible invertir y desarrollar la popularidad del proyecto gracias al sistema de mecenazgo.

Ahora es necesario sintetizar lo que está mencionado antes y decir que según la Comisión Europea, la RSE está considerada como una herramienta estratégica de largo plazo “para optimizar la creación de una comunidad de valores”

Un grupo de la organización de “Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas” (ORSE) <sup>5</sup> trabajó justamente sobre los beneficios que son perceptibles para las empresas en un paso de RSE. Se puede clasificarles en 2 categorías:

- ➔ Desde un punto de vista interno y más sobre el lado económico, la RSE aparece como un instrumento para mejorar el rendimiento económico, social y medioambiental de la empresa gracias a múltiples efectos aplicables:
  - La reducción de los costos y la aumentación de la eficacia de la empresa: en efecto, la idea del mejoramiento de la eficacia de la empresa es el eje más reconocido de la RSE. La responsabilidad social tiene como consecuencia el aumento de la productividad y la reducción de los costos. En efecto, en un proceso de RSE, van a analizar el funcionamiento actual de la empresa para priorizar la gestión del medioambiental, como por ejemplo los ahorros de la energía, instaurar una política de recursos humanos innovadora que al final van a resultar como inversiones inmateriales con consecuencias a medios y largos plazos que pueden ser importantes. Actualmente lo más significativo es el acto de la “depolución”, que contiene la erradicación del despilfarro, es decir de los residuos y todo lo que contamina el entorno y todo el medio ambiente (el suelo, el agua subterránea, los sedimento, etc.). El hecho de comprometerse por

---

<sup>5</sup> ORSE/ADEME, « Guide des organismes d’analyse sociale et environnementale », 2012.

razones ecológicas de luchas contra el consumo excesivo de los recursos, tiene un impacto económico positivo inmediato.

- La prevención de los riesgos que pueden consistir en accidentes industriales (la revisión de las máquinas para mejorar su impacto sobre el entorno, etc.) o en crisis sociales (por la instauración de un nuevo ambiente de trabajo: redefinición de tareas, respecto del humano, etc.). Los riesgos se pueden identificar como sigue:
  - La movilización de los empleados que están implicados en los proyectos estratégicos y que comparten los valores de la empresa. Eso permite reducir el riesgo social y crear una dinámica de progreso.
  - La incitación a innovar, por la inversión en nuevos instrumentos modernos que tienen características “éticas”, “sociales” o “medioambientales”. Eso se traduce por el desarrollo de nuevas actividades. Se habla acá de actividades nuevas o reorientadas que se pueden derivar de la implementación del desarrollo sostenible en la empresa. Se trata de situarse sobre mercados prometedores, particularmente en el ámbito del medio ambiente, pero también de reorientar la cartera estratégica (por ejemplo los petroleros con las energías alternativas), lo que puede llevar a las empresas a renunciar a actividades o a zonas de implantación demasiado arriesgadas respecto a la responsabilidad social.

➔ Desde un punto de vista externo, la RSE contribuye a construir y reforzar una buena imagen de la empresa con los grupos de interés porque aparece como un argumento marketing muy favorable. Hay diferentes aplicaciones:

- Los clientes consideran la RSE como una respuesta a sus expectativas. En efecto, existen dos lados a este eje: el primer lado consiste en satisfacer el segmento de los clientes que es cada vez más sensible a

las temáticas del medioambiente y del desarrollo sostenible. El segundo lado trata de crear nuevos productos o servicios que corresponden a nuevas expectativas (nuevos materiales ecológicos, productos financieros socialmente responsable, etc.).

- El mejoramiento de la relación con los inversores. Así el eje bursátil se ve valorizado con el desarrollo de nuevas relaciones con los inversores y el reclutamiento de nuevos gracias al establecimiento de una política de certificación y de reporting social (como el GSI) para valorizar activos que no tienen tan valor si se consideran desde un ángulo contable y financiero.

Todos estos pasos desvelan las ventajas que puede sacar una empresa gracias a la RSE, a medio y largo plazo. Hasta hoy en día sólo una minoría de empresa supo construir una verdadera diferenciación estratégica gracias a la RSE. Y ahora, es interesante considerar todo lo visto en un caso concreto.

### C. EL CASO DE CARREFOUR

Para poner de relieve los diferentes aspectos que se veían antes, se puede tomar el caso de Carrefour en América Latina, y más precisamente en Argentina.

Carrefour es una gran empresa, que fue creada en 1958 en Francia y que se mundializó con una presencia en 34 países del mundo. Sus tres mercados principales son la Europa, América Latina y Asia. Ahora, es interesante enfocarse sobre el mercado de América Latina y más precisamente, de Argentina, basado sobre el Reporte de sustentabilidad de Carrefour del año 2011.

Carrefour tiene ahora más de 30 años de presencia en Argentina.

Hay que analizar la estrategia de Carrefour que se puede definir dentro de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La empresa resume su visión con un eslogan: “Contribuyendo al desarrollo sostenible. Ayer, Hoy, Mañana con vos.” Esta palabra muestra el interés que la empresa exprime en cuanto a la sustentabilidad, pero también, añade una noción temporal muy importante para recordar a todos el hecho que está presente y que evoluciona con los actores de su actividad (los clientes, los proveedores, etc.).

Las misiones de la empresa se pueden sintetizar con lo que sigue: prestar atención a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés; preocuparse del desarrollo sustentable de la sociedad; promover el desarrollo local y económico de las comunidades, proponer productos de calidad, poniendo de relieve los temas de comodidad, cercanía, y precios más bajo; tener un comportamiento transparente y ético; establecer relaciones de confianza duradera y equitativa con sus grupos de interés; tomar decisiones relativamente a la Norma de Responsabilidad Social ISO 26000 2010.

Los valores de Carrefour tratan de 3 palabras fundamentales: ser comprometidos, atentos y positivos lo que permite ser más cerca de los clientes y consumidores. Pero hay también que citar los valores de honestidad, equidad e integridad. Tienen valores

respetables en cuanto a los derechos humanos (son contra el Trabajo infantil, hacen una gestión de sus empleados por competencias). Ponen por delante el personal de la empresa con 6 aspectos claves para la gestión del clima organizacional (compromiso, personas, prácticas, calidad de vida, oportunidades, trabajo). Representan valores de sustentabilidad que permiten trabajar teniendo una visión ética del entorno.

En cuanto a la política de sustentabilidad de la empresa, la gobernanza de la compañía presta atención a los temas de la sustentabilidad con el establecimiento de un Comité de Sustentabilidad que se llama el Comex. Él se forma por los directores de cada dirección estratégica de la empresa al nivel nacional. Adoptan principios y recomendaciones de la Norma de Responsabilidad Social ISO 26000-2010 y todas las decisiones se toman en acuerdo con esta norma.

La idea es de ver sobre un largo plazo y de integrar de manera transversal la sustentabilidad, es decir que cada actividad o sector relacionado con la empresa tiene que ver con un desarrollo sostenible (abastecimiento, transporte, tiendas, comunidades locales y grupos de interés).

Se puede ver que Carrefour, dentro de su reporte de sustentabilidad, pone de relieve su comportamiento sustentable en un contexto de crisis y de necesidad de cambio.

Ahora, hay que interesarse al beneficio de tomar en cuenta en sus acciones el ambiental y ver cuáles son las ventajas para empresas como Carrefour.

Aparecen nuevas normas que cumplir para el desarrollo del aspecto medioambiental y hay que considerar la sustentabilidad como motor de la innovación.

Un dilema se presenta cuando se habla de integrar y de invertir en el medioambiental. En efecto, los mercados son muy competitivos y se trata de una competitividad internacional con países desarrollados pero también con países en vía de desarrollo que proponen precios baratos con productos similares. Por eso, parece difícil para las empresas de los primeros países, de ver la ventaja de adoptar comportamientos más verdes que aumentan los costos de producción y que no están tan reconocidos por el cliente.

Con investigaciones, podemos decir que la sustentabilidad genera innovación y eso se puede vincular con el economista Joseph A. Schumpeter y su teoría sobre los ciclos económicos que se determinan por una innovación mayor que impacta todo el mercado y que implica inversiones importantes para cambiar los procesos.

La innovación permite posicionarse como líder y tener una ventaja competitiva con posibilidades de invertir en otros puestos.

En el ejemplo de la empresa Carrefour, se desarrollan las esperanzas de los grupos de interés según el tema. (cf. Anexo 1). En efecto, cada actor quiere ver un mejoramiento en el comportamiento de la empresa y cada uno tiene expectativas diferentes.

Carrefour, en su reporte de sustentabilidad pone un punto de honor sobre su cadena de valor. En efecto, la empresa habla de condiciones dignas en su cadena de valor.

Es importante definir la cadena de valor de una empresa. “La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos “de adentro hacia afuera” pueden ir desde políticas de contratación y despido hasta emisiones de gases invernadero [...]”.<sup>6</sup>

La empresa desarrolla en su reporte algunos puntos que constituye su cadena de valor. Se observa que la empresa mejora su cadena de valor por integrar las nociones de responsabilidad social y de sustentabilidad.

De esta manera, la selección de los proveedores se realiza sobre la base de la competencia justa, la transparencia e imparcialidad con una idea de establecer relaciones de confianza duraderas e equitativas. Establecieron un contrato que cada

---

<sup>6</sup> Porter and Kramer; HBR (2006) Estrategia y Sociedad, El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa.

proveedor tiene que firmar para asegurarse que respecta las normas en cuanto a los aspectos medioambientales (todo lo que toca la gestión de los residuos, del agua...), la responsabilidad social en todas las actividades del negocio y unas cláusulas destinadas a los derechos humanos para no permitir el trabajo infantil, ni el trabajo forzado.

Después de haber desarrollado el ejemplo de la cadena de valor, se puede exponer brevemente lo de la “supply chain” (cf. Anexo 2) para ilustrar bien lo que implique la responsabilidad social en una empresa. Hay que recordar que la “supply chain” corresponde a la cadena de suministros que trata del proceso bajo el cual se crean los productos y se entregan a los clientes. Desde los años 1980, existe un concepto de administración de esta cadena para implementar los procesos<sup>7</sup>. La empresa presenta los puntos principales con una fuerte importancia de los grupos de interés:

- Primero, la importancia de las comunidades locales y de los grupos de interés. Así, la firma promueve el empleo local y establece un dialogo con las comunidades locales. Además, la Fundación Carrefour fue creada para permitir estos puntos.
- Segundo, en cuanto al abastecimiento, la idea es, como fue desarrollado antes, “favorecer relaciones sostenibles con los proveedores, promover a proveedores y productos locales y cuidar el suministro responsable con el respecto de las condiciones sociales y medioambientales de fabricación”
- En cuanto al transporte, se habla de optimización de la cadena logística con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la promoción de la logística sostenible.
- Por fin se presenta el tema de las tiendas:
  - o El primer punto trata de “reducir el consumo de la energía y de los recursos naturales, de clasificar los residuos y hacer la promoción del reciclado, incorporar criterios medioambientales a la construcción y/o edificación” de sus tiendas.

---

<sup>7</sup> Supply chain management, (2014). *Definicion de SCM*. [online] Available at: <http://scmcadenadesuministro.weebly.com/definicion-de-scm.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

- La segunda temática trata de los productos. En efecto, se ve una gran oferta de productos que promueven en los clientes un consumo responsable, la garantía de la calidad y la seguridad en sus productos y la oferta de un precio que se ajuste al poder adquisitivo de cada cliente.
- Desarrollan también el tema de los colaboradores con el respeto de la diversidad de género, la seguridad del personal en sus establecimientos, la promoción de la escucha activa de sus colaboradores y la promoción del desarrollo interno.
- Por fin, se trata de los clientes, para informarles y concientizarles sobre el desarrollo sostenible en la tienda, fomentar en ellos la reducción, separación y reciclaje de los residuos con un consumo responsable y cuidar la escucha y la satisfacción de las expectativas de los clientes.

De esta manera, el caso de la empresa Carrefour pone de relieve la aplicación de la RSE en una empresa y la manera por la cual constituye una ventaja competitiva. En efecto, todas las implementaciones permiten a la empresa mejorar sus productos y sus procesos optimizando al mismo tiempo la relación con sus grupos de interés. Este funcionamiento refuerza el posicionamiento de la empresa y su legitimidad.

Después de estudiar un reporte de sustentabilidad, se puede preguntar ¿cómo la empresa va a comunicar sobre el uso de la RSE y como se puede concretizar de un punto de vista operacional?

## **II. EL MARKETING VERDE COMO INSTRUMENTO DE LA RSE**

Como esta dicho antes, las empresas adoptan cada vez más comportamientos responsables. Eso se ve por la integración del concepto de RSE en las empresas. Esta parte pone de relieve el uso del marketing verde en las empresas y lo que implica.

### **A. DEFINICION DEL MARKETING VERDE**

Es importante recordar que el marketing es una disciplina académica que según Kotler “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. En otras palabras, el marketing es la creación y recreación continua de clientes. Trata de transformar el precio en valor para el cliente. Existen diferentes tipos de marketing:

- El marketing externo que se establece entre la empresa y el cliente externo, es el marketing tradicional que trata de vender bien un producto o servicio a un cliente.
- El marketing interno que existe entre la empresa y el cliente interno, es decir los empleados y todos los actores que trabajan para la empresa (proveedores, subcontratista...). La idea es promover la cultura, las ideas y los productos de la empresa con los empleados. En otras palabras, podemos considerarlos como embajadores de la marca.
- Por fin, hay el marketing proactivo que existe entre el cliente interno y el cliente externo, la idea es más de vender ideas entre los clientes para apoyar la identidad de la marca y darla una legitimidad.

La empresas están miradas por los consumidores que demandan, cada día más, la oferta de productos o servicios que hayan sido producidos bajo esquemas de reducción de impactos ambientales.

Como lo hemos dicho antes, el comportamiento de los consumidores cambio, y nos enfrentamos hoy, a un consumidor más responsable que da mucha importancia a los aspectos ambientales. Lo llamamos el consumidor ecológico.

Hoy en día, infortunadamente, la mayor parte de las personas cuando piensan en marketing verde, piensan en todo lo que hace referencia a promover y hacer publicidad de productos que tienen características medioambientales.

Es así que vemos aparecer palabras como “sin phosphate”, “reciclable”, “rellenable” que son el tipo de frases que los consumidores asocian al marketing verde.

Hay que decir que en efecto el Green marketing integra estas palabras y las usa, pero va mucho más lejos.

El Green marketing, llamado también marketing ambiental, aparece como una herramienta estratégico de las empresas, en lo que responde a las preocupaciones de los consumidores y de la sociedad en cuanto al ambiente. El marketing ambiental permite a las empresas vender sus productos de manera sustentable y de poner la empresa en una posición de ventaja competitiva.

Las empresas tienen muchos aspectos que cumplir hoy. Por primero, la función básica de la empresa: ser económicamente rentable, pero también, añadimos el aspecto de la responsabilidad social y ambiental.

Se puede decir que el marketing ambiental consiste en algún marketing que integra en su PLIP (Producto, Logística de distribución, Impulsión, Precio), las variables ambientales.

El marketing sostenible o Green Marketing apareció por la primera vez en 1975. En efecto, la “American Marketing Association” (AMA) hizo el primero taller que se llama “Ecological Marketing”. La idea fue de reunir diferentes actores (académicos, profesionales, responsables de políticas públicas) para que analicen el impacto del marketing sobre el entorno natural.

La definición que salió integra tres componentes:

- Es un subconjunto de la actividad de marketing global,
- Propone la examinación de los aspectos positivos y de los negativos de las actividades,
- Inspecciona una estrecha gama de temas ambientales.

Eso aparece como un inicio de definición muy interesante. Pero hay que precisar un poco más y vamos a desarrollar la definición que da el profesor de la universidad de Newcastle: “el Green marketing consiste en todas las actividades designadas a generar y facilitar cualquier intercambio destinado a satisfacer las necesidades y los deseos de los humanos, de tal manera que la satisfacción de las necesidades y deseos se produce con un impacto negativo mínimo sobre el medioambiente natural”.<sup>8</sup>

Esta definición parece completa por la integración de todas las actividades que tocan el marketing y más allá de la empresa, eso permite tomar un paso atrás sobre el impacto de las actividades y sobre la confrontación de la empresa y de los consumidores. La idea más allá es más que de eliminar completamente el impacto sobre el medioambiental (lo que ahora es casi imposible), es al menos minimizarlo.

Así, el marketing ambiental trata de cumplir el tema de la confianza con los consumidores, que demandan cada vez más transparencia sobre los procesos. Hay que desarrollar después cual es la respuesta de las empresas, tomando el ejemplo de Patagonia, una empresa que vende indumentaria para actividades al aire libre desarrollo sobre su sitio web, un sistema de seguimiento del proceso de fabricación de sus productos. (cf. II. B.)

---

<sup>8</sup> Polonsky, Michael Jay, An Introduction to Green Marketing, Electronic Green Journal, , University of Newcastle, 1994.

El marketing verde aparece como una oportunidad para la innovación. En efecto, en la misma lógica que la RSE, el marketing verde permite a las empresas diferenciarse de la competencia e innovar sobre nuevos mercados.

La tendencia es ir hacia soluciones de colaboración para problemas ambientales y hablamos de una colaboración con los grupos de interés. (Ottman, 1998).

### **La importancia del marketing verde**

El marketing verde aparece hoy como una necesidad creciente que se puede ilustrar simplemente con la definición de la Economía (McTaggartn Findlay and Parkin 1992): “Economía estudia como las personas usan sus recursos que son limitados para intentar satisfacer sus necesidades ilimitadas.”

En efecto trata de la importancia de tomar en cuenta que los recursos disponibles son limitados para cada uno y como un humano tiene necesidades y deseos que se desarrollan constantemente, todos los actores de la sociedad tienen que actuar para que un individuo puede satisfacer sus deseos sin comprometer los recursos de los otros individuos. Es en eso que el marketing verde aparece como una solución para equilibrar la relación entre los recursos y los deseos.

Los negocios usan hoy el marketing verde para diferentes razones, y hay que exponer cinco:

- Las organizaciones perciben el marketing sostenible como una oportunidad que se puede usar para lograr sus objetivos (Keller 1987, Shearer 1990). Hace desde los años 90 que los consumidores contestan de manera positiva a todas las encuestas para saber si están o no preocupados por el medioambiental. Desde esta década, el comportamiento de compra de los consumidores está cambiando y es acá que aparece la oportunidad de las empresas que necesitan cumplir con estos cambios para quedar sus clientes y satisfacerlos. Más allá que los clientes, como lo hemos visto en la primera parte, actuar de manera

responsable permite atraer a los inversores y a cuidar una buena imagen con su entorno. También, eso se puede vincular con la primera parte diciendo que las empresas que ahora usan el marketing sostenible tienen una ventaja competitiva porque satisfacen más necesidades y deseos que sus competidores directos que no usan la noción de responsabilidad social en sus acciones marketing. Podemos precisar este hecho recordando que la oportunidad se refuerza con los consumidores que satisfacen, respecto a la Pirámide de Maslow<sup>9</sup>, el deseo de reconocimiento (recordamos la jerarquía de las necesidades: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización).

- Las organizaciones piensan que tienen una obligación moral de ser más responsables socialmente (Davis 1992, Freeman y Liedtka 1991, Keller 1987, McIntosh 1990, Shearer 1990). Así, la presión del entorno es importante y las empresas tienen que integrarse en la “moda” de actuar de manera responsable respecto al medioambiente. Eso es una cuestión de cultura, que cuando se toma en cuenta, forma parte de la cultura de la empresa. Una vez que se integra a la cultura del negocio, dos tipos de comportamientos aparecen. Un primero que consiste en usar la RSE como herramienta marketing, y un segundo que consiste en ser responsable sin comunicar el hecho aún que se conoce. Vamos a desarrollar acá dos ejemplos. Primero, lo de la empresa The Body Shop que es una cadena de negocios británica especializada en cosmética que fue creada en 1976. Esta compañía usa de los dos comportamientos. De hecho, se sabe por su promoción que la compañía es socialmente responsable (cf. Publicidad Corporate), lo que constituye una ventaja competitiva. Para reforzar esta ventaja, la compañía pone de relieve también su implicación y promueve productos que aparecen como una alternativa a los de sus competidores. Así, como lo podemos ver en la otra

---

<sup>9</sup> MASLOW A., A Theory of Human Motivation, 1943,

publicidad que proponemos a bajo<sup>10</sup>, The Body Shop usa, en su publicidad el argumento del uso de ingredientes naturales. Además, esta nueva línea de productos faciales, NUTRIGANICS, es certificada Ecocert que es una etiqueta que se aplica para los cosméticos.



Figura 2: Publicidad Corporate, The Body Shop      Figura 3: Publicidad Nutriganics, The Body Shop

Podemos también tomar el ejemplo de la empresa Coca-Cola que únicamente promueve sus productos socialmente responsables. En efecto, la empresa está implicada en el medioambiental por sus inversiones para las actividades de reciclaje y también para las buscadadas para minimizar su impacto sobre el entorno. Así, creo nuevos packaging más respetuosos del entorno. También, intenta desarrollar recetas más respetosas del ser humano (con menos azúcar para el Coca Light) y recientemente salió en julio 2013 en Argentina el Coca Cola Life, que es un producto más natural con Stevia (“Es un endulzante natural que proviene de una planta de la



familia del crisantemo, nativa de Paraguay, que endulza 200 a 300 veces más que el azúcar pero sin calorías”) y azúcar de caña<sup>11</sup> (cf. Anexo 3). El producto no funciona bien porque el sabor parece un poco diferente a lo existente. Todavía, la compañía intenta mejorar la receta para que el producto seduce a la población (el último cambio fue en octubre 2014) y no hace

<sup>10</sup>Mundo-geo.es, (2014). *Productos ecológicos: Cosmética ecológica: Eco productos para la belleza*. [online] Available at: <http://www.mundo-geo.es/green-living/cosmetica-ecologica-eco-productos-para-la-belleza> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>11</sup> Cocacoladeargentina.com.ar, (2014). *Coca-Cola Life evoluciona con una nueva receta más deliciosa* / *Coca-Cola Argentina*. [online] Available at: <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/prensa/coca-cola-life-evolucionacon-una-nueva-receta-mas-deliciosa/> [Accessed 8 Dec. 2014].

falta de promover el producto con su ventaja competitiva con el eslogan “Refresca tu naturaleza”. La idea de este Coca Cola Life es de proporcionar hidratación y “degustación” con menos calorías (únicamente 36 kilocalorías por cada 200 mililitros). También, la idea es en comparación con el Coca-Cola Light, de no usar edulcorantes que pueden ser cancerígenos. Por eso, el objetivo de la compañía es ofrecer un producto saludable.

Figure 4: Nueva gama de Coca-Cola Life

- El gobierno está obligando a las empresas para que sean más responsables (NAAG 1990). Días pasando, los gobiernos y las instituciones internacionales tienen que regular el mercado frente a necesidades urgentes de tomar en cuenta, en la sociedad de consumo, el desarrollo sostenible y de cuidar al medioambiente. Las regulaciones tienen como intención de proteger al consumidor por diferentes medios: reducir la producción de productos perjudiciales, modificar la mente de la sociedad de consumo y asegurarse que los consumidores tienen toda la información para evaluar el impacto del producto sobre el medioambiente. Es así que aparecen obligaciones para las empresas de mostrar, respetando criterios, la composición exacta del producto y de su embalaje. Por ejemplo, se trata del etiquetado de los productos alimentarios<sup>12</sup>. En Francia, la regulación es muy estricta con dos principios fundamentales, a saber: 1. el etiquetado deberá mostrar una variedad de información que indica de manera objetiva el consumidor y estas informaciones deben figurar al menos en francés. 2. El etiquetado debe ser leal y no debe inducir al consumidor en error (se trata de la composición del producto, de su origen...). Resultan menciones obligatorias (origen, cantidad neta, denominación de venta, identificación del fabricante, etc.) y menciones o expresiones reguladas (palabras tal que: biológica, natural, artesanal, casero, tradicional, etc.). Existe también una regulación en vigor en

---

<sup>12</sup> Economie.gouv.fr, (2014). *Étiquetage des denrées alimentaires | Le portail des ministères économiques et financiers*. [online] Available at: <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Etiquetage-des-denrees-alimentaires> [Accessed 8 Dec. 2014].

la Unión Europea en cuanto al etiquetado de productos que desarrolla principios similares.<sup>13</sup> En la misma idea, regulaciones muy fuertes existen en cuanto al “made in” en la Unión Europea, lo que permite tener un rastreo de los productos.<sup>14</sup>

- Las acciones medioambientales de los competidores presura a los negocios para que integran actividades de marketing sostenible (NAAG 1990). Aquí, se puede exponer el ejemplo de una lucha sin fin entre McDonald’s y Burger King.

Se puede preguntar si existe realmente una diferencia entre ir a comer en Burger King o McDonald’s porque los productos quedan similares y responden a las mismas necesidades. Pero acá, el Green Marketing plantea la importancia de elegir la empresa en cual se va porque es gracias a un consumo racional que se puede estabilizar el participar a un ambiente equilibrado y sano.<sup>15</sup>

La empresa McDonald’s fue muy criticada por sus impactos sobre el entorno y por su influencia negativa en la obesidad<sup>16</sup>. Desde unos diez años, la empresa se reconoce por sus acciones de Green Marketing. En efecto, se pueden identificar: un 80% de los packaging usados en Europea proviene de recursos renovables; los restaurantes en EE.UU reciclan 13.000 libras de aceite de cocina usado per año; en Francia, 10 restaurantes se han comprometido en la utilización de un software interactivo, “EcoProgress”, lograron reducir su consumo de electricidad de 10% después de poco meses, etc.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup>IDEPA,(2014). [online] Available at:  
[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf) [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>14</sup> Douane.gouv.fr, (2014). *Marquage « Made in » (fabriqué en)*. [online] Available at:  
<http://www.douane.gouv.fr/articles/a10833-marquage-made-in-fabrique-en> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>15</sup>Goldman, R. and Papson, S. (1996). *Sign wars*. New York: Guilford Press.

<sup>16</sup> StudyMode, (2014). *Mcdonald s Green Marketing Strategy by Fandypurwidya*. [online] Available at:  
<http://www.studymode.com/essays/Mcdonald's-Green-Marketing-Strategy-1534485.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>17</sup> Leader, E. (2009). *McDonald's Counters Criticism With Green Marketing Effort*. [online] Environmental Management & Sustainable Development News. Available at:

En respuesta a las implementaciones que presenta McDonald's en su estrategia verde, y más precisamente, la de los restaurantes más verdes, Burger King presenta un diseño de restaurante verde. Se trata de un restaurante respetuoso del medioambiente que utiliza nuevas tecnologías y energía renovable.<sup>18</sup>

- El costo que represente la gestión de los residuos empuja las empresas a cambiar en su comportamiento (Azzone y Manzini 1994). Para desarrollar este último punto, queremos referirnos al ejemplo de la empresa Carrefour, desarrollado en la primera parte, que logra reducir sus costos por una mejor gestión de su cadena de suministro.

Parece claro que hoy existe un paradigma con el marketing que dice que la soberana del consumidor dentro de mercados libres conducirá las empresas a mejorar sus productos buscando oportunidad y lucro.

El dilema es de convencer a los managers que necesitan tomar en cuenta los aspectos de desarrollo sostenible y más allá de responsabilidad social en su oferta para atraer a los clientes que quieren cambiar y evolucionar con empresas que son orientadas sobre el medioambiente.<sup>19</sup>

---

<http://www.environmentalleader.com/2009/05/19/mcdonalds-serves-up-green-practices/> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>18</sup> King®, T. (2010). *Green Franchise Update; Burger King Unveils A Green Restaurant Design - The Franchise King®*. [online] The Franchise King®. Available at: <http://www.thefranchiseking.com/green-franchise-update-burger-king-unveils-a-green-restaurant-design> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>19</sup> Green marketing: opportunity for innovation, Jacquelyn A. Ottman, Lincolnwood (Chicago), USA, NTC Business Books, 1998.

## B. LOS CASOS DE NATURA Y DE PATAGONIA

Ahora, se puede desarrollar dos casos que parecen fundamentales cuando se habla de RSE y más allá de Marketing Verde. Aparece pertinente tomar el ejemplo de empresas que están sobre mercados e industrias reputadas como las peores en responsabilidad social y ética.

### *a) Natura y la promoción de la belleza interior<sup>20</sup>*

En efecto, el primer caso es el de Natura, que esta sobre el campo de los cosméticos, una industria importante.

La compañía brasileña Natura fue fundada hace 20 años y tiene una dinámica importante. En efecto, ella muestra una aumentación de sus ventas fuera de Brasil de 3% de sus ingresos totales (aunque el 3% no es mucho) con operaciones internacionales que están creciendo desde algunos años. Los tipos de operaciones internacionales son: venta directa en México, integración de Venezuela y Colombia al portfolio de Natura en los próximos años, apertura de una tienda en Paris, Francia, considerada como capital de la moda global y el hogar de L'Oreal. Es así que la compañía está buscando oportunidades de desarrollo. En 2004, había una oferta pública inicial (OPI) que permitió a Natura, en 2005, de convertirse en la mayor compañía nacional de cosméticos de Brasil, con ingresos brutos esperados de US\$1.500 millones. El renombre de la compañía es muy fuerte, y se basa por la mayor parte sobre el uso sustentable de la biodiversidad y el respecto de los empleados (la empresa está reconocida por ser uno de los mejores empleadores del país).

En este tiempo, se plantea un problema de competitividad al nivel global. En efecto, la competición sobre este mercado es muy fuerte, con múltiples actores, lo que empuja los negocios que sean pequeños o grandes a adoptar estrategias agresivas tal

---

<sup>20</sup> JONES, G. and REISEN DE PINHO, R. (2007). Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. *Harvard Business School*.

que: el desarrollo de nuevas líneas de productos, la segmentación de los mercados existentes, el posicionamiento sobre mercados prestigiosos.

### **Hay que analizar ¿cuáles son las fuentes del éxito de la compañía?**

Primero, se va a analizar el mercado de Natura, para después recordar un poco la historia de la empresa y su actividad, y por fin, sacar los elementos que permiten a la empresa de tener éxito.

### **El mercado brasileño de los cosméticos y de la belleza:**

Primeramente, se puede hablar un poco del mercado brasileño de la Belleza.

La belleza es un concepto subjetivo que tiene que ver con el atractivo físico de una persona. La industria de la belleza apareció a final del siglo XIX, con base la artesanía.

El mercado de la belleza es un mercado dinámico de US\$231.000 millones (cifra de 2004).

El Brasil es un país dinámico también, el quinto mayor territorio del mundo con una población que supera los 200 millones de habitantes (cifra de 2014)<sup>21</sup>, con una población muy diversificada (comunidades de indígenas americanas, portugueses y africanos). Su economía le permite brillar al nivel global, estando clasificado en 2013 como la 7era economía mundial<sup>22</sup>. Pero es un país que presenta desigualdades de ingresos.

El Brasil es un país consumidor de productos cosméticos y todo lo que toca el cuerpo y la belleza. Así, en 2004, el país tenía el tercer puesto en el mundo en desodorantes y productos para el pelo, el cuarto en perfumería, y el sexto en productos de cuidado personal para hombres<sup>23</sup>. La cultura del cuerpo es muy desarrollada.

---

<sup>21</sup> Población, &. (2014). *Brasil - Población 2014*. [online] datosmacro.com. Available at: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/brasil> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>22</sup> Bruto, P. and Brasil, &. (2014). *PIB de Brasil 2014*. [online] datosmacro.com. Available at: <http://www.datosmacro.com/pib/brasil> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>23</sup> .Panorama do Setor, ABIHPEC, disponible en [www.abihpec.com.br](http://www.abihpec.com.br), se consultó en enero 12, 2006.

## **Historia de Natura:**

La empresa brasileña Natura fue fundada por Luiz Seabra como una pequeña tienda de cosméticos en São Paulo, Brasil, en 1969.

En 1974, la empresa adoptó un modelo de venta directa con un sistema de distribución puerta a puerta que permitió a Natura una expansión durante periodos económicamente difíciles gracias a un costo marginal bajo. En 1979 y 1983, la compañía integro, respectivamente, Guilherme Leal y Pedro Passos. Los tres hombres tenían antecedentes diferentes y ni una experiencia en los cosméticos. La década de 1980 fue un “década perdida” con mucho inflación y poco crecimiento pero, la oportunidad se creó con la mujeres que necesitaban trabajar. Así, la empresa experimento entre 1979 y 1989 una tasa de crecimiento de 43%.

Para seguir con la dinámica, los tres fundadores, decidieron invertir en algunos países de Sudamérica como Argentina por ejemplo. También, formaron la compañía Natura Cosmetics, reuniendo todas las compañías que constituyen el sistema de Natura.

## **Líneas de Productos y Marca**

El negocio principal de Natura es la venta de productos cosméticos y de cuidado personal de primera calidad, dirigido a los segmentos de clientes de clase media y alta de Brasil. La presencia de la compañía se hace sobre todas las categorías de productos del mercado de cosméticos, y las más importantes son: fragancias y perfumes, cremas, lociones y maquillaje. En 2005, su portfolio contenía aproximadamente 600 productos<sup>23</sup> integrados en siete líneas principales de productos, en que tres de ellas —Ekos, Chronos y Mamãe e Bebê— eran consideradas conceptuales.

Entre 2001 y 2005, la compañía hizo una reinversión importante, desarrollando más de 100 productos diferentes, todavía con la mirada sobre las acciones de L’Oréal.

La meta de la compañía son las mujeres pero también los hombres y los bebés.

### **Estrategia de Natura:**

La marca funciona de tal manera que los tres fundadores están a la base de cada decisión de la empresa y aún más cuando se trata de nuevos productos. La línea de conducta de la marca consiste en múltiples reuniones del equipo para mezclar las ideas y justamente responder a las necesidades y a los deseos de los clientes. La estrategia de la Natura consiste en “un proceso de innovación y de lanzamiento” con base ingredientes procedentes de la biodiversidad de Brasil, lo que permite cumplir con los gustos de los clientes, optimizar las ventas y promover la marca.

Ahora mismo, Natura trata de usar de la RSE con una aplicación directa en el marketing verde.

En efecto, hay que exponer el ejemplo de un proveedor de materias primas de la comunidad de Itatapurú en Amazonia. Los precios de los productos fueron definidos en función de los costos incididos por el proveedor además de un 15% de prima de comercio justo. Recordamos que el Comercio Justo es “un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una 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 productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur.”<sup>24</sup> La iniciativa de Natura se puede explicar como sigue: “Como el ciclo de vida de los productos cosméticos era habitualmente corto, era importante que los proveedores recibieran apoyo para estructurarse social y económicamente, con el fin de minimizar el impacto de períodos en que las materias primas tenían baja demanda. La asociación con ONGs y la obtención de certificaciones internacionales también eran importantes para la sustentabilidad y la difusión exitosa.” Como fue explicado en la primera parte, esta situación refleja bien la integración de la RSE a dentro de una empresa y eso lo permite tener éxito en su negocio.

---

<sup>24</sup> Comerciojusto.org, (2014). *Coordinadora Estatal de Comercio Justo » Qué es el Comercio Justo.* [online] Available at: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/> [Accessed 8 Dec. 2014].

También, la empresa tiene una cultura organizacional “caracterizada por su apertura, transparencia y respeto por los partícipes”. El compromiso con los grupos de interés fue respetado, y podemos tomar como ejemplo lo de los empleados que se ven incluidos en las actividades y bien considerados a dentro de la empresa y también que tienen muchas posibilidades de evolución a dentro de la compañía: “Comprendemos Natura como dos compañías en una. La primera es la parte industrial, responsable de la producción y de la marca. La segunda es la parte comercial, que enfrenta problemas como relaciones, marketing y canales de distribución. Hasta hace unos pocos años, eran entidades casi separadas, en términos de desarrollo de carrera, donde muy pocos ejecutivos emigraban desde un lado al otro. Con un nuevo concepto de liderazgo, este tipo de migración se está haciendo más común.”

Además de ver la aplicación de la RSE, podemos ver el empleo del Marketing Verde lo que va de consistente con la RSE.

En efecto, con respecto al consumidor, Natura tiene productos cuales concepto de base es el “bienestar/estar bien” que trata de una “relación armoniosa, placentera entre uno y su propio cuerpo, combinado con el concepto relaciones gratificantes y empáticas con otros y con la naturaleza.” Esta estrategia consiste en un factor de diferenciación para sus productos y permite también valorar su cadena de valor.

La idea de la marca es cambiar la industria e intentar transformarla en algo más respetuoso del cuerpo y de manera general de los clientes y que sea más sostenible. El creador, Seabra, tiene una visión nueva sobre el mercado de los cosméticos y quiere aplicar un cambio en los usos y en el consumo. Él se declaró en contra “del uso manipulador de la publicidad en la industria de los cosméticos como un “crimen cultural”.” Quiere promover la belleza interior a cerca de los consumidores lo que es algo sostenible y que corresponde a una responsabilidad social.

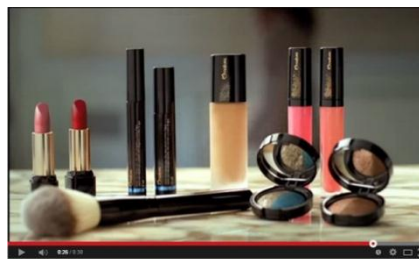
Natura tiene como filosofía de marketing de cada producto está asociado a un concepto que será un factor de éxito con respeto a los consumidores porque permitirá jugar sobre el lado emocional del consumidor. El vicepresidente internacional de Natura, Philippe Pommez, desarrollo este punto: “Cuando desarrollamos un nuevo

mercado, primero trasladamos ideas, luego la marca y finalmente el producto. La compañía identificó 11 atributos para la marca Natura y los evalúa cada vez que decide entrar en un nuevo mercado. Nuestro desafío, por lo tanto, es mejorar los atributos específicos cuando son deficientes en regiones o países específicos.”

La publicidad de Natura de 2014<sup>25</sup> muestra bien la promoción de la belleza interior y más allá, de valores fundamentales para el ser humano: acéptate, quíerete y muéstrate como sos. Allí son las palabras que aparecen sobre el video publicitario: “Yo soy la belleza, no soy exhibición, soy expresión, no soy fama, soy identidad, no soy imposición, soy inspiración, yo soy la belleza, no soy formula, soy libertad”. El dilema es fuerte porque promueven belleza interior mientras que venden cosméticos. Pero como tratan de ser transparentes y de decir la verdad al cliente, la legitimidad está presente y los productos se pueden vender bien.



Natura - Yo soy la belleza (Publicidad 2014)



Natura - Yo soy la belleza (Publicidad 2014)

## Iniciativas

NATURA

### Iniciativas

- > Sociobiodiversidad | Uso sustentable de la biodiversidad
- > Residuos | Reciclaje
- > Relaciones | Dialogos con grupos de Interés
- > Agua | Huella Hídrica
- > Cambio | Carbono Neutro
- > Educación | Creer para ver
- > Educación | Table Ambiental
- > Emprendedurismo | Movimiento Natura
- > Residuos | Innovación
- > Residuos | Repuestos Natura
- > Sociobiodiversidad | Certificación de Activos
- > Sociobiodiversidad | Comunidades Proveedores
- > Sociobiodiversidad | Natura Ekos
- > Sociobiodiversidad | Programa Amazonia

Somos conscientes de que nuestro rol es contribuir para transformar el actual modelo de desarrollo, articulando el crecimiento económico a las necesidades sociales y ambientales. Ello implica desarrollar, impulsar y apoyar propuestas e iniciativas consistentes que dirijan a la sociedad por un camino más sostenible.

Para completar la demostración, hay que poner de relieve el espacio del sitio internet reservado al tema de sustentabilidad. Si se mira a la pestaña “sustentabilidad” en el sitio web, se puede ver

las iniciativas que comunica la empresa de temáticas fundamentales como: el agua,

<sup>25</sup> YouTube, (2014). *Natura - Yo soy la belleza (Publicidad 2014)*. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=WxrbN8LcoNc> [Accessed 8 Dec. 2014].

los residuos, las discusiones con los grupos de interés, la educación, la sociobiodiversidad, etc.

Así, el marketing de la empresa pone de relieve los temas ambientales y los temas sostenibles con un fondo de educación al cliente y de los actores del sector con la promoción de ideas a favor de la belleza interior y de un consumo razonable.

La compañía está reconocida en Brasil y ahora en todo el mundo por su visión ética y su implicación en la biodiversidad y en otras actividades que implica el desarrollo sostenible. Los resultados de la empresa son la consecuencia de la aplicación de estas creencias. La empresa es un modelo de cambio para la industria de los cosméticos y parece como inspiración de valores sostenibles para nuevos negocios tal como Lush por ejemplo.

### ***b) PATAGONIA, líder en responsabilidad ambiental<sup>26</sup>***

La empresa Patagonia conoce un éxito impresionante desde su creación en 1990. En efecto, la compañía está reconocida al nivel mundial como líder en responsabilidad ambiental.

Hay que explicar la estrategia de Patagonia y sus factores de éxito.

#### **Historia de Patagonia**

Desde 1957, Chouinard, el fundador, tenía una empresa llamada Chouinard Equipment, que trataba al inicio de fabricar clavos para escalar. Después, en 1966 se instaló en Ventura, California, y rápidamente, se convirtió en el mayor proveedor de equipos para escalar de Estados Unidos. Es en 1972 que la empresa incorporo una línea de indumentaria llamada “Patagonia” en referencia a la región de Patagonia en Chile y Argentina. En 1979, la sociedad se convirtió en una empresa independiente.

---

<sup>26</sup> Reinhart F., Casadesus Massanel R. y Jin Kim, H. (2010). Patagonia. *Harvard Business School*.

La empresa creció muy rápidamente con una aumentación de ventas durante la década de 1980 de US\$80 millones, pasando de 20 a 100 millones, con una expansión a Europa y Japón.

### **Línea de productos**

Patagonia es una empresa especializada en la industria de indumentaria deportiva de alto nivel con cuatro categorías principales de productos: Indumentaria Deportiva (tipo prendas informales), Indumentaria técnica (tipo ropas aislantes), tejidos técnicos (camisetas con tratamiento especial para las telas) y artículos duros (tipo mochilas...).

La empresa pone énfasis sobre la calidad con el fin de producir productos simples, funciones y multifuncionales. La empresa invierte en pruebas de campo para asegurarse de siempre ofrecer productos de la mejor calidad.

La filosofía de la marca es muy fuerte y esta originada por su dueño. En efecto, como él es un alpinista apasionado, observo el daño producido a las rocas durante sus ascensos, lo que le puso a comprometerse sobre el lado ecológico. La misión de Patagonia es la siguiente: “fabricar el mejor producto sin causar danos innecesarios y utilizar el negocio para generar e implementar soluciones para la crisis ecológica.”<sup>27</sup>

Así la marca se compromete a disminuir el impacto ambiental de sus productos en todos los pasos de producción. Es acá que se exprime la implicación de la empresa sobre el lado medioambiental y en un paso de RSE. En efecto, “Mientras mantenía un crecimiento anual promedio del 6% de su facturación neta, Patagonia donaba en 1% de sus ingresos a causas relacionadas con la protección del medio ambiente, realizaba donaciones en especies a grupos ambientalistas e invertía miles de dólares para reducir el impacto ecológico de su proceso de producción. Al mismo tiempo, la

---

<sup>27</sup> Patagonia.com, (2014). *Patagonia Company Information: Our Reason for Being - Values, Mission Statement.* [online] Available at: [http://www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en\\_US&sct=US&assetid=2047](http://www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en_US&sct=US&assetid=2047) [Accessed 8 Dec. 2014].

compañía apuntaba a lograr un crecimiento anual de ventas del orden del 10% durante los próximos cinco años.”<sup>28</sup>

Por fin, la marca era líder en innovación tecnológica en su industria. Invertía US\$ 3 millones por año en investigación y desarrollo. Un trabajo por ejemplo fue el desarrollo de la fabricación de cierres 100% reciclables.

Para seguir con la problemática de la RSE en la empresa, que proyecta sus valores con sus proveedores y trata de averiguar que cumplen sus propias normas de calidad y responsabilidad social y ambiental. Los ejecutivos de Patagonia adoptaban un proceso de selectividad de los proveedores para llegar a una menor tasa de defectos en los productos y también aplicar un mejor control de los procesos de fabricación de los productos y de la calidad<sup>29</sup>. Para lograr estos objetivos, la empresa paso de 200 proveedores en el mundo en 2004 a 41 en 2010. Así, externalizaba el 85% de su fabricación con plantas ubicadas fuera de Norteamérica para reducir los costos.<sup>30</sup> Todavía con la voluntad de expansión de sus valores, el sistema de selección de los empleados se hace en función de las características de la vida “vaga”, las inquietudes ecológicas y el espíritu emprendedor.<sup>31</sup> Le empresa trata muy bien a sus empleados y tiene practicas innovadoras tal como ofrecer sabáticos de hasta dos meses para que los empleados trabajaran en las organizaciones ambientalistas que eligieran. Creaban un real espíritu ecológico, una cultura muy fuerte acerca de valores comunes (atracción para la naturaleza y el deporte, respecto del medioambiente).

En cuanto a la actividad de marketing, Patagonia gastaba menos del 1% de las ventas en mercadeo y publicidad, lo que es excepcional en comparación con sus

---

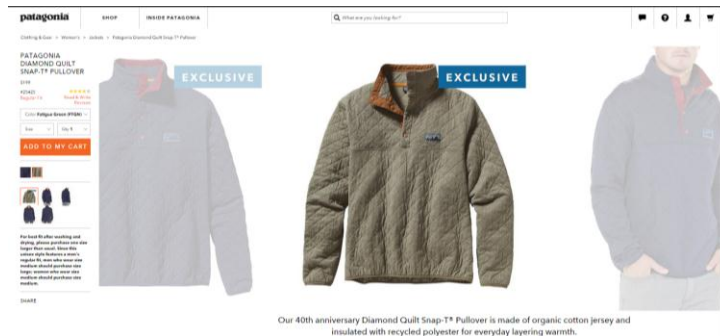
<sup>28</sup> Casey Sheahan, CEO de Patagonia, entrevista con los escritores del caso en Ventura, California, el 20 de julio de 2010

<sup>29</sup> Dave Abelo, Director del Centro de Distribución de Reno, entrevista con los escritores del caso en Reno, Nevada, 18 de Julio de 2010

<sup>30</sup> Doug Freeman, Vicepresidente de Producción, comunicación personal, Agosto de 2010

<sup>31</sup> Yvon Chouinard, “Patagonia: The Next Hundred Years”, p.11

competidores.<sup>32</sup> Pero por lo menos, la compañía beneficia de una publicidad gratis gracias a reportes sobre su funcionamiento y su compromiso de sustentabilidad.



El caso de Patagonia plantea muy bien el desafío que puede existir entre el compromiso con la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

De esta manera, Patagonia habló en 2010 de una “Iniciativa de Ciclo de Vida del Producto” que trata de exponer la aplicación de prácticas existentes tal que la reparación y el reciclaje de prendas viejas, y por otro lado, desarrollar un mercado de canje de productos usados por los clientes de la empresa. Este proceso incluye a los clientes en la visión de responsabilidad ecológica de la empresa con el tema de la educación de los consumidores por un contrato mutuo entre la empresa y este grupo de interés para “reducir, reparar, reusar y reciclar” las ropas que consumían<sup>33</sup>. Pero acá se pone el desafío en cuanto a los clientes que podrían tener los mismos productos a un precio inferior, podemos hablar de un riesgo de canibalización de las ventas por la creación de esta nueva actividad.

Por lo menos original, desde el principio de la empresa, el fundador Yvon Chouinard hizo un anuncio en una reflexión pública en 1995<sup>34</sup> incitando los consumidores a reducir su nivel de consumo y a optar para un consumo razonable y más sostenible.

<sup>32</sup> Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing*, p.158

<sup>33</sup> Patagonia INC., “Common Threads – Landfill-Free: Product Lifecycle Initiative”, 23 de marzo de 2010, p.1-6

<sup>34</sup> Yvon Chouinard, « The Next Hundred Years », 1995, p.5

Eso fue por lo menos vanguardia. La meta del fundador fue verdaderamente de crear un negocio que sea socialmente responsable y crear una nueva manera de consumir con la idea de educación del cliente.

### **Estrategia de Patagonia y factores de éxitos:**

Acá se puede exponer algunas estrategias sustentables de Patagonia:

- En 2012, Patagonia Inc. Fue la primera empresa de California, USA, en elegir la condición de sociedad de bien público (o benefit corporations). Este tipo de sociedades “usan el poder de los negocios para resolver problemas sociales y medioambientales” es decir que la empresa debe expresar una misión social o ambiental y “asumir la responsabilidad fiduciaria, legalmente vinculante de tener en cuenta los intereses de los empleados, la comunidad y el medio ambiente como los de sus accionistas”.<sup>35</sup> La organización sin fines de lucro “B lab”, que es el encargado de distinguir la diferencia entre “buenas compañías” y buen marketing, aprobó las prácticas de Patagonia y su nuevo nombre de empresa. “Este es un paso definitivo y demuestra, una vez más, el compromiso de Patagonia con sus empleados, los clientes, la sociedad y el medio ambiente” concluyó Raúl Costa, representante de Patagonia Inc. en Argentina. Vamos a ilustrar este punto por una campaña de Green marketing corporate muy exitosa que tiene que ver con la educación del cliente. Eso paso en noviembre 2011 en Estados Unidos en un día conocido como “Black Friday” que refiere a un día por cual todos los negocios ofrecen precios con rebajas. Pero también, eso paso durante el “Cyber Monday”, que fue creado en 2005 y que sigue el mismo concepto que el Black Friday pero sobre el internet. Estas acciones empujan al consumo masivo lo que Patagonia quiere denunciar. Para tal fin, salieron un anuncio que dice “No compres esta chamarra” y que explicaba los costos ambientales de comprar uno de sus



<sup>35</sup> Comunicarseweb.com.ar, (2014). *ComunicaRSE - Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial RSE | Destacadas | La empresa Patagonia se convierte en una sociedad de bien público*. [online] Available at: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=8269> [Accessed 8 Dec. 2014].

productos más vendidos, sugiriendo a la persona que ve esta publicidad de pensar dos veces antes de comprarlo.<sup>36</sup> Esta campaña tenía un impacto muy fuerte y cambio la mente del consumidor.

- Si se sigue con Marketing Verde, la página web de la empresa propone un seguimiento de los productos desde su diseño hasta la compra para estimar su huella de carbono. Este proceso se hace por medio de la “FootPrint Chronicle” que es una sección interactiva con el usuario. El concepto marketing es el siguiente: “puedes quedarte caliente con buena consciencia”. Proponen sobre su sitio web, videos para explicar las ventajas de cada producto y su uso, también videos que tratan de su implicación en el proceso de sustentabilidad, etc. Enmarcan todos los aspectos de sustentabilidad con una transparencia casi perfecta (en efecto, a veces el sitio web falta de caminos intuitivos. (cf. Anexo ...))
- En cuanto a la relación directa con sus grupos de interés, hay que dar dos ejemplos: los proveedores, la empresa hace una prioridad de fomentar buenas condiciones de trabajo en sus fábricas poniendo también en su sitio web el código de conducta que se debe aplicar en estas. En la misma idea, los requisitos con los proveedores tratan de calidad, salud ambiental y seguridad y trazabilidad. Es así que las fábricas tienen que seguir los lineamientos de la Fair Labor Association. Y el otro ejemplo trata de los empleados que, como lo hemos visto antes, pueden dejar su trabajo diario para incorporarse a tiempo completo con alguna ONG ambiental por hasta dos meses, recibiendo su salario completo.<sup>37</sup>
- Por fin, en cuanto a las acciones sostenibles concretas, se puede decir que desde 1985, Patagonia dona el 1% de sus ventas totales o el 10% de sus

---

<sup>36</sup> Nativo Digital, (2011). “No compres esta chaqueta”. *Patagonia le hace frente al CyberMonday*. [online] Available at: <http://www.nativodigital.cl/2011/11/no-compres-esta-chaqueta-patagonia-le-hace-frente-al-cybermonday/> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>37</sup> Expoknews.com, (2012). *Caso de éxito de RSE: Patagonia | ExpokNewsExpokNews*. [online] Available at: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-patagonia/> [Accessed 8 Dec. 2014].

ganancias (eligen el número que sea mayor) a grupos medioambientales. También, a partir de 2008, el 53% de sus prendas son reciclables. Como reconocimiento de sus acciones, en 2008, ganó el premio Marca Ecológica del año, en el foro volvo Eco Design de la feria ISPO en Munich, Alemania.

Para concluir, se puede decir que Patagonia es una empresa ejemplar, que represente totalmente la manera de unir responsabilidad social y éxito. También eso es posible gracias al marketing verde que es la aplicación directa de la RSE en las acciones de la empresa. Podemos ver en este caso que en el marketing verde de Patagonia, los valores las más importantes son transparencia y educación del cliente para lograr los objetivos marketing y financieros.

Cuando se habla de responsabilidad social, se hace directamente el vínculo con el marketing verde, porque estos dos casos reales reflejan que cuando una empresa trata de RSE, tiene que impactar sus acciones marketing y así olvidar el marketing tradicional para dar la luz al marketing verde. Podemos decir que el marketing verde es como la evolución del marketing tradicional porque permite evolucionar en su tiempo y es necesario para una empresa que integra en su estrategia procesos de RSE.

Pero se ve aparecer algunos límites al marketing verde.

### **III. LOS LÍMITES DEL MARKETING VERDE CON EL GREEN WASHING**

En el desarrollo, fueron elegidas empresas conocidas y reconocidas, que tienen gran influencia o no en su mercado. Esta discusión es aplicable a todas las empresas, sean las que sean. Sin embargo, la aplicación de la responsabilidad global debe ser coherente, y no despojar a la empresa de su identidad, pero, por supuesto, para venir reforzarla.

En efecto, se pueden identificar algunos límites de empresas que se escondan detrás de una apariencia de responsabilidad que no es.

#### **A. LÍMITES AL GREEN MARKETING: EL GREENWASHING Y LOS OTROS TIPOS DE LÍMITES**

En efecto, en la primera parte, se estudió el caso de la empresa Carrefour, que se dice responsable socialmente pero que relativizar este reporte de Carrefour que muestra únicamente los aspectos positivos de las acciones de la empresa. Se puede ver que las empresas intentan realmente hacer esfuerzos para la sustentabilidad pero existen todavía problemas como ponen de relieve los escándalos como por ejemplo en 2012 con la intención de engañar a los clientes argentinos, poniendo la palabra “hecho aquí” aunque es una carne que viene de Irlanda. Por eso, la sustentabilidad puede representar un motivo de esconder aspectos negativos de la empresa sin realmente trabajarlos.

##### ***a) El Green Washing***

Hoy en día, numerosas empresas, conociendo la importancia del Marketing Verde para los consumidores, quieren integrar estos aspectos en su identidad y en sus productos. En efecto, los aspectos verdes constituyen un factor de decisión para los

consumidores (Cliath, 2007). Pero, el consumidor queda séptico porque existen cada vez más empresas que consideran y exponen objetivos sostenibles aunque no pueden lograrlos, o peor no intentan porque no quieren invertir plata o tiempo. Eso puede construir una mala imagen del Green Marketing y contribuye a hacerlo perder credibilidad.<sup>38</sup> Se habla del “Marketing Hype”, es decir de bombo de la comercialización.

La influencia real y las posibilidades de manipulación de los “mass media” (se trata de “los instrumentos que permiten una difusión colectiva de contenidos de mismo tenor a los individuos y a los diversos grupos que componen la sociedad”<sup>39</sup>) sobre la sociedad es uno de los temas más disputados en el campo de la sociología de la comunicación (McQuail, 1985: y Gunter, 2000: 15-22, entre otros).

La presión de los consumidores y de las instituciones públicas empuja las empresas a integrar variables verdes como factor de diferenciación y de competitividad de sus productos (Klassen y Curtis, 1996).

Como está dicho antes, el concepto de RSE aparece como la integración de las variables verdes en la política de la empresa pero se observan graves diferencias entre la declaración de buenas intenciones (“policy commitment”) a nivel de dirección, y la elaboración e implementación de programas concretos (“policy implementation”) (Ramus y Montiel, 2005).

En el mismo sentido, hay que decir que un comportamiento verdaderamente “sostenible” es probablemente incoherente con la propia naturaleza de algunos sectores, que tendrían que modificar sus actividades primarias radicalmente para cumplir con las exigencias de los grupos de interés (Ramus y Montiel, 2005: 409-411). De esta manera, las empresas pertenecientes a estos sectores tienen una tendencia a desarrollar el Greenwashing como estrategia de respuesta a la presión social externa (Ramus y Montiel, 2005:408), a la hora de mantener sus niveles de venta.

---

<sup>38</sup>Michael Jay Polonsky y Philip J. Rosenberger III, *Reevaluating green marketing: a strategic approach*, 2001, Published by Elsevier Inc.

<sup>39</sup> Mercaba.org, (2014). *MASS-MEDIA*. [online] Available at: <http://www.mercaba.org/VocTEO/M/massmedia.htm> [Accessed 8 Dec. 2014].

El GreenWashing se puede definir como sigue: “La ampliación selectiva de información ambientalmente positiva a través de la publicidad, que causa una imagen distorsionada de la realidad en la mente del consumidor, en la que estos aspectos ‘ecológicos’ se encuentran sobre-representados”<sup>40</sup>. (cf. Anexo 4) En términos más comunes, se puede decir que el GreenWashing aparece como un fenómeno de engaño por el uso del medioambiente como leitmotiv para la venta.

El Greenwashing se hace por medio de la publicidad que tiene un papel clave en el posicionamiento de productos, empresas y conceptos (Navarro, 1971). Según P. Kotler, la publicidad se puede definir como “como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado” y se identifican tres objetivos principales que son informar, persuadir e recordar. Hoy en día, hay que saber que un individuo se ve confrontado, por ver o escuchar, a 1000 a 1200 publicidades per día si se consideran estos medios de publicidad: la televisión, la radio, la publicidad gráfica, el internet, el cine, los periódicos. Estos medios que se pueden mezclar en el momento t.<sup>41</sup> Esta sobrexposición pueden conducir a una cierta resistencia de los consumidores frente a las manipulaciones externas.

Se puede identificar uno de los primeros casos de Greenwashing en los años 1960, “cuando E. Bruce Harrison desarrolló una campaña publicitaria para la industria química norteamericana con la intención de compensar un movimiento ecologista creciente que en ese momento ejercía presión a favor de un endurecimiento de la legislación.”

La problemática del GreenWashing se pone por el hecho que los consumidores están mirando hacia el futuro y que así se desarrolla una angustia frente a las amenazas de falta de recursos naturales. En esta mirada, el sector que tiene la peor reputación en

---

<sup>40</sup> Hallama M., Montlló Ribo M., Rofas Tudela S., Ciutat Vendrell G., El fenómeno del Greenwashing y su impacto sobre los consumidores propuesta metodológica para su evaluación, *aposta - revista de ciencias sociales*, ISSN 1696-7348, nº 50, Julio, Agosto y Septiembre 2011, p.7

<sup>41</sup> Politique.eu.org, (2014). *Politique, revue de débats - Parts de marché contre parts de cerveaux*. [online] Available at: <http://politique.eu.org/spip.php?article846> [Accessed 8 Dec. 2014].

cuanto a sus impactos sobre el medioambiental es el de la industria. Para solucionarlo, la gran mayoría de los consumidores estarían dispuestos a “comprar productos más respetuosos con el medio ambiente y alrededor del 40% también pagarían algo más” (Fundación Entorno, 2000: 9; UCE, 2007: 1).

Se detecta una vulnerabilidad de los consumidores frente al GreenWashing por la dificultad de identificarlo.

El GreenWashing se puede hacer de manera proactiva, es decir como medio para destacarse de la competencia o anticipar sobre futuras preocupaciones. También, se realiza de forma activa, es decir para responder/atenuar la mala imagen que pesa sobre el sector de la empresa que está considerado como malo (el ejemplo de la industria) o sobre sus productos que se ven asociados malas noticias.

Para ir más allá del GreenWashing, se desarrolla el “Deep GreenWashing” que resulta de la manipulación de la opinión pública. Este concepto se produce como “efecto colateral con cada anuncio que utiliza el Greenwashing, dirigiendo la atención y determinando la discusión pública (Jenner, 2005: 11-14), ya que la población reclama cada vez una mejor imagen ambiental de las empresas.”<sup>42</sup>

Existen diferentes formas de GreenWashing por distintos niveles que pueden resultar de una acción involuntaria, de una exageración de los beneficios del producto en las campañas publicitarias.

Se puede analizar diferentes aplicaciones del GreenWashing:

- En primer lugar, el GreenWashing se puede hacer a través del etiquetado de



un producto que resulte de la descripción de propiedades, de la adopción de logos para reforzar el compromiso en causas éticas o en relación con el

<sup>42</sup> Hallama M., Montlló Ribo M., Rofas Tudela S., Ciutat Vendrell G., El fenómeno del Greenwashing y su impacto sobre los consumidores propuesta metodológica para su evaluación, apostá - revista de ciencias sociales, ISSN 1696-7348, nº 50, Julio, Agosto y Septiembre 2011.

desarrollo sostenible. Este tipo de GreenWashing es muy eficiente porque la visualización y la comprensión son directas. A veces, ciertas empresas industriales contratan una organización para “diseñar” un logo que se aplica a su empresa, sin que sea totalmente verdadero integrando “todas las consideraciones ambientales relevantes para el producto”. Eso se llama etiquetas concedidas por terceras partes.



- El otro medio más común es la publicidad en medios de comunicación. El alcance de la publicidad es cada vez más fuerte y se puede usar todos los medios de comunicaciones (radio, tv, cartelería, prensa escrita pero también el internet, los correos electrónicos, etc.).

Estos dos medios consisten en algo más o menos evidente y más fácil de distinguir. Pero existe también un GreenWashing mucho más profundo y que tiene un impacto aún más fuerte. Eso se considera cuando forma parte de una estrategia de gestión de la imagen de una corporación:

- De esta manera, se puede hablar del “astroturfing” (o también “bluewashing”). Este concepto apareció por el desarrollo del internet y de las redes sociales. Se denomina a “un activismo impulsado por un núcleo pequeño de personas que cuentan con grandes recursos que les permiten crear la apariencia de un apoyo popular espontáneo”<sup>43</sup>. En otras palabras, se trata de una manera de cambiar la imagen de una marca o producto para llegar a una imagen socialmente responsable y ética. Eso puede pasar por la asociación a ONGs o tipo de organizaciones reconocidas, o por la compra de comentaristas, usuarios comprometidos o blogueros para que hablan en su

---

<sup>43</sup>Martínez-Rolán, X., Piñeiro-Otero, T. and Dafonte Gómez, A. (2014). Intoxicadores en redes sociales. Astroturfing: una conceptualización en el ámbito de las redes sociales. [online] Available at: [http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/16.-Mart%C3%ADnez-Rol%C3%A1n\\_Pi%C3%B1eiro-Otero-Dafonte-G%C3%B3mez.pdf](http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/16.-Mart%C3%ADnez-Rol%C3%A1n_Pi%C3%B1eiro-Otero-Dafonte-G%C3%B3mez.pdf) [Accessed 8 Dec. 2014].

favor y que promueven los valores y las acciones de la empresa. Se puede ver muchos eventos ambientales adonde algunas empresas aparecen aunque no sean completamente respetuosas de los aspectos verdes. Las organizaciones de estos eventos pueden resultar a promover estas empresas y es de esta manera que el GreenWashing se identifica. Resulta que es una técnica de marketing que consiste en “ocultar al verdadero emisor de un mensaje publicitario o propagandístico, y hacerlo pasar por una expresión popular y espontánea. A través de este controvertido método, se crea popularidad y masividad ficticias, para que otras personas estén más proclives a aceptar la idea, marca o producto que se desea promover”<sup>44</sup>. Esta práctica se ve criticar fuertemente por su aspecto en contra de la moral: “El Astroturfing es un fenómeno de corrupción general en el mundo de la asesoría de imagen que se ha dado y mucho en el mundo de la moda o en sectores como el de la alimentación o la cosmética e higiene, y que aplicado al mundo ambiental también se ha demostrado especialmente eficiente”<sup>45</sup>. El uso del astroturfing se ve popularizando, lo que puede inquietar bastante por su carácter de manipulación de la opinión pública y por el hecho de esconder o maquillar la verdadera identidad de una empresa. Hay que dar un ejemplo de Astroturfing que sea uno de 2008, de la empresa McDonald’s. En efecto, en Japón, se descubrió que la empresa había pagado a cerca de 1000 personas para que hiciesen la cola frente a sus locales el día del lanzamiento de una hamburguesa. Hábiles en relaciones públicas, la compañía reconoció el hecho pero cambio de nuevo la versión, diciendo que fue una acción para testear la calidad del producto y la atención<sup>46</sup>. Otro ejemplo que sale muy frecuente es el del Partido de los 50 centavos, un ejército de jóvenes contratados por el

---

<sup>44</sup> Bloggin Zenith, (2014). *¿Qué es y cómo funciona el “Astroturfing”?* DicZionario. [online] Available at: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-astroturfing-diccionario/> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>45</sup> Ferfollos.blogspot.com.ar, (2014). *La Calidad Ambiental: El Greenwashing o cómo engañar con el medio ambiente.* [online] Available at: <http://ferfollos.blogspot.com.ar/2014/04/el-greenwashing-o-como-enganar-con-el.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>46</sup> Bloggin Zenith, (2014). *¿Qué es y cómo funciona el “Astroturfing”?* DicZionario. [online] Available at: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-astroturfing-diccionario/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Gobierno chino para atiborrar Internet con mensajes a favor de sus políticas.<sup>47</sup> Todos concluyen que el Astroturfing siempre ha existido pero que se desarrollan cada vez más medios de usarlo.

- En la misma idea de Deep GreenWashing, aparecen nuevos lobbies o asociaciones de empresas de un sector para presionar la opinión pública y lograr un posicionamiento ético y medioambiental.

En definición, hay que decir que el GreenWashing puede aparecer sobre diferentes formas y que afecta mucho a los públicos. Se ve creciendo, con la última edición de 2010 del estudio “The Sins of GreenWashing” que explica que se observa “un incremento del 73% en el mercado de productos de consumo con características "verdes" publicitadas respecto al año anterior, con algo más de un 95% de los productos considerados como Greenwashing, en mayor o menor medida.”<sup>48</sup>

Al final, resulta que el GreenWashing es un límite enorme al marketing verde porque perjudica a los actores del mercado (los consumidores, las empresas, los profesionales), al mercado en sí y a los conceptos de medioambiente.

Hay que decir que la empresa Patagonia está a veces acusada de GreenWashing por otras empresas, aunque no se verifica porque la empresa trata de ser transparente y de poner en aplicación todos los conceptos que comunica.

Pero se puede desarrollar el ejemplo de la empresa McDonald’s. Se vio antes que la empresa usa el marketing verde y se compromete en pasos de responsabilidad social. Pero aunque se habla de pasos positivos, se puede preguntar sobre lo que no comunica McDonald’s. En efecto, hay que recordar que la empresa es el primer consumidor de carne de res en el mundo. Y se sabe que el costo ecológica del este carne figura entre los peores. Se puede ver los dirigentes de la empresa que intentan

---

<sup>47</sup>Quaglia, J. (2014). *El astroturfing, una nueva forma de mentir*. [online] El Huffington Post. Available at: [http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir\\_b\\_4560165.html](http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir_b_4560165.html) [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>48</sup>Ferfollos.blogspot.com.ar, (2014). *La Calidad Ambiental: El Greenwashing o cómo engañar con el medio ambiente..* [online] Available at: <http://ferfollos.blogspot.com.ar/2014/04/el-greenwashing-o-como-enganar-con-el.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

mostrar su implicación en un paseo más responsable en cuanto a este aspecto pero al final, resulta que no intentan reducir su consumo o pasear a un consumo “biológicos” (se puede definir como “aquel producto que ha sido elaborado con materiales de partida de origen biológico, tales como microorganismos, órganos y tejidos de origen vegetal o animal, células o fluidos de origen humano o animal y diseños celulares (sustratos celulares, sean o no recombinantes - incluidas las células primarias) así como otros de origen biotecnológico que se obtienen a partir de una proteína o ácido nucleico por tecnología de ADN recombinante”<sup>49</sup>) porque dicen que ahora los procesos biológicos en el carne no están eficientes. Dicen que están mirando cómo hacer para asegurarse de su aprovisionamiento en unos quince años intentando buscar nuevas soluciones<sup>50</sup>. En la misma idea, la empresa no comunique sobre el sobreconsumo de restauración rápida que causa problemas de salud pública. El documental “Super size Me”<sup>51</sup> refleje bien el aspecto terrible del sobreconsumo sobre la salud.

El GreenWashing en la empresa McDonald’s se puede discutir porque intentan actuar de manera más responsable pero en su comunicación, se habla únicamente de los aspectos positivos y de las acciones más “fácil” a desarrollar.

### ***b) El “Pinkwashing”***

En esta parte, se trata de los “productos rosa”, que refiere a un producto que está asociado a causas de interés público, todo lo que está conectado a la enfermedades, etc. Este tipo de producto se vende muy bien a los consumidores a quien les gusta participar a estas causas a su escala. Se ve una relación ganar-ganar entre las asociaciones y las empresas, que se unan para la lucha en contra de enfermedades y

---

<sup>49</sup> Fihu-diagnostico.org.pe, (2014). *Revista DIAGNOSTICO*. [online] Available at: <http://www.fihu-diagnostico.org.pe/revista/numeros/2007/oct-dic/201-206.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>50</sup> Cyrillechaudoit.com, (2014). *McDo et développement durable : stratégie ou greenwashing ? ~ Cyrille Chaudoit : innovation digitale, creative technology, marketing et pub.* [online] Available at: <http://www.cyrillechaudoit.com/2010/03/mcdo-et-developpement-durable-strategie.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>51</sup> YouTube, (2014). *Documental sobre McDonald Super-Size Me.* [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=BzJiJmtBNCg> [Accessed 8 Dec. 2014].

otro (por ejemplo la lucha contra el cáncer de la mama). De esta manera, la empresa invierte para la lucha y la asociación está en carga de la buena gestión de la causa y de lograr los objetivos (una cantidad de fondos, una movilización, etc.). Los dos actores están satisfechos y el producto satisface también al consumidor que tiene un producto de buena calidad y que ayuda al ser humano.

Pero infortunadamente, algunas organizaciones aprovechan de la lucha contra las causas para enriquecerse. En efecto, como límite al marketing verde y a las acciones socialmente responsables, aparece una nueva tendencia en el mundo que se llama “Pinkwashing”. Los Estados Unidos definen el Pinkwashing “para referirse a aquellas empresas que dicen promover la concientización sobre el cáncer de mama, pero que en realidad ni donan recursos económicos ni divulgan de forma transparente el manejo que le dan a los fondos recaudados con tal fin y, lo que es peor aún, que ‘disfrazan’ productos que pueden ser cancerígenos con una envoltura o un lazo rosa para que el consumidor los adquiera.”<sup>52</sup> En efecto, se puede observar algunas asociaciones que usan falsos productos rosas que no sean de buena calidad o que no existen para tomar la ventaja sobre las ventas y así ganar dinero sin reinvertir el dinero para causas saludables.

### *c) Errores de posicionamiento: El caso de Coca-Cola Life*

Este caso es muy interesante porque se plantea la pregunta de entender la estrategia de la marca y de ver si esta solución de RSE y de marketing verde se utiliza bien y está a favor de los resultados de las empresas.

La empresa Coca-Cola tiene una notoriedad sin concurso y sus resultados lo demuestran. En efecto, según la clasificación anual de Interbrand de las 100 marcas las más fuertes del mundo, “Best Global Brands” de noviembre 2014, Coca-Cola

---

<sup>52</sup> Montesinos, D. (2012). *Pinkwashing / El cáncer de mama y Yo*. [online] Elcancerdemamayyo.com. Available at: <http://elcancerdemamayyo.com/tag/pinkwashing/> [Accessed 8 Dec. 2014].

tiene el tercer lugar de todas las compañías, las dos primeras están Apple y Google<sup>53</sup>. Esta clasificación se hace según 3 criterios: el desempeño financiero, el papel de la marca (y su influencia sobre las decisiones del consumidor) y la fuerza de la marca (la capacidad de generar una prima y asegurar los ingresos futuros).

En 2014, la empresa lanzó un nuevo producto, el Coca-Cola Life, como fue explicado en la parte II. Este producto se vende ahora en Argentina (que fue el país de introducción), en Chile, en Gran Bretaña y recientemente en México. La idea de ofrecer un producto más saludable entra completamente en la estrategia de innovación y de implicación en procesos más respetuosos del Desarrollo sostenible de la marca. Pero en cuanto a las campañas de marketing relativas al producto, se puede ver que no funcionan por diferentes razones. Nos podemos preguntar ¿cómo una empresa tan reconocida puede hacer errores en campañas de marketing verde?

Este desarrollo se va a enfocar sobre el lanzamiento en México. Se pueden sacar cinco puntos que son a la base del fracaso<sup>54</sup>:

- El primer consiste en un error de posicionamiento: se trata del hecho que el producto Coca-Cola Life va en contra de la imagen positiva y espontánea de



la marca Coca-Cola. En efecto, desde su creación, la marca tiene una fórmula secreta a base de hojas de Coca que se demuestran como saludables. Sus productos tienen una imagen positiva<sup>55</sup>. El hecho de proponer ahora un producto que se llama “Life” destruye la imagen positiva de los otros productos de la marca y demuestra que la marca reconoce lo porque esta criticada. Eso es un error muy grave de

---

<sup>53</sup> Uda.fr, (2014). *Best Global Brands* > Interbrand > Union des annonceurs. [online] Available at: <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/chiffres-cles/classement-best-global-brands-interbrand/> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>54</sup> Rodríguez, Y. (2014). *La campaña de Coca Cola Life | Revista InformaBTL: Promociones, Activaciones, Guerrilla Marketing y Below the Line*. [online] Informabtl.com. Available at: <http://www.informabtl.com/2014/09/22/5-errores-en-la-campana-de-coca-cola-life/> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>55</sup> Maqueda, F. and Barquero, J. (2013). EL MERCADO DE COCA COLA. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA. *Strategy & Management Business Review*.

posicionamiento porque significa que todos sus otros productos consisten en productos malos para la vida.

- El segundo punto trata de un error de marketing operacional y de packaging por la elección del color verde. En efecto, el color asociado a Coca-cola es el rojo. En las derivaciones del producto tradicional Coca-cola, se puede citar el Coca-Cola Light y el Coca-Cola Zero, el rojo esta todavía presente en el packaging aunque no es el color dominante. Pero para este producto, los colores presentes son el verde y el blanco, la tipografía de la palabra “Coca-Cola” no cambia. Se pierde la identidad de la marca.
- Hay que recordar que la Meta principal de Coca-Cola es “los jóvenes maduros”.



La percepción de este producto para este segmento puede resultar difícil por lo que ahora la marca propone productos con menos azúcar o light. No se vende bien la ventaja del producto sobre el packaging porque cuando se mira, se ve las palabras “Stevia + Azúcar de Caña”. Al final, la asociación en la mente de los compradores resultara peor que los productos light por ejemplo. Se trata acá de percepción y no del producto en sí mismo porque se ve la ficha técnica del producto, parece que es un producto más saludable (cf. Anexo 3).

- El lanzamiento en México se hace justo durante la preparación de la fiesta de Navidad así que usar del color verde podría crear una asociación en la mente de los clientes a navidad y hacer de este producto un producto pasajero.
- Por último, se critica la asociación de la marca Coca-Cola a la marca Stevia porque el lanzamiento del producto Coca-Cola Life permite el compromiso comercial entre las dos marcas.

También, se desarrollan sobre las web diferentes críticas muy fuertes en cuanto al producto en sí con una crítica mayor al ingrediente de base Stevia<sup>56</sup>. En este caso, se plantea el problema de posicionamiento, cuando una empresa quiere salir un producto que resulta de marketing verde y de RSE en su gama actual. Parece que

---

<sup>56</sup> Gamba, M. (2014). *La Farsa de la nueva Coca-Cola Life* / GAMBIA. [online] Gamba.cl. Available at: <http://www.gamba.cl/2013/11/la-farsa-de-la-nueva-coca-cola-life/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Coca-Cola hizo un error mayor de posicionamiento y hará que mirar como una empresa tal que esta puede corregir este error.

#### *d) Otros tipos de límite*

El marketing verde aparece como una táctica oportuna para las empresas pero como lo dice Peattie (1999), esas tácticas oportunas resultan del hecho que “los productos que no tienen mercado se supone que no son de valor” y “los mecanismos del mercado pueden permitir corregir los problemas medioambientales”. Ese tipo de visión afecta a la credibilidad del marketing verde y aparece como un límite.

Otro tipo de complicación con el marketing verde viene del marketing tradicional en sí mismo y de sus herramientas para el análisis de empresas como el auditoria de la empresa por ejemplo o el PESTEL análisis (Política, Economía, Sociología, Tecnología, Entorno y Legislación) que aunque el aspecto del entorno/medioambiental está evocado, no es lo que va a pesar más en las decisiones que siguen. Estos instrumentos no logran a ser completamente integrados en el proceso marketing y más particularmente sobre una visión/estrategia sostenible de largo plazo.

## B. LA SOLUCIONES QUE APARECEN FRENTE A ESTOS LIMITES

Ahora, se habla de un marketing verde responsable que aparece como una evolución del marketing verde inicial, y que se ha transformado en un proceso complejo, integrado, estratégico, y táctico. Si se va más en profundidad, hay que hablar de un enfoque holístico basado en un concepto de transformación o de transacción que intenta minimizar una acción que tiene un impacto negativo sobre el entorno medioambiental.

Se puede decir que a un nivel fundamental, el marketing verde va a formar parte de la identidad y de la cultura de la entidad y va a figurar dentro de su estrategia

Pero para solucionar este tipo de límites, las tácticas verdes necesitan ser soportadas por un sistema verde más amplio dentro de la empresa.

Se desarrolla acá el ejemplo de la empresa Apple. En efecto, como se analizó en la parte uno, la empresa Apple conoce un éxito sin precedente y tiene una notoriedad “top of mind”. Se recuerda que la notoriedad es un concepto muy importante en marketing y que trata del “conocimiento que un determinado grupo de la población tiene sobre una determinada marca”<sup>57</sup>. Pero en la idea de continuar así y de asegurarse del futuro éxito, Apple podría anticipar y elaborar un sistema de RSE en sus productos: es decir por lo menos, ser transparente sobre la elaboración de sus productos (información sobre los proveedores, el seguimiento del producto en la misma idea que la empresa Patagonia, los componentes, etc.), reducir los procesos de obsolescencia programada de los productos (hoy en día, al menos una vez por año, elaboran nuevos sistema de explotación iOS que no sean más compatibles con las antiguas versiones de iPhone), educar a los consumidores/clientes para que adoptan

---

<sup>57</sup> Rovira, M. (2011). *La notoriedad de marca como ROI del Social Media - Sociality Bites*. [online] Sociality Bites. Available at: <http://www.socialitybites.com/la-notoriedad-de-marca-como-roi-del-social-media/> [Accessed 8 Dec. 2014].

un comportamiento más responsable. Estas etapas necesitan el uso del marketing verde y la voluntad de los dirigentes. Hay que mirar para no caer en el GreenWashing u otros tipos de límites. En efecto, parece posible que la empresa Apple continúe a ser rentable con la integración de un sistema verde. Por seguro, el establecimiento de este sistema toma tiempo y cuesta plata pero hay que verlo como una inversión para el futuro. Además, como ahora no se hace en el mundo electrónico, este sistema constituirá una ventaja competitiva enorme como será una innovación de proceso y de sistema.

Para intentar solucionar el fenómeno del GreenWashing que aparece como un azote por el impacto que tiene sobre todos los actores y los sistemas, hay que pensar en soluciones tal como: la elaboración de campañas de sensibilización a las temáticas de desarrollo sostenible y del medioambiente, como el aspecto más importante acá es la educación del consumidor que aparece como el mayor influyente para los cambios porque es el que va a comprar los productos. También, se puede pensar en la confección de un guía para identificar el GreenWashing de repente y luchar en contra de eso. Por último, aparece fundamental una discusión con todos los actores además de un control de las instituciones y una reglamentación muy fuerte hacia los procesos de RSE y el uso del marketing verde. Se habla acá de un control mayor de la publicidad:

- “obligar en la publicidad sobre productos perjudiciales para el medio ambiente a mostrar también los aspectos negativos claramente (v. g. en anuncios de automóviles, aparte de mencionar las emisiones, incluir un texto que deje claro que se está anunciando uno de los medios de transporte menos sostenibles).
- Un control de la publicidad: un ejemplo de esto sería el caso de Suecia, donde en la publicidad de automóviles no se pueden utilizar las palabras “medio ambiente”, “sostenibilidad” o “clima” (Rohmer, 2007: 8). En España este año el Ministerio de Medio Ambiente y asociaciones empresariales han cerrado un acuerdo sobre el uso del argumento ecológico en la publicidad. Queda aún esperar los resultados.

- Fomentar el consumo de productos locales, ya que proporcionan un marco de relaciones directas y personales, tanto con los productores de los mismos como con las consecuencias ambientales generadas de su producción.
- Examen y suspensión de los informes de Responsabilidad social corporativa por parte de organismos públicos y representantes de la sociedad civil, equivalente a la Evaluación del Impacto Ambiental (Laufer, 2003: 259, Kirchhoff, 2000: 414).
- Un cambio social profundo: La publicidad es una de las herramientas fundamentales de la economía de mercado, la cual está guiando a la humanidad hacia el colapso como consecuencia de su inherente insostenibilidad medioambiental y social (Meadows et al., 2006). La superación de esta organización económica, conjuntamente con la social, debería comportar la desaparición de la publicidad y lo que la rodea (p. e. el Greenwashing). Este intento es probablemente la manera más coherente para mejorar la situación (Bookchin, 1991 y Georgescu-Roegen et al., 2006). El colectivo científico se encuentra con considerables dificultades para expresar y afirmar esta necesidad de un cambio profundo. Para esto es necesario un posicionamiento político claro y para ello la sociedad científica tendría que superar esta limitación acordada por las “buenas maneras”. Sin embargo, en nuestra opinión, un colectivo con las capacidades de investigación y razonamiento como es el universitario está éticamente obligado a preocuparse por el estado presente y futuro de la humanidad, más allá del desarrollo puramente tecnológico.”<sup>58</sup>

De esta manera se podría reducir el uso de GreenWashing. Pero, hay que apuntar que se podía observar algunos aspectos positivos en este proceso. En efecto, su extensión masiva en el mundo publicitaria ha favorecido la popularización de los valores verdes, y aparece indispensable tener una dimensión ética en su cultura de empresa o al menos comunicar sobre una potencial dimensión medioambiental. Como se vio en la parte anterior, no se sostiene al GreenWashing sino que hay que reconocer sus

---

<sup>58</sup> Hallama M., Montlló Ribo M., Rofas Tudela S., Ciutat Vendrell G., El fenómeno del Greenwashing y su impacto sobre los consumidores propuesta metodológica para su evaluación, *aposta - revista de ciencias sociales*, ISSN 1696-7348, nº 50, Julio, Agosto y Septiembre 2011, p.7

pocos aspectos positivos.<sup>59</sup> Como fue dicho antes, se desarrollan ciertas regulaciones y controles para quedar en una dimensión ética y evitar los casos de GreenWashing. Así, para hacer frente al uso de falsos logos de las empresas, aparecen cada vez más etiquetas para legitimar el proceso que son reconocidas por algunas instituciones. Por ejemplo, se puede citar la “certificación Quebec”, en Canada, que trata de identificar y clasificar los logos legítimos en cuanto al desarrollo sostenible.<sup>60</sup> De esta manera, elaboran un sitio para ayudar los consumidores a identificar los verdaderos logos que certifican los procesos verdes.

También, se ve aparecer una regulación sobre el internet para intentar reducir el uso de astroturfing. Y ahora, las empresas se ven multar cuando se descubre el escándalo. De esta manera, se puede citar el caso de Samsung que fue multada en Taiwan por crear una campana de astroturfing en contra de su rival HTC, con comentaristas pagados. De la misma manera en 2014, 19 empresas se vieron multadas por el fiscal de Nueva York, Eric Schneiderman, por haber escrito descripciones falsas, por parte de clientes inexistentes en webs muy utilizados (tal que Yelp, Google Local y CitySearch)<sup>61</sup>.

También, se puede luchar contra el Pinkwashing y así, las organizaciones promueven un comportamiento responsable del lado de los consumidores. De esta manera, al comprar un producto de lazo rosa, se tiene que averiguar algunas cosas antes de comprar:

- Exigir un comportamiento totalmente transparente de la asociación, y estar informado sobre lo a que va servir la plata después de la venta.

---

<sup>59</sup> Ferfollos.blogspot.com.ar, (2014). *La Calidad Ambiental: El Greenwashing o cómo engañar con el medio ambiente*. [online] Available at: <http://ferfollos.blogspot.com.ar/2014/04/el-greenwashing-o-como-enganar-con-el.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>60</sup> Écohabitation, (2014). *Greenwashing : Certification Québec, pour contrer l'écoblanchiment*. [online] Available at: <http://www.ecohabitation.com/actualite/nouvelles/certification-quebec-contrer-ecoblanchiment> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>61</sup> Quaglia, J. (2014). *El astroturfing, una nueva forma de mentir*. [online] El Huffington Post. Available at: [http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir\\_b\\_4560165.html](http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir_b_4560165.html) [Accessed 8 Dec. 2014].

- Mirar con qué tipo de componentes los productos están elaborados y averiguar que no hay componente que causa enfermedades.
- Requerir que las empresas que venden directamente los productos avisan, a fin de cada campana, sobre la cantidad de dinero recaudado y la cantidad que van a dar a las asociaciones.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Montesinos, D. (2012). *Pinkwashing / El cáncer de mama y Yo*. [online] Elcancerdemamayo.com. Available at: <http://elcancerdemamayo.com/tag/pinkwashing/> [Accessed 8 Dec. 2014].

### C. QUEDAMOS SEGUROS DEL FUTURO POSITIVO DEL GREEN MARKETING

De esta manera, se ve muchas soluciones para luchar contra los límites del marketing verde.

El desafío que se tiene que resolver es como una empresa que existe ahora tal como McDonald's o Coca puede cambiar su identidad y lograr el cambio con el marketing verde. En las ultimas partes, se pudo ver aparecer el nombre de McDonald's algunas veces y por diferentes razones: la primera fue su implicación en el marketing verde (por ejemplo con el cambio de su logo), pero la segunda fue por el uso del GreenWashing. La idea fue de mostrar que las empresas intentan ser más responsable aunque no logran tener un comportamiento completamente responsable al inicio. Por lo menos, muestra un paso y una voluntad de cambio.

También, la aparición de la clasificación “Best Global Green Brands” que trata de catalogar las empresas responsables dentro de las empresas las más influyentes en el mercado.<sup>63</sup> Este proceso a favor de las marcas verdes puede prefigurar una toma de importancia en cuanto a la RSE y al marketing verde cada vez más fuerte.

Hay que decir que los consumidores tienen la posibilidad de cambiar el sistema y de hacer que las empresas se hacen más responsables. De esta manera, tienen que adoptar un comportamiento responsable.<sup>64</sup>

Hoy en día, diferentes estudios salen para estudiar si el consumidor está listo para los cambios de sistema de consumo. La mayoría de los encuestados afirman que se preocupan mucho del desarrollo sostenible y que esperan una oferta de las empresas en este sentido. Pero cuando se mire a los actos de compra, el cambio no se observa. En efecto, el ejemplo del consumo de productos “Bio” en Francia representa bien el

---

<sup>63</sup> Rankingthebrands.com, (2014). *Best Global Green Brands - 2014 (Interbrand) | Ranking The Brands.* [online] Available at: <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=210&nav=category> [Accessed 8 Dec. 2014].

<sup>64</sup> Goldman, R. and Papson, S. (1996). *Sign wars.* New York: Guilford Press.

hecho que toda la gente se dice interesada por este consumo pero que cuando viene el momento de comprar los productos finales, el presupuesto reservado a los productos “Bio” es mínimo. Eso es la consecuencia del poder adquisitivo que se ve reduciendo por el contexto económico de crisis. Todavía, este aspecto es positivo porque la intención de los consumidores para consumir productos verdes existe. Ahora, las empresas necesitan desarrollar este aspecto y lograr a hacerles pasar la barrera de la plata.

Para tal cosa, las empresas necesitan controlar los desafíos del desarrollo sostenible e incorporar la flexibilidad frente a la innovación sostenible. Es una afirmación que el marketing verde es el medio para iniciar los cambios en el consumo y en los mercados. También, la RSE permite a las empresas formalizar sus pasos de sustentabilidad.

La certitud queda en el hecho que se necesita también una regulación más fuerte para permitir impulsar los cambios.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> C. Sempels y M. Vandercammen, (2009). *Oser le marketing durable*. Paris: Pearson.

## Conclusiones

En este trabajo, se trata del desafío que aparece hoy para las empresas y todos los actores de la sociedad frente a los temas de desarrollo sostenible y de falta de previsión sobre el agotamiento de recursos naturales en el futuro.

En efecto, se podía preguntar ¿Cuáles son los diferentes niveles de integración del medioambiental en las empresas? De esta manera, se estudió en la primera parte lo que es la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), que se produciría cuando una empresa proclama su compromiso voluntario a contribuir en la mejora de la sociedad y del medio ambiente, no limitándose a cumplir la normativa. El hacer pública la comunicación de la RSE es el punto decisivo para las empresas que intentan maximizar los beneficios de una buena imagen. Por esta razón, los informes de RSE son cada vez más elaborados y publicitados (Labandeira et al., 2007). Las empresas, debido a su pertenencia a diferentes sectores y sus respectivas formas organizativas e historias corporativas, experimentan y responden a presiones externas diversas y, como resultado, muestran diferentes estrategias tanto en cuanto a su imagen como a sus políticas medioambientales. Se desarrolló el hecho que la RSE constituye una ventaja competitiva para las empresas.

¿Porque una empresa debería tratar con el marketing verde? Se demostró que el marketing verde, que consiste en el empleo del marketing para promover los aspectos verdes de la empresa, aparece como una necesidad para lograr una estrategia verde. El marketing verde se puede describir como la aplicación de la RSE al nivel operacional de la empresa y los ejemplos de Patagonia y de Natura ponen de relieve que el marketing verde es una materia en sí misma, que tiene procesos tal que la transparencia de los procesos internos en la empresa, ciertas normas a respetar, etc.

Pero la integración de la RSE en la empresa y la voluntad de afirmarse como actor responsable en la sociedad implica a veces perversiones. La derivación más conocida es el GreenWashing que se puede definir como una publicidad ecológica engañosa. Para eliminar estos límites, el tema de la educación del consumidor hacia comportamientos más éticos y más verdes aparece como la clave. En efecto, la

solución es sensibilizar a los actores del mercado sobre el medioambiente y la forma de consumir, mostrando los impactos del consumo. Así, resultan algunos puntos fundamentales en este paso que son: educación del consumidor sobre otros modos de consumo más responsables y “eco-friendly”, información sobre las consecuencias de cada acto, desarrollo de herramientas para analizar las acciones de las empresas y todo lo relacionado con lo que es ético.

Al final, se puede decir que las empresas tienen que responder a los desafíos actuales mediante la innovación y que por eso pueden ser competitivas. El marketing ecológico ayuda a la sociedad a adaptarse a los límites ecológicos por el consumo de productos “más respetuosos”. El marketing verde en sí aparece como la solución pero hay que hacerlo evolucionar para que sea más fuerte, más verdadero y más indispensable para sacar a la gente de una ilusión frente al uso del GreenWashing por ejemplo. Para lograr esta evolución, se necesita también una reglamentación importante sobre todos los pasos que existen hoy.

## Bibliografía

Abeloa D., Director del Centro de Distribución de Reno, *Entrevista con los escritores del caso en Reno, Nevada*, 18 de Julio de 2010.

Alaux, C. (2012), *Processus de décision et comportements pro-environnementaux : l'impact des politiques publiques environnementales*, Revue française d'administration publique, n° 144, pp. 1093-1106.

Alvarado Herrera A., Walesska Schlesinger Díaz M., *Dimensionalidad De La Responsabilidad Social Empresarial Percibida Y Sus Efectos Sobre La Imagen Y La Reputación: Una Aproximación Desde El Modelo De Carroll*, Estudios Gerenciales, Volume 24, Issue 108, July–September 2008, Pages 37–59.

Atondo R. J., *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social, ¿De qué hablamos?*, Cuadernos de comunicación e innovación, ISSN 0213-084X, N°. 79, 2009, págs. 66-74.

Bascou, G.I y Moutot, JM. (2009), *Marketing et développement durable : stratégie de la valeur étendue*, Editions DUNOD.

Bastante-Ceca M. J., Capuz-Rizo S. F., Vinales-Cebolla R., Pacheco-Blanco B., 2011, *Mercadeo verde, ecoetiquetado y compra responsable*, Anales de la Universidad Metropolitana, ISSN-e 1856-9811, Vol. 11, N°. 2, págs. 15-35

Binninger, A-S. y Robert, I. (2008), *Consommation et développement durable*, La Revue des Sciences de Gestion 1, n°229, pp. 51-59.

Broche, K., Capron, M. y Quairel-Lanoizelle, F. (2005), *Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social*, Revue management et avenir, n°3, pp.121-151.

Capelli S. y Dantas, D.C. (2012), *Comment intégrer les clients à la démarche marketing?*, Gestion 1, Vol. 37, pp. 74-83.

Capron, M., Quairel-Lanoizelle, F. y Broche, K. (2005), *Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social*, Revue des Sciences de Gestion-Management et Avenir, N°3, pp. 121-152.

Carrefour, *Reporte de sustentabilidad de Carrefour* (2011)

Chouinard Y., *Let My People Go Surfing*, p.158

Chouinard Y., *“Patagonia: The Next Hundred Years”*, p.11

Chouinard Y., *« The Next Hundred Years »*, 1995, p.5

- Crié, D. (1996), *Rétention de clientèle et fidélité des clients*, Décisions Marketing, n°7.
- Daniel, M. y Sirieix, L. (2012), *Les pratiques durables : une forme de résistance ordinaire ?*, Décisions Marketing, n°68.
- De Barnier, V., Valette-Florence, R. y Ambroise, L. (2010), *L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement*, Marché et organisations, n° 12, pp. 65-88.
- De Margerie, C. (2011), *Éthique et multinationales, peut-on y croire ?*, Politiques Energétiques, N°8, 2011.
- Dervis K. (2009), *La crise économique mondiale : enjeux et réformes*, artículo en "Politique Etrangère".
- El Informe Brundtland*, 1987.
- Felipe Pulido A., Fabián Tovar C., *Marketing social ¿un engaño especializado para la sociedad?*, Revista Ensayos. Año 5, N° 5. Julio-Diciembre de 2012.
- Filiatrault P., D'Astous A., Laroche M. (2001), *Le marketing en évolution*, Gestion 3, Vol. 26, pp. 10-10.
- Freeman R. Edward, *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Freeman D., Vicepresidente de Producción, comunicación personal, Agosto de 2010
- Fürh H., Alles K., *Marketing ambiental: una herramienta estratégica*, ([http://www.seifai.edu.br/artigos/karine-Heinrich-mkt\\_verde.pdf](http://www.seifai.edu.br/artigos/karine-Heinrich-mkt_verde.pdf))
- Gabriel P. (2001), *Une analyse structurelle de l'évolution du marketing*, Gestion 3, Vol. 26, pp. 11-17.
- Goldman R. y Papson S., *Sign wars*. New York: Guilford Press, 1996.
- Gond J-P. y Mullenbach A., *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Revue des Sciences de Gestion 205 (2004): 93-116.
- González Benito Ó., González Benito J., 2007, *Enfoque de marketing y proactividad medioambiental*, págs. 129-146
- Hallama M., Montlló Ribo M., Rofas Tudela S., Ciutat Vendrell G., El fenómeno del Greenwashing y su impacto sobre los consumidores propuesta metodológica para su evaluación, *aposta - revista de ciencias sociales*, ISSN 1696-7348, n° 50, Julio, Agosto y Septiembre 2011, p.7

- Hax, A., *El modelo delta*. Santiago: Universidad Diego Portales, 2013.
- Jay Polonsky M., *An Introduction to Green Marketing*, Electronic Green Journal, University of Newcastle, 1994
- Jay Polonsky M., Rosenberger III P. J., *Reevaluating green marketing: a strategic approach*, Business Horizons, Volume 44, Issue 5, September–October 2001, Pp. 21–30.
- Johnson, G., Scholes, K. y Fréry, F. (2000), *Stratégie*, 8<sup>ème</sup> édition.
- Jones G. and Reisen De Pinho R., *Natura: Belleza Global Hecha en Brasil*, Harvard Business School, 2007.
- Kotler y Dubois (1997), *Marketing Management*, 9<sup>ème</sup> édition.
- Labrecque J. y Lesceux D. (2001), *Le commerce de détail : d'un marketing stratégique de l'offre à celui de la demande*, Gestion 3, Vol. 26, pp. 75-81.
- Lehu, JM. (2003), *Stratégie de fidélisation*, 2<sup>o</sup> Édition.
- Lendrevie, J. y Levy, J. (2013), *Marketing et développement durable : transformation ou récupération ?*, Mercator, 10<sup>e</sup> édition.
- Lessassy L. (2006), *Un supermarché qui vendrait ses propres produits éthiques*, La Revue des Sciences de Gestion 6, n°222, pp. 79-88.
- Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, 18 julio de 2001.
- Lincolnwood J. A., Ottman, *Green marketing: opportunity for innovation*, USA, NTC Business Books, 1998.
- Le Gall M., *De la préoccupation pour l'environnement à la consommation durable*, Colloque " 2e Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe ", ESCP-EAP - Université de Venise, Paris, 25-26 janvier 2002.
- McDaniel S. W., Rylander D. H., *Strategic green marketing*, Journal of Consumer Marketing, 1993, Vol. 10 Iss: 3, pp.4 – 10.
- Maqueda, F. and Barquero, J. (2013). EL MERCADO DE COCA COLA. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA. *Strategy & Management Business Review*.
- Marin A., *Del marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa*, Investigación y Marketing, n°85, 7/04/2005.

Mario Uribe-Saldarriaga C., *Mercadeo verde de una empresa dorada*, Estudios Gerenciales, Volume 30, Issue 130, January–March 2014, Pages 95–100.

Martínez-Rolán, X., Piñeiro-Otero, T. and Dafonte Gómez, A. (2014). Intoxicadores en redes sociales. Astroturfing: una conceptualización en el ámbito de las redes sociales. [online] Available at: [http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/16.-Mart%C3%ADnez-Rol%C3%A1n\\_Pi%C3%B1eiro-Otero-Dafonte-G%C3%B3mez.pdf](http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/16.-Mart%C3%ADnez-Rol%C3%A1n_Pi%C3%B1eiro-Otero-Dafonte-G%C3%B3mez.pdf) [Accessed 8 Dec. 2014].

Maslow A., *A Theory of Human Motivation*, 1943.

Mauléon F. y Silva F.. *Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France*, Management & Avenir 3 (2009): 23-35.

Monnot, E. y Reniou, F. (2012), *Les suremballages : des emballages superflus pour les consommateurs ?*, Décisions Marketing, n°65.

Pastore-Reiss, E. (2006), *Le marketing durable, c'est rentable !*, Editions d'Organisation.

Pastore-Reiss, E., *Le Marketing Durable : Comment Concevoir Des Produits Et Des Services Responsables*, Collection Marketing, 2006.

Patagonia INC., “*Common Threads – Landfill-Free: Product Lifecycle Initiative*”, 23 de marzo de 2010, p.1-6.

Pernin, JL. y Petitpretre, B. (2012), *Commerce équitable et scepticisme : une typologie des consommateurs*, Décisions Marketing, n°66.

Pfiffelmann M. y Roger P. (2013), *La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie*, Revue des Sciences de Gestion, n°5, pp. 78-95.

Porter and Kramer; HBR, *Estrategia y Sociedad, El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*, 2006.

Prakash A., *Green marketing, public policy and managerial strategies*. Business Strategy Environment, 11: 285–297. Doi: 10.1002/bse.338, 2002.

Pras B. (2012), *La résilience du marketing*, Revue française de gestion 9, n° 228-229, pp. 59-85.

Reinhart F., Casadesus Massanel R. and Jin Kim H., *Patagonia*, Harvard Business School, 2010.

Ricardo, D., *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817.

Rocío Escobar Moreno N., *Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 20, Nº. 2, 2012, págs. 69-79.

Schumpeter J. (1883-1950), *Alternatives Economiques Poche* n° 021 - novembre 2005.

Sempels C. y Vandercammen M., *Oser le marketing durable*. Paris: Pearson, 2009.

Sheahan C., CEO de Patagonia, entrevista con los escritores del caso en Ventura, California, el 20 de julio de 2010.

Sobczak A. y Berthoin Antal A. (2010), *Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches*, Revue management et avenir, n°33, pp. 116-126.

Swaen, V., Ruben Chumpitaz, C. (2008), *L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs*, Revue des Sciences de Gestion, n°23, pp. 7-35.

UN Global Compact Office; BSR. *Supply Chain Sustainability. A practical guide for continuous improvement*. New York: UN Global Compact Office, 2010.

Werther, W. B., Jr. y Chandler D. (2010), *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, 2<sup>ème</sup> Edition.

## Sitio Web:

B-green.pe, (2014). *¿Qué es Green Marketing? | B-Green*. [online] Available at: [http://b-green.pe/que\\_es\\_green\\_marketing/](http://b-green.pe/que_es_green_marketing/) [Accessed 8 Dec. 2014].

Bloggin Zenith, (2014). *¿Qué es y cómo funciona el “Astroturfing”?* DicZionario. [online] Available at: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-astroturfing-diccionario/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Bruto, P. and Brasil, &. (2014). *PIB de Brasil 2014*. [online] datosmacro.com. Available at: <http://www.datosmacro.com/pib/brasil> [Accessed 8 Dec. 2014].

Carlos Cámara Menoyo, (2014). *Fairphone, el teléfono (más) justo: el principio de un cambio*. [online] Available at: <http://carloscamara.es/blog/2014/03/09/fairphone-el-telefono-mas-justo-el-principio-de-un-cambio> [Accessed 9 Dec. 2014].

Carrefour.net,(2014). *Présentation*. [online] Available at: <http://www.carrefour.net/fr/articles.html?t=29> [Accessed 8 Dec. 2014].

Cocacoladeargentina.com.ar, (2014). *Coca-Cola Life evoluciona con una nueva receta más deliciosa | Coca-Cola Argentina*. [online] Available at: <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/prensa/coca-cola-life-evolucionacon-una-nueva-receta-mas-deliciosa/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Comerciojusto.org, (2014). *Coordinadora Estatal de Comercio Justo » Qué es el Comercio Justo*. [online] Available at: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Comunicarseweb.com.ar, (2014). *ComunicaRSE - Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria RSE | Destacadas | La empresa Patagonia se convierte en una sociedad de bien público*. [online] Available at: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=8269> [Accessed 8 Dec. 2014].

Cyrillechaudoit.com, (2014). *McDo et développement durable : stratégie ou greenwashing ? ~ Cyrille Chaudoit : innovation digitale, creative technology, marketing et pub*. [online] Available at: <http://www.cyrillechaudoit.com/2010/03/mcdo-et-developpement-durable-strategie.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

Douane.gouv.fr, (2014). *Marquage « Made in » (fabriqué en)*. [online] Available at: <http://www.douane.gouv.fr/articles/a10833-marquage-made-in-fabrique-en> [Accessed 8 Dec. 2014].

Écohabitation, (2014). *Greenwashing : Certification Québec, pour contrer l'écoblanchiment*. [online] Available at:

<http://www.ecohabitation.com/actualite/nouvelles/certification-quebec-contrer-ecoblanchiment> [Accessed 8 Dec. 2014]

Economie.gouv.fr, (2014). *Étiquetage des denrées alimentaires | Le portail des ministères économiques et financiers*. [online] Available at: <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Etiquetage-des-denrees-alimentaires> [Accessed 8 Dec. 2014].

Expoknews.com, (2012). *Caso de éxito de RSE: Patagonia | ExpokNewsExpokNews*. [online] Available at: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-patagonia/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Ferfollos.blogspot.com.ar, (2014). *La Calidad Ambiental: El Greenwashing o cómo engañar con el medio ambiente*. [online] Available at: <http://ferfollos.blogspot.com.ar/2014/04/el-greenwashing-o-como-enganar-con-el.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

Fihu-diagnostico.org.pe, (2014). *Revista DIAGNOSTICO*. [online] Available at: <http://www.fihu-diagnostico.org.pe/revista/numeros/2007/oct-dic/201-206.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

Gamba, M. (2014). *La Farsa de la nueva Coca-Cola Life | GAMBA*. [online] Gamba.cl. Available at: <http://www.gamba.cl/2013/11/la-farsa-de-la-nueva-coca-cola-life/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Hartodecarrefour.blogspot.com.ar, (2012). *¡¡Harto de Carrefour!!: Carrefour continua confundiendo a los consumidores con el origen de la carne que vende...* [online] Available at: <http://hartodecarrefour.blogspot.com.ar/2012/08/carrefour-continua-confundiendo-los.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

IDEPA, (2014). [online] Available at: [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf) [Accessed 8 Dec. 2014].

Intraing.puc.cl, (2014). [online] Available at: [http://intraing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos\\_pub/descarga.phtml?id\\_curso\\_ic=2028&id\\_archivo=69507](http://intraing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos_pub/descarga.phtml?id_curso_ic=2028&id_archivo=69507) [Accessed 9 Dec. 2014].

King®, T. (2010). *Green Franchise Update; Burger King Unveils A Green Restaurant Design - The Franchise King®*. [online] The Franchise King®. Available at: <http://www.thefranchiseking.com/green-franchise-update-burger-king-unveils-a-green-restaurant-design> [Accessed 8 Dec. 2014].

Leader, E. (2009). *McDonald's Counters Criticism With Green Marketing Effort*. [online] Environmental Management & Sustainable Development News. Available

at: <http://www.environmentalleader.com/2009/05/19/mcdonalds-serves-up-green-practices/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Mercaba.org, (2014). *MASS-MEDIA*. [online] Available at: <http://www.mercaba.org/VocTEO/M/massmedia.htm> [Accessed 8 Dec. 2014].

Montesinos, D. (2012). *Pinkwashing | El cáncer de mama y Yo*. [online] Elcancerdemamayyo.com. Available at: <http://elcancerdemamayyo.com/tag/pinkwashing/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Mundo-geo.es, (2014). *Productos ecológicos: Cosmética ecológica: Eco productos para la belleza*. [online] Available at: <http://www.mundo-geo.es/green-living/cosmetica-ecologica-eco-productos-para-la-belleza> [Accessed 8 Dec. 2014].

Nativo Digital, (2011). “*No compres esta chaqueta*”. *Patagonia le hace frente al CyberMonday*. [online] Available at: <http://www.nativodigital.cl/2011/11/no-compres-esta-chaqueta-patagonia-le-hace-frente-al-cybermonday/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Patagonia.com, (2014). *Patagonia Company Information: Our Reason for Being - Values, Mission Statement*. [online] Available at: [http://www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en\\_US&sct=US&assetid=2047](http://www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?slc=en_US&sct=US&assetid=2047) [Accessed 8 Dec. 2014].

Población, &. (2014). *Brasil - Población 2014*. [online] datosmacro.com. Available at: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/brasil> [Accessed 8 Dec. 2014].

Politique.eu.org, (2014). *Politique, revue de débats - Parts de marché contre parts de cerveaux*. [online] Available at: <http://politique.eu.org/spip.php?article846> [Accessed 8 Dec. 2014].

Quaglia, J. (2014). *El astroturfing, una nueva forma de mentir*. [online] El Huffington Post. Available at: [http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir\\_b\\_4560165.html](http://www.huffingtonpost.es/juan-quaglia/el-astroturfing-una-nueva-forma-de-mentir_b_4560165.html) [Accessed 8 Dec. 2014].

Rankingthebrands.com, (2014). *Best Global Green Brands - 2014 (Interbrand) | Ranking The Brands*. [online] Available at: <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=210&nav=category> [Accessed 8 Dec. 2014].

Rodríguez, Y. (2014). *La campaña de Coca Cola Life | Revista InformaBTL: Promociones, Activaciones, Guerrilla Marketing y Below the Line*. [online] Informabtl.com. Available at: <http://www.informabtl.com/2014/09/22/5-errores-en-la-campana-de-coca-cola-life/> [Accessed 8 Dec. 2014].

Rovira, M. (2011). *La notoriedad de marca como ROI del Social Media - Sociality Bites*. [online] Sociality Bites. Available at: <http://www.socialitybites.com/la-notoriedad-de-marca-como-roi-del-social-media/> [Accessed 8 Dec. 2014].

StudyMode, (2014). *McDonald's Green Marketing Strategy by Fandypurwidya*. [online] Available at: <http://www.studymode.com/essays/McDonald's-Green-Marketing-Strategy-1534485.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

Supply chain management, (2014). *Definición de SCM*. [online] Available at: <http://scmcadenadesuministro.weebly.com/definicion-de-scm.html> [Accessed 8 Dec. 2014].

Upct.es, (2014). *trazabilidad*. [online] Available at: <http://www.upct.es/~gio/trazabilidad.htm> [Accessed 8 Dec. 2014].

Vargas, J. (2014). *Definición y funcionamiento del crowdfunding*. [online] Economía - Finanzas. Available at: <http://www.economiafinanzas.com/2014/01/27/que-es-y-en-que-consiste-el-crowdfunding/> [Accessed 9 Dec. 2014].

YouTube, (2014). *Documental sobre McDonald Super-Size Me*. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=BzJiJmtBNCg> [Accessed 8 Dec. 2014].

YouTube, (2014). *Natura - Yo soy la belleza (Publicidad 2014)*. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=WxrbN8LcoNc> [Accessed 8 Dec. 2014].

(VIII) **Anexos;**

**ANEXO 1: ESPERANZAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA CARREFOUR**

¿Qué dijimos?	¿Qué hacemos?	¿Qué esperamos?
Ofrecer una oferta de productos de calidad y precio.	Desde hace varios años desarrollamos más de 2.000 productos de Marca Propia con un precio accesible para todos y priorizando siempre la calidad de los mismos.	Continuar desarrollando productos de calidad y precio que se adapten a cada tipo de cliente.
Garantizar la calidad y seguridad de nuestros productos.	Este año incrementamos las auditorías de calidad y seguridad de nuestros productos de Marca Propia. Realizamos una capacitación sobre calidad a más de 200 proveedores de Marca Propia, que en su mayoría son Pymes nacionales.	Trabajar con nuestros proveedores de Marca Propia en pos de mejorar la calidad de nuestros productos, e incrementar las auditorías de calidad y seguridad.
Proteger el consumo responsable de nuestros clientes y consumidores.	En relación a alimentación, continuamos ofreciendo nuestro Menú Económico y Nutritivo, desarrollamos campañas junto a nuestros proveedores sobre hidratación saludable y ofrecemos productos 100% orgánicos. Continuamos ofreciendo muebles marca Carrefour certificados FSC, al igual que algunos productos con packaging certificado FSC. Promovemos el comercio justo a través de diferentes acciones en conjunto con organizaciones sociales. En lo referente a Medio Ambiente, continuamos trabajando en diferentes acciones que lleven a los clientes y consumidores a disminuir el uso de bolsas plásticas.	Continuaremos ofreciendo nuestro Menú Económico y Nutritivo.
Contribuir al desarrollo sustentable de nuestros proveedores de marca propia a través de la Herramienta de Auto diagnóstico.	En abril de 2011 realizamos una capacitación sobre desarrollo sustentable a más de 200 proveedores de nuestra marca propia. Lanzamos la Herramienta de Auto diagnóstico, con la participación voluntaria de más de 100 proveedores.	
Implementar la Carta Social y Ética para nuestros proveedores de marca propia.	Si bien la Carta Social y Ética para proveedores no ha sido implementada todavía, hemos continuado junto con la Dirección de Legales, incorporando a los contratos comerciales cláusulas sociales y de promoción del desarrollo sustentable, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, respetando por los derechos humanos, embellecimiento del trabajo forzoso e infantil y respeto a la libertad sindical.	Implementar la Carta Social y Ética para nuestros proveedores de marca propia.
Continuar trabajando con alianzas estratégicas con nuestros proveedores a fin de generar conciencia en nuestros clientes y en la sociedad en general. Algunos ejemplos fueron: las campañas junto a P&G a favor de UNICEF (de Banco de Bosques) junto a Tetra Pak, implementamos en más de 38 tiendas los centros de recepción a nuestros clientes y las góndolas informativas hechas de material reciclable en conjunto con Unilever y Fundación Reciclada creamos "La Poda del Reciclado" en el hipermercado de Vicente López, Provincia de Buenos Aires.	En 2011 hemos generado más de 15 acciones de responsabilidad social en conjunto con nuestros proveedores a fin de generar conciencia en nuestros clientes y en la sociedad en general. Algunos ejemplos fueron: las campañas junto a P&G a favor de UNICEF (de Banco de Bosques) junto a Tetra Pak, implementamos en más de 38 tiendas los centros de recepción a nuestros clientes y las góndolas informativas hechas de material reciclable en conjunto con Unilever y Fundación Reciclada creamos "La Poda del Reciclado" en el hipermercado de Vicente López, Provincia de Buenos Aires.	Implementar diferentes acciones con nuestros proveedores en busca de generar conciencia en nuestros clientes de trabajo, Nutrición, Inclusión Social y Profesional y Medio Ambiente.
Utilizar papel 100% reciclado y/o certificado FSC en nuestros folletos comerciales y publicaciones para 2014.	Nuevamente, redujimos más de un 30% el uso de papel en la impresión de nuestros folletos comerciales. Ampliamos la cantidad de impresiones en papel que se encuadernan certificado FSC, en lo que respecta a las grandes publicaciones, y utilizamos mayor porcentaje de papel reciclado para las impresiones. Asimismo, buscamos reemplazar el uso de papel por otros medios de comunicación como envío por correo electrónico.	Continuar trabajando sobre la política de reducción de papel y de impresión de folletos comerciales, buscando incrementar el número de publicaciones que utilicen papel certificado FSC.
Reducir un 12% de energía en 2014.	Desde 2009 venimos reduciendo año a año el consumo de energía, a través de nuestro programa de eficiencia energética. En 2011 la reducción fue de un 2,4%. A nivel mundial el Grupo Carrefour ha establecido el compromiso de reducir un 30% el uso de energía para el 2020, respecto de 2004.	Reducir un 2% el consumo de energía a través de nuestro programa de eficiencia energética. En 2011 la reducción de energía fue de un 2,4%. A nivel mundial el Grupo Carrefour ha establecido el compromiso de reducir un 30% el uso de energía para el 2020, respecto de 2004.

¿Qué dijimos?	¿Qué hacemos?	¿Qué esperamos?
En Carrefour la sustentabilidad abarca todas las actividades de la compañía, desde la selección de nuestros productos y su abastecimiento, el funcionamiento y la construcción de nuestras tiendas; los medios de comunicación con nuestros clientes, hasta la responsabilidad social hacia nuestros colaboradores, proveedores y las comunidades locales en donde estamos presentes.	Con cada grupo de interés tenemos un compromiso de desarrollo sustentable por el que trabajar. Este es el estado de evolución de esos objetivos.	
Ser el empleador de preferencia.	Lanzamos un modelo de liderazgo, con el fin de hacer vivir los valores de la compañía; realizamos internales campañas de comunicación dirigidas a estudiantes universitarios con alto potencial; realizamos promociones internas que alcanzan más del 90% de los puestos jerárquicos y administrativos; y la evaluación de desempeño alcanzó en 2011 al 100% de nuestros colaboradores (personal jerárquico y colaboradores) a nivel nacional.	Ser el empleador de preferencia.
Concientizar sobre el desarrollo sustentable y el Código de Conducta Profesional.	Realizamos inducciones sobre Desarrollo Sustentable a aquellos colaboradores que ingresan a la compañía. Realizamos más de 6 capacitaciones sobre Desarrollo Sustentable para personal jerárquico en 2011 que incluyen la difusión del Código de Conducta Profesional.	Concientizar sobre el Desarrollo Sustentable en todos los niveles de la compañía y el Código de Conducta Profesional.
Fomentar el diálogo con nuestros colaboradores y representantes.	El Grupo Carrefour en 2011 lanzó la encuesta mundial de clima. En Argentina se realizaron más de 17.000 colaboradores. En base a los resultados se han elaborado diferentes planes de acciones a nivel sectorial y programados con el club online, dirigidos a directores y gerentes de tienda de todo el país, donde tres veces al año pueden realizar preguntas a Daniel Fernández, Presidente de Carrefour Argentina. Contamos con una gran variedad de canales de comunicación, para asegurarnos de estar siempre cerca de nuestros colaboradores.	Realizar la encuesta de clima "Compromiso Muro" y participar de la Encuesta Mundial de Clima. Trabajar para mejorar el diálogo con nuestros colaboradores a través de diferentes canales de comunicación.
Favorecer la diversidad de género.	En 2011, la proporción de los ingresos de mujeres se ha incrementado. Desde el área de RRHH trabajamos en un programa para continuar promoviendo la diversidad de género. El porcentaje de mujeres que ingresó al Programa Jóvenes con Futuro, desarrollado en conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, fue superior a 2010. También apoyamos el Programa Mujeres en Acción (Villa Allende, Córdoba), donde promovimos la inclusión de mujeres, mayormente madres solteras y que viven en situación de vulnerabilidad, apoyando sus microemprendimientos. El 46% de nuestros colaboradores a nivel nacional son mujeres.	Trabajar en diversos programas y/o acciones que promuevan la diversidad de género tanto interna como externamente.
Concientizar a los clientes y consumidores sobre consumo responsable.	Por medio de Programa Nacional de Responsabilidad Social "Sumar y Voluntar" trabajamos junto a nuestros clientes y consumidores sobre la promoción del consumo responsable de alimentos, entre otras acciones. También sugerimos un menú económico y nutritivo diario que aporta las vitaminas y los minerales suficientes para una familia tipo brindando un adecuado bienestar físico.	Continuar con nuestro programa de "Alimentarse y Aprender", brindando a 66.000 alumnos de todo el país, realizar programas y acciones en conjunto con organizaciones civiles y proveedores en busca de generar conciencia sobre el consumo responsable.
Garantizar una oferta accesible para todos los públicos.	En 2011 continuamos desarrollando diferentes acciones y promociones comerciales, brindando más ofertas que se adaptan a todo tipo de cliente, ofreciendo siempre todos los productos y precios más bajo garantizado.	Continuar ofreciendo a nuestros clientes, todos los productos al precio más bajo garantizado.

## COMPROMISO EN HACER: ¿QUÉ DITAMOS?, ¿QUÉ HACEMOS?, ¿QUÉ HAREMOS? ✓

### ¿qué dijimos?

Reducir las emisiones de CO2 de las tiendas en un 40% en 2020.

Esta promesa ha sido establecido por Carrefour a nivel mundial. A 2011 ya hemos reducido más de un 20% nuestras emisiones de CO2 a través de diferentes programas y acciones como nuestro Sistema de Backhailing en la logística, el uso responsable del combustible y el programa de eficiencia energética.

Reducir el consumo de bolsas plásticas y promover el uso de la bolsa reutilizable.

Redujimos un 5% el consumo de bolsas plásticas a nivel nacional, gracias a las diferentes acciones de concientización realizadas con nuestros clientes. Respecto de las bolsas reutilizables ya llevamos entregados más de 2 millones desde 2009.

### ¿qué hacemos?

#### Medio ambiente

Trabajar en la disminución de fuga de refrigerantes y la reducción del consumo energético.

Trabajar junto a nuestros colaboradores y clientes en diferentes acciones que permitan continuar disminuyendo el consumo de bolsas plásticas.

#### Comunidades locales

Apoyo constante a las comunidades locales a través del voluntariado corporativo

En 2011 se incrementaron las horas de voluntariado corporativo como así también la cantidad de acciones realizadas a nivel nacional a través de nuestro Programa de Voluntariado Corporativo.

Favorecer el desarrollo local de microemprendedores.

Ofrecimos a los productores locales la oportunidad de comercializar sus productos al público en ferias instaladas dentro de nuestras tiendas de distintos puntos del país. En 2011 inauguramos la feria de microemprendedores de Corrientes junto al Gobierno provincial y el Instituto de Viviendas de Corrientes, la compañía impulsó la construcción del espacio "Origen Corrientes" en la plaza de estacionamiento del hipermercado. Allí emprendedores locales ofrecen sus productos y reciben capacitaciones. También cedamos espacios para que las organizaciones de la sociedad civil puedan dar a conocer su tarea y comercializar sus productos.

Desarrollo local a través del otorgamiento de micro créditos.

Implementamos el Programa "Emprendiendo Juntos Misión Yungas" donde trabajamos con dos comunidades rurales y aborígenes en las comunidades de Los Toldos y San Francisco, en las provincias de Salta y Jujuy. En este marco, otorgamos microcréditos a través de fondos de fondos autogestionados por las comunidades, para aumentar su capacidad de inversión y como herramienta de desarrollo de emprendimientos. Pro Yungas.



# ANEXO 2: “THE TEN PRINCIPLES OF THE GLOBAL IMPACT AND SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY”

**Fuente:** UN Global Compact Office; BSR. (2010). *Supply Chain Sustainability. A practical guide for continuous improvement.* New York: UN Global Compact Office.

<p><b>Environment</b></p> <p>Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;</p> <p>Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and</p> <p>Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.</p>	<p>Environmental impacts from supply chains are often severe, particularly where environmental regulations are lax, price pressures are significant and natural resources are (or are perceived to be) abundant. These impacts can include toxic waste, water pollution, loss of biodiversity, deforestation, long term damage to ecosystems, hazardous air emissions as well as high greenhouse gas emissions and energy use. Companies should engage with suppliers to improve environmental impacts, by applying the precautionary approach, promoting greater environmental responsibility and the usage of clean technologies.</p>
<p><b>Anti-Corruption</b></p> <p>Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.</p>	<p>The significant corruption risks in the supply chain include procurement fraud and suppliers who engage in corrupt practices involving governments. The direct costs of this corruption are considerable, including product quality, but are often dwarfed by indirect costs related to management time and resources spent dealing with issues such as legal liability and damage to a company's reputation. Companies that engage with their supply chains through meaningful anti-corruption programmes can improve product quality, reduce fraud and related costs, enhance their reputations for honest business conduct, improve the environment for business and create a more sustainable platform for future growth.</p>

**ABOUT SUSTAINABLE DEVELOPMENT IMPACTS IN SUPPLY CHAINS**

By virtue of their ongoing business relationships, every company makes direct economic impacts through payments to employees, suppliers and governments and indirect economic impacts through monetary flows throughout supply chains and beyond. Companies which make their supply chains more economically inclusive can support further economic development through for instance job creation and increased incomes. Economic development has secondary impacts on socioeconomic development and the environment and is therefore a critically important aspect of sustainability.

**About Supply Chain Sustainability & the United Nations Global Compact**

The Global Compact encourages participants to engage with suppliers around the ten principles and to advance sustainable development objectives as part of their commitment to the Global Compact, and thereby to spread good corporate citizenship practices throughout the global business community. As the table below outlines, the ten principles are also intricately tied to sustainability in supply chains.

## THE TEN PRINCIPLES OF THE GLOBAL COMPACT AND SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY

THE TEN PRINCIPLES	RELATIONSHIP TO SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY
<p><b>Human Rights</b></p> <p>Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and</p> <p>Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.</p>	<p>Companies have a responsibility to respect human rights. The baseline responsibility is not to infringe on the rights of others. In addition, business can take steps to support and promote the realization of human rights, and there are good business reasons to do so.</p>
<p><b>Labour</b></p> <p>Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;</p> <p>Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;</p> <p>Principle 5: the effective abolition of child labor; and</p> <p>Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.</p>	<p>Labour conditions in offices, in factories, on farms and at natural resource extraction sites such as mines, particularly in the developing world, often fall significantly below international standards and national regulatory requirements and can lead to serious human rights abuses. Businesses should strive to uphold international labour standards within their supply chains, including the right to freely chose employment, the freedom of children from labour, freedom from discrimination and the freedom of association and collective bargaining.</p>
<p>Principle 7: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;</p> <p>Principle 8: the effective abolition of child labor; and</p> <p>Principle 9: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.</p>	<p>In addition, workers at times suffer from other labour rights abuses, including excessive work hours, degrading treatment by employers and inhibited movement. In order to avoid complicity in abuses, businesses should seek to ensure that they do not cause the rights of workers and others affected by their supply chain to be infringed upon, including the right to freedom of movement, freedom from inhumane treatment, the right to equal pay for equal work and the right to rest and leisure. The rights of all peoples to work in safe and healthy working conditions are critically important as well.</p>
<p>Principle 10: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;</p> <p>Principle 11: the effective abolition of child labor; and</p> <p>Principle 12: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.</p>	<p>Companies can also begin to address human rights (including and beyond labour conditions) alone or by working with partners to promote a broad range of human rights such as gender equality and access to education and health.</p>

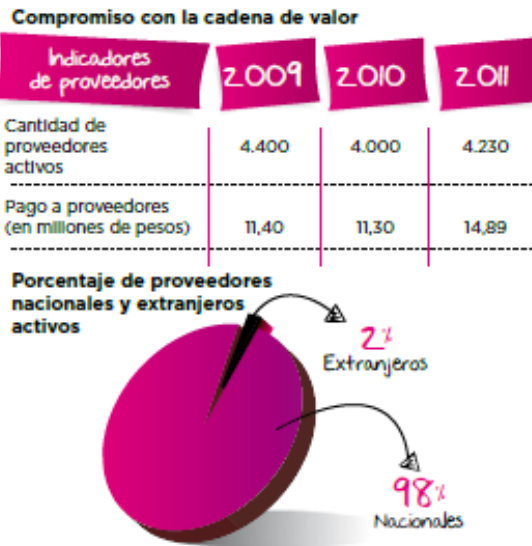


Figura 5: Compromiso con la cadena de valor en Carrefour

**ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND ECONOMIC IMPACTS EXIST THROUGHOUT EVERY STAGE OF SUPPLY CHAINS.<sup>1</sup>**

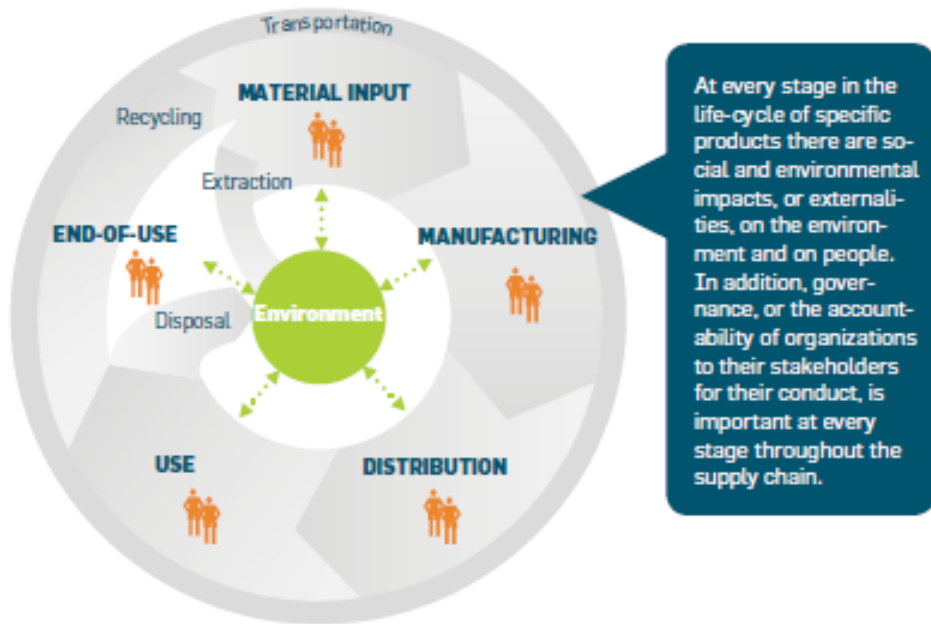


Figura 6: Los etapas de la supply chain

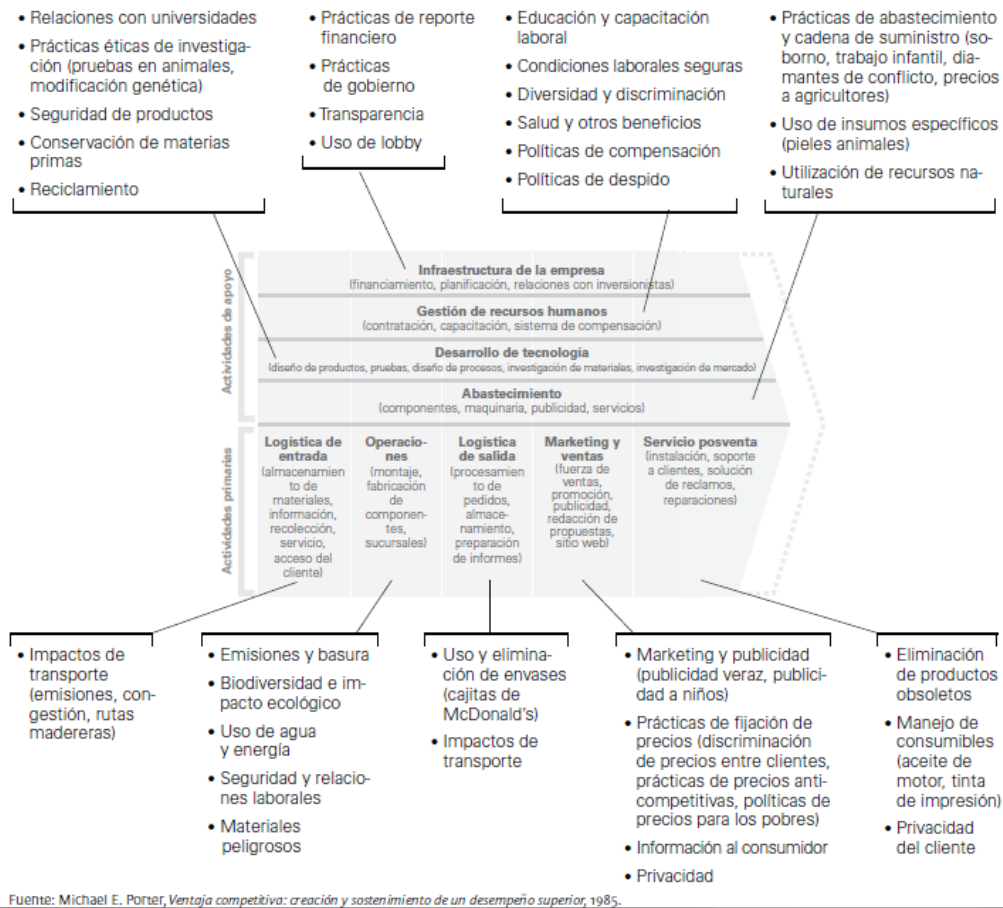


Figura 7: The supply chain

#### 2.4. Integración transversal de la Sustentabilidad

Trabajamos por la integración de la sustentabilidad en todas nuestras actividades y sectores: desde el abastecimiento, transporte, tienda hasta el reclutamiento con comunidades locales y grupos de interés. Asumimos nuestras responsabilidades en los vínculos que desarrollamos con cada grupo de interés ya que entendemos que esta es la forma en que podemos crear valor desde nuestro negocio y generar beneficios para todas las partes involucradas.

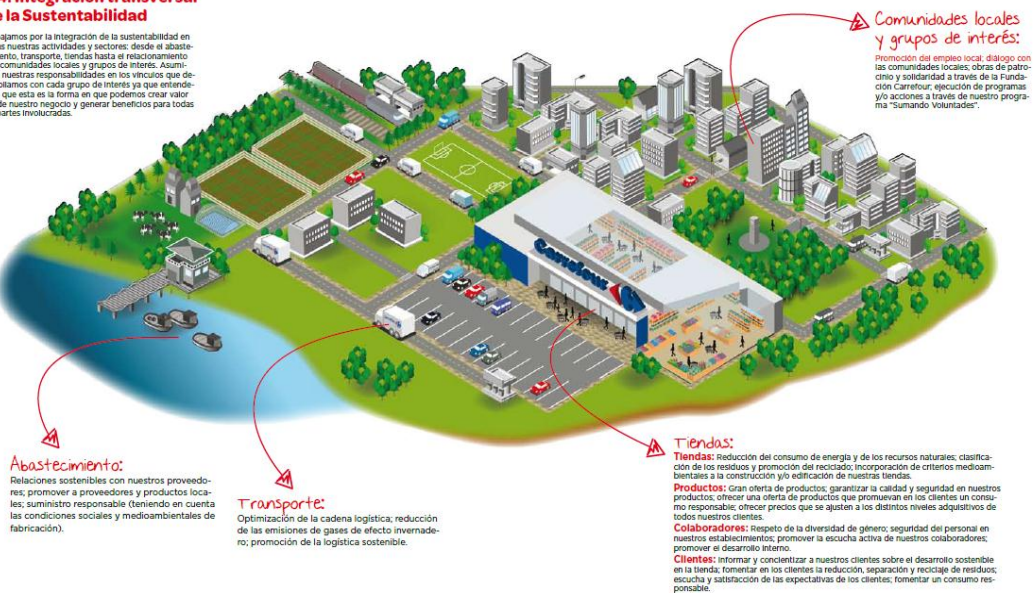


Figura 8: Integración transversal de la Sustentabilidad en Carrefour

## ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DEL COCA-COLA LIFE



### COCA-COLA LIFE®

Bebida sin alcohol dietética gasificada de extractos vegetales.



#### CALORÍAS

Un vaso de COCA-COLA LIFE®  
aporte el 2% del Valor Diario  
Recomendado  
**36 kcal**

**2000 kcal**

Valor Diario Recomendado de un adulto



#### SODIO

Un vaso de COCA-COLA LIFE®  
aporte el 0% del Valor Diario  
Recomendado  
**15 mg**

**2400 mg**

Valor Diario Recomendado de un adulto

#### Guía diaria de alimentación(GDA)

Una porción de 200 mL aporta:

Calorías 36 2% VD*	Azúcares 9 g **	Grasas Totales 0 g 0% VD	Sodio 15 mg 0% VD
--------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-------------------------

\* Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ.  
\*\* Valor Diario no establecido.

[Conoce más sobre GDA](#)

#### Información Nutricional

Porción 200 mL (UN VASO)

	Cantidad	%VD(*)
Valor Energético	36 kcal = 151 kJ	2
Carbohidratos	9 g	3
de los cuales Azúcares	9 g	
Sodio	15 mg	0

No aporta cantidades significativas de Proteínas, Grasas totales, Grasas saturadas, Grasas trans, Fibra alimentaria.  
(\*) % Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

#### Ingredientes

Agua carbonatada, Azúcar, Colorante: Caramelo, Acidulante: Ácido fosfórico, Aromatizantes, Edulcorante: Glicósidos de esteviol (23 mg/100 ml), Conservante: Benzoato de sodio. CONTIENE CAFEÍNA.

## ANEXO 4: EL GREENWASHING

