

MERCADEO SOCIAL COMO UNA NUEVA HERRAMIENTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE ALFABETIZACIÓN EN COSTA RICA

SOCIAL MARKETING AS A NEW TOOL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE CASE OF LITERACY IN COSTA RICA

Michael D. Metzger^a • Maureen E. Metzger^b • John Ickis^c

Clasificación: Trabajo empírico - estudio de caso
Recibido: Abril 2009 / Aceptado: Junio 2010

Resumen

El sector privado se ha visto cada vez más llamado a participar en abordar problemas sociales en mercados emergentes que normalmente enfrentan los gobiernos y las ONG. Las corporaciones han respondido, en parte, con la creación de programas de responsabilidad social corporativa para los cuales el mercadeo se ha convertido en una importante herramienta. En algunos casos corporaciones están montando campañas de cambios de comportamiento social para mejorar la salud y la calidad de vida. Dichas campañas se denominan “mercadeo social.” En este documento se analizarán los aspectos de un programa eficaz de mercadeo social de alfabetización con patrocinio corporativo en Costa Rica y su subsecuente evaluación. El alfabetismo es el elemento más básico de creación de capacidad humana y, por consiguiente, de desarrollo económico y social. Aunque las corporaciones multinacionales han demostrado ser poderosos agentes de cambio social a través de la creación de nuevos productos y servicios, pocas han confrontado la magnitud y complejidad de problemas sociales tales como el desafío de alfabetismo universal. Este documento definirá el concepto de mercadeo social, analizará los elementos de un programa eficaz de mercadeo social para promover el alfabetismo por una corporación multinacional, y revisará el método por el cual evaluaron este programa. Los autores sugieren que las corporaciones deben prestar sus considerables recursos, tanto humanos como financieros, a los esfuerzos con recursos insuficientes llevados a cabo por los gobiernos y las ONG con el fin de alcanzar la ambiciosa meta de la alfabetismo universal, cual es la base del desarrollo humano. Ellos proveen un ejemplo del alineamiento estratégico de los programas de mercadeo social con aptitudes corporativas básicas y necesidades de las comunidades en que operan para lanzar iniciativas sociales exitosas.

Palabras clave: Responsabilidad social, mercadeo social, alfabetización.

Abstract

The private sector has been increasingly called upon to participate in addressing societal problems in emerging markets normally confronted by governments and NGOs. Corporations have responded, in part, with the creation of corporate social responsibility programs for which marketing has become an important tool. In some cases corporations are launching social behavioral change campaigns to improve health and quality of life. Such campaigns are referred to

a INCAE Business School. Apartado Postal 960-4050, La Garita, Alajuela - Costa Rica. Email: Michael.Metzger@incae.edu - Tel.: 506-437-2370

b INCAE Business School. Apartado Postal 960-4050, La Garita, Alajuela - Costa Rica.

c INCAE Business School. Apartado Postal 960-4050, La Garita, Alajuela - Costa Rica.

as “social marketing.” In this document the aspectos of a successful corporate social marketing program in Costa Rica are analyzed and evaluated. Literacy is the most basic human capacity building element and therefore economic and social development. While multinational corporations have proven to be powerful agents for economic and social change through the creation of new products and services, relatively few have grasped the magnitude and complexity of the challenge to reach universal literacy. This paper will define the concept of social marketing, analyze the elements of a successful social marketing program by a multinational corporation for the promotion of literacy, and review the method for evaluating this program. The authors suggest that corporations must lend their resources, financial and human, to inadequately resourced efforts of governments and NGOs to meet the ambitious goal of universal literacy which is the basis for human development. The authors provide an example of strategic alignment of social marketing programs with basic corporate competencies and the needs of the communities in which they operate for creating successful social initiatives.

Keywords: Social Responsibility, Social Marketing, Literacy.

Introducción

En la actualidad, se reconoce ampliamente que las corporaciones públicas y privadas sirven a múltiples grupos además de los dueños de la corporación, es decir, sus accionistas. El movimiento de la responsabilidad social corporativa incorpora la idea de que las corporaciones y personas que trabajan dentro de ellas pueden tener un impacto positivo sobre la sociedad al abordar múltiples necesidades de los interesados que se encuentran en la sociedad, no solo la meta de la maximización de riqueza de los accionistas (Bendell, 2004).

Los programas de responsabilidad social corporativa en mercados emergentes se han utilizado para crear relaciones positivas con una empresa y sus productos, abordar inquietudes sociales de los consumidores y obtener el favor de una variedad de interesados, incluyendo a los empleados, las comunidades locales donde opera la corporación y los gobiernos de los países anfitriones en los que las corporaciones multinacionales hacen negocios. Esas relaciones de responsabilidad corporativa reflejan la condición y actividades de la organización con respecto a sus obligaciones sociales percibidas (Brown y Dacin, 1997).

Los programas de responsabilidad social corporativa han abordado una variedad de males sociales incluyendo diferencias en de la educación pública, desnutrición infantil, enfermedades de transmisión sexual y falta de vivienda, entre otros. Algunas empresas han adoptado estas causas sociales para que sirvan como estrategias de posicionamiento que impulsen su campaña de mercadeo. De hecho, los estudios han demostrado que los consumidores consideran el comportamiento social de una empresa como ciudadana corporativa al tomar decisiones de compra (Brown y Dacin, 1997).

Esas razones tiene la lógica de últimamente beneficiar la empresa y su capacidad de funcionar y generar riquezas. El mercadeo social va más allá de beneficiar la corporación directamente y aborda el tema de mejorar la sociedad en si y el contexto competitivo en que opera la empresa (Porter, 2004), por cambiar el comportamiento social del público hacia una mejor calidad de vida.

Objetivos del Estudio

El propósito de este estudio es analizar los aspectos de un programa eficaz de mercadeo social de alfabetización con patrocinio corporativo en Costa Rica y su subsecuente ejecución y evaluación. La pregunta central de este estudio abordando una brecha en la literatura en este naciente campo de responsabilidad social corporativo es

¿Cómo pueden las corporaciones armonizar sus aptitudes básicas en mercadeo en una manera responsable para mejorar la calidad de vida en las comunidades en que operan?

En la próxima sección definimos el mercadeo social, presentamos los antecedentes teóricos y ofrecemos ejemplos de cambios en comportamientos sociales.

Antecedentes Teóricos de Mercadeo Social y Cambio de Comportamiento

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

dicional o “privado” en el sentido de que el propósito no es generar beneficios directos para la compañía que lo hace mediante el incremento de las ventas, sino mejorar las condiciones sociales o ambientales mediante cambios de conducta. El mercadeo social corporativo puede diferenciarse de campañas públicas en que va orientado a mejorar el contexto competitivo de la empresa (Porter y Kramer, 2006).

Las campañas de mercadeo social han abordado temas sociales tales como no tirar basura, conducir dentro de los límites de velocidad permitidos, consumir responsablemente bebidas alcohólicas, tener dietas saludables y prevenir el VIH. El resultado de cada uno de estos programas es el cambio de conducta, así como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tema social o ambiental	Cambio de conducta deseado
Basura en la calle	Utilizar el basurero y no tirar la basura
Conducción peligrosa	Obedecer los límites de velocidad establecidos
Consumo de alcohol	Usar la práctica del chofer designado
Obesidad	Incluir cinco porciones de frutas y verduras cada día en su dieta
VIH	No compartir las agujas con otros consumidores de drogas

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

Sin embargo, el cambio social casi nunca se implementa con facilidad por las siguientes razones:

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

Estos asuntos constituyen una inquietud social cuando se vinculan con comportamientos libremente elegidos que tienen como resultado costos sociales que otros miembros de la sociedad deben pagar directa o indirectamente (externalidades). En el caso de la alfabetización, a los niños se les podría permitir escoger entre comportamientos que compiten con la lectura, tales como ver televisión o juegos de video o computadora, pero la sociedad ciertamente pagará por una población joven que no tiene interés en la lectura. Inherente a la política social hay una disyuntiva de derechos contrapuestos: el derecho de las personas a la libre elección contra los derechos de los demás a que no se les impongan las externalidades resultantes. En el peor de los casos, se niegan las libertades normales del niño y el trabajo forzado reemplaza las actividades mencionadas anteriormente.

Las campañas exitosas de mercadeo social utilizan una variedad de herramientas para influenciar el cambio conductual, incluyendo educación, intercambio y políticas. Rothschild (2001) explica que la *educación* se refiere a mensajes de cualquier tipo que tratan de informar y/o persuadir a una audiencia objetivo para que cambie el comportamiento voluntariamente de una forma particular. Este cambio no brindan una recompensa o castigo directo sino la educación puede enseñar y crear conciencia sobre los beneficios existentes. La educación en si no puede entregar esos beneficios, aunque el conocimiento resultante podría tener valor para el individuo.

El *intercambio* se refiere a los intentos de manejar el comportamiento por ofrecer incentivos y/o consecuencias de refuerzo que estimula el intercambio voluntario. Se logra un ambiente favorable para el comportamiento apropiado a través del desarrollo de opciones con ventaja comparativa (Rothschild, 2001) explica que la propuesta de valor, en este caso el comportamiento promovido, ofrece una relación favorable de costo-beneficio y un mayor beneficio que el comportamiento compitiendo que es más dañoso.

Finalmente la *política* implica el uso de coerción para lograr un cambio en comportamiento de forma involuntaria, a menudo mediante amenaza de castigo por incumplimiento o comportamiento inapropiado en forma de ley vinculante. (2001).

Taylor y Singleton (1993) explican que mientras que la educación y el intercambio funcionan a través del auto monitoreo y autosanción a través de un proceso de educación y negociación, la política o la ley se usa como monitoreo y sanción externos. El uso de la ley puede brindar un motivador externo cuando la motivación interna no es suficiente para obtener el cambio deseado a través de educación o intercambio. Un ejemplo común es obligar legalmente a un automovilista a usar un cinturón de se-

guridad para conducir cuando pocos automovilistas elegirían libremente esta opción.

Los programas de mercadeo social buscan beneficiar a las personas y a la sociedad. Las campañas de mercadeo social utilizarán simultáneamente múltiples herramientas para lograr un cambio individual de comportamiento que genere beneficios sociales. Por ejemplo, el uso del cinturón tiene el obvio beneficio de una mayor seguridad para el conductor o pasajero que lo use, pero también se producen beneficios sociales en forma de menores costos de servicios médicos y primas de seguros resultantes de una menor severidad de las lesiones y mortalidad derivada de accidentes. Se puede plantear el mismo argumento para el fumado. El fumador que decide dejar de fumar disfruta de una mejor salud, mientras que el no fumador disfruta de un ambiente sin humo en lugares públicos y de no tener que soportar el dañino fumado indirecto.

En los ejemplos del uso del cinturón de seguridad y el fumado, la educación y las políticas se han utilizado para producir un cambio de comportamiento. Muchos conductores eligieron voluntariamente usar los cinturones de seguridad cuando se enteraron de que la probabilidad de sobrevivir a un accidente serio cuando no se usa el cinturón era mucho menor que cuando se usa. De forma similar, muchos fumadores eligieron voluntariamente dejar de fumar cuando se enteraron de los múltiples riesgos para la salud relacionados con los cigarrillos. Sin embargo, como un incentivo más fuerte para los que no abandonarían voluntariamente estos comportamientos de alto riesgo, se agregaron leyes con sanciones para obligar a un cambio de comportamiento. En Estados Unidos, el uso del cinturón de seguridad se volvió obligatorio y muchos pueblos prohibieron el fumado en lugares públicos.

Además, las campañas exitosas de mercadeo social tienen varias características (Andreasen, 1994). Los gerentes de programa entienden las necesidades, deseos, percepciones y patrones actuales de comportamiento del mercado objetivo antes de actuar, en muchos casos a través del uso de investigación formativa específica, en lugar de hacer suposiciones sobre estas características. Los gerentes de programas segmentan a los mercados objetivos siempre que sea políticamente factible y elaboran presupuestos y estrategias que se adaptan específicamente a las características de cada segmento. Cuando es económicamente factible, todos los principales elementos de las estrategias y tácticas del programa se evalúan previamente con los miembros de la audiencia objetivo. Los gerentes de programa conciben el proceso de decisiones mediante el cual la audiencia objetivo adoptará el comportamiento deseado.

El mercadeo social tiene una larga historia, sin embargo campañas de mercadeo social son usualmente patroci-

nadas por gobiernos u organizaciones sin fines de lucro, y raramente por corporaciones. La próxima sección explorará el uso de esta herramienta por corporaciones como un componente de programas de responsabilidad social corporativo.

Mercadeo Social Corporativo

Una nueva tendencia en RSC es el uso de herramientas de mercadeo por corporaciones para abordar problemas sociales y están orientados principalmente al cambio de conducta individual en miembros de la población objetivo (Bloom, Hussein y Szykman, 1997). Aunque los beneficios primarios del cambio de comportamiento pueden ser para la persona, estos nuevos comportamientos son también socialmente beneficiosos porque otros o la sociedad en general reciben beneficios adicionales. Por ejemplo, una campaña ambiental que produce un mayor reciclaje de plásticos de consumo podría beneficiar a la comunidad en general a través de una reducción de la basura esparcida por el suelo y menos materiales que se envían al relleno sanitario local. Tales iniciativas lanzadas por corporaciones se denomina mercadeo social corporativo.

El mercadeo social corporativo difiere en formas significativas de otros esfuerzos de RSC, tales como la filantropía corporativa o incluso el mercadeo relacionado con causas (Bloom et al., 1997). Por lo general estos otros esfuerzos implican simplemente transferencias de dinero ya sea mediante donación o por compartir las ventas o utilidades, mientras una campaña de mercadeo social corporativo, por otro lado, requiere no solo la participación de recursos financieros corporativos, sino también la participación de recursos corporativos en la forma de tiempo y conocimientos mediante profesionales de mercadeo.

Es importante aclarar que nosotros no incluimos en la definición de mercadeo social corporativo las campañas en donde la organización misma es un beneficiario directo del esfuerzo de la campaña, sino un mejoramiento del contexto competitivo a través de un cambio de conducta individual para mejorar la sociedad (Rangan, Karim, and Sandberg, 1996). Por consiguiente, una campaña corporativa que promueva un cambio de comportamiento que genere un aumento directo de las ventas o utilidades de la corporación patrocinadora no se consideraría una campaña de mercadeo social ya que, casi por definición, representaría una campaña publicitaria. Esta definición no evita que las organizaciones del sector privado lancen campañas para alcanzar fines sociales, pero insiste en la transparencia de la motivación, que tiene que ver muchas veces con un mejoramiento del contexto, es decir en la

sociedad en cual operan.

Las corporaciones tienen una serie de fortalezas aplicables a los problemas sociales que pueden aportar de una manera particular, específicamente a través de los esfuerzos de mercadeo social corporativo. Muchas corporaciones realizan una amplia investigación de mercado y en particular investigación sobre el comportamiento de los consumidores. Como resultado, pueden tener una familiaridad muy precisa con la audiencia objetivo, una mejor comprensión del comportamiento que se debe cambiar y más conocimiento de lo que podría ser eficaz para cambiarlo. Las corporaciones frecuentemente tienen más experiencia en mercadeo que las entidades gubernamentales o las organizaciones sin fines de lucro, ya que el mercadeo es una función básica de negocios. Además, las corporaciones contratan a profesionales cuya capacitación y medio de vida es exclusivamente el mercadeo.

Más allá del hecho obvio de que las grandes corporaciones a menudo tienen mayores recursos que dedicar a un esfuerzo de mercadeo social, algunas corporaciones podrían también tener credibilidad que aportar a la causa (por ejemplo, la imagen de una empresa farmacéutica podría contribuir de forma positiva a la campaña de mercadeo para la salud). Además, los esfuerzos de mercadeo social corporativo pueden evadir los asuntos políticos que enfrentan las entidades gubernamentales y patrocinar campañas de mercadeo social más concentradas. Las entidades públicas con frecuencia enfrentan presiones para no dirigir sus programas a audiencias específicas, ya que las personas creen que sus mensajes y recursos deben ser dirigidos a todos los ciudadanos por igual. Las corporaciones no se ven restringidas por estas presiones (Bloom, Hussein y Szykman, 1997).

Las campañas de mercadeo social corporativo mientras no producen vínculos directos con las ventas de productos, podrían incluso producir beneficios tales como efectos positivos sobre la imagen de la corporación y un verdadero mejoramiento de la comunidad en que operan. La investigación sobre mercadeo relacionado con causas ha demostrado que la mayoría de los consumidores informaron que tenían mayor probabilidad de comprar un producto, o incluso cambiar de marcas, con el fin de apoyar una causa importante para ellos (Bloom et al., 1997). Keller y Aaker (1992) han demostrado que diferentes estrategias de imagen corporativa habían variado el grado de éxito en credibilidad corporativa. Específicamente, ellos mostraron que imágenes corporativas de ser ambientalmente comprometidos y comunitariamente involucrados afectaron las percepciones de los consumidores sobre la confiabilidad corporativa y amigabilidad corporativa, pero no había ninguna influencia sobre las percepciones de pericia corporativa. Investigaciones más recientes por

Ellen, Mohr, y Webb (2002) han mostrado que los programas de responsabilidades corporativas coherentes con el negocio principal de la compañía fueron percibidos más positivamente. Parecidamente, Sen y Bhattacharya (2001) encontraron que las compañías son evaluadas más favorablemente cuando su programa de responsabilidad social corporativa es relevante para la línea de productos existentes de la compañía. Se ha demostrado que los consumidores tienen una impresión más favorable de las empresas que muestran un compromiso con una causa social. Esos impactos positivos sobre la imagen de la empresa pueden ayudar a mejorar sus relaciones no solo con los consumidores y la comunidad en general, sino también con el gobierno, incluyendo el poder legislativo y los entes reguladores.

Finalmente las corporaciones pueden obtener esos beneficios por una inversión relativamente pequeña de recursos. Es probable que el presupuesto de la campaña promedio de mercadeo social sea una pequeña fracción de los gastos anuales de publicidad y mercadeo de la mayor parte de las grandes corporaciones. Las campañas de mercadeo social podrían, de hecho, ser un método eficaz en cuanto a costos para obtener beneficios intangibles --de otro modo evasivo-- de la relación positiva con la corporación. En conclusión, tales campañas de mercadeo social corporativo pueden verdaderamente mejorar la calidad de vida de las comunidades en que operan, facilitando la atracción y retención de empleados y clientes (Bloom et al., 1997; Kotler, Roberto, Lee 2002; Porter y Kramer, 2006). El siguiente ejemplo de mercadeo social corporativo refleja las experiencias de una corporación multinacional bien conocida, Coca Cola, en su campaña de promover alfabetismo entre la juventud en Costa Rica.

Metodología

Mientras que la publicación de los casos de estudio ha disminuido en las revistas internacionales de negocios (Eden, Hermann and Li, 2005), esta metodología del caso de estudio único descriptivo y holístico (Yin, 1994) sigue siendo idóneo para la investigación a profundidad de un fenómeno que ha sido poco investigado o previamente no accesible para observar tales como el fenómeno de mercadeo social corporativo. La información descriptiva disponible por tal estudio, cuando está guiada por una teoría descriptiva, tal como la teoría detallada en el repaso de la literatura en este estudio (Andersen, 2006), puede contribuir al entendimiento del fenómeno a través de los detalles y riqueza de los datos hecho disponibles. Donde sean posibles las exactitudes de las interpretaciones de las observaciones y hallazgos del fenómeno estudiado, en este caso de una campaña de alfabetismo, están

trianguladas con fuentes terceras.

Cada un de los entrevistados para este estudio, quienes incluían al Gerente de Comunicaciones Corporativas de Centroamérica y al Gerente de Asuntos Públicos, era instrumental en el desarrollo e implementación del programa “Leer Es Mágico” en Costa Rica y Nicaragua. Se hizo una visita a una de las escuelas del distrito más grande en Costa Rica que estaba participando en el programa. Ahí los investigadores hicieron entrevistas con el director de la escuela, el bibliotecario, y una profesora del primer nivel. Además, se hizo un repaso de materiales secundarios tal como folletos promocionales, medios de noticias impresas y televisivas.

El Caso del Alfabetismo y el Cambio de Comportamiento

Para 1950 se estimaba que la mitad de la población mundial no sabía leer ni escribir. En los últimos 50 años ha habido grandes mejoras en el alfabetismo en todo el mundo y el porcentaje de analfabetismo ha disminuido considerablemente. Sin embargo, casi el 20% de la población mundial sigue siendo analfabeta (con base en estimaciones del año 2000). La actual población analfabeta está compuesta principalmente por mujeres (una cifra estimada en dos terceras partes de los analfabetas) y los que están en la parte inferior de la pirámide de distribución de riqueza en las naciones en desarrollo (UN Literacy Decade Base Document, 2000).

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

Los efectos del analfabetismo sobre la condición económica y social están bien establecidos. El analfabetismo se ha vinculado con la pobreza, la dependencia de los programas de asistencia social, la condición laboral y la participación en la actividad criminal (Kirsch et al., 1993, Sen, 2000). Los resultados de la Encuesta Nacional de Alfabetización de Adultos de los Estados Unidos, llevada a cabo en 1992, demostraron que las personas con menores niveles de alfabetismo tenían mucha mayor probabilidad de vivir en la pobreza, mientras que los que estaban en los niveles más altos de alfabetismo reportaron niveles mucho más elevados de empleo, horas laborales y sala-

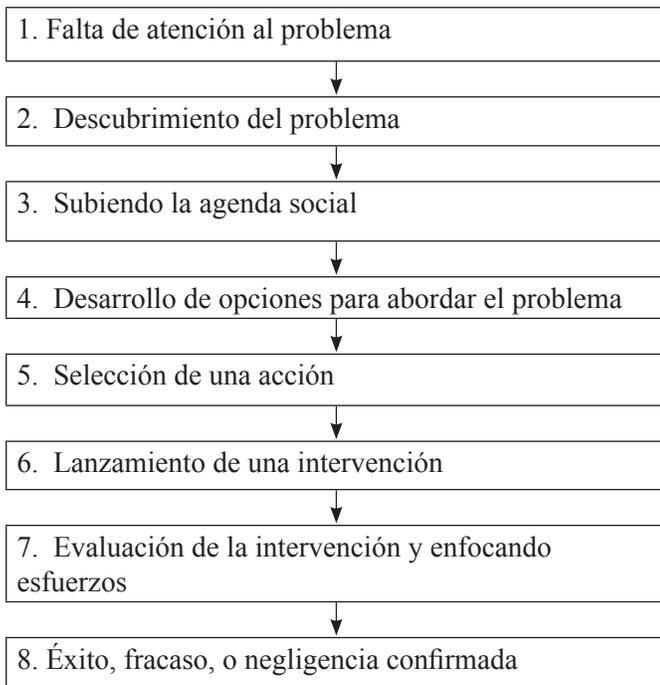
rios (Kirsch et al., 1993). El reconocimiento de la importancia del alfabetismo a nivel social, no solo individual, fue la base de los exitosos esfuerzos de los gobiernos asiáticos para promover la educación básica en los años 80 y los 90, con el resultado de un progreso económico nacional relativamente rápido (Sen, 2000).

Aunque los argumentos económicos a favor de la importancia del alfabetismo abundan y tienen mucho peso, existen otros que podrían ser igualmente importantes. La falta de alfabetismo quizá no sea totalmente determinista, pero puede imponer significativas limitaciones a la capacidad de una persona para aprovechar oportunidades en la vida. “La alfabetización se puede considerar como la moneda en esta sociedad. Así como los adultos con poco dinero tienen dificultad para satisfacer sus necesidades básicas, es probable que los que tienen destrezas limitadas de alfabetismo encuentren más difícil tratar de alcanzar sus metas, ya sea que estas impliquen avance en el trabajo, toma de decisiones de consumo, ciudadanía u otros aspectos de sus vidas” (Kirsch et al., 1993).

El *alfabetismo básico* se refiere a la capacidad de leer y escribir; los que son analfabetos carecen de una o ambas destrezas. Se han desarrollado dos conceptos relacionados que perfeccionan nuestra comprensión del alfabetismo. El concepto del *analfabetismo funcional* ha surgido para describir a aquellos que, aunque tienen cierta capacidad para leer y escribir, no han dominado estas destrezas lo suficientemente bien para realizar tareas cotidianas prácticas, tales como llenar una solicitud de empleo o seguir instrucciones escritas. Si bien a menudo una persona analfabeta nunca ha asistido a la escuela, una persona analfabeta funcional podría haber tenido años de educación aunque sin eficacia. Un tercer concepto más reciente es la *falta de interés por la lectura*. Una persona desinteresada en la lectura ha aprendido a leer y escribir, pero no utiliza estas destrezas de modo regular o en formas significativas. Durante los primeros años de la niñez y la juventud, una persona corre el mayor riesgo de pérdida eventual de las destrezas de lectura y escritura a través del subdesarrollo y el desuso.

Andresean (2006) identifica varias etapas en el desarrollo de la importancia de un tema social (vease Figura 1 a continuación). En la siguiente sección podemos ver el desarrollo del caso de alfabetización por Coca Cola siguiendo las etapas especificadas por Andresean.

Figura 1. Etapas en el desarrollo de la importancia de un tema social para crear una campaña de mercadeo social.



El Descubrimiento del Problema: Falta de Atención a la Lectura

El Departamento de Participación Comunitaria de Coca Cola verificó a través de investigaciones cualitativas la falta de interés por parte de los estudiantes y padres en las regiones con mayor desventaja económica y de mayor riesgo de Costa Rica y obtuvo ideas sobre los factores causales. Estas incluían bibliotecas lóbregas, con mobiliario insuficiente y colecciones limitadas. Las bibliotecas y aulas visitadas no eran visualmente atractivas ni eran lugares que estimularan a la lectura o el estudio. No es de sorprenderse que se les utilizara muy poco como lugares de aprendizaje. En algunos casos, estas bibliotecas escolares se empleaban como centros de detención disciplinaria para separar a estudiantes que mostraban un comportamiento perturbador en el aula. En esas circunstancias, los estudiantes comprensiblemente mostraban poco entusiasmo por las bibliotecas escolares y por la lectura. En resumen, las relaciones con las bibliotecas en las escuelas visitadas no eran ni positivas ni favorables a la lectura o al aprendizaje.

A Subir el Agenda Social y Opciones Para Abordar el Problema: La Iniciativa de Coca Cola en Costa Rica

La misión de Coca Cola Corporation, que se expresa en forma de una promesa, es la siguiente: “La Empre-

sa Coca Cola existe para beneficiar y refrescar a todos los que entren en contacto con ella”. Los documentos de Coca Cola reconocen a sus múltiples interesados como personas que se encuentran en el mercado, el lugar de trabajo y la comunidad donde la empresa opera. Una reciente disminución del presupuesto de Relaciones Comunitarias requirió que el departamento examinara sus iniciativas sociales y concentrara los recursos en un solo programa, aunque en el pasado el departamento podría haber apoyado a varios. Esta concentración de las inversiones en iniciativas sociales tenía la meta de crear un impacto social en proporción a la importancia percibida de Coca Cola como corporación multinacional y aumentar el alcance del programa elegido. Los programas de Relaciones Comunitarias seleccionados deberían tener impacto y beneficios de largo alcance. Este cambio en la política de relaciones comunitarias proveyó una oportunidad de re-examinar los programas de responsabilidad social y donde Coca Cola hacía una aportación al mejoramiento de la sociedad costarricense. Entre las posibles áreas de oportunidad para iniciativas de relaciones comunitarias estaban los deportes, la salud, el medio ambiente y la educación. Tradicionalmente, el Departamento de Participación Comunitaria ha dado prioridad a programas que se han concentrado en la educación y el desarrollo de la niñez y una reciente encuesta de las comunidades costarricenses en las que opera Coca Cola verificó que la educación seguía siendo una necesidad y prioridad local y se consideró que los programas en esta área eran consistentes con la opinión y las expectativas del público.

La educación surge con frecuencia como un área de inquietud estratégica para América Latina, ya que se ha descubierto que es fundamental para el desarrollo de las economías en crecimiento (Ranis y Stewart, 2002). De hecho, las investigaciones han demostrado que entre los niños costarricenses, al igual que en otros lugares, las destrezas de lectura son importantes pronosticadores del éxito académico, una reducción en la repetición de grados y la retención de niños en los grados de primero a sexto (Rolla, Arias y Villers, 2005). Las investigaciones han indicado también que los estudiantes que no han aprendido a leer y escribir bien en los primeros grados de escuela primaria tienen mayor probabilidad de repetir grados y de desertar de la escuela secundaria (Slavin, 1994). Los niños costarricenses actualmente repiten el primer grado a una alarmante tasa de 14,9% (Ministerio de Educación Pública, 2003). Los maestros de escuelas primarias costarricenses citaron las dificultades de lectura como la principal razón para retener estudiantes en su primer año escolar. Estos maestros también identificaron la falta de interés de los padres y los estudiantes como una razón de las dificultades de lectura de los estudiantes y el posterior

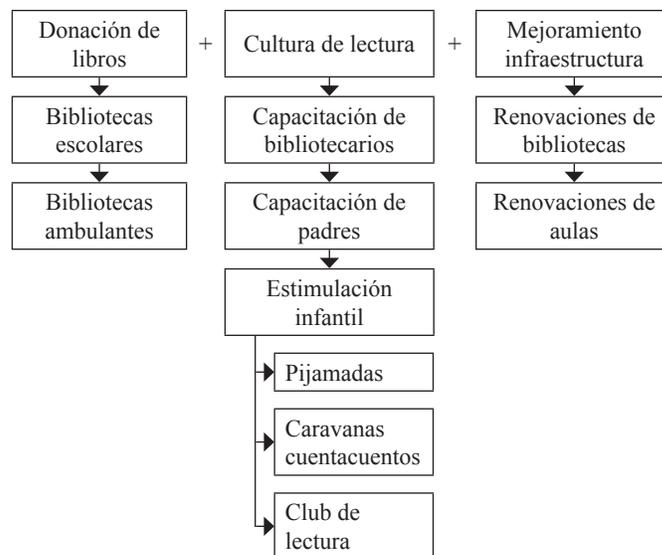
desempeño académico deficiente (Rolla, Arias y Villers, 2005).

Plan de Acción y el Lanzamiento de La Campaña “Leer Es Mágico”

La campaña “Leer Es Mágico” fue diseñada para volver a posicionar a las bibliotecas como lugares de entretenimiento y aprendizaje y para desarrollar una cultura que apoyara la lectura dentro de las escuelas y los hogares de los estudiantes. El diseño del programa tenía una estructura modular para permitir una expansión sostenible pese al limitado presupuesto del departamento, es decir, los bajos costos indirectos del programa significaban que se implementaba con facilidad en pequeña o en gran escala, dependiendo del éxito del programa y del interés en las comunidades donde se podría proponer. Además, el programa concentraba los limitados recursos departamentales en una iniciativa que brindaba un alto impacto sobre el mayor número de personas en las comunidades en riesgo identificadas por el Ministerio de Educación. Las estipulaciones del acuerdo respecto a la selección de escuelas participantes, hecha por el Ministerio de Educación, incluían la equidad territorial, es decir, el programa debía cubrir instituciones públicas ubicadas en todo Costa Rica; tener apoyo de recursos humanos, es decir, las instituciones beneficiarias debían tener un puesto de bibliotecario en el personal escolar; una gran densidad de población, es decir, las escuelas debían tener las poblaciones estudiantiles más grandes de los territorios definidos por el Ministerio de Educación; y comunidades en riesgo, es decir, las escuelas seleccionadas debían estar dentro de “comunidades en riesgo social” de zonas rurales y/o áreas suburbanas.

Los módulos de Leer Es Mágico incluían: 1) donaciones de libros, 2) mejora de la infraestructura de las escuelas y 3) una campaña para promover un cambio de la cultura actual de lectura. (Véase Figura 2 a continuación.)

Figura 2. Descripción del programa “Leer es Mágico”



Las donaciones de libros en forma de colecciones de las bibliotecas escolares superaban las 40.000 unidades, las cuales incluían libros, mapas, afiches y juegos educativos. Además, 20 bibliotecas ambulantes circulaban entre las 80 escuelas beneficiadas y alcanzaban a 65.000 escolares costarricenses. Una biblioteca escolar visitada por uno de los autores de este documento no era mucho mayor en términos de colección y tamaño que la oficina típica de un profesor universitario. Para muchas escuelas, la adición de cien nuevos libros constituía un significativo aumento en la cantidad y calidad de las colecciones de las bibliotecas.

Las mejoras en la infraestructura de bibliotecas tenían la meta de convertir las bibliotecas en recursos de aprendizaje escolar donde el aprendizaje tendría lugar a través del entretenimiento, que incluía visitas en grupo para contar cuentos y presentaciones de títeres, así como visitas individuales. Las bibliotecas se amueblaron con nuevos escritorios, sillas y salas de estudio, así como nuevas capas de pintura y atractivos murales para cubrir paredes previamente lóbregas.

Introducir cambios en el comportamiento de lectura fue quizá más difícil dadas las vinculaciones negativas con las bibliotecas por parte de algunas escuelas y la estética típicamente triste. Se implementaron cambios culturales en la lectura utilizando programas de capacitación para el cuidado y mantenimiento de las colecciones y capacitación de padres para aumentar la participación familiar en el progreso de lectura de sus hijos, así como estimulación infantil o motivación del mercado objetivo. A unos a 100 bibliotecarios se les dio más de 50 horas de capacitación por parte de expertos nacionales e inter-

nacionales seleccionados por el Ministerio de Educación Pública.

La capacitación familiar y de maestros incluía brindar las herramientas e ideas necesarias para promover la lectura entre niños en edad escolar. Se brindaron técnicas que facilitaban hacer de la lectura una actividad diaria disfrutable, así como destrezas y materiales apropiados para cada edad a fin de mejorar la lectura. A los bibliotecarios se les brindó también talleres sobre creatividad para contar cuentos así como manejo y uso del espacio de la biblioteca para facilitar el aprendizaje.

La estimulación infantil incluía *caravanas cuentacuentos* con cuentacuentos profesionales y colecciones adicionales, así como *pijamadas* donde los estudiantes se reunían durante toda una noche para contar cuentos en bibliotecas y escuelas. Estas noches de diversión estaban diseñadas para posicionar la lectura como una actividad divertida, que se practicaba durante el día o la noche. Los padres eran también una meta de las pijamadas, donde se reforzaba el mensaje de la lectura como una actividad familiar divertida y se estimulaba el papel de los padres en fomentar un ambiente de aprendizaje en el hogar. A los padres se les daba instrucción en los géneros de cuentos y se les sensibilizaba sobre la importancia de la lectura como una destreza fundamental de aprendizaje. Diez pijamadas, que incluyeron a unos cinco mil niños y padres, se planearon y se pusieron en práctica durante los cuatro años que duró el programa.

Las *caravanas cuentacuentos* se utilizaban para propósitos similares, principalmente en regiones rurales. La meta era posicionar la lectura como una actividad familiar divertida. Contar cuentos y los juegos interactivos diseñados en torno a la lectura se utilizaban para estimular el entusiasmo por la lectura y el papel de los padres en fomentar y estimular un entorno de aprendizaje dentro del hogar. Durante el programa se planearon y se implementaron cinco *caravanas cuentacuentos* en regiones rurales en Nosara en Guanacaste, La Palma en la Península de Osa, Barva de Heredia y San Sebastián, todas comunidades que se consideraban en riesgo social por un deficiente desempeño académico. Estas actividades incluyeron a unos 2.500 niños y padres.

También se instituyeron *clubes de lectura* para motivar y reforzar la lectura entre los estudiantes como una actividad agradable más bien que como una obligación. El club de lectura tenía la meta de estimular la lectura como una actividad diaria a través del reconocimiento público de los logros de los estudiantes. Todas estas tácticas fueron prestadas a las campañas de mercadeo de compañías sofisticadas y dirigida a grupos de consumidores exigentes, desde aficionados de motocicletas Harley-Davidson hasta los lectores de los libros Harry Potter.

Finalmente, Coca Cola involucró el Ministerio de Educación Pública para instituir una política para desarrollar y reforzar la lectura como hábito, por estipular que se dedicaran 10 minutos de cada clase de español para leer el libro que los niños escogieran.

Evaluación de “Leer Es Mágico”

El propósito del mercadeo social es influenciar el conocimiento, las actitudes y el comportamiento con respecto a un asunto social determinado. En el caso de Coca Cola y Lectura Es Magia, la meta del programa era nada menos que reposicionar la lectura como una actividad divertida y creativa en contraposición a una rutina cotidiana obligatoria, las bibliotecas como lugares de imaginación y diversión en contraposición a aburrimiento o castigo y la lectura como una actividad inspiradora y cautivadora en contraposición a una actividad solitaria y falta de inspiración. Como tal, una buena evaluación tratará de medir dicho cambio en el conocimiento, la actitud y los comportamientos de la población objetivo. La capacidad para medir el cambio conductual depende de tres requisitos básicos: un concepto mensurable y bien especificado del comportamiento en cuestión, una medición inicial o básica del comportamiento de la población objetivo antes de la implementación del programa y una o más mediciones de seguimiento del comportamiento en la población objetivo durante el programa y/o después de este.

Primero, la evaluación debe reunir tanto las *medidas de proceso como las de resultados*. Las *medidas de proceso*, tal como lo implica su nombre, evalúan el proceso mediante el cual se obtuvieron los resultados del programa. Miden el grado de implementación de las actividades del programa tal como fueron diseñadas, reflejando hasta dónde se desempeñó bien la campaña. Sin medidas de proceso, es difícil determinar si un mal resultado se debe a un mal plan o a que el plan no se está poniendo en práctica. De manera similar, los evaluadores no sabrán si un buen resultado se puede realmente atribuir a los esfuerzos del programa o si se pudo haber obtenido incluso mejores resultados si la implementación hubiera sido exacta o completa. Las medidas de proceso incluyen cambios de políticas o infraestructura para apoyar el cambio de comportamiento, la cobertura, el alcance y la frecuencia de los medios, la diseminación de los materiales de la campaña o el programa y la participación y contribuciones de fuentes externas. Además, los indicadores específicos de una implementación apropiada variarán de un programa a otro, pero podrían incluir auditorías de desempeño financiero y niveles de actividad.

Se pudieron identificar fácilmente varias medidas de proceso en los términos del acuerdo firmado entre Coca Cola y el Ministerio de Educación Pública. Estos tér-

minos, que se estipularon antes de iniciar el programa, especificaban el número de colecciones que Coca Cola donaría a las bibliotecas, así como el número de bibliotecas escolares que se remodelarían. Ha resultado bastante simple documentar el logro de estos elementos de infraestructura y políticas de programa. El compromiso del programa de Coca Cola era por cuatro años, pero continúa hasta el día de hoy debido a su diseño autosostenible. Han participado 80 escuelas, lo que beneficia a 65.000 escolares costarricenses y otras 135.000 personas incluyendo a maestros, bibliotecarios, padres y miembros de la comunidad. Estas bibliotecas escolares han recibido más de 40.000 unidades incluyendo libros, mapas, afiches y juegos. Se han renovado diez bibliotecas escolares que han recibido mobiliario tal como escritorios, sillas, salas de estudio, pintura fresca de colores y murales que muestran a niños leyendo y jugando.

Las inversiones han generado un drástico cambio visual en un entorno previamente descrito como poca de inspiración y poco atractivo. Un bibliotecario entrevistado por el autor comentó que muchos de estos niños nunca ven una sala colorida recién pintada y amueblada con cómodas sillas y escritorios y las inversiones en infraestructura hechas por Coca Cola han creado los entornos de aprendizaje más emocionantes y atractivos que estos niños podrían imaginar. Los entornos de aprendizaje y las colecciones de las bibliotecas que los estudiantes de las escuelas primarias en países desarrollados quizás daban por sentados, están simplemente más allá del alcance del estudiante costarricense promedio de escuela primaria. Como resultado de las inversiones en infraestructura, las bibliotecas se usan ahora como centros de aprendizaje y entretenimiento al estimular la investigación y la creatividad.

Los términos del acuerdo también especificaban que el Ministerio de Educación Pública implementaría una política nacional que exigiría la lectura diaria en las escuelas. La política nacional "Leamos" ha exigido a todas las escuelas dedicar los primeros 10 minutos de la clase de español a la lectura, durante todos los 200 días del año escolar. La meta es posicionar la lectura en las mentes de los escolares de primaria como un hábito diario que se debe disfrutar, ya sea en la casa o en el hogar. El propósito es que en esos 10 minutos los estudiantes lean un libro de su elección o uno seleccionado por el maestro. Algunos maestros tienen discusiones y juegos interactivos para acompañar los textos elegidos.

Las medidas de los logros se conocen como *medidas de resultados*. Las medidas de resultados son usualmente el aspecto más importante de la evaluación porque están diseñadas para reflejar los cambios por los cuales el programa de mercadeo social puede reclamar responsa-

bilidad y crédito. Los indicadores típicos de resultados de cambio de comportamiento incluyen medidas de cambio en el comportamiento real, intenciones de adoptar el comportamiento deseado, conocimientos, creencias (incluyendo actitudes y valores), conciencia de la campaña o programa de mercadeo social y respuestas a los elementos del programa (incluyendo alcance y atractivo).

La evaluación interna de la campaña de Coca Cola brinda una serie de ejemplos de estos elementos de evaluación de los resultados. Las medidas cuantitativas fundamentales de los resultados que se han reportado han sido el cambio en el número de libros sacados de la biblioteca (aumento de 120% entre 2002 y 2003) y el cambio en el número de visitas a la biblioteca para actividades de entretenimiento tales como presentaciones de títeres y juegos (75% durante el mismo período). Las escuelas participantes han reportado aumentos en las visitas no programadas a la biblioteca durante el tiempo de recreación y después de clase, así como aumentos en las visitas individuales y grupales programadas a la biblioteca.

Además, Coca Cola ha recogido evidencias anecdóticas de cambios positivos en las actitudes hacia las bibliotecas escolares y la lectura a través de entrevistas cualitativas con estudiantes, maestros, padres y bibliotecarios. Las salas de estudio de las bibliotecas previamente vacantes o usadas como centros de detención tienen ahora listas de espera para uso por parte de los estudiantes que son miembros del Club de Lectura.

Las medidas de resultados de este tipo son decisivas para demostrar el impacto del programa. No obstante, el programa solo puede afirmar con certeza que los resultados medidos se atribuyen a sus esfuerzos si es capaz de: 1) demostrar que el programa se implementó exitosamente según lo planeado y 2) descartar la influencia de otros factores potenciales sobre el comportamiento en cuestión. Las medidas de proceso, anteriormente descritas, abordan el problema número uno ya que están diseñadas para evaluar la exactitud de la implementación del programa. Para abordar el problema número dos la evaluación debe recopilar datos que ayuden a descartar otros factores explicativos, y potencialmente contrapuestos, a fin de validar los reclamos de resultados del programa. Idealmente, se debería utilizar un grupo de control que es un grupo no expuesto al programa sustancialmente similar a la población objetivo del programa. Se obtienen medidas idénticas de evaluación para el grupo objetivo y el grupo de control y cualquier diferencia entre estos dos es potencialmente atribuible al programa de mercadeo social. Cuando no es posible organizar un grupo de control, otras medidas podrían incluir, por ejemplo, determinar los efectos de otros programas o medir las

influencias ambientales que no están bajo el control del programa. Finalmente, la evaluación podría incluir medidas adicionales dependiendo de las metas particulares del programa. Por ejemplo, la evaluación podría rastrear los costos o evaluar los beneficios para la corporación u otros interesados.

Debido a que la nueva política nacional “Leamos” se tenía que implementar en todo el país, no se disponía de ningún grupo de control para evaluar esta parte del programa. El impacto de la porción del programa por parte de Coca Cola es potencialmente mucho más fácil de evaluar, considerando que solo un grupo limitado de escuelas se ha beneficiado hasta el momento de los nuevos libros y de las bibliotecas renovadas. Otro desafío de evaluación es que resulta sumamente difícil verificar hasta dónde las escuelas y los padres de familia han implementado bien la nueva política de lectura. Este problema es común al evaluar la eficacia del cambio de políticas.

Más allá de estos desafíos, la tarea de evaluación se complica algunas veces debido a inquietudes políticas. Sea o no que la evaluación demuestre que el programa tuvo éxito, podrían existir interesados dispuestos a objetar los resultados o a usarlos para fomentar acusaciones (en el caso de un programa ineficaz) o demandas (en el caso de un programa exitoso) (Bloom et al., 1997). Nuevamente, el planeamiento preventivo y cuidadoso, tomando en consideración las perspectivas de todos los grupos de interesados, puede evitar algunos de estos problemas pero no todos.

Muchos programas de cambio social carecen de buenos sistemas para medir el desempeño. Puesto que las metas de dichos programas no son aumentar las utilidades sino brindar un bien social complejo e intangible, los gerentes a menudo carecen de datos objetivos con los cuales medir el éxito. Bloom et al. (1997) afirman que generalmente no se han llevado a cabo evaluaciones “rigurosas de los efectos de los programas de mercadeo social corporativo”. Se podría disponer de información sobre el alcance de estos programas, pero no hay datos fidedignos sobre los impactos o resultados. Algunas veces, esto se debe al hecho de que la evaluación se considera erróneamente como una actividad separada que debe realizarse al concluir el programa, más bien que como parte integral de su diseño e implementación. Las evaluaciones planeadas ex post facto a menudo descubren que no se cuenta con datos cruciales porque nunca se planearon ni se recopilaron. En otras ocasiones, la falta de datos para demostrar los resultados se debe a la falta de claridad o especificidad en cuanto a lo que el programa está tratando exactamente de lograr. Ambos problemas se pueden mitigar o evitar completamente mediante un planeamiento cuidadoso previo.

Las Limitaciones de Campañas de Mercadeo Social Corporativo

Un argumento contra el mercadeo social corporativo, que es el mismo que se ha lanzado contra los programas de responsabilidad social corporativa en general, es que no es un uso eficiente de los recursos corporativos. Según este argumento, los accionistas y la sociedad en general serían mejor servidos si estas campañas fueran en manos de organismos gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro. Margolis y Walsh (2003) sostienen que la participación corporativa en los programas sociales, entre ellos el mercadeo social, es como lavar pantalones en un lavaplatos. Aunque sea posible hacerlo, lavar los pantalones en una lavadora diseñada para ropa es más apropiada para la tarea. Los recursos de la corporación, según este argumento, servirían mejor a la sociedad al invertirse en la innovación y desarrollo de nuevos productos. Se supone que el “negocio” de los gobiernos es el interés público, y además sus actividades son exentas del pago de impuestos y las pueden realizar a menor costo. Porter (2006) rechaza este argumento, citando evidencia que las capacidades distintivas que han desarrollado las empresas bajo la presión de tener que competir, les permite efectuar actividades involucradas en los programas sociales (incluyendo el mercadeo) en forma eficiente, y más eficaz. Porter reconoce que las corporaciones podrían sufrir problemas de eficacia, y de credibilidad con el público o con su propio mercado objetivo, cuando las campañas sociales seleccionadas no estén armonizadas con las capacidades distintivas. También se puede perder esta credibilidad cuando estas campañas no se apunten a los mercados de consumo atendidos (Yoon 2003). Una manera enfrentar tales críticos es para la corporación asociarse con una organización cívica u ONG (organización no gubernamental) dedicada a la causa social que le interesa (SEKN, 2005). Las ONG suelen tener mayor credibilidad para abordar los problemas sociales puesto que el propósito explícito de estas organizaciones es beneficiar a la sociedad. Por esta misma razón pueden poseer mayores conocimientos sobre algún tema social particular o sobre una audiencia objetivo.

Otra limitación es que las corporaciones podrían estar menos anuentes a asociar su nombre con problemas sociales controversiales. La implicación es que cuanto más actividad de mercadeo social se deje a las corporaciones, mayor será la probabilidad de que los problemas controversiales, como el aborto o el SIDA, sean descuidadas. En un caso documentado por SEKN, la cadena de farmacias más grande de América Latina optó por seleccionar una fundación dedicada a hogares de ancianos y no a programas contra el SIDA o atención al tema de embara-

zos no deseados, precisamente por esta razón (Koljatic y Silva, 2003).

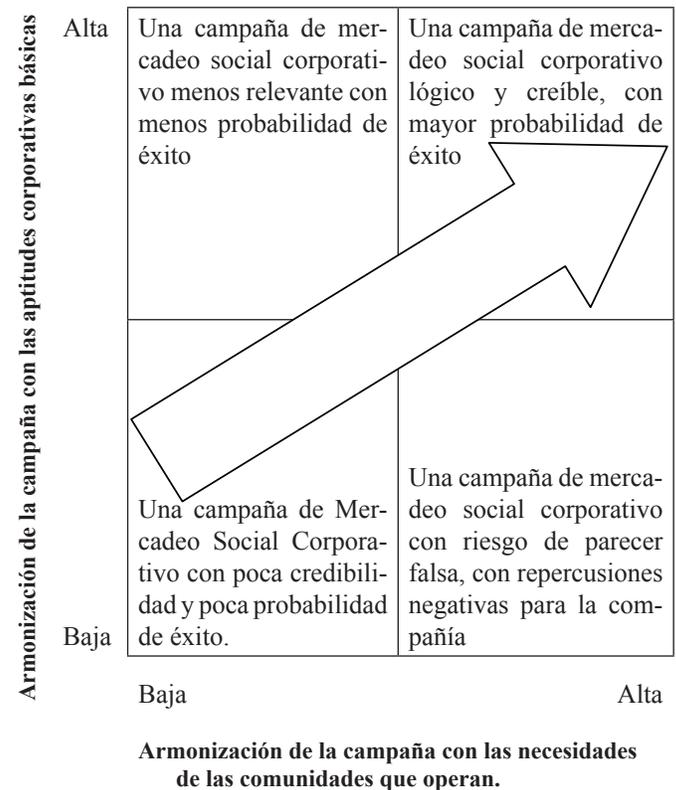
Implicaciones Para Las Prácticas Corporativas

Pese a los riesgos de dedicarse al mercadeo social, las corporaciones que seleccionan un tema no controversial estratégicamente armonizado con las necesidades de los interesados crean los programas de responsabilidad social corporativa más lógicos y acertados y con la mayor probabilidad de hacer importantes contribuciones sociales y disfrutar justamente una mejor imagen corporativa y un mejoramiento del contexto en que ellos compiten (Porter, 2006). Las corporaciones que no expresan por qué participan en actividades de responsabilidad social corporativa corren el riesgo de parecer falsas o manipuladoras desde una perspectiva del consumidor y derrochadoras desde el punto de vista de los accionistas. La corporación Coca Cola, quizá la organización orientada hacia el mercadeo más grande y sofisticada del mundo, al asignar sus considerables recursos de personas talentosas al tema del desinterés infantil por la lectura, ha logrado producir un cambio radical de paradigma en las destrezas de aprendizaje más importantes y fundamentales en la vida de muchos escolares costarricenses, las de la lectura, un fundamento para el desarrollo económico y social de mercados emergentes. Se estimula el continuo estudio de los programas de responsabilidad social corporativa y su implementación para que se pueda garantizar una exitosa reproducción y mejora continua de los programas.

Conclusiones: Un Modelo para Mejorar la Probabilidad de Éxito

El model en Figura 3 sugiere que lo cuanto más las aptitudes básicas de la corporación están armonizadas con las necesidades de las partes interesadas (*stakeholders*) resulta una campaña de mercadeo social corporativa lógico, creíble y con mayor probabilidad de éxito.

Figura 3. Programas de Responsabilidad Social Corporativa y Alineamiento Estratégico a las Necesidades de los Interesados.



Mercadeo social corporativo es un concepto poderoso para el mejoramiento de la sociedad, como se ilustra en el caso de la alfabetización en Costa Rica. Lejos de ser instrumentos inapropiados como lavaplatos para ropa, las corporaciones cuentan con los recursos humanos y tecnológicos, la posición objetiva y las destrezas para contribuir mucho más que el valor de un aporte monetario. Hay razones convincentes por no dejar iniciativas de mercadeo social únicamente bajo la responsabilidad de gobiernos, que por las expectativas de la ciudadanía debería servir a toda la población por igual; ni únicamente en manos de las organizaciones de la sociedad civil, cuyos miembros pueden tener la voluntad pero no las mismas destrezas de mercadeo que tiene una corporación con el valor de marca de Coca Cola.

La experiencia de alfabetización en Costa Rica demuestra que un programa de mercadeo social corporativo puede tener un impacto significativo en el desarrollo de una población, siempre y cuando estén presentes ciertos factores clave. Primero es un diseño que cuenta con los insumos de las varias partes interesadas, desde el Ministerio de Educación Pública y las organizaciones especializadas en el tema hasta los mismos padres de familia.

Segundo, este diseño debe contemplar no solo el elemento esencial de mercadeo social, que es la educación para el cambio de comportamiento, sino también las intervenciones de la política y la infraestructura que apoyan este proceso de cambio. El programa de alfabetización contaba con el apoyo de la “política de diez minutos” así como las donaciones de libros y mejoramiento de infraestructura que sirvieron para afirmar que la iniciativa iba en serio.

Un tercer factor importante era la colaboración interinstitucional no solo en la fase de diseño sino en la ejecución de la iniciativa, sobre todo con el Ministerio. Cuarto, se contemplaron la evaluación del programa desde el inicio lo cual hacía más fácil la recopilación de datos necesarios para demostrar los resultados y además, la eficacia del proceso. Así el análisis de este caso nos permite apreciar cómo una corporación multinacional como la Coca Cola puede usar la herramienta de mercadeo social para lograr una iniciativa exitosa de responsabilidad social corporativa.

Limitaciones del Estudio y Direcciones para Investigaciones Futuras

Es cierto que nuestro estudio es de un solo caso descriptivo, entonces en nuestra revisión se analiza el caso a través del modelo de etapas en el desarrollo de un tema social propuesto de Andersean (2006). Nuestra contribución es el modelo de alineamiento estratégico que es el elemento crucial para un marco conceptual que sirva no solo para evaluar este caso sino otros casos de mercadeo social corporativo que abarcan otros temas sociales (p.ej. obesidad y otras prácticas de mejoramiento de salud pública) y otros contextos geográficos (p.ej. Europa, EE.UU., América del Sur).

Aunque la comparación de campañas de mercadeo social corporativo en países desarrollados como EE.UU. y países en vías de desarrollo como los de América del Sur, queda fuera del alcance de este estudio, no dudamos de la importancia de tales investigaciones para entender el impacto del desarrollo económico en los temas y la eficacia de las respuestas. Preguntas de investigación que podrían ser abordadas podrían incluir: ¿como difiere la eficacia de las campañas de mercadeo social en países desarrollados y en países en desarrollo? ¿En países latinos versus países europeos? ¿Son las técnicas para el mercadeo social similar en países como EE.UU. o en países como Perú o Colombia? ¿Son diferentes o similares entre empresas locales y multinacionales como Coca Cola? Las respuestas a éstas y otras preguntas beneficiarán tanto a las comunidades académicas como a las empresas y las sociedades.

References

- Andreasen, Alan R. (1994). “Social Marketing: Its Definition and Domain.” *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 13, número 1.
- Andreasen, Alan R. (2006). *Social Marketing in the 21st Century*. London: Sage.
- Bendell, Jem. (2004). “Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement. Technology, Business and Society Programme”, documento número 13, junio de 2004. United Nations Research Institute for Social Development.
- Bloom, Paul, N. Pattie Yu Hussein y Lisa R. Szykman. (1997). “The Benefits of Corporate Social Marketing Initiatives.” En *Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives*. Goldberg, Marvin E., Martin Fishbein y Susan E. Middlestadt (editores) Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Nueva Jersey.
- Brown, Tom J. y Peter A. Dacin. (1997). “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses.” *Journal of Marketing*, 61, enero, 68-84.
- Eden, L. , Hermann, C. and Li, D. , 2005-02-25 “Bringing Case Studies Back In: Qualitative Research in International Business”. Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association, Hilton Hawaiian Village, Honolulu, Hawaii Online <.PDF>. 2009-05-25 from http://www.allacademic.com/meta/p69167_index.html
- Kirsch, Irwin S. Jungeblut, Ann, Jenkins, Lynn y Andrew Kolstad. (1993). *Adult Literacy in America: a first look at the findings of the National Adult Literacy Survey*. National Center for Education Statistics. <http://nces.ed.gov/naal/resources/execsumm.asp#econ>.
- Koljatic, Mladen y Silva, Mónica (2003). “Farmacias La Ahumada, S.A. y la Fundación Las Rosas”. SEKN, Estudio de caso.
- Kotler, Philip, Ned Roberto y Nancy Lee. (2002) *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Segunda edición. Prentice Hall.
- Literacy as Freedom: A UNESCO Roundtable (2003)*. Recopilado por Aksornkool, Namtip. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization.
- Literacy for All: A UN Literacy Decade*, United Nations Base Document for Consultation, Junio de 2000.
- Margolis, Joshua D. y James P. Walsh. (2003). “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.” *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Ministerio de Educación Pública. (2003) *Repitentes en I y II Ciclos, según año cursado*. Recuperado el 11 de

- febrero, 2003. <http://www.mep.go.cr/IndicadoresEducativos.html>
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, December, 2006.
- Post, J.E., L.E. Preston y S. Sachs. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Health*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rangan, V. Kasturi, Sohel Karim y Sherly K. Sandberg. (1996). "Doing Better at Doing Good: Causes, Conventional Marketing Methods Seldom are Successful." *Harvard Business Review*. Mayo-junio, 42-54.
- Ranis, Gustav and Frances Stewart. (2002). "Crecimiento Económico y Desarrollo Humano en América Latina." *Revista de la Cepal*. No. 78 Comisión Económica.
- Rolla San Francisco, Andrea, Melissa Arias y Renata Villers. (2005). "The Importance of Reading Skills, Prereading Skills, and Family in Teachers' Decisions to Retain Children: A Case Study of Costa Rica." Por publicar.
- Rothschild, Michael L. (2001). Carrots, Sticks, and Promises: "A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors." *Journal of Marketing*. Octubre, 63, 24-38.
- SEKN (Social Enterprise Knowledge Network). Austin, James, Ezequiel Reficco, Gabriel Berger, Rosa Maria Fischer, Roberto Gutiérrez, Mladen Koljatic, Gerardo Lozano y Enrique Ogliastria. *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Taylor, Michael and Sara Singleton (1993). *The Communal Resource: Transaction Costs and the Solution of Collective Action Problems*. *Politics and Society*, June, 21, 195-214.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Yoon, Yeosun. (2003). "Negative Consequences of Doing Good: The Effects of Perceived Motives Underlying Corporate Social Responsibility." *Disertación doctoral*. The University of Michigan.