



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL USO COMERCIAL DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL PRODUCT RED, FRENTE A LA PÉRDIDA DE  
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA GAP.INC EN ESTADOS UNIDOS  
DURANTE EL PERIODO 2000 A 2008**

**MISHELL ESTEFANÍA PAZOS CASTILLO**

**DIRECTORA: Mtr. BELÉN ARTEAGA**

**SEPTIEMBRE 2019  
QUITO- ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

*A mis papás Judith Castillo y Fernando Pazos  
A mi Familia y a mi carrera "LEAI"*

## **AGRADECIMIENTO**

La siguiente investigación no habría sido posible sin el apoyo incondicional de mis padres Judith Castillo y Fernando Pazos. Gracias por todo el esfuerzo que han hecho para que yo pueda llegar a este punto de mi vida. Adicional, me gustaría agradecer a mis hermanos Mateo Pazos, Francesca Pazos, Cristian Pazos y David Pazos, quienes han sido una parte fundamental en este proceso, como en toda mi vida. Por último, me gustaría agradecer a mi Directora de Tesis Belén Arteaga, quien me ha ayudado a construir esta disertación con éxito.

## INDICE

<b>I. TEMA</b> .....	1
<b>II. RESUMEN</b> .....	1
<b>III. ABSTRACT</b> .....	2
<b>IV. RIASSUNTO</b> .....	3
<b>V. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1. La Responsabilidad Social Empresarial y los medios utilizados por las empresas seleccionadas para realizar sus planes de RSE. ....	10
1.1. Responsabilidad Social Empresarial .....	10
1.1.1. Evolución de la RSE.....	10
1.1.2. Definición de la RSE .....	13
1.1.3. Organizaciones relacionadas a la RSE.....	15
1.2. Teorías de Responsabilidad Social Empresarial.....	19
1.2.1. Posición de Freeman frente a la RSE .....	20
1.2.2. Propuesta de la pirámide de Carroll .....	22
1.3. Los diferentes medios para realizar planes de Responsabilidad Social Empresarial .....	24
1.3.1. Diferentes medios de realizar Responsabilidad Social Empresarial .....	24
1.3.2. Ejemplos de aplicación de RSE según empresas seleccionadas.....	28
2. La marca Gap.inc y sus diferentes problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008 .....	34
2.1. La empresa Gap.inc .....	34
2.1.1. Historia de la empresa Gap.inc.....	34
2.1.2. Descripción de la empresa .....	36
2.1.3. Proveedores, Empleados y Competencia de Gap.inc .....	38
2.1.4. Marcas de Gap.inc.....	42
2.2. Análisis de la teoría de Branding de Rob Frankel .....	44
2.2.1. Propuesta de la teoría de Branding.....	44
2.2.2. Análisis de Gap.inc frente a la teoría de Branding .....	45
2.3. Problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008 .....	47
2.3.1. Acusaciones de explotación laboral e infantil.....	48
2.3.2. Reducción del prestigio de la marca.....	50
2.3.3. Cambios en las tendencias de moda .....	51
2.3.4. Posición Financiera del año 2000 a 2004 .....	54
3. El vínculo entre el plan de RSE (PRODUCT RED) y el uso comercial del mismo, como un medio para mejorar el posicionamiento de la marca Gap.inc .....	59
3.1. Plan de RSE PRODUCT RED .....	59

3.1.1.	Organización RED .....	59
3.1.2.	Socios de RED.....	62
3.1.3.	PRODUCT RED.....	63
3.2.	Uso comercial de PRODUCT RED por parte de Gap.inc.....	65
3.2.1.	La RSE como estrategia de marketing.....	66
3.2.2.	Estrategias de marketing de la empresa .....	68
3.2.3.	Estrategias de marketing de la Campaña RED (PRODUCT RED .....	72
3.3.	Posicionamiento de la marca Gap.inc.....	75
3.3.1.	Precio de las acciones de Gap.inc en el mercado .....	76
3.3.2.	Posición Financiera en el periodo 2005 a 2008.....	78
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS .....</b>	<b>82</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
	<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Marketing 3.0.....	26
Tabla 2PLAN RSE - TOMS .....	30
Tabla 3PLAN RSE- NIKE.....	32
Tabla 4Ingresos en Millones -Gap NA vs Competencia 2008 .....	41
Tabla 5Estructura de Branding .....	46
Tabla 6Costo – Beneficio- caso Explotación Infantil Gap.inc .....	50
Tabla 7Resultados de Operaciones- Ventas Netas.....	54
Tabla 8 Declaraciones Consolidadas de Operación.....	56
Tabla 9SOCIOS POLÍTICOS- RED .....	63
Tabla 10Estrategias de Mercado- Gap.inc .....	70
Tabla 11Publicidad- Gap.inc .....	71
Tabla 12Precio de las Acciones de Gap.inc.....	76
Tabla 13ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO.....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Grupos de interés- Teoría de los Stakeholders .....	21
Ilustración 2 Pirámide de Carroll .....	23
Ilustración 3 COMPETENCIA DE GAP.INC .....	40
Ilustración 4 Página online RED.....	61
Ilustración 5 Camiseta 2 weeks.....	73
Ilustración 6 Publicidad por Celebrities – Product Red .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ventas de Gap.inc por Zona .....	37
Gráfico 2 Ventas vs Compras Gap.inc.....	39
Gráfico 3 Declaraciones Consolidadas de Operación- Gap.inc.....	55
Gráfico 4 Ventas Netas de Gap.inc.....	58
Gráfico 5 Ganancias Netas de Gap.inc .....	58
Gráfico 6 Precio de las Acciones de Gap.inc.....	77
Gráfico 7 VENTAS NETAS GAP.INC.....	80
Gráfico 8 GANANCIAS NETAS GAP.INC .....	80

## **I. TEMA**

Análisis del uso comercial del Plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED, frente a la pérdida de posicionamiento de la marca GAP.inc en Estados Unidos durante el periodo 2000 a 2008

## **II. RESUMEN**

La siguiente disertación trata sobre el uso comercial que se da a los planes de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar, recuperar o mantener el posicionamiento de la marca. El caso de estudio es el plan de RSE Product Red con la empresa Gap.inc en el periodo de estudio de 2000 a 2008. En este estudio se podrá observar como las estrategias de marketing son usadas como herramientas de publicidad para los planes de RSE. De este modo, existirá otro concepto en la industria, el marketing 3.0 o marketing social, un concepto que analizará el marketing presentado desde una conciencia social. A pesar de ello, todas estas estrategias buscan beneficios. En varios casos se obtendrán los resultados deseados y en otros no, como es el caso de Product Red en Gap.inc. En este sentido se eligieron tres teorías para el estudio. Por un lado, en cuanto a la RSE consta con dos teorías, la teoría de los stakeholders de Edward Freeman y la Pirámide de Carroll. Por otro lado, en cuanto a la teoría de Branding se escogió la propuesta de Rob Frankel. Por último, la metodología de la siguiente investigación es el análisis de contenido y estadística descriptiva. Como conclusión principal esta que el plan de RSE Product Red de Gap.inc tuvo un uso comercial, y este no ayudó a mejorar el posicionamiento de la marca.

**Palabras clave:** posicionamiento de la marca, Responsabilidad Social Empresarial, Product RED, Branding, marketing 3.0, Gap.inc

### **III. ABSTRACT**

The following dissertation is about the commercial use that is given to the Corporate Social Responsibility plans to improve, recover or maintain the positioning of the brand. The case study is the RSE Product Red plan with the company Gap.inc in the study period from 2000 to 2008. In this study, it will be possible to observe how marketing strategies are used as advertising tools for CSR plans. In this way, there will be a new concept in the industry, marketing 3.0 or social marketing, a concept that will analyze the marketing presented from a social conscience. However, all these strategies seek benefits. In many cases the desired results will be obtained and in others not, as is the case of Product Red in Gap.inc. In this sense, three theories were chosen for the study. On the one hand, regarding CSR it has two important theories, the theory of stakeholders of Edward Freeman and the Pyramid of Carroll. On the other hand, as for the theory of Branding, Rob Frankel's proposal was chosen. Finally, the methodology of the present work is the analysis of content and descriptive statistics. The main conclusion is that the plan of RSE Product Network of Gap.inc had a commercial use, however, this did not help to improve the positioning of the brand.

**Keywords:** brand positioning, Corporate Social Responsibility, Product RED, Branding, marketing 3.0, Gap.inc

#### IV. RIASSUNTO

La seguente tesi di laurea si riferisce all'uso commerciale che viene dato ai piani di responsabilità sociale delle imprese per migliorare, recuperare o mantenere il posizionamento del marchio. Il caso di studio è il piano RSE Product Red con la società Gap.inc nel periodo di studio dal 2000 al 2008. In questo studio sarà possibile osservare come le strategie di marketing vengono utilizzate come strumenti pubblicitari per i piani CSR. In questo modo, ci sarà un nuovo concetto nel settore, marketing 3.0 o social marketing, un concetto che analizzerà il marketing presentato da una coscienza sociale. Tuttavia, tutte queste strategie cercano vantaggi. In molti casi si otterranno i risultati desiderati e in altri no, come nel caso di Product Red in Gap.inc. In questo senso, tre teorie sono state scelte per lo studio. Da un lato, quando si tratta di CSR, ha due importanti teorie, la teoria degli stakeholder di Edward Freeman e la Piramide di Carroll. D'altra parte, in termini di teoria del marchio, è stata scelta la proposta di Rob Frankel. Infine, la metodologia del presente lavoro è l'analisi del contenuto e delle statistiche descrittive. La conclusione principale è che il piano della rete di prodotti RSE di Gap.inc aveva un uso commerciale, ma ciò non ha contribuito a migliorare il posizionamento del marchio.

**Parole chiave:** posizionamento del marchio, responsabilità sociale delle imprese, prodotto RED, marchio, marketing 3.0, Gap.inc

## V. INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación se realizará un análisis del uso comercial del plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED. En este sentido se ha elegido el caso de pérdida de posicionamiento de la marca GAP.INC en Estados Unidos durante el periodo 2000 a 2008. En el cual se plantea la siguiente hipótesis “El plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED tendría un uso comercial, mediante el cual se mejoraría el posicionamiento de la marca GAP.inc en Estados Unidos, durante el periodo 2000 a 2008”. De este modo se desarrollarán los capítulos que se encuentran basados en los objetivos de esta investigación.

La RSE surgió a finales del siglo XIX principios del siglo XX, pero se volvió un tema de interés a principios del siglo XXI, es necesario mencionar que en este periodo es en donde se encuentra ubicado el tema de estudio. En este sentido se ha elegido estudiar el tema, puesto que es un tema internacional de interés para las empresas y entrega un aporte a la carrera LEAI por sus materias de marketing y cooperación internacional.

A inicios del siglo XXI, se desarrollaron varias teorías como, la de los Stakeholders de Edward Freeman, teoría que también es usada para el análisis del trabajo. Por otro lado, en este periodo la relación entre la empresa y la sociedad se empieza a ser más cercana, y crea de este modo nuevas organizaciones y grupos de interés para un cumplimiento serio y coherente de las necesidades del entorno. Como ejemplo está la creación del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en el Foro Mundial de 1999, el cual se puso en marcha en el año 2000 e invita a las empresas a adoptar principios universales respecto a los derechos humanos, medio ambiente y normas laborales. Peor el rol de los planes de RSE se encuentran dentro de

las estrategias de marketing de la empresa, entregándole así un uso comercial al plan de Responsabilidad Social. Uno de los términos para definir esta acción es el marketing social o marketing 3.0, el cual por definición tiene la misma base que el marketing original, con la diferencia que este busca satisfacer necesidades de los clientes con una base social y de medio ambiente. Por otro lado, esta estrategia también entrega ventaja comparativa y beneficios económicos a la empresa. De este modo, se han seleccionado tres capítulos para el análisis del tema.

En el primer capítulo de la “La Responsabilidad Social Empresarial y los medios utilizados por las empresas seleccionadas para realizar sus planes de RSE”. En un inicio se analiza la evolución de la RSE, la cual se divide en tres etapas. Enfocándose en la tercera etapa, la cual está a finales de los noventa y principios del siglo XXI con la creación de organizaciones y acuerdos. Entre estos se encuentra el Pacto Mundial de Naciones Unidas el cual invita a las empresas a incluir dentro de sus políticas principios universales respecto a derechos humanos, medio ambiente y normas laborales.

A continuación, se define la RSE y para fines de esta investigación se eligió el concepto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Está lo define como “*las acciones desarrolladas por negocios para consolidar sus relaciones con las sociedades en las que actúan*”. Este concepto define de manera sencilla la RSE, además ayudará a entender la temática a lo largo del trabajo. En este sentido, también se estudiaron las organizaciones que han tenido un rol con la RSE entre estos están: El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil, International Organization For Standardization (ISO), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En este capítulo también se realiza un análisis de las teorías de Responsabilidad Social Empresarial. Por un lado, se encuentra la posición de Edward Freeman con la teoría de los Stakeholders. En su propuesta dice que las empresas deben empezar a preocuparse por los stakeholders, es decir por todas las partes que afectan o se ven afectadas por las decisiones de la empresa (empleados, propietarios, clientes, comunidad y gobierno), y cambia la lógica de que la única parte de interés de la empresa eran los shareholders. Por otro lado, se encuentra la propuesta de la pirámide de Carroll, esta consta con cuatro clases de Responsabilidad Social Empresarial (Económicas, Legales, Éticas y Filantrópicas). Estas clases se encuentran en forma de pirámide en donde la base son las responsabilidades Económicas y en la punta se encuentra las filantrópicas, esta es la base de todas las decisiones y responsabilidades de la empresa siempre tienen una lógica económica. En pocas palabras, en este capítulo se analiza los diferentes medios para realizar Responsabilidad Social Empresarial, en primera instancia está la RSE como una alternativa para obtener ventaja competitiva, que crea un contacto directo con la sociedad y crea empatía con la misma, de este modo crear un factor diferenciador dentro del mercado. También es un medio como estrategia de marketing basándolo en el concepto de Marketing Social o Marketing 3.0, el cual busca satisfacer necesidades de los clientes desde una base social y con el medio ambiente. Estos dos medios dan como resultado que la RSE es una alternativa para obtener beneficios económicos, sociales y dentro de la empresa. Para ejemplificar todo lo que se encuentra ya explicado, se analizaron dos empresas de zapatos que usaron la RSE de dos modos distintos. Por un lado, está el caso de TOMS una empresa que nació como una idea de RSE y que ha tenido éxito en el mercado y por otro lado, está el caso de NIKE, que implementó planes de RSE dentro de la empresa por una necesidad con la sociedad.

En el segundo capítulo con “La marca Gap.inc y sus diferentes problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008”. En un inicio se realiza un análisis de la empresa Gap.inc desde su origen en 1969 con Donald Fisher, la historia de la empresa y como está ha crecido mediante el cambio de su imagen, nuevas selecciones de segmentos y crea nuevas marcas para el mercado. Se procede a describir a Gap.inc como una empresa con una variedad de productos y marcas (GAP, Banana Republic y Old Navy). Esto es debido a que Gap.inc tiene como visión ofrecer una amplia variedad de estilos a cada miembro de la familia y como misión esta posicionarse como líderes en la industria de ropa familiar. A continuación, se realiza un análisis de proveedores, empleados y la competencia de Gap.inc. Dentro de los proveedores se tiene un hallazgo en donde se comprueba que la mayoría de las compras de Gap.inc son en Asia y la mayoría de sus ventas son en América del Norte, este es un indicador de mano de obra barata. Por otro lado, Gap.inc cuenta con una fuerza laboral de un aproximado 134.000 empleados para el 31 de Enero 2009. En cuanto a la competencia, Gap.inc compite dentro del mercado estadounidense, y cada marca tiene su competencia. Gap tiene como competencia: American Eagle Outfitters American Appareal, Chico’s, J.C Penny Company, Aeropostale, Macy’s. Banana Republic tiene como competencia: Abercrombie and Fitch, Nordstrom, Ralph Lauren Corp, Ann.inc, Urban Outfitters, PVH Corp.

Seguido está el análisis de la teoría de Branding de Rob Frankel en este punto se realiza un análisis de la propuesta, la cual indica como una marca debe ser percibida como la mejor y la única opción para un cliente, de esto modo la empresa pueda posicionarse dentro del mercado, para entender esta lógica se toma el caso de Gap.inc y entender si se podría aplicar esta teoría a la empresa. Como resultado, Gap.inc ha construido una identidad clara, la cual tuvo un posicionamiento de la marca en los 90 y el desarrollo de la marca fue mediante el logo (Fondo azul y texto blanco) y como slogan se tiene “Para cada generación hay una

brecha”. De este modo la empresa, ha querido mantenerse como la mejor y la única opción para sus clientes. En resumen, en los problemas sociales y económicos enfrentados por la empresa están, por un lado, las acusaciones de explotación laboral e infantil en donde los dos principales ejemplos son: el caso de estudio en 1999 con una demanda por explotación a sus trabajadores en la Isla de Saipan, este caso tuvo 25 empresas más relacionadas y el caso del diario Británico “The Observer”, el cual presentó una publicación en donde involucraba a Gap.inc en un caso de explotación infantil en la India. Otro factor para la reducción del prestigio de la marca Gap.inc fue la incorrecta interpretación de la moda, Gap.inc no pudo interpretar el cambio que existió en la mentalidad de su consumidor de los años 90 a los 2000. Y como resultado final, en cuanto a los problemas económicos de la empresa, esta tuvo un éxito en los 90 pero en los 2000 sus ganancias netas redujeron y para el año 2002 terminaron con pérdida dentro de la empresa.

En el tercer capítulo con el título “El vínculo entre el plan de RSE (PRODUCT RED) y el uso comercial del mismo, como un medio para mejorar el posicionamiento de la marca Gap.inc”. En un inicio se realiza un análisis al plan de RSE PRODUCT RED, esta es una iniciativa de la Organización RED fundada en el 2006, con la idea de involucrar a empresas y personas en la lucha contra el sida, entre sus alianzas están: Amazon, Apple, AirAsia, Bank of America, Beats by Dr. Dre, Berlvedere, Claro, Durex, MCM, Salesforce, SAP, Starbucks, telcel y Gap.inc. Además, tiene dos Socios Políticos: The Global Fund (Receptor principal de los fondos RED) y ONE (Red es una división de ONE, esta toma acciones para terminar con la pobreza extrema y la enfermedad preventiva). Por otro lado, el Producto RED es una marca licencia por compañías como American Express, Apple, Converse, Motorola, Emporio Armani, Hallmark, Microsoft, Dell, Telcel, Beats y Gap.inc, esto para el año 2008.

Posterior, se encuentra el uso comercial de PRODUCT RED, este tiene una base de una estrategia de marketing y como se había mencionado antes, la RSE puede ser una alternativa de marketing con el concepto de marketing 3.0 o marketing social, es decir crear publicidad con una base social y de medio ambiente. Por esta razón se presenta el primer reporte de RSE presentado por Gap.inc en el 2004, en este se indica los problemas enfrentados por la empresa en cuanto a su responsabilidad con los empleados e indica los compromisos de RSE para los mismos. En cuanto a las estrategias de marketing se realizará un análisis al plan de marketing de la empresa y posterior al plan de RSE PRODUCT RED. De este modo, poder identificar si se usan los mismos parámetros al momento de realizar una campaña de marketing y una campaña de RSE. Por último, en el posicionamiento de la marca se podrá observar la evolución de la empresa dentro del mercado en cuanto al precio de sus acciones y el Estado de Resultado Consolidado. Es necesario saber que el análisis de la balanza se realiza desde el año 2005 hasta el 2008, puesto que el análisis del Estado de Resultado Consolidado del año 2000 al 2004 se lo realiza en el capítulo 2.

## **CAPÍTULO 1**

1. La Responsabilidad Social Empresarial y los medios utilizados por las empresas seleccionadas para realizar sus planes de RSE.

### 1.1.Responsabilidad Social Empresarial

Para fines de esta investigación trabajo, se va analizar la Responsabilidad Social Empresarial desde sus conceptos básicos y orígenes, teorías relacionadas con el concepto y los diferentes usos que esta puede tener. En este sentido se iniciará a analizar la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, posterior se analizará las diferentes definiciones según varias organizaciones. De este modo se podrá tener un mayor entendimiento de lo que es la RSE y como puede ser interpretada de varias maneras y como sus orígenes han influenciado en la evolución de la misma.

#### 1.1.1. Evolución de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial es necesaria comprenderla desde tres etapas, estas indican los orígenes y la evolución que tuvo el proceso de creación de la RSE.

La primera etapa se encuentra en el periodo que va desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En esta etapa no se tiene una base teórica o conceptual sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Pero algunas empresas ya empezaban a realizar actividades de asistencia social, por un tema de inquietud sobre la relación entre la sociedad y las empresas. Posterior, en la primera mitad del siglo las acciones sociales por parte de las empresas eran de manera específica, sistemática y voluntaria. En este sentido, se empieza a desarrollar un criterio de bienestar común. (Cardona, s/f). Entre los años de análisis de la época están, los años 1920 y 1930 son los años con más acciones de caridad y beneficencia por parte de las empresas. En 1940, se da la declaración de Filadelfia (OIT), en esta se presentan

las obligaciones de las empresas privadas frente al progreso de la sociedad. Este puede ser considerado una de las fuentes bases del progreso de la conceptualización de la RSE.

(Beltrán, 2018)

La segunda etapa está en la segunda mitad del siglo XX después de la II guerra mundial, en donde mediante la declaración de Filadelfia con la participación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se estableció las obligaciones del sector privado en cuanto al progreso de la sociedad. En este sentido las organizaciones empiezan a tener un rol dentro del mundo empresarial y empiezan a ser críticos respecto a las acciones sociales de la empresa. (Cardona, s/f). Además, en las décadas del 50 al 70 suceden varios acontecimientos, entre los cuales se encuentran: la publicación del libro de Howard R. Bowen, mediante el cual planteaba la inquietud de crear una relación entre la acción de una empresa y los valores sociales, en este sentido se definiría la RSE como “las obligaciones que tienen los hombres de negocios de aplicar políticas en línea de los valores de la sociedad “. (Martinez y Soza, s/f).

Es necesario mencionar que en los años 60 y 70 la sociedad empieza a manifestar la inconformidad de las acciones empresariales. Es por esta razón, que se dan origen a las manifestaciones ambientales y las consecuencias que ha tenido el término desarrollo a nivel internacional. (Cardona, s/f). Es necesario destacar que en 1960 Keith Davis presenta la ley de oro de la responsabilidad, este concepto estaba lineado a la responsabilidad social de las empresas, más tarde en el mismo año Milton Friedman presenta la primera versión sobre el rol de las empresas. En 1970, la Declaración de Comité para el Desarrollo Económico sobre la Responsabilidad Social Empresarial establece un acuerdo entre el gobierno y las empresas para el progreso social para el desarrollo Económico. (Beltrán, 2018) En 1972 se celebra la

Conferencia Mundial sobre el medio Ambiente, esta conferencia da inicio a incorporar un conjunto de medidas preventivas sobre los impactos ambientales, lo que conlleva creación de criterios y normas para la actividad industrial. (Cardona, s/f). En 1980, el concepto de reduccionismo económico y la regulación legal empiezan a perder fuerza y son reemplazados por la idea de “donde termina la ley comienza la ética “. En 1986 Peter Druker, presenta la idea de las fronteras de la gerencia, en esta idea se indica que la RSE debía instalarse en la parte principal de la empresa. En suma, en 1990 Carroll presenta la pirámide de las responsabilidades empresariales y Donna Wood presenta los niveles de relación social que establecen las empresas. (Beltrán, 2018)

La tercera etapa se encuentra en el periodo desde los noventa y principios del siglo XXI. Para fines de la siguiente investigación, el estudio se pretende localizar en esta etapa. En la misma que se empiezan a desarrollar temas de interés e ingresa la teoría de los Stakeholder, una teoría que será analizada posterior en el trabajo. Por otro lado, esta etapa se caracteriza por encontrar una relación más cercana entre el estado y las empresas, empiezan a existir políticas reguladoras para las acciones sociales de la empresa, esto permite que se unan nuevas organizaciones y grupos de interés, para el cumplimiento serio y coherente de las necesidades de la sociedad. (Cardona, s/f).

En 1999, en el Foro Mundial en Suiza se anuncia el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el mismo que se ponen en marcha en el 2000. El Pacto Mundial invita a las empresas a adoptar principios universales respecto a los derechos humanos, medio ambiente y normas laborales. En este sentido se crea un enfoque de la empresa, en donde la RSE es incorporada dentro de la gestión estratégica de las empresas. (Expósito, 2008)

### 1.1.2. Definición de la RSE

El origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial nace con Zaratustra, un filósofo de la Antigua Persia que nació en 1767 A.C. Zaratustra en su lengua madre el Avesta, propone el término “Vohû Khshathra Vairya”. Este término daría origen al concepto que hoy tiene como nombre Responsabilidad Social. Zaratustra era un empresario que tenía como filosofía este término. Al mismo que definió en tres pilares, entre los cuales se encontraban los buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones. Es por esta razón que propone nuevas estrategias de Responsabilidad Social en el primer tratado de ética que tuvo la humanidad, “Los Gathas”. En este documento, el filósofo propone que exista un progreso humano a través de la armonía con la naturaleza y la igualdad. ( Martínez et Soza, n/f)

Después de entender, su origen conceptual es hay que mencionar que delimitar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial puede variar según las diferentes instituciones internacionales que apoyan esta iniciativa. Es por esta razón que no existe un concepto universal del término. Pero existe un conjunto de prácticas y actividades que están relacionadas en torno a la RSE, como son: la responsabilidad económica, ética, medioambiente, transparencia y lo social. ( Martínez et Soza, n/f)

En este sentido, se va mencionar algunos conceptos de RSE según diferentes organizaciones. En primer lugar, se tiene el concepto del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Brasil, este determina que *“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preserva recursos ambientales y culturales para*

*las generaciones futuras, respeta la diversidad y promueve la reducción de las desigualdades sociales*". ( Martinez et Soza, n/f). En segundo lugar está el International Organization For Standardization (ISO), esta organización define la RSE como: *"Las Empresas deben asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben: -Ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible. -Estar basadas en el cuidado ético y el cumplimiento de las leyes aplicables. -Estar integradas en las actividades cotidianas de la organización"*. ( Martinez et Soza, n/f)

Por otro lado, para fines de la siguiente investigación, el concepto que se ha decidido estudiar es la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), esta lo define como *"las acciones desarrolladas por negocios para consolidar sus relaciones con las sociedades en las que actúan"*. El motivo por el cual se pretende usar este concepto, es porque este se encuentra alienado a los conceptos que detallan las teorías seleccionadas para el estudio de este trabajo. En este sentido se encuentra la teoría de los Stakeholders, la misma que determina que los grupos de interés son los que afectan a la empresa y son afectados por la misma. De este modo, el concepto de RSE de la OCDE ayuda entenderla teoría desde las acciones que desarrolla la empresa para consolidar relaciones. Por otro lado está la teoría de la Pirámide de Carroll, que define a la RSE con expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas. Estas se ven alineadas a la idea de crear acciones con expectativas en la sociedad y la empresa. En pocas palabras, La teoría de Branding ayudará a entender el posicionamiento de la marca, relacionado con el concepto de RSE. Esto se evidenciará en el análisis de las acciones que puede tomar la empresa al realizar RSE . ( Martinez et Soza, n/f). Se entiende que, se han desarrollado nuevas formas de realizar marketing dentro de la empresa. Como es el marketing 3.0 o marketing social, además la

Responsabilidad Social Empresarial puede ser analizada como una alternativa de beneficio para la empresa.

### 1.1.3. Organizaciones relacionadas a la RSE

Las organizaciones a analizar, serán aquellas elegidas para entender algunos conceptos de RSE, existen varias organizaciones que lo hacen, pero solo se estudiará las más relevantes por fines de este trabajo y para un entendimiento concreto.

#### **Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil.**

El instituto es una organización no gubernamental fundada en 1998. El fin de la organización es sensibilizar, movilizar y ayudar a las empresas a mantener su negocio de una manera social-responsable. En este sentido, se conviertan en aliadas de la construcción de un ambiente sostenible y justo en la sociedad. Por esta razón, el instituto consta con cinco áreas de actuación: Sensibilización de las empresas en Brasil, Profundizar en las prácticas en RSE, Influencia del mercado y los actores para la práctica de RSE están: Políticas públicas para el movimiento de RSE y La producción de información acerca de la RSE. Por esta razón, el instituto tiene un reconocimiento dentro del intercambio de conocimiento en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial, además es reconocida por el desarrollo de nuevas herramientas para el sector privado. En suma, el instituto es un referente internacional. ( Instituto Ethos y UniEthos, 2008)

#### **International Organization For Standardization (ISO)**

La organización ISO, es una guía sobre la responsabilidad social. Esta guía se encuentra armonizado para las organizaciones del sector público y privado. Esto está basado en un consenso internacional entre varios expertos representantes de las principales partes

interesadas en el tema. De este modo se motiva a una mejor aplicación de prácticas de responsabilidad social. (ISO 26000)

ISO es una Organización Internacional de Normalización. Esta tiene una red de 159 países con una oficina central, que se encuentra en Ginebra y Suiza. Además, es una organización no gubernamental que realiza un rol de puente entre el sector público y privado. Respecto a los institutos que son parte de ISO, algunos se encuentran en la estructura gubernamental de sus países, otros pertenecen solo al sector privado. Por lo tanto, ISO ayuda a alcanzar un consenso sobre soluciones que satisfacen las necesidades de las empresas como las de la sociedad. ISO trabaja bajo 200 comités técnicos y más de 500 subcomités, en más de 30 países y 90 áreas metropolitanas diferentes. El financiamiento de la organización proviene de la venta de los estándares reales. Adicional, ISO es la naturaleza de las normas como voluntarias y en una parte no reguladas. El certificado de ISO involucra a un registrador que audita a un grupo, de esta manera garantizar que las operaciones de este grupo cumplan con los procesos descritos en la norma ISO 9001:2008. (Universidad de Guanajuato, s/f)

### **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

La OCDE es un foro en el que los Gobiernos democráticos con una economía de mercado, trabajan de manera conjunta con el objetivo de enfrentar de mejor manera los desafíos económicos, sociales y de buen gobierno, en una manera más eficiente. De este modo coordinar políticas locales e internacionales. (Pacto Global Costa Rica, s/f) También es hay que mencionar los objetivos de la OCDE, estos son:

- Generar una expansión máxima de la economía y del empleo, aumentar el nivel de vida de los países miembros, entre los cuales se encuentra Estados Unidos, mantener la estabilidad financiera y ayudar al desarrollo de la economía mundial.

- Ayudar a la expansión económica de los países miembros y países no miembros en desarrollo.
- Contribuir la expansión del comercio mundial conforme a las obligaciones internacionales. (Pacto Global Costa Rica, s/f)

Por otro lado, la OCDE da las directrices para las empresas multinacionales. En la declaración de la OCDE sobre la inversión y empresas multinacionales, se realiza una serie de recomendaciones para asegurar una conducta más responsable por parte de las empresas en un contexto de internacionalización o inversión extranjera, aunque también involucra un contexto local. Los países que se encuentran suscritos a estas directrices adquieren un compromiso de vinculante, esto se materializa en la aplicación por parte de las empresas. En la actualidad, los miembros de OCDE que se encuentran suscritos son: Colombia, Brasil, Egipto, Letonia, Marruecos, Rumania, Lituania, Perú, Túnez, Argentina y Rumania.

En conclusión, el trabajo de la OCDE está centrado en el análisis del Desarrollo Económico y Social, además las políticas sectoriales que influyen en este desarrollo. Es por esto que su objetivo no es solo el estudio y seguimiento de la situación económica, sino también las cuestiones sociales, medioambientales, energía, educación, salud y ayuda al desarrollo. (Pacto Global Costa Rica, s/f)

### **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Es una iniciativa que se da de manera voluntaria, mediante la cual las empresas se comprometen a que sus estrategias se alineen a los diez principios aceptados en cuatro áreas temáticas: estándares laborales, derechos humanos, medio ambiente y anticorrupción. En este

sentido, el Pacto Mundial es la iniciativa corporativa más grande del mundo con seis mil participantes en más de 135 países. Las empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la ideología, esta quiere decir que las prácticas empresariales deben estar basadas en principios universales que contribuyen a un mercado más estable, incluyente y equitativo. Los dos objetivos que incluye esta iniciativa son: Incorporar los diez principios en las actividades y Realizar acciones que apoyen a los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas. (Pacto Global Costa Rica, s/f)

Los diez principios del pacto mundial:

- Las empresas deben apoyar la protección de los derechos Humanos.
- Las empresas no deben ser cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
- Las empresas deben apoyar a la eliminación del trabajo forzoso.
- Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación.
- Las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo.
- Las empresas deben apoyar la eliminación del trabajo infantil.
- Las empresas deben fomentar las iniciativas de responsabilidad ambiental.
- Las empresas deben mantener un enfoque preventivo para el medio ambiente.
- Las empresas deben trabajar contra la corrupción.
- Las empresas deben ayudar al desarrollo y tecnología amigable con el medio ambiente. (Pacto Mundial Red Española, s/f)

El impacto que ha tenido el Pacto Mundial es aprovechar la fuerza de la acción colectiva para poder fomentar la responsabilidad de las empresas, de este modo estas pueden contribuir a la solución de problemas que se presenta la globalización. De este modo el sector privado en colaboración con otras partes de la sociedad, puede lograr ayudar a una economía mundial más sostenible e inclusiva. En la actualidad, participan en el pacto mundial empresas

de todas las regiones, organizaciones de la sociedad cívica y organizaciones internacionales de trabajadores. Es por esto que el Pacto Mundial se lo entiende como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial.

Por último, el Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que ayuda a promover el desarrollo sustentable mediante el conjunto de valores que están basados en los principios universales aceptados. El Pacto Mundial es una red de empresas y otras organizaciones interesadas, además es una plataforma de aprendizaje mediante el intercambio de experiencias. (Pacto Global Costa Rica, s/f)

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial tiene orígenes desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Pero como se detalló, en estos inicios no se contaba con una base teórica, sus primeras apariciones, se vieron en actividades que realizaba la empresa de manera voluntaria. La base teórica tuvo sus inicios en la mitad del siglo XX después de la segunda guerra mundial mediante la declaración de Filadelfia, pero si no hasta finales de los años 90 la RSE tuvo fuerza en las acciones de la empresa. Posterior, se pudo entender la RSE desde varias definiciones tomadas de diferentes organizaciones, Pero para fines de esta tesis la definición seleccionada es de la OCDE en donde detalla que la RSE son las acciones desarrolladas por las empresas para consolidar las relaciones con la sociedad en la que actúan. En suma, se realizó un análisis a las organizaciones con más relevancia frente a la RSE

## 1.2. Teorías de Responsabilidad Social Empresarial

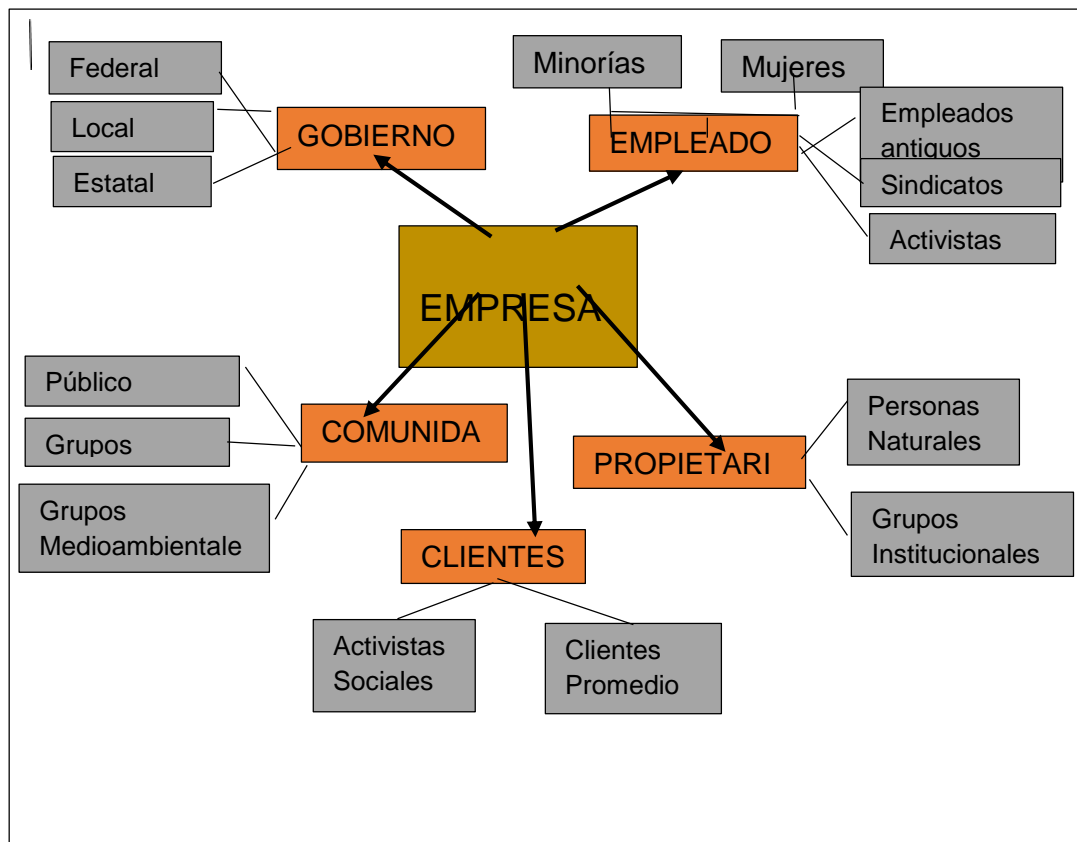
Para propósitos de esta investigación se realizará un análisis a las teorías que están relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial. Esto también está relacionado con la

base teoría del trabajo. Por un lado, se tiene la posición de Freeman con la teoría de los stakeholders en donde realiza un análisis de todas las partes que influyen y son influenciadas por las decisiones de la empresa. Por otro lado, se tiene la teoría de la Pirámide Carroll, esta ayudará a entender las diferentes bases de la RSE.

### 1.2.1. Posición de Freeman frente a la RSE

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, se generó un paradigma entre los negocios y la sociedad, en especial en los Estados Unidos. Freeman en 1987 argumentó que el campo de los negocios tendría otro concepto, la responsabilidad social empresarial. En su teoría de los stakeholders, Freeman argumentó que la empresa era una institución que debía preocuparse por los stakeholders (todas las partes interesadas para las empresas, estas se ven afectadas de manera directa o indirecta por las decisiones de la empresa). La empresa al preocuparse por todos los agentes que lo rodean, cumple con compromisos que se pueden dar a largo plazo y también es sensible con la estructura de la empresa. Esto cambia la lógica en donde la única prioridad de una empresa eran los accionistas. Esta lógica no toma en cuenta la subordinación y la responsabilidad. Por estas razones, Freeman crea la relación de los stakeholders y la planeación estratégica de la empresa, y señala que la misión, visión y objetivos de la empresa deben tomar a consideración los stakeholders. (Laurent, 2013)

En este sentido Freeman desarrollo una propuesta que se puede observar en la siguiente figura.



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo  
Fuente: Rivera et Malaver. (Junio 2011).

En pocas palabras, Freeman, tomó posición frente a la Responsabilidad Social Empresarial. Y él quién, defina el comportamiento empresarial respecto con el público. Y este comportamiento influiría en la reputación y la popularidad de las empresas. Es así que, con la visión estratégica de los stakeholders, comienza a transformarse en una herramienta eficiente y útil para alcanzar los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial, En conclusión, Freeman opinaba que la gestión empresarial debe estar basada en los stakeholders, de este modo darle un modelo de negocio integrador. Es decir, la Responsabilidad Social Empresarial ayuda a transmitir una imagen positiva y de confianza hacia los stakeholders. ( Rivera et Malaver, 2011 )

### 1.2.2. Propuesta de la pirámide de Carroll

La propuesta de la pirámide de Carroll se desarrolló en 1991, esta teoría consta con cuatro clases de responsabilidad social de las empresas, estas se encuentran en forma de pirámide. Las clases son: económicas, legales, éticas y filantrópicas. (García, s/f)

Responsabilidades Económicas. \_ Estas responsabilidades se encuentran en la base de la pirámide y estas se entienden como la producción de bienes o servicios que el consumidor necesita. A cambio la empresa obtiene ganancias aceptables en el proceso. (García, s/f)

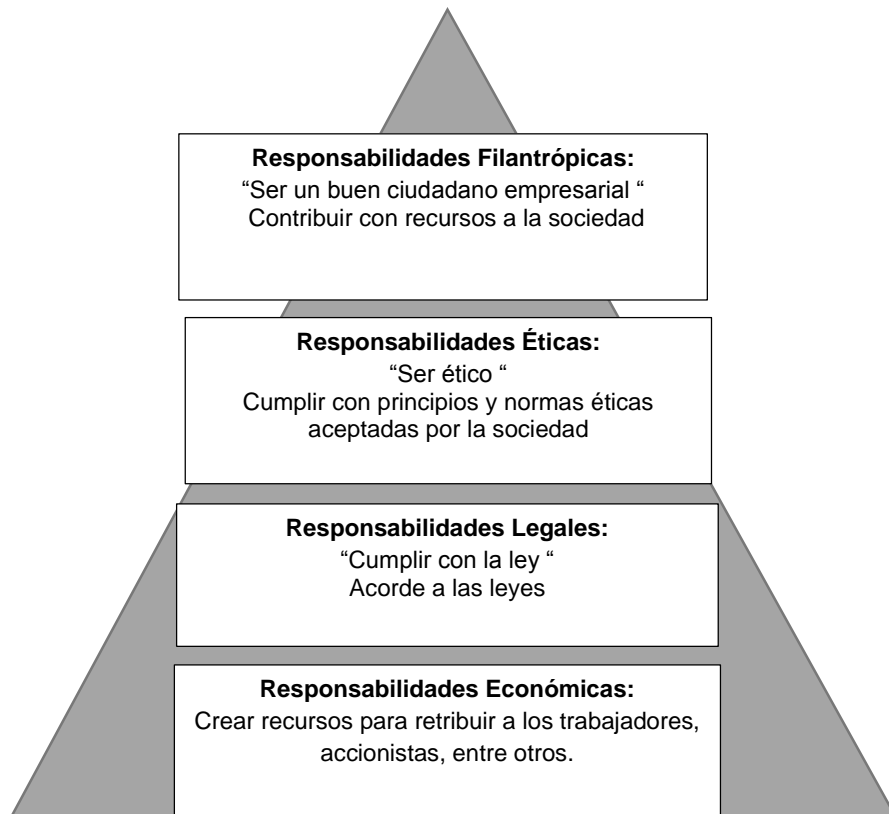
Responsabilidades Legales. \_ Estas responsabilidades se encuentran arriba de las responsabilidades económicas y estas se entienden como el cumplimiento de la ley, en términos de regulaciones estatales y operar bajo las reglas básicas de los negocios. (García, s/f)

Responsabilidades Éticas. \_ Estas responsabilidades se refieren a la obligación de hacer lo correcto, razonable y justo, en este sentido se puede minimizar el daño a los grupos con los que tiene relación la empresa. Esto también implica respetar actividades y prácticas que la sociedad espera, y evitar comportamientos que la sociedad rechaza, aunque estas no se encuentren estipuladas en la ley. (García, s/f)

Responsabilidades Filantrópicas. \_ Estas responsabilidades se refieren a las acciones empresariales que responden a las expectativas de la sociedad. Esto implica que las empresas tengan un involucramiento activo en cuanto a las actividades o programas que promueven el bienestar social, para mejorar la calidad de vida de la población. La diferencia principal entre las responsabilidades éticas y filantrópicas. Por un lado, las responsabilidades éticas nacen porque la empresa quiere cumplir con normas éticas de la sociedad, mientras que las responsabilidades filantrópicas no son una norma esperada, son una actividad voluntaria por parte de las empresas. (García, s/f)

En conclusión, la Pirámide de Carroll implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. En este sentido se puede obtener ganancias, se obedece la ley, se realiza prácticas éticas y se tiene un buen comportamiento con la sociedad. Es así como la RSE se ve cumplida. (García, s/f)

*Ilustración 2 Pirámide de Carroll*



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo  
Fuente: García, E. (s/f).” Dossier sobre RSE”.

Sin embargo, el cumplimiento simultáneo de todas las responsabilidades no siempre es compatible. En varias ocasiones existe una tensión con las responsabilidades económicas. Es por esto que, el cumplimiento de responsabilidades legales o tener comportamientos sociales no suelen ser justificables en términos económicos. O en su opuesto pueden ser usadas como un medio para justificar responsabilidades económicas. (Dolabjian, 2011)

En conclusión, las teorías de Responsabilidad Social Empresarial ayudan a entender cómo funciona la RSE. Por un lado, está la teoría de los stakeholder de Freeman, esta nos indica como los actores que interactúan con la empresa pueden influir de manera positiva o negativa sobre la empresa, así mismo la empresa puede influir sobre ellos. Estos actores son los empleados, propietarios, comunidad, clientes y gobierno. Por otro lado, se encuentra la Pirámide de Carroll, en esta se puede observar cuatro formas de representar la RSE, estas son económicas, legales, éticas y filantrópicas. De este modo las económicas son la base de esta pirámide y por último el sentido filantrópico.

### 1.3. Los diferentes medios para realizar planes de Responsabilidad Social Empresarial

Para fines de esta investigación hay que entender las diferentes formas, medios o alternativas de realizar RSE. Estas alternativas pueden ser beneficiosas para la empresa en diferentes aspectos como para ganar ventaja competitiva en el mercado, como una estrategia de marketing y como una alternativa para obtener beneficios económicos, sociales y dentro de la empresa. Estas diferentes alternativas se ven reflejadas en la teoría de los Stakeholders y la teoría de la Pirámide de Carroll.

#### 1.3.1. Diferentes medios de realizar Responsabilidad Social Empresarial

**La RSE como una alternativa de ventaja competitiva para la empresa.** \_ La empresa puede usar varias herramientas para gestionar la Responsabilidad Social y de este modo se pueda integrar de una manera más fácil a las diferentes operaciones. Entre estas están: la dirección estratégica, gobierno corporativo, información corporativa y verificación, certificación y normativas, inversión social, indicadores sociales, marketing social, marketing con causa y triple balance social. Una vez que la empresa asume los parámetros de RSE, puede involucrarse en las decisiones dentro de la sociedad y el entorno. Pero aunque la

introducción de la RSE en la empresa involucre un contacto directo con la sociedad, esto también involucra buscar una ventaja sobre las demás empresas de la misma industria y esto se encuentra reflejado en la base principal de la Pirámide de Carroll, en las responsabilidades económicas. (Agujeros, Rodríguez et Sandoval, s/f)

El objetivo a largo plazo es obtener resultados cuantitativos y cualitativos para la empresa y esto depende de la gestión con la sociedad. En este sentido la empresa puede convencer tanto a la comunidad como al mercado de estos beneficios y el valor que tiene la gestión que realiza la empresa. Hay que mencionar en este sentido la teoría de los Stakeholders, en donde los grupos de interés se ven afectados por las decisiones de la empresa. En este caso el grupo de interés es la sociedad. Pero la decisión tomada también involucra alcanzar y mantener una ventaja, y convierte a la empresa en una entidad atractiva para los consumidores, accionistas y con la buena reputación llegar a otros mercados. (Agujeros, Rodríguez et Sandoval, s/f)

**La RSE como una alternativa de estrategia de marketing.** \_ Las estrategias empresariales pueden traer varios beneficios, si estas se unen con las prácticas sociales, en este sentido se puede incrementar la innovación para mejorar procesos y productos y aumentar la productividad. Es por esta razón que surge el Marketing Social o Marketing 3.0, este busca satisfacer las necesidades de los clientes con una base social y medio ambiental. Los medios para realizar marketing 3.0 son: Involucrar a los clientes con los productos que se ofrece a la industria y aprovechar redes sociales, correos, publicidad para obtener la opinión de los clientes y ayudar al medio ambiente. Es decir, esto no involucra solo la moda, involucra publicidad, buena imagen, tener buenas prácticas con la tecnología para obtener beneficios económicos. Las empresas deben implementar reglas que se encuentren bien

fundamentadas y que logren llevar al consumidor a una experiencia única, de esta manera el consumidor se sienta identificado y sienta la marca como única en el mercado como se lo detalla en la teoría de Branding de Rob Frankel. En donde defiende que el consumidor debe percibir a la marca como su única opción. (Bastos, Mangrovejo et Gómez, 2015). También, es necesario conocer como la competencia ve a la empresa, de este modo entender de mejor manera el panorama de lo que se hace de manera correcta o incorrecta y en lo que se debe mejorar. En suma, revisar las estrategias, tener un marketing estratégico, dado que los mercados cambian todo el tiempo, se debe crear planes de contingencias. ( Fonseca, 2014)

Tabla 1 Marketing 3.0

	Marketing 3.0
Objetivo	Crear un mundo mejor
Fuerzas que posibilitan	Tecnología New Wave
Cómo ven el mercado las compañías	El mercado está conformado por consumidores con mente, corazón y espíritu
Concepto clave del marketing	Se basa en valores éticos
Directivos del Marketing de la Compañía	Corporativos que se basan en la visión y los valores de la empresa
Propuesta de Valor	Emocional, espiritual y funcional
Interacciones con el consumidor	La colaboración con la sociedad

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo  
Fuente: Foro Mundial de Marketing y Ventas (2-3/VI/10, México.  
Conferencia “Philip Kotler: Marketing 3.0”)

En conclusión, el marketing social se compone de las preocupaciones de los clientes y la forma de acercamiento de la empresa es de manera consciente con la comunidad. Por lo

que la planeación estratégica, tiene un rol para determinar valores y estrategias con las cuales se guiará a la empresa y de esto modo se atraerá más clientes.

**RSE como una alternativa para obtener beneficios económicos, sociales y dentro de la empresa.** \_ En este sentido la RSE es una forma de gestión que implica la colaboración con la sociedad, y se incorporan las preocupaciones de la misma dentro de la estrategia de la empresa. Además, es entendida como una práctica empresarial responsable, con iniciativas voluntarias, que tienen prácticas beneficiosas para los diferentes grupos de interés de la empresa y de esta manera también se generan beneficios financieros sociales y ambientales. ( DESUR,s/f)

**Beneficios Externos:** Entre los beneficios externos que puede tener la empresa están, mejorar la confianza con los inversores, atraen a personas con talento, posicionar y diferenciar la marca, obtener clientes, crear confianza dentro de los clientes, mejorar la imagen empresarial y mejorar la relación con la sociedad. ( DESUR,s/f)

**Beneficios Internos:** Entre los beneficios internos que puede tener la empresa están, crear motivación en los empleados, un mejoramiento en el clima laboral, mejoramiento en la productividad y calidad en la prestación del servicio, mejoramiento en la comunicación interna, obtener fidelidad y compromiso de los empleados y por último crear una cultura en la organización mediante valores compartidos en la empresa. ( DESUR,s/f)

Los beneficios se pueden distinguir en tres grupos:

- Beneficios que aportan a la gestión de la empresa. Entre esto está el mejoramiento del clima de la organización, el mejoramiento de la competitividad, existe una mayor productividad, existen mayores beneficios económicos y un mejoramiento en la

gestión. También, se reduce los costos, se retienen a los mejores empleados del equipo de trabajo. ( DESUR,s/f)

- Beneficios para la empresa, existe una mejora en la reputación y la confianza en el mercado. Dado que alimenta la relación entre la empresa y los clientes y esto crea repercusiones en las ventas. Además, el ser un buen ciudadano entrega garantías ante las entidades financieras y aseguradoras. ( DESUR,s/f)
- Beneficios para los valores y el entorno de la empresa. Existe una mayor aceptación o credibilidad de la empresa ante la sociedad. Además, contribuye al desarrollo sostenible y forma parte de las organizaciones social- responsables. ( DESUR,s/f)

### 1.3.2. Ejemplos de aplicación de RSE según empresas seleccionadas.

**Caso TOMs.** La idea de TOMs nació tras un viaje que realizó Blake Mycoskie a Argentina. Después de su voluntariado, se preguntó cómo podría hacer para ayudar a poblaciones que no poseían calzado. En este sentido surgió la idea “uno por uno”, esto significa que los clientes cada vez que compran un par de zapatos TOMs realizan una donación a la empresa. De esta forma, la marca logra captar los corazones de una potencial clientela que comparte un valor como la solidaridad. Es así como logra la interactividad de la empresa y el cliente. Hay que mencionar que la empresa se ha comprometido a trabajar mediante la ayuda a poblaciones, para esto elaboran conceptos que expanden una forma de vida que se enlaza con la solidaridad, intereses sociales, que no busca el lucro sino asociarse a valores relacionados con beneficios para poblaciones con carencias. Es por esta razón que con el sistema “uno por uno” creado por TOMS. se ha logrado regalar más de 60 millones de pares de calzado, esta iniciativa se ha extendido en bolsos, anteojos, regalos y hasta café. Su posicionamiento en el mercado fue con fines de lucro, pero con una misión social, esto fue fundamental en la comunicación de la

empresa. Y emite un mensaje de “cambiar el mundo”. Esto es un factor diferenciador que caracteriza a la empresa y como lo plantea Rob Frankel en su teoría de Branding detalla que el objetivo de la empresa es convencer al consumidor que su producto es único y diferente al de los demás como es el caso de TOMS. (Gómez, s/f)

Pero a pesar de su responsabilidad social exitosa, la empresa también ha implementado grandes estrategias de marketing para comunicar su mensaje al consumidor. Las construcciones de estas estrategias son basadas en la comunicación con continuidad mediante lenguaje y medios diferentes, Las campañas de TOMS tienen espacio en redes sociales, blogs, spot televisivo de AT&T proyectado en el Super Bowl en 2009, en donde el protagonista es Blake Mycoskie, también en el 2016 AT&T lanzó un comercial en los Oscars, en donde se presentaba un video de 360 grados de la experiencia de entregar alpargatas TOMS. Una manera de publicidad también fue el lanzamiento del libro “Start Something that matters de Mycoski. Por último, en el 2015 la empresa realizó un video de realidad virtual, en donde cuenta la experiencia de entregar calzado en zonas con carencias en Perú llamado “Virtual Giving Trip”. Todos los medios de estrategia de Toms ayuda al posicionamiento de la marca y le agrega nuevas características que impactan al consumidor. Es decir, el posicionamiento de TOMS se basa en una historia de solidaridad y se promulga que haya partes conectadas entre los diferentes actores como profundiza los historiales locales donde se ayuda a TOMS. (Gómez, s/f)

Tabla 2 PLAN RSE - TOMS

“UNO POR UNO” – ZAPATOS TOMS	
Países Beneficiados	Albania Angola Argentina China Iraq Haití México Perú Estados Unidos + 60 países
Beneficiarios	+ 10 millones de pares de zapatos para niños necesitados.
Socios Donadores	TOMS trabaja de manera estrecha con los socios donadores para agregar nuevas oportunidades y países donde los zapatos tendrán un mayor impacto
Proceso de entrega	1) Compra de zapatos por parte del consumidor 2) Ordenes de los socios donadores 3) Envío de los zapatos donados 4) Entrega de los zapatos en los niños necesitados

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: TOMs giving report. (2013).

**Caso Nike.** \_ Nike fue fundada el 20 de Enero de 1964 por Bill J. Bowerman y Philip H. Elsable. Es una de las mayores productoras y proveedoras de artículos deportivos. En el 2012 tuvo ingresos con más de 24.100 millones de dólares, con 44.000 empleados. La marca tiene un valor de 10.700 millones de dólares. Hay que mencionar que la estrategia de marketing de Nike empezó a posicionarse en televisión en 1982. Posterior, a la marca se unió el deportista famoso Michael Jordan, con la campaña “Just Do It”. Otro de los ejes de la empresa Nike es la Cadena de Valor. Esta cadena se basa en siete procesos. *Planificar:* el eje de Nike son los recursos, los valores y las oportunidades, *Diseñar:* Debe existir un rendimiento superior y un mínimo impacto, *Fabricar:* Con más de 900 fábricas en el mundo, *Distribuir:* Mediante barcos, camiones, aviones, entre otros, *Vender:* 750 tiendas minoristas

en el mundo, *Usar*: “Lo hace parte de una persona”, *Reutilizar*: Implementar formas innovadoras para reutilizar los productos. (García, 2016)

En este sentido, la empresa implemento un plan de Responsabilidad Social Empresarial, en el cual, mediante el acuerdo con el plan de crecimiento de Nike, el plan debe ser sostenible para que este pueda tener un valor a su público, y mantiene un equilibrio natural con el uso de recursos naturales limitados. Si se consigue este equilibrio se logra aprovechar de mejor manera las ventajas competitivas con los consumidores mediante las relaciones con los consumidores, productos innovadores y experiencias comerciales, y es así como Nike logra convertirse en la empresa líder de la industria. Por esta razón en 1992 Nike elaboró el código de conducta y firmo la adhesión al Pacto Global. Pero años después la BBC descubrió abusos sexuales y explotación en las fábricas de algunos de los proveedores de Nike en Asia. Es por esta razón que Nike, después de estas acusaciones y pérdida de imagen, Nike renovó el código de conducta y esta se basa en cuatro puntos fundamentales, respetar los derechos, medio ambiente, un lugar seguro para sus trabajadores y en salud y bienestar. (García, 2016)

El plan de Responsabilidad Social Empresarial de Nike se ejemplifica en el siguiente cuadro.

Tabla 3 PLAN RSE- NIKE

Fondo de Impacto de la Comunidad de Nike	Objetivos para minimizar el impacto ambiental	NIKE BETTER WORLD (Estrategias Sustentables )
Un grupo de empleados de Nike entrega subvenciones a organizaciones que promueven el deporte para los jóvenes, también abordan temas familiares mediante soluciones sostenibles e innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar los residuos de fabricación de los zapatos Nike.</li> <li>• La empresa adopta otros enfoques para reducir el consumo de agua en la cadena de suministros</li> <li>• Terminar con el uso de productos químicos peligrosos</li> <li>• Los residuos se convierten en otros materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tecnología Nike Flyknit:</b> Solo se usa el tejido que sea necesario.</li> <li>• <b>Programa “Reúsa un zapato”:</b> Nike ha reciclado más de 25 millones de zapatos.</li> <li>• <b>H2O” Insight Water Tool:</b> Nike mantiene indicadores de cantidad, calidad y la eficiencia del agua que utilizan.</li> <li>• Miembro Fundador de la <b>Sustainable Apparel Coalition:</b> Crear un índice de sustentabilidad.</li> </ul>

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: García, M. (2016). “Nike R.S.E”

En conclusión, la RSE puede ser una alternativa de ventaja competitiva para la empresa, puesto que esta puede generar resultados cualitativos y cuantitativos, mediante la introducción del contacto directo con la sociedad. De este modo ha logrado ganar lugar dentro del mercado, al mostrarse interesado en la sociedad. también, la RSE puede ser una alternativa de marketing, esta se puede traducir en un marketing 3.0 o marketing social, en donde la empresa interactúa con la sociedad mediante una publicidad enfocada en las necesidades de la sociedad desde un punto de vista filantrópico. En resumen, la RSE es una alternativa para obtener beneficios económicos, sociales y dentro de la empresa. En este sentido se analizaron dos marcas en cuanto a la RSE. Las dos empresas seleccionadas tuvieron similitud en el rubro de venta, en este caso zapatos. Por un lado, está el caso de

TOMS que inició como una empresa involucrada en la RSE. Por otro lado, está el caso de Nike, el cual se involucró en la RSE posterior. Ambas aplicaron la RSE de diferente manera, pero las dos obtuvieron beneficios.

## CAPÍTULO 2

### 2. La marca Gap.inc y sus diferentes problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008

#### 2.1.La empresa Gap.inc

La empresa Gap.inc tiene una historia detrás para su crecimiento en el mercado. La empresa fue fundada por Donald Fisher y su esposa en 1969. Esta empezó como una empresa con una pequeña tienda, pero para los años 80 creció con 500 tiendas en Estados Unidos. Posterior, la empresa empezó a crear nuevas marcas para abarcar el mercado en EEUU, de este modo poder incrementar las ganancias de la empresa mediante la entrega productos para cada miembro de la familia. Entre sus marcas están: Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime y Athleta.

##### 2.1.1. Historia de la empresa Gap.inc

La empresa Gap.inc fue fundada por Donald Fisher y su esposa con una pequeña tienda en 1969. En sus inicios, la empresa tuvo como nombre The Gap, el nombre tuvo su origen por la brecha generacional que existía en aquel momento. En ese entonces, la empresa se concentró en vender solo jeans Levi´s. Posterior, la segunda tienda se abrió en San José, California y para finales de 1970 había seis tiendas Gap. A continuación, The Gap después de seis años tuvo un lugar dentro de la bolsa. En sus inicios, la pareja de los Fisher abastecía de manera exclusiva a los adolescentes, pero, en los años setenta, la empresa se expandió hacia ropa activa que logrará atraer a un mayor número de clientes. Pero a inicios de los años ochenta, The Gap creció con 500 tiendas, pero todavía dependía de su base de clientes adolescentes y dependía menos de su marca Levi´s, ya que sus ventas eran solo del 35% y esto se debió a la variedad de marcas privadas que creó la empresa. (Tochowicz, Mockler y Gartenfeld, 2003)

En 1983 la empresa realizó un esfuerzo para actualizar la imagen de la empresa, por esta razón Fisher contrató a Mickey Drexler, expresidente de Ann Taylor, quien tenía un historial muy exitoso dentro de la industria de la ropa. El rol de Drexler tuvo éxito en la empresa de manera inmediata, y dejó las líneas de ropa abigarradas, se concentró en ropa de algodón de colores brillantes y sólidos, así mismo Drexler consolidó varias marcas privadas de ropa de las tiendas de marca Gap. En pocas palabras, reemplazó los percheros de ropa de forma circular y en lugar, se colocó estantería blanca para que la ropa se exhibiera de forma elegante. En el mismo año, The Gap obtuvo a Banana Republic, esta es una cadena de tiendas con temas de la selva con ropa de safari. A mediados de la década de los ochenta la empresa expandió la cadena con un éxito dentro de la industria, pero esta tuvo una caída a finales de la década. Como respuesta al declive de la empresa, Drexler introdujo una variedad de ropa (la ropa incluía artículos de piel) y se eliminaron las líneas de safari en 1988. En 1990 Banana Republic, era rentable una vez más y en 1995 se internacionalizaron por primera vez con dos nuevas tiendas en Canadá. (Tochowicz, Mockler y Gartenfeld, 2003)

Hay que mencionar que la primera tienda de GapKids se abrió en 1985, que surgió de una idea en donde Drexler no encontraba ropa que le gustará para su hijo. Posterior, en 1990 Gap.inc introdujo BabyGap, esta se introdujo en 25 tiendas de GapKids. En 1991, se anunció que Gap.inc no vendería jeans Levi's, dado que las ventas habrían caído a menos de 2% de las ventas totales de la empresa. En 1994 se inauguró la línea The Old Navy Clothing Co, tuvo este nombre por un bar que Drexler vio en París. En 1997, Robert Fisher, hijo de Donald Fisher, se convirtió en el presidente de la división Gap (incluido babyGap y GapKids). Su primer rol dentro de la empresa fue revertir la disminución de ventas del segmento, por lo cual la empresa reorientó su cadena de Gap en ropa básica (jeans, pantalones casuales y playeras) para su promoción instauró una campaña publicitaria de alto

perfil que se concentraba con ese estilo de vida. En el mismo año, la empresa Gap tuvo su primera tienda en línea. En 1998, se introdujo las primeras tiendas de GapBody con un catálogo único para Banana Republic. En 1999 las ventas de la división de Gap disminuyeron, en medio de esta crisis, Fisher renunció y el director general Drexler, tomó las tareas como presidente. En el 2000 Gap.inc empezó a reportar sus estados de cuenta en base al número de conceptos de la marca. Es decir, si GapAdult, GapKids, babyGap o GapBody rebasaban un límite se contaba como una empresa independiente. En 2000, Gap obtuvo una incorrecta interpretación de la tendencia de la moda lo que produjo ventas bajas en la empresa. En el 2002, Drexler anunció su deseo para jubilarse, el 26 de septiembre del mismo año Pressler fue designado presidente y director general de Gap.inc como reemplazo de Drexler. Pero a finales de septiembre reportó su 28° mes consecutivo de ventas disminuidas en las tiendas. (Tochowicz, Mockler y Gartenfeld, 2003)

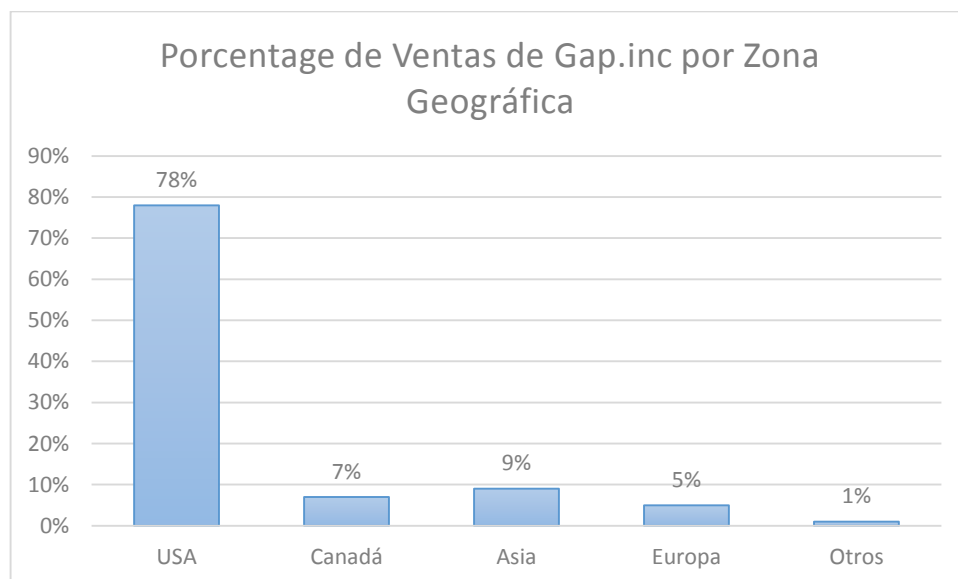
#### 2.1.2. Descripción de la empresa

The Gap.inc es una empresa con sede en San Francisco, Estados Unidos, como se lo había mencionado, en 1969 por el matrimonio de Doris y Donald Fisher, fue fundada la empresa. A inicios, la empresa consistía en la venta de jeans Levi's y discos de vinilo. Gap.inc es una de las empresas líderes en Estados Unidos dentro de la industria de venta minorista. Entre los productos de venta están los accesorios, ropa y productos de cuidado personal para mujeres, hombres y niños a través de las marcas Gap, Banana Republic y Old Navy al año 2002. Posterior, en el 2006 varias líneas nuevas entraron a Gap.inc, entre estas están Pipeline, Athleta e Intermix. (Gap.in Annual Report, 2008)

La estrategia a largo plazo en el 2008 se basa en maximizar el potencial de las ganancias de las marcas mediante tiendas de Outlet, Internacionales y Online. El número de

tiendas en Estados Unidos y Canadá es de 300. Gap.inc también tiene un posicionamiento en países como Japón y el Reino Unido. La empresa cuenta con 3.164 locales en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Irlanda, Japón, Italia, China, Hong Kong y Taiwán. De igual forma, Gap tiene un acuerdo de franquicia para operar las marcas Gap, Banana Republic y Old Navy en Asia, Australia, Europa del Este, Latinoamérica, medio oriente y África. En suma, Hay que mencionar que la mayor parte de productos fabricados por la empresa son diseñados por gap y manufacturados en terceras partes, localizados de manera principal en Asia. La mayoría de las ventas, es decir el 85% son realizadas en Norteamérica (78% Estados Unidos y el 7 % Canadá) en Asia tiene un 9% y en Europa el 5 % de las ventas, como se puede evidenciar no tienen ventas en Latinoamérica, ni éxito en ese mercado. (Almendáriz, 2015)

Gráfico 1 Ventas de Gap.inc por Zona



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Armendáriz, J. (2015). Tesina de Evaluación, Gap.inc. Epstein, J.

Por último, hay que mencionar la misión y visión de la empresa para entender de mejor manera sus estrategias y objetivos dentro de la industria,

### **Visión**

Ofrecer una amplia variedad de estilos en el cual cada miembro de la familia satisfaga su necesidad y lograr una experiencia única de compra. (Acevedo, 2015)

### **Misión**

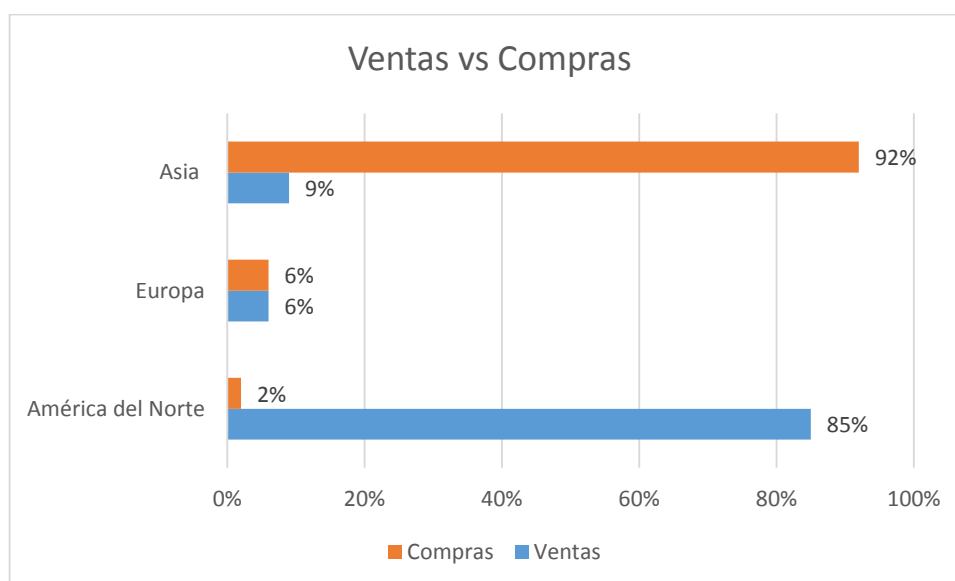
Posicionarse como los líderes en la industria de ropa familiar para la satisfacción del cliente el enfoque principal de la empresa. (Acevedo, 2015)

#### 2.1.3. Proveedores, Empleados y Competencia de Gap.inc

### **Proveedores**

Gap adquiere su mercancía por parte de más de 1.000 proveedores. Estos se encuentran en unos 40 países. El 98% de las compras en manufactura se realizan fuera de los Estados Unidos, mientras el 2 % que resta son manufacturadas dentro del país. Dentro del 98%, un 6% son producidas en Europa y el 92 % restante se produce en Asia. Hay que mencionar que el 28% de las manufacturas son en fábricas en China. Sin embargo, existe una brecha entre donde se producen los productos y donde se venden los mismos. (Annual Report, 2008)

Gráfico 2 Ventas vs Compras Gap.inc



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Estados Financieros de Gap.inc 2008

## Empleados

Al 31 de enero de 2009, Gap.inc contaba con una fuerza laboral de un aproximado de 134.000 empleados, en los cuales incluye la combinación de empleados a tiempo parcial y completo. La empresa se caracteriza por contratar empleados temporales durante el período de vacaciones. Pero a comparación del número de empleados en el 2007 hubo una reducción del personal en 7.000 empleados, a lo que cual Gap llamó un manejo de costos para seguir como competencia en la industria minorista de prendas de vestir. Gap, consideraba que era necesario atraer, desarrollar y retener empleados calificados, puesto que la continua contribución de los empleados es necesaria para medir las tendencias de la moda y entender las preferencias de los consumidores. (Gap.inc Annual Report,2008)

## Competencia de Gap.inc

Como se mencionará más adelante con detalle. Gap.inc tiene varios negocios centrales con diferentes bases de clientes. Banana Republic por su lado está destinado a proporcionar

productos a clientes con una tendencia moderna. Las tiendas de Gap ofrecen una amplia selección de ropa informal de alta calidad y estilo clásico a precios moderados. Old Navy ofrece ropa de moda a un precio muy económico. Piperlime ofrece a sus clientes marcas líderes en calzado, bolsos, prendas de vestir y joyas para mujeres, hombres y niños. Athleta ofrece la alta calidad del cliente respecto a ropa deportiva, calzado y ropa para mujer. Con una línea tan amplia podría parecer que Gap tiene un posicionamiento en el mercado indiscutible. Pero la industria minorista de ropa global es muy competitiva. Gap tiene una competencia con locales nacionales y mundiales, existen cadenas de tiendas especializadas y de descuento, tiendas minoristas independientes y negocios que están en línea que comercializan con productos similares a los de Gap.inc. Gap también se enfrenta a grandes competencias en Europa, Japón, China y Canadá como son: ZARA, Bershka, Massi Modutti, Stradivarius, entre otros. ( Ciasullo, Biauvelt et Lambert, 2012).

Ilustración 3 *COMPETENCIA DE GAP.INC*



Elaborado por Mishell Estefania Pazos Castillo  
Fuente: Ciasullo, Biauvelt et Lambert,( 2012). Gap, inc.

Tabla 4 Ingresos en Millones -Gap NA vs Competencia 2008

Ingresos en Millones	2008
Macy´s	\$26.313
J.C.Penny Company	\$19.860
<b>Gap NA</b>	<b>\$4.510</b>
American Eagle Outfitters	\$3.055
Aeropostale	\$1.413
Chico`s	\$1.714
American Apparel	\$545

Ingresos en Millones  
Banana Republic vs Competencia  
2008

Ingresos en Millones	2008
Nordstrom	\$8.828
Ralph Lauren Corp	\$4.295
Abercrombie and Fitch	\$2.425
<b>Banana Republic</b>	<b>\$3.750</b>
Ann, Inc	\$2.498
Urban Outfitters	\$2.397

Ingresos en Millones  
Old Navy vs Competencia  
2008

Ingresos en Millones	2008
Walmart	\$378.799
Target	\$63.367
The TJX Companies	\$18.647
Kohl´s	\$16.474
Ross Stores	\$5.975
<b>Old Navy</b>	<b>\$6.237</b>

Elaborado por Mishell Estefania Pazos Castillo  
Fuente: Ciasullo, Biauvelt et Lambert,( 2012). Gap, inc.

#### 2.1.4. Marcas de Gap.inc

**Gap.-** La marca Gap de Gap.inc fue fundada en 1969. Estas tiendas ofrecen a sus clientes una gama amplia de ropa informal de alta calidad y con un estilo clásico en precios moderados y accesibles para sus clientes. Esta amplia selección abarca desde elementos básicos de vestimenta, como son los pantalones denim y khakis y camisetas. Adicional, la marca ofrece accesorios y productos de cuidado personal tanto para hombres como para mujeres. En esta marca, la empresa entró al mercado de ropa infantil, en donde se introdujo GapKids en 1986 y babyGaps en 1989. Estas dos líneas de Gap, también se incluye ropa informal y accesorios con un estilo y calidad para niños, recién nacidos, pre- adolescentes y maternidad. Por último, se encuentra GapBody, la marca fue fundada en 1998 con la venta de ropa interior femenina, ropa para dormir, ropa de salón, ropa deportiva y ropa activa. (Gap.inc Annual Report, 2008)

**Old Navy.-** La marca Old Navy fue fundada en 1994. Esta fue lanzada con el objetivo de vestir prendas familiares a precios razonables. Esta marca ofrece una amplia selección de ropa, zapatos y accesorios para adultos, niños y bebés, entre otros artículos. Esta marca también incluye productos de cuidado personal y ropa de maternidad. (Gap.inc Annual Report, 2008)

**Banana Republic.-** La marca Banana Republic fue adquirida en 1983. La marca ofrece a sus clientes ropa sofisticada y moderna. También, cuenta con una gama de ropa informal y personalizada, zapatos, accesorios y productos de cuidado personal para hombres y mujeres. Los precios de esta marca son más altos que los de Gap. Por lo tanto, el cliente de

esta marca es de una clase social más alta. Las fábricas de Banana Republic son de categorías similares a las de sus productos. (Gap.inc Annual Report, 2008)

**Piperlime.**- La marca fue lanzada en Octubre de 2006. Esta marca ofrece a sus clientes una variedad de las principales marcas de zapatos y bolsos para mujeres, hombres y niños. La marca da tendencias a las autoridades de estilos. (Gap.inc Annual Report, 2008)

**Athleta.**- La marca fue adquirida en septiembre de 2008. La marca ofrece ropa de alta calidad para mujeres. Estas están impulsadas por el rendimiento de ropa y calzado deportivo, además, tiene activos elegantes y funcionales para varias actividades y entre estas está incluido el golf, correr, entre otros. (Gap.inc Annual Report, 2008)

Al 31 de enero de 2009, Gap.inc opera con un total de 3.149 de tiendas. En 1997, se presenta a Gap Online con un enlace de [www.gap.com](http://www.gap.com). Gap online ofrece productos similares a los que se encuentran en las tiendas Gap, GapKids, babyGap y GapBody, así como tallas grandes que no se encuentran en las tiendas físicas. En 1999 se presenta Banana Republic Online, con un enlace de [www.bananarepublic.com](http://www.bananarepublic.com). Esta tienda ofrece de igual manera productos similares a los que se encuentran en las tiendas físicas, como talles grandes que no se encuentran con facilidad. En el 2000 se establece Old Navy Online con un enlace de [www.oldnavy.com](http://www.oldnavy.com). En su tienda en línea se ofrece indumentaria y accesorios comparables a las colecciones que se encuentran en las tiendas en físico, con una línea alterna de tallas grandes que no se encuentran en las tiendas en físico. Las marcas exclusivas como Piperlime y Athleta, son tiendas que se encuentran en línea con sus respectivos catálogos. Estas se encuentran con los enlaces [www.piperlime.com](http://www.piperlime.com) y [www.athleta.com](http://www.athleta.com). (Annual Report, 2008)

En conclusión, la empresa Gap.inc tiene inicio en el mercado desde 1969 con sus fundadores Donald Fisher y esposa. Esta empresa tuvo un crecimiento muy rápido, al abrir varias tiendas Gap.inc tomo la decisión de crear nuevas marcas con el fin de abrirse a otros segmentos y mercados. Entre las marcas que se crearon están: Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime y Athleta. De este modo su misión y visión de ser una empresa con una variedad de estilos para cada miembro de la familia sería posible. A pesar de ello, la variante es que la empresa tiene una competencia significativa y el lugar de sus proveedores no es el lugar de donde obtiene más ventas, esto da como indicador que la empresa obtiene mano de obra barata.

## 2.2. Análisis de la teoría de Branding de Rob Frankel

En este punto se va analizar la estrategia de mercado de la empresa Gap.inc con la teoría de Branding de Rob Frankel. Esta teoría dice que, la marca debe ser percibida por el cliente como la mejor y la única opción, crea un vínculo de lealtad entre la marca y el cliente. Para esto se analiza la estrategia de Gap.inc y la creación de varias marcas para abarcar con otros segmentos dentro del mercado.

### 2.2.1. Propuesta de la teoría de Branding

La teoría de Branding de Rob Frankel, consiste en desarrollar varias acciones en cuanto al branding. Lo que ayuda a lograr que una marca sea percibida como la mejor y la única opción para el cliente. Esto se logra traducir en obtener fidelidad del cliente hacia el producto que la empresa le ofrece. De este modo, el posicionamiento que se obtiene en el mercado consiste en un proceso largo en el cual la compañía logra transmitir su personalidad hacia la mente del consumidor. ( Bastos, Mogrovejo et Gómez, 2015)

Frankel en este sentido indica que el primer paso es definir la imagen que se quiere transmitir, es decir encontrar un elemento diferenciador para sobresalir en el mercado. De este modo, se podrá construir una estrategia de marketing basada en la imagen que se haya seleccionado para la empresa. Hay que entender que branding es más que publicidad, branding consiste en estar en el corazón y cabeza del consumidor. Es por esto que la marca tiene el valor más importante dentro de la empresa. (Bastos, Mogrovejo et Gómez, 2015)

El branding es el proceso de crear y mantener una marca. Este está conformado por:

- Nombre
- Identidad
- Posicionamiento (Posicionamiento actual)
- Lealtad de marca, desarrollo de marcas (Logotipo, Diferenciación de identidad)
- Arquitectura de una marca (Posicionamiento deseado de la empresa, valores, sensaciones que quiere transmitir)

Frakel, reconoce que la marca debe equilibrar lo que es, lo que hace, como desea ser percibida y cuál es la percepción real que se tiene de ella. Si se tiene un control sobre estos elementos el branding tuvo un resultado exitoso (Bastos, Mogrovejo et Gómez, 2015)

### 2.2.2. Análisis de Gap.inc frente a la teoría de Branding


Gap.inc es una empresa que tiene un alto alcance en Estados Unidos desde el lanzamiento de su marca en 1969. Gap se ha convertido en una marca icónica, es decir esta produce niveles altos de recuerdo de marca. Del mismo modo Gap ha logrado sembrar una imagen que incorpora tres tipos de asociaciones. ( Blakemore, Coulthard, Emerson et Gibbons, 2015)

- Atributos: Un estilo americano clásico y casual
- Beneficios: Un valor simbólico de expresión social e individual

- Actitudes: Conexiones afectivas de largo plazo entre el cliente y la marca

No obstante, como se ha mencionado antes estas asociaciones han cambiado según las necesidades de la marca en diferentes etapas de la vida de la vida de la marca. ( Blakemore, Coulthard, Emerson et Gibbons, 2015)

Tabla 5 Estructura de Branding

Nombre	GAP.inc		
Identidad	Gap.inc tiene como identidad el optimismo americano. El estilo casual es la estética para la empresa. Un estilo limpio y seguro, cómodo y accesible, clásico y moderno. Las colecciones de la marca son la interpretación moderna de las raíces de mezclilla y piezas básicas para cada vestuario. Gap abarca un espíritu juvenil, con un estilo individual.		
Posicionamiento	Desarrollo de Marca	Arquitectura de Marca	
El posicionamiento de la marca Gap.in estuvo en su auge en los años 90. No obstante para finales de esta década la marca tuvo que cambiar su posicionamiento en el mercado crea nuevas sub marcas como son Banana Republic y Old Navy. En los años 2000, la marca tuvo que re direccionar el segmento del mercado para mantener como la única opción para su cliente	<p><b>Logo:</b> El texto blanco sobre un fondo azul marino son colores que infunden excelencia, exclusividad, clases y lealtad (Haden 2014).</p> <p><b>Slogan:</b> “Para cada generación hay una brecha” (Levinson 1994 p52)</p> <p><b>Producto:</b> Los diseñadores de Gap buscan de manera continua inspiración e innovación para lanzar nuevas líneas de ropa con calidad Premium</p> 	<p>La empresa se asocia con diseñadores famosos y personalidades para enriquecer la atracción de la marca y poder influir en las tendencias de moda</p> <p>Desarrollaron una presencia en línea para tener una mayor interacción con los clientes</p> <p>Creación de una Free Association para comprender mejor las emociones e identidades de los clientes</p>	

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Para finalizar, hay que mencionar que Gap.inc ha tenido varias fallas en cuanto al posicionamiento de la marca y esto se debe a una falla en el equilibrio de lo que es, lo que

hace, como quiere ser percibida y como es percibida de manera real por el consumidor. Esto es durante el periodo de estudio entre el 2000 y 2008.

Se puede concluir, que la empresa baso su estrategia de mercado en la teoría de Branding de Rob Frankel. En este sentido cumplió todos los pasos para establecer una marca, es decir identifico un nombre, la identidad, el logotipo, el posicionamiento de la marca al momento y la arquitectura de la marca. La idea de Gap.inc era establecerse como la única en el mercado que acapara con varios segmentos del mismo, esta es la única opción para su cliente como lo plantea la teoría.

### 2.3. Problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008

La empresa Gap.inc ha enfrentado varios problemas tanto sociales como económicos. En cuanto a los problemas sociales, la empresa ha tenido varias acusaciones respecto a explotación laboral e infantil. Los periódicos que dieron estas declaraciones fueron la BBC y The Observer (diario británico). Por otro lado, un problema social que tuvieron con sus clientes fue una incorrecta interpretación de la moda, por esta razón se realiza un análisis a la moda en donde el periodo del tiempo de estudio se encuentra. A continuación, se encuentran los problemas económicos la empresa en este periodo no tiene pérdida en cuanto a ventas a pesar de ello sus gastos sobre pasan estas, y obtienen ganancias muy bajas y una perdida en el 2002.

### 2.3.1. Acusaciones de explotación laboral e infantil

Gap.inc ha sido acusada varias veces por violaciones a los derechos de sus trabajadores dentro de la planta. En especial, en las plantas que se encuentran localizadas en países orientales, en donde la mano de obra es más barata. Estas acusaciones fueron denunciadas por dos periódicos la BBC y el diario “The Observer”. Además, estas repercuten dentro de los grupos de interés de la empresa, es decir, proveedores, empleados y clientes, como lo destaca la teoría de los stakeholders. El grupo de interés afectado de manera directa fueron los empleados y de manera indirecta la empresa y los clientes. Hay que entender que las acusaciones o las acciones realizadas por Gap.inc tuvieron efectos negativos entre los grupos de interés.

En el 2004, Paul Pressler, el director general de Gap.inc, analizó un boceto sobre Social Responsibility Report 2004 de la empresa, en este, se describían los problemas laborales que la empresa ha enfrentado desde 1995 dentro de las fábricas que producen su ropa. En septiembre de 2002 la empresa habría enfrentado varias demandas judiciales respecto al tema. El 1999 una de las demandas se resolvió a favor de los trabajadores, cuando Gap.inc y otras 25 empresas relacionadas, fueron acusadas de contratar base de fábricas en bajas condiciones de trabajo en la Isla de Saipan, que se encuentra en el Sureste Asiático. (BBC, 1999)

En la demanda se presentaron alegaciones de violaciones de los derechos humanos a los trabajadores de estas fábricas. Además, esto defraudo a los clientes de la marca, dado que firmaron sus etiquetas con” hecho en Estados Unidos” esto implica de manera falsa que la ropa estaba fabricada según los estándares del país. Aunque, estas no han sido las únicas acusaciones que se han realizado hacia la empresa. Hay acusaciones similares en fábricas de

Centro América, Tailandia, Lesotho, Camboya, Bambla Desh, México e Indonesia.

(Velásquez,2008)

Por otro lado, hay que analizar otro de los casos que ha tenido Gap.inc en cuanto a la explotación infantil. El diario británico “The Observer” presentó una publicación con varias empresas involucradas en la explotación infantil, entre estas se encontraba Gap.inc. Entre las denuncias que realizó el diario fue, pagar sueldos miserables a sus empleados y que se obliga a cumplir con jornadas laborales muy largas. ( The Observer, 2007).

Es por esta razón que Gap decidió investigar acerca de estas prácticas para poner fin a las mismas. Uno de los resultados fue despedir a un proveedor indio que fue acusado por usar trabajo infantil para la confección de camisas de la línea infantil GapKids. Frente a esta situación, la empresa empezó a trabajar con Organizaciones no gubernamentales, sindicatos y otras organizaciones que estén en contra del trabajo infantil.

Por último, según Edmundo.com, la empresa retiraría del mercado las prendas infantiles que fueron confeccionadas por el taller en india en donde se usó el trabajo infantil como mano de obra. (Umesawa,2012)

En este sentido se puede realizar un análisis de costo - beneficio frente a las acciones que tomo Gap.inc frente al problema presentado.

Tabla 6 Costo – Beneficio- caso Explotación Infantil Gap.inc

	Retirar ropa de sus tiendas		No retirar ropa de sus tiendas	
	Beneficio	Costo	Beneficio	Costo
<b>Empresa</b>	Tener una buena imagen ante la sociedad	Pérdidas económicas	Ganancias económicas de quienes deciden continuar comprándolas	Perder imagen de la mayoría de sus clientes
<b>Clientes</b>	Crear un vínculo con la empresa, la cual se preocupa por los derechos humanos	Aumentan precios y variedad en productos	Pérdida de imagen personal, al no interesarse en la elaboración de su ropa	Dilema entre sí existe apoyo a la explotación o no
<b>Proveedores</b>		Pérdidas económicas	No tienen ninguna pérdida	
<b>ONG'S en contra de la explotación infantil</b>	Difundir conciencia de los derechos humanos			La empresa continúa sin respetar los derechos humanos en especial la de los niños
<b>Empleados de las fábricas</b>	Adultos buscan otras fuentes de ingreso en donde no sean explotados. Niños no tienen que trabajar	Quedarse sin trabajo y sin ningún tipo de ingresos	Obtener un ingreso aunque sea mínimo	Continuar explotados

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Umezawa, J. (1 Junio 2012). Gap y la explotación de trabajadores en las plantas de empresas proveedoras.

### 2.3.2. Reducción del prestigio de la marca

Gap.inc inicio con la venta de un solo producto, vaqueros Levi's. Su segmento de mercado eran los jóvenes de los años 70. No obstante, en los años 90 sus clientes no tenían la misma edad y las tendencias de moda habían cambiado. Los jóvenes de aquella época, empezaron a exigir más a la compañía. En este sentido el posicionamiento de la marca empezó a cambiar mediante la creación de nuevas sub-marcas como Banana Republic y Old Navy. Esta idea puede basarse en la teoría de branding de Rob Frankel, en donde la marca es percibida como la mejor y la única solución, es decir para no perder la fidelidad del

consumidor de Gap.inc, la empresa tuvo que tomar otro posicionamiento en el mercado. A pesar de ello, la reducción del prestigio de la marca y la pérdida de su posicionamiento dentro del mercado inició a fines de los años noventa, la situación se revirtió para la marca. (IEDGE, s/f)

De este modo, a inicios de los 2000 gap.inc intentó reposicionarse para mantenerse como la única marca para sus clientes, esto lo manejaba mediante la reorientación del segmento de mercado. Gap empezó a dejar de lado la ropa clásica elegante e intemporal para transformarse en una marca con una más amplia diversidad de productos, esto provocó que la marca tenga una imagen confusa para sus clientes. La falta de definición de posicionamiento de la empresa causó una pérdida en el prestigio de la marca, y genera un decaimiento en las ventas. En suma, hay que mencionar que el posicionamiento de la marca es para que el consumidor se sienta identificado con la marca y lo vea como una sola opción como lo dice la teoría de branding de Rob Frankel. (IEDGE, s/f)

### 2.3.3. Cambios en las tendencias de moda

Para fines de este trabajo, hay que analizar dos décadas que marcaron dentro de la moda, las cuales influenciaron en las decisiones de Gap.inc al redirigir su posicionamiento en el mercado. Las décadas que serán analizadas serán (1990-2000) y (2000-2010).

#### **Década (1990-2000)**

Al inicio de los noventa la tendencia en la moda tenía más glamour, esto se debía a las top models de aquellos años, ellas hicieron un aporte en las tendencias que optaban las marcas para sus clientes. Las mujeres en esta década tenían una exigencia de un estilo de mujer poderosa y trabajadora, esto se traducía en mujeres altas, seductoras y esbeltas. No

obstante, surgió una contra corriente, con un sentido de anti moda con vestimentas de erróneas combinaciones en la ropa. Esta contracorriente duro poco dentro de la industria, pero generó una desconstrucción dentro de la moda, y crea un regreso de la frescura en el atuendo cotidiano. Es decir, se debía lucir lo más discreto y natural. En los años noventa la moda era casual lo que entra en un tiempo de relajación, era una época en donde la moda se basaba en una variedad de opciones y colores. La necesidad de convertirse en una tendencia casual radicaba en la necesidad de la expresión individual, y tener una expresión con libertad. Las tendencias marcaban una moda de comodidad sin importar la opinión de los demás. Para finalizar, a mediados de los noventa el consumidor empezó a preocuparse más sobre su individualidad y se olvidó de la ropa casual, empezaron a aparecer nuevas modificaciones en la moda como piercings, tatuajes y tintura de cabello. (Zapata,2012)

### **Década (2000-2010)**

En esta década se ha traído consigo modas de décadas anteriores. A inicios de los años 2000 se impuso las tendencias de los pantalones de jean de tiro bajo, las ojotas o chanclas y los tops. El caso de los jeans de tiro bajo se popularizó tanto en mujeres como en hombres. Posterior, se dejaron de producir pantalones con tiro alto, es decir aquellos que tenían un corte arriba de la cintura, esto se sustituyó con modelos a la altura de la cadera o semi cadera. En el caso de las mujeres, se usaba esta nueva tendencia para dejar al descubierto el estómago y la espalda. En la temporada de verano, se impuso una moda con vestidos cortos y polos escotados, en especial entre las adolescentes. Por otro lado, los jóvenes empezaron a usar los pantalones anchos que fueron popularizados en los años noventa por los amantes del hip-hop y el rap. Estos ritmos de música provocaron el surgimiento de ritmos como el reguetón que trajeron consigo otros estilos de moda que se asimilaban al estilo de los raperos. En esta década, también se introdujo la moda gótica, esta fue adoptada por varios grupos como los

punk, emos y funkies. Los atuendos eran en color negro y maquillajes intensos con colores oscuros. Otro regreso en los 2000, eran los pantalones Oxford, estos estuvieron de moda en los años cuarenta, también regresaron las minifaldas, faldas vaporosas, jeans con varias aberturas y looks desgastados. (Zapata, 2012)

Los atuendos africanos o hippies se hicieron populares en esta época. También, el look gansta y punk empezaron a mezclar algunos elementos del heavy metal y otros similares a este. Es aquí donde nacen los polos y camisetas con logotipos de bandas musicales, sin dejar de lado la ropa hecha de cuero. Otro aspecto que volvió en esta época fue el encaje, este tenía un aspecto dulce y delicado, este apareció dentro de los diseños de las faldas, adicional a esto los estampados con fondo negro en los vestidos fue otra tendencia que se popularizó en la época. Los estampados de los setenta también regresaron a esta década, con estampados de corazones, plumas y aquellos psicodélicos. Para finalizar, las gabardinas, vestidos de gasa con colores pasteles y polos con capuchas, fueron tendencias que marcaron la década. (Zapata, 2012)

Después de haber analizado las dos épocas de la moda que involucran el estudio de este trabajo, se determina que, Gap.inc supo interpretar el estilo de sus marcas en los años noventa. A pesar de ello, en los 2000 la empresa no comprendió las tendencias de la moda y como estas tenían una mezcla de varias décadas pasadas. Gap, decidió enfocarse en la creación de varias marcas para ser la marca de todos y se concentró en ese posicionamiento. Esto ocasionó que la empresa perdiera clientes y no tuviera una conexión como la tenía en los años noventa.

### 2.3.4. Posición Financiera del año 2000 a 2004

Los siguientes cuadros que se presentan a continuación, son necesarios para el análisis financiero de la empresa. En la gráfica uno las ventas netas y el crecimiento de las mismas y la gráfica dos se presenta las declaraciones consolidadas de operación. En estos cuadros se puede apreciar el crecimiento o decrecimiento de las ventas y así mismo las ganancias netas de los años 2000 a 2004.

*Tabla 7 Resultados de Operaciones- Ventas Netas*

#### **Resultados de Operaciones Ventas Netas**

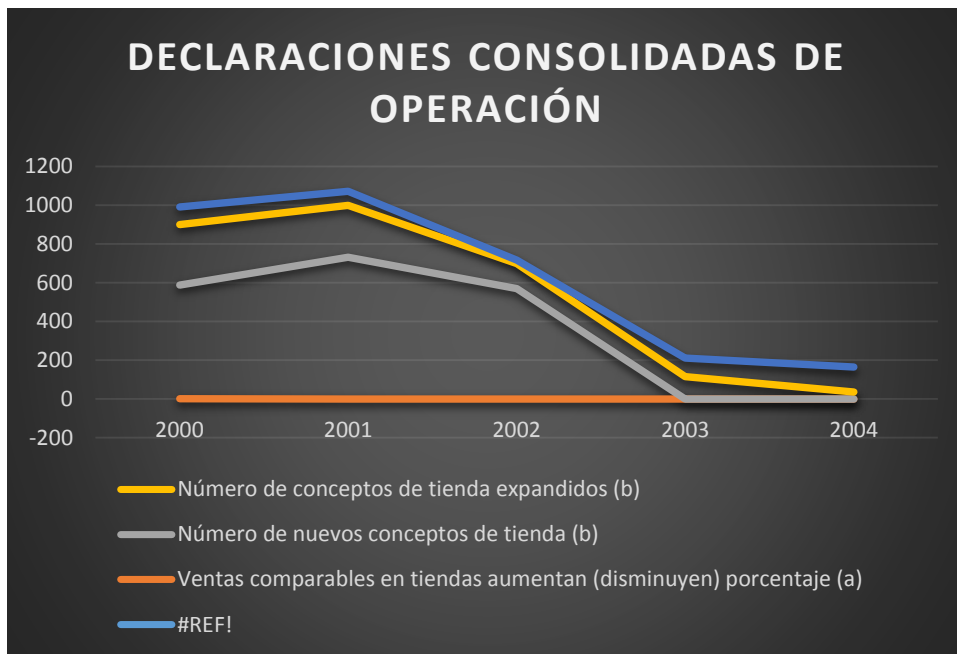
	<b>29 Junio 2000</b>	<b>2 Febrero 2001</b>	<b>3 Febrero 2002</b>	<b>1 Febrero 2003</b>	<b>31 Junio 2004</b>
<b>Ventas netas (\$ en miles)</b>	\$11.635,398	\$13.673,460	\$13.847,873	\$ 14.455	\$ 15.854
<b>Porcentaje de crecimiento neto total de ventas</b>	29%	18%	1%	4%	10%
<b>Ventas comparables en tiendas aumentan (disminuyen) porcentaje (a)</b>	7%	-5%	-13%	-3%	7%
<b>Ventas netas por pie cuadrado bruto promedio</b>	\$394	\$482	\$548	\$378	\$ 415
<b>Imágenes cuadradas del espacio bruto de la tienda en fin de año (en miles)</b>	36.333	31.373	23.978	37.252	36.518
<b>Número de conceptos de tienda (b)</b>	587,00	731,00	570,00		
<b>Número de conceptos de</b>	311,00	268,00	129,00	115,00	35,00

<b>tienda expandidos (b)</b>					
<b>Número de conceptos de tienda cerrada (b)</b>	92,00	73,00	18,00	95,00	130,00

Fuente: Annual Report Gap.inc

En este sentido, se ha realizado un gráfico con algunos datos relevantes, los cuales analizan las tendencias.

Gráfico 3Declaraciones Consolidadas de Operación- Gap.inc



Fuente: Gap.inc Annual Report 2004

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Las tendencias que se presentan se puede evidenciar que las tiendas cerradas, las tiendas expandidas y el número de tiendas abiertas son en cierto modo iguales es decir estas empiezan a descender después del 2001 para el 2002 tiene pendiente negativa significativa y para el 2003 las tendencias de estas curvas indican que las empresas abrían tiendas al igual que como cerraban estas, pese al ver que estas no tenían éxito la empresa continuaba expandiéndolas y creaba más gastos para la empresa.

Tabla 8 Declaraciones Consolidadas de Operación

**DECLARACIONES CONSOLIDADAS DE OPERACIÓN**  
(\$ en miles)

	<b>29 Junio 2000</b>	<b>3 Febrero 2001</b>	<b>2 Febrero 2002</b>	<b>1 Febrero 2003</b>	<b>31 Enero 2004</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$11.635,398	\$13.673,460	\$13.847,873	\$14.455	\$15.854
<b>Costos y gastos</b>					
<b>Costo de bienes vendidos y gastos de ocupación</b>	\$6.775,262	\$8.599,442	\$9.704,389	\$9.542	\$9.886
<b>Gastos de operación</b>	\$3.043,43	\$3.629,26	\$3,805,97	\$3,901	\$4,089
<b>Gastos por intereses</b>	\$44.966	\$74.891	\$109.190	\$249	\$234.000
<b>Ingresos por intereses</b>	\$-13.211	\$-12.015	\$-13.315	\$-37	\$-38
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	\$1.784,95	\$1.381,89	\$241.641	\$800	\$1.683
<b>Impuestos</b>	\$657.884	\$504.388	\$249.405	\$323	\$653.000
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	\$ 1.127,065	\$877.497	\$-7.764	\$477	\$ 1.030

Fuente: Annual Report Gap.inc

Como se había mencionado antes la incorrecta apreciación de las tendencias de moda en el 2000 y 2001, ocasionaron que los ingresos de Gap.inc aumentaran de manera más lenta que el costo de los productos vendidos, es decir los ingresos fueron más bajos que los gastos para la empresa. El crecimiento de ventas en el año 2000 fue del 29 %, para el año 2001 disminuyó al 18 % y para el 2002 tenía un 1 % de crecimiento. No obstante, para el año 2003 la empresa logró recuperarse mediante el crecimiento del 4 % y para el año 2004 un crecimiento del 10%. Por otro lado, en el cuadro de las declaraciones consolidadas de operación se puede evidenciar el crecimiento de los gastos de la empresa con los siguientes datos en miles de dólares. En el año 2000 cuenta con un crecimiento en costos del \$6,775,262, en el año 2001 tiene un crecimiento del \$8,599,442 En el año 2002 tuvo el crecimiento más alto en costos con un \$9,704,389. A pesar de ello, la empresa empezó a tener

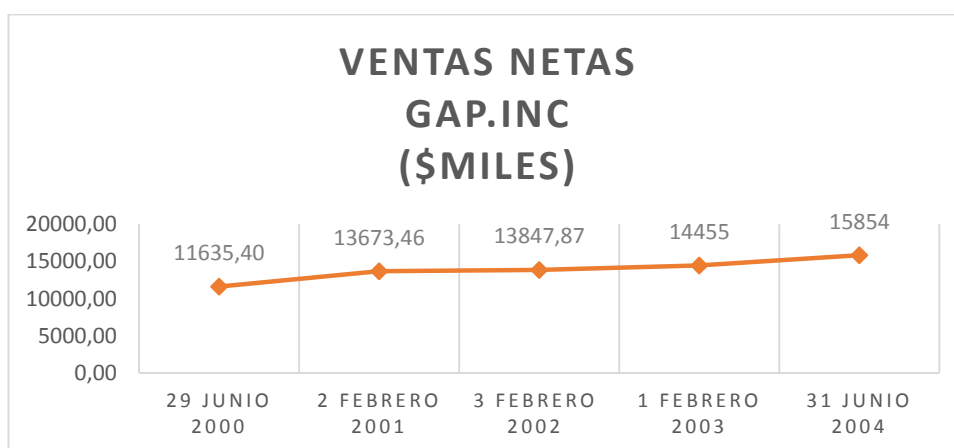
cambios en su estrategia en este año, en este sentido el año 2003 el crecimiento estuvo en un \$9,542y para el año 2004 el crecimiento en costos fue de \$9,886

Para un mayor entendimiento, hay que analizar el número de tiendas que aumentan o disminuyen en los años seleccionados. El cierre de una tienda significa una inestabilidad económica dentro de la empresa, Gap.inc optó como una estrategia el cerrar sus tiendas al ver que estas no eran rentables. Pressler, quien llegó a la empresa en el 2002, determinó que mantener tiendas abiertas significaba una pérdida para la empresa. El analista del sector minorista de Nomura, Simeon Siegel dice que, “las marcas más grandes se dan cuenta que es más saludable si eres más pequeño”. (CNN, s/f)

En este sentido, las ventas comparables con el número de tiendas en el 2000 fueron del 7%, en el año 2001 disminuyó a (5%) y para el año 2002 fue de (13%) en el 2003 (3%) y para el año 2004, la empresa reabrió nuevas tiendas con un 7%. Por último, hay que mencionar las ganancias netas para la empresa estas se representan en las declaraciones consolidadas de operación en miles de dólares. En el año 2000 tuvo una ganancia de \$ 1,127,065, en el 2001 hubo una ganancia de \$877,497, en el 2002 tuvo una pérdida de \$7,764. En el 2003 la empresa tuvo una ganancia de \$477 y para el año 2004 se tuvo ganancias de \$1,030.

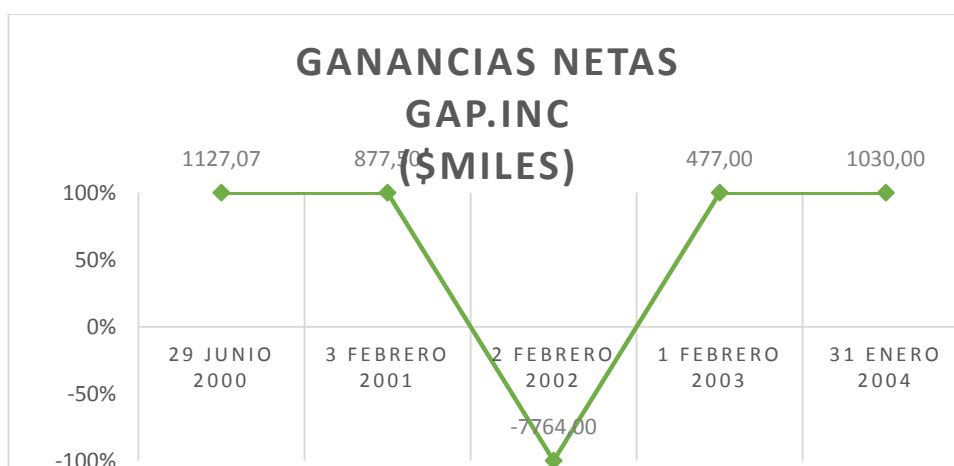
En las siguientes gráficas se puede apreciar de manera más sencilla el crecimiento de las ventas netas vs el crecimiento de los ingresos netos desde el 2000 al 2004.

Gráfico 4 Ventas Netas de Gap.inc



Fuente: Annual Report Gap.inc

Gráfico 5 Ganancias Netas de Gap.inc



Fuente: Annual Report Gap.inc

En conclusión, Gap.inc es una empresa que tuvo éxito en los años noventa. No obstante, en los años 2000 tuvo varios problemas tanto económicos como sociales, esto produjo que la empresa tenga una crisis económica en el 2002 la cual provoca el cambio de presidente de Drexler a Pressler. Por lo tanto, Pressler tomó varias acciones en la empresa las cuales se vieron reflejadas en el año 2004. Para fines de esta investigación trabajo los reportes anuales desde el 2005 al 2008 serán analizados en el tercer capítulo.

## CAPÍTULO 3

3. El vínculo entre el plan de RSE (PRODUCT RED) y el uso comercial del mismo, como un medio para mejorar el posicionamiento de la marca Gap.inc

### 3.1. Plan de RSE PRODUCT RED

Para fines de esta tesis, se pretende realizar un análisis del plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED. Por lo cual, se hace un estudio de la Organización RED, su nacimiento con la organización ONE y cuál es el impacto que esta organización busca. En el estudio, se encuentran datos específicos de cuanto es el aporte que ha realizado la Organización al fondo mundial contra el VIH/ SIDA en África y cuántas personas han sido beneficiadas por este fondo. Posterior, hay que analizar a los socios de RED, dado que, cuenta con las marcas más relevantes del mundo y de este modo la organización puede recolectar el dinero suficiente para seguir con el programa para la erradicación del VIH/SIDA en África. Además, hay que mencionar a los socios políticos de la organización: The Global Fund y One. Para finalizar, hay que analizar ¿Qué es PRODUCT RED?, en este punto se analizarán los principios de esta idea y cuáles son los porcentajes que aportan las empresas al Foro Mundial.

#### 3.1.1. Organización RED

Es necesario entender que RED nace desde la organización ONE, esta cuenta con más de nueve millones de personas en todo el mundo que toman medidas para poner fin a la pobreza extrema y las enfermedades prevenibles, en particular en África. RED fue fundada en el año 2006 para poder involucrar a empresas y personas en la lucha contra el sida. RED se asocia con las marcas más emblemáticas del mundo y estas ayudan con la contribución de productos y servicios de marca RED para el fondo mundial. Entre los socios más relevantes se encuentran: Amazon, Apple, AirAsia, Bank of America, Beats by Dr. Dre, Berlvedere,

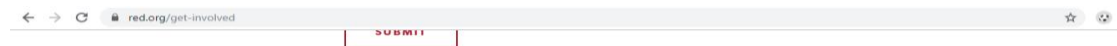
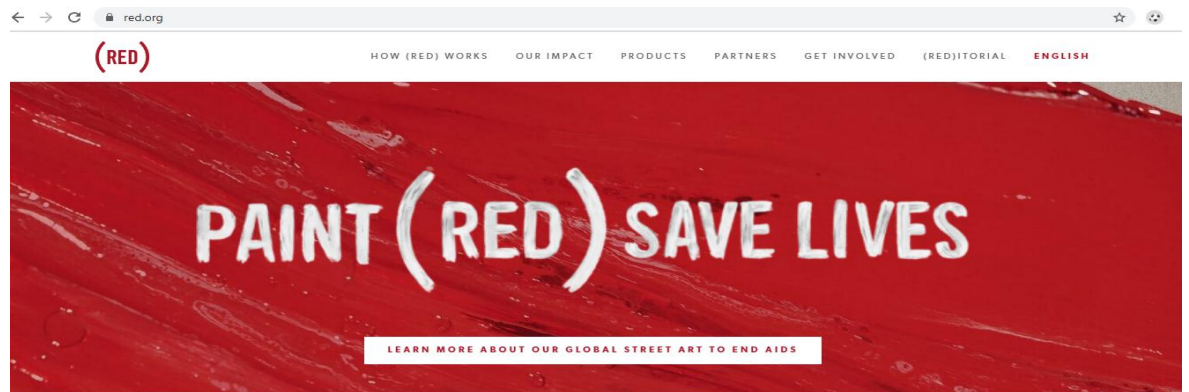
Claro, Durex, MCM, Salesforce, SAP, Starbucks, telcel y Gap.inc. En la actualidad Red ha generado más de \$600 millones para el Fondo Mundial para combatir el SIDA, la tuberculosis y la malaria, eso ayuda a apoyar subvenciones para el VIH/SIDA en Ghana, Kenia, Lesotho, Ruanda, Sudáfrica, Swazilandia, Tanzania y Zambia. En algunos casos, El 100 % del dinero se destina al trabajo en tierra, sin ningún gasto en general. De este modo, el Fondo Mundial ha podido otorgar subvenciones de RED, hasta llegar a más de 140 millones de personas con servicios de prevención, tratamientos, asesoramiento pruebas de VIH y atención. (RED, 2019)

El impacto que ha tenido RED ha sido mediante la ayuda a 22 millones de personas que viven con VIH, estas personas en la actualidad tienen acceso a medicamentos necesarios para salvar sus vidas. Las muertes relacionadas con el SIDA se han reducido a la mitad en más de una década y la cantidad de bebés que nacen con VIH ha disminuido en dos tercios en el mismo periodo. Los subsidios financiados por RED apoyan a una amplia gama de programas de VIH/ SIDA que salvan vidas, incluidos los servicios de prevención, pruebas, asesoramiento y tratamiento, educación sobre salud sexual y reproductiva, programas de tutoría entre compañeros, entre otros. (RED, 2019)

En su página web se puede observar tres formas de involucrarse con RED. La primera, es realizar una donación, en donde el 100% de su donación se destina a trabajar en el terreno de Áfricas. Segundo, unirse a la organización, si se tiene una pasión por el color o por la causa RED se es considerado como una fuerza poderosa, por lo que, para obtener mayor inspiración diaria y formas fáciles de participar, invita a seguir a la página en todas sus redes sociales. En suma, el tercero es comprar productos en la tienda RED, ayudar de esta forma donar dinero al fondo de manera indirecta. (RED, 2019)

A continuación, se puede observar la página RED.

Ilustración 4 Página online RED



**MAKE A DONATION**  
Support (RED) and know that 100% of your donation goes to work on the ground in Africa.

**DONATE NOW**

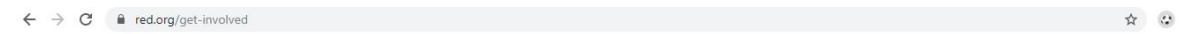


**JOIN US**  
Whether you love the color or the cause, you're a powerful force. Follow @RED for daily inspiration and simple ways to get involved.



**SHOP (RED) PRODUCTS**  
When you buy (RED) products, you are a powerful force in the fight to end AIDS.

**SHOP NOW ON AMAZON**



## (RED) LOOKS GOOD ON YOU

Repping (RED)? Show it off on social media. When you post your (RED) products, you support the fight to end AIDS.

**USE #PRODUCTRED OR TAG US @RED FOR A CHANCE TO BE FEATURED**



### 3.1.2. Socios de RED

La forma en la que trabaja RED es mediante socios. La organización se asocia con las marcas más relevantes en el mundo para poder crear productos y experiencias que aumente el dinero y a la vez la conciencia de la sociedad para acabar con el VIH SIDA cada vez que se compre un producto RED. Hay que mencionar que en algunos casos el 100% del dinero generado por los socios de RED se destina a financiar programas de VIH SIDA sobre el terreno en el África subsahariana. (RED, 2019)

Los socios más relevantes de RED son: Air Asia, Apple, Bank of America, Beats, Bervedere, durex, MCM, sales force, Sap, Starbucks, Telcel, Gap.inc

Los Productos y Socios de Marketing son: Alessi, Alex and Ani, Andaz, Baxter Barbe, Calm, EOS, Fatboy, MontBlanc, morphie, quip, Theory, Ubutulife, Vespa, Villebrequin, Wanderlust.

Los colaboradores son: 5B, Spark, Sotheby's, Facebook, Snapchat, Heartmedia, Youtube, Google, Twitter, Now This, Vice, NCM, Live Nation, Rolling Stone, HBO, Verizon Media. (RED, 2019)

Socios Políticos de RED

Tabla 9 *SOCIOS POLÍTICOS- RED*

The Global Fund	ONE
<p>El fondo mundial, es el receptor principal de los fondos RED. Es una organización del siglo XXI que está diseñada para acelerar el fin del sida, la tuberculosis y la malaria como epidemia.</p> <p>Es una asociación entre los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las personas afectadas por las enfermedades. El fondo mundial invierte cerca de \$ 4 millones de dólares al año para apoyar a programas administrados por expertos locales en más de 140 países.</p>	<p>Red es una división de la campaña ONE. Esta es una organización con más de 90 millones de personas en el mundo que toman acciones para terminar la pobreza extrema y la enfermedad preventiva.</p> <p>ONE, presiona a los líderes políticos a llevar a cabo campañas de vanguardia en las bases. También, presionan a combatir el SIDA y otra enfermedades prevenibles y tratables en los lugares más pobres del planeta. Esto lo manejan mediante la capacitación de pequeños agricultores, ampliación al acceso de energía y combatir la corrupción de los gobiernos, para que estos rindan cuentas a sus ciudadanos. Esta iniciativa fue Cofundada por Bono y otros activistas.</p>

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: (RED, 2019)

### 3.1.3. PRODUCT RED

Product Red, es la consecuencia de la organización RED y sus socios. Es una marca licenciada por compañías como American Express, Apple, Converse, Motorola, Emporio Armani, Hallmark, Microsoft, Dell, Telcel, Beats y Gap.inc, esto para el año 2008 de la organización. Esta iniciativa fue iniciada por Bono y Bobby Shriver, para recaudar fondos para el fondo mundial de la lucha contra el sida, tuberculosis y malaria. Bobby Shriver es el director de la marca para el año 2006 y Bono es el portavoz de la marca (RED, 2008)

Las compañías que se encuentran asociadas sacan al mercado un producto con la insignia de PRODUCT RED. A cambio las empresas tienen la oportunidad de incrementar sus propias

ventas y ganancias. A pesar de ello, un porcentaje de estas debe ser entregado al foro mundial (RED, 2008)

Principios de Product RED:

- Aumentar las oportunidades de vida del terreno africano
- Promover el conocimiento acerca de la enfermedad en el mundo
- Demostrar el potencial de la gente que se encuentra movilizada por la esperanza y el progreso
- Los socios deben defender estos principios

Productos RED que entregan un porcentaje de sus beneficios al Fondo Mundial para el año 2008

- Bungaboo Internacional, produce carros para bebés y niños, la empresa entrega el 1% de los beneficios al Fondo Mundial
- American Express, produce una tarjeta de crédito bajo el nombre de American Express RED
- Gap.inc, tiene una línea específica de ropa RED que incluye camisetitas, camperas, guantes, bolsos, pulseras y bufandas. Gap dona el 50% de las ganancias
- Converse, produce zapatos hechas con bogolanfini africano
- Giorgio Armani, tiene una línea RED que incluye ropa joyería, perfumería y accesorios
- Motorola, tiene ediciones especiales de modelos como SLVR, KRZR Y RAZR, ellos aportan el 50% de sus ganancias.
- Apple, ha introducido dos generaciones de edición especial de iPod nano, iPod Shuffle, iPod touch, así mismo se crearon cases para el iPhone y iPad, estas contienen el sello de Product RED. El iPhone 7 y iPhone 8 también son de color rojo vivo.

- Hallmark, ha introducido tarjetas conmemorativas que tienen el logo de PRODUCT RED
- Dell, produce tres modelos de computadoras (M1330, M1530 y la XPS One) por tres años a partir del año 2008. (RED, 2008)

En conclusión, la organización RED ha formado varias alianzas para crear fondos que están destinados a The Global Fund, y de esta manera poder ayudar a mujeres y niños con VIH/ SIDA. RED ha generado más de \$600 millones y ha ayudado a 22 millones de personas que viven con esta enfermedad. A continuación, entre los socios de RED más relevantes de la organización están: Air Asia, Apple, Bank of America, Beats, Bervedere, durex, MCM, sales force, Sap, Starbucks, Telcel, Gap.inc. Por otro lado, sus socios políticos The Global Fund y ONE, han tenido un rol en cuanto a la consolidación de la empresa. Por un lado, The Global Fund, es el receptor principal de fondos que genera RED y ONE es una campaña de la cual nace la organización RED. En cuanto al Producto RED es una marca licenciada por diferentes compañías, la cual consiste en sacar al mercado un producto con la insignia de PRODUCT RED y los fondos recaudados serán entregados al Foro Mundial.

### 3.2. Uso comercial de PRODUCT RED por parte de Gap.inc

El uso comercial de PRODUCT RED será analizado desde la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia de marketing. De este modo se podrá entender la relación que existe entre estas dos herramientas que por concepto son diferentes, pero en práctica podrían tener varias variantes similares. Por lo tanto, hay que analizar las estrategias de marketing de la empresa y cuáles son sus canales de publicidad en cuanto a la promoción de sus diferentes marcas. Posterior, se tendrá un análisis de la campaña RED empleada por

Gap.inc, el objetivo es encontrar semejanzas entre la promoción normal de las marcas de Gap.inc y la campaña RED.

### 3.2.1. La RSE como estrategia de marketing

La responsabilidad social empresarial y el marketing son dos herramientas que son usadas dentro de las empresas para aumentar la competitividad y la participación dentro del mercado. En este sentido, la combinación de ambas puede ayudar a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, puesto que en la actualidad se exige a las organizaciones entregar un valor agregado a los productos que venden. El marketing social o marketing 3.0 es una alternativa que permite a las empresas utilizar las campañas y los aportes a la sociedad como publicidad para sus marcas. (Fonseca, 2014)

La relación que existe entre el marketing y la responsabilidad social ha generado confusión en el mercado. En cuanto al término Marketing Social, se refiere a las acciones que toma la empresa para modificar la opinión o el comportamiento del público, con el fin de mejorar la situación social o ambiental del mundo. Por otro lado, la RSE es la estrategia utilizada para gestionar las decisiones de la empresa, se toma en cuenta la rentabilidad, la sociedad y el medio ambiente. Hay que mencionar que la RSE es un medio de distinción de las empresas, esto es lo que les diferencia de las demás empresas, con las actividades realizadas incluso pueden obtener una mayor competitividad, puesto que el cliente toma más conciencia sobre la responsabilidad con la sociedad e inclusive sus preferencias van dirigidas con empresas que están alienadas con la RSE. Además, indicar las acciones o actividades de RSE realizadas por la empresa ayuda de referencia para otras empresas. No obstante, la responsabilidad social empresarial no es una herramienta más de marketing, esta es un compromiso real de gestión social que viene acompañada con el marketing. (Valencia, 2015)

En este sentido, es necesario analizar la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Gap.inc. En el año 2004 la empresa pública su primer reporte de Responsabilidad Social Empresarial. En el cual detalla lo siguiente:

Gap.inc comunica su compromiso con las RSE y los principios del Pacto Mundial por medio del informe de Responsabilidad Social 2003, el mismo que fue publicado el 27 de Mayo de 2004. A pesar de ello, este informe no contaba con los estándares de información establecidos como la iniciativa Global Reporting (GRI). En el resumen ejecutivo (páginas 2 - 5) el Presidente y Director Ejecutivo de Gap.inc, Paul Pressler, declara que los fabricantes, intermediarios, gobiernos, sindicatos y ONG deben empezar a trabajar de manera más efectiva para poder crear un marco de referencia. (ONU, 2004)

En la primera parte del informe se destacan los esfuerzos de Gap.inc en el área de estándares laborales mediante el programa interno de cumplimiento global. Este describe la autoevaluación de la empresa frente a una serie de objetivos y la evolución de su trabajo para mejorar las condiciones dentro de las fábricas de prendas de vestir independientes que confeccionan la ropa. (páginas 6-16). En las páginas 11-12 resumen el proceso de aprobación del fabricante y la fábrica y el monitoreo que a esta se la realiza es de manera continua. También da una descripción completa de las violaciones de 2003 del código de conducta de proveedores de la compañía, de igual forma los datos de 2003 sobre el monitoreo y calificaciones de la fábrica. (ONU, 2004)

En la siguiente parte se analiza las experiencias y desafíos específicos que la empresa enfrenta, entre estos el monitoreo independiente en Centroamérica, Lesotho y los problemas específicos en Camboya y China. (ONU, 2004)

En la última parte del informe, la empresa aborda los compromisos más amplios hacia los empleados, el medio ambiente y el gobierno corporativo (páginas 30-38). En la sección de gobierno corporativo se detalla la independencia, transparencia y el código de conducta empresarial. En el desempeño ambiental, la empresa evalúa la conservación de energía, reducción de desperdicios y cumplimiento de regulaciones (páginas 32-33). Por último, el compromiso de Gap.in con los empleados se encuentra descrito en las páginas 34-35, y esto incluye la promoción de un lugar de trabajo ético e inclusivo, salud, bienestar y beneficios de estilo de vida. (ONU, 2004)

En conclusión, Gap.inc tuvo una introducción en su totalidad a la Responsabilidad Social en el año 2004 con la publicación de su reporte de RSE. Posterior, en el año 2006 introdujo varios programas entre los cuales se encontraba PRODUCT RED, que será analizado posterior. Para finalizar, para fines de esta investigación, hay que mencionar que en el año 2007 puso en marcha el programa PACE y en el año 2008 lanzó el centro comunitario de trabajo manual. (Gap.Inc Full Report, 2010)

### 3.2.2. Estrategias de marketing de la empresa

#### **Plan de Marketing**

Gap.inc en el año 2000 empezó a desarrollar nuevas líneas de indumentaria para ropa dirigida a un consumidor moderno, el mismo que está interesado en demostrar su individualidad de moda de una manera que represente la complejidad de su entorno laboral y estilos de vida social. En el momento, que la empresa decidió crear nuevas marcas, también tomó el desafío de identificar la necesidad del producto comercializable del servicio, en este está incluido el tema del aislamiento del mercado único que entregará a la organización una ventaja competitiva sostenible. (Flamholtz y Aksehirli, 2000) La base de una marca exitosa

es el conjunto de características comunes que incluyen el conocimiento del cliente, la producción por la sostenibilidad, productos únicos, la calidad de servicio constante, la naturaleza competitiva y exponerse a una base de clientes. ( Redhead, 2015)

El éxito de la mercancía se convertirá en un activo que ayuda a mejorar el valor de la marca Gap.inc. Esto le ayudará a la organización a obtener un mayor poder financiero, aumenta la percepción de la marca por parte del consumidor y permite la expansión y creación de mercancía adicional. El valor de marca crea asociaciones emocionales con los productos de la empresa, esto ayuda a mantener la competitividad y tener la percepción de los consumidores (Boundless, 2015). Gap.inc lleva varios años en definición de su marca. Por esto es fundamental para la empresa establecer de manera inmediata su posición en el mercado y de esta manera convertirla en su personalidad única, que le ayudará a sobresalir entre su competencia. (Cullather, 2012). El activo intangible dentro de la empresa es su valor, el cual crece en el tiempo y genera conciencia entre los consumidores de los productos que ofrece Gap.inc, esto resulta por la continua comercialización, publicidad y comunicación de la identidad de la tienda y la comprensión de las preferencias de moda de sus clientes. (Redhead, 2015)

Gap.inc tenía un enfoque de creación de ropa que sería atractivo para los preadolescentes, adolescentes y adultos. El grupo segmentado dirigido a un grupo con un rango de edad entre 10 a 25 años, tiene una línea de ropa con sudaderas, gorras, camisetas, shorts, blusas, chaquetas y vestidos, estos se diferenciarán por variables demográficas, geográficas, psicográficas y del comportamiento del consumidor. La segmentación del mercado sirve para identificar similitudes entre el cliente y el producto. Lo que ayuda a dividir a la población en puntos focales que distinguen las necesidades, deseos y gustos separados. (Redhead, 2015)

Tabla 10 Estrategias de Mercado- Gap.inc

Estrategia de segmentación de Mercado	Estrategia de Posicionamiento del Producto
<p>La estrategia se basará en la demografía, es decir género y edad que se alinean con fórmulas de marketing tradicionales de Gap.inc.</p> <p>La amplia cartera de Gap.inc le ayuda a entender la amplia gama de datos demográficos de clientes (incluidos adultos, jóvenes, adolescentes y clientes de tercera edad) ellos aprecian los productos de la marca y esto ayuda a la marca a crecer los ingresos por ventas minoristas y la imagen de la marca.</p> <p>La <b>edad demográfica</b> ayuda a una empresa a crear y retener a clientes desde su nacimiento hasta su muerte, <b>la etnicidad</b> ayuda a cumplir con demandas y necesidades de una sociedad multicultural y <b>el género</b> define diferentes modelos de productos y marcas.</p> <p>Mercadeo demográfico permite cambios ascendentes o descendentes en función de la línea de productos y condiciones económicas.</p> <p>Gap.inc se alinea al marketing para la retención de clientes existentes. La organización tiene un rango de mercado que varía entre grupo de edad para obtener una base más grande de clientes.</p>	<p>La estrategia consiste en consolidar la marca en el entorno competitivo. El posicionamiento de la marca es lo que la empresa ofrece al mercado y atrae a clientes para su compra. La estrategia que implementa Gap.inc es que incorpora un producto enfocado en funcionalidad y diferenciación que los distingue de sus competidores.</p> <p>Gap.inc tiene una línea de ropa que atrae a todos los géneros. En este sentido, los avances tecnológicos han permitido a la compañía introducir un producto único que lo diferencia de las demás marcas, como lo detalla la teoría de branding de Rob Frankel.</p> <p>Por lo tanto, la estrategia debe radicar, en la diferenciación y la comunicación de algo más grande, mejor o exclusivo sobre el producto. Además, hay un valor indiscutible en la diferenciación de Gap.inc, puesto que, existe la introducción de una elegante colección de telas. Hay que decir, que el valor de la marca crecerá en medida que a la empresa se asocien clientes recientes y existentes.</p>

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: ( Redhead, 2015)

### Publicidad y Promoción

La empresa Gap.inc anuncia sus productos por diferentes medios. Cada una de las tres marcas principales de Gap.Inc tienen su propio equipo de marketing. La campaña global de Gap.inc es titulada “Para cada generación”. Esta campaña tuvo iniciativas en la televisión, medios impresos exteriores y en línea.

Tabla 11 Publicidad- Gap.inc

Televisión	Medios Impresos	En línea
<p>En el periodo de estudio de esta investigación, la televisión era uno de los medios de difusión más relevantes de la marca, por lo cual sus anuncios tenían la presencia de algunas celebridades como Lauren Hutton y Bridget Hall, quienes, actuaron como representantes de la marca.</p> 	<p>Los anuncios se publicaban en más de 40 revistas internacionales como Vogue, Harper´s Bazaar, Marie Claire, InStyle, Details, Vanity Fair, W, ESPN, GQ, Spin, Sports Illustrated, Rolling Stones e Interview. Por otro lado, Gap.Inc también usaba anuncios de valor en murales y carteles de tránsito en mercados de alta visibilidad. Sobre todo, en Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.</p>	<p>Para la promoción de sus productos estaban las páginas web de las diferentes marcas como:</p> <p><a href="http://www.gap.com">www.gap.com</a>.</p> <p><a href="http://www.bananarepublic.com">www.bananarepublic.com</a></p> <p><a href="http://www.oldnavy.com">www.oldnavy.com</a></p> <p><a href="http://www.piperlime.com">www.piperlime.com</a></p> <p><a href="http://www.athleta.com">www.athleta.com</a>.</p> <p>Estos medios también son usados para ofrecer nuevas líneas de productos.</p> 

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: (Cáceres, Casella et al, 2014)

### 3.2.3. Estrategias de marketing de la Campaña RED (PRODUCT RED)

Basándose en los sistemas de gobernanza de la empresa y en cuanto al tema de Responsabilidad Social Empresarial, tiene una lógica para los fundadores de PRODUCT RED. La gobernanza de la empresa consiste por un lado en las preocupaciones del gobierno corporativo y por otro, son las estructuras de control mediante el cual los gerentes o directores de la empresa rinden cuentas a aquello que no gozan con un interés legítimo en la organización. En este sentido, una de las preocupaciones más relevantes de la empresa radica en la sociedad, en este caso la empresa Gap.inc ha optado por tomar un comportamiento de RSE, y da un porcentaje de cada uno de los productos red vendidos al Fondo Global. Esto es destinado a ayudar a mujeres y niños con VIH/ SIDA en África. (Galán, 2015)

En el año 2006 Gap.inc presentó su nueva campaña de marketing para (PRODUCT RED), esta es una marca sin fines de lucro diseñada para eliminar el sida en África como se lo había mencionado en este trabajo. La campaña se lanzó con la imagen de Annie Leibovitz y un elenco diverso de varias celebridades con conciencia social, esta campaña dejaba como mensaje que es posible que el consumidor puede cambiar el mundo. Desde el 2006 PRODCUT RED, ha contribuido con más de \$45 millones al Fondo Mundial y de este modo financiar programas que ayuden a mujeres y niños con VIH/ SIDA en África, eso anunció Marka Hansen presidenta de Gap Brand North America. Además, dijo que Gap se enorgullece de ser socio de PRODUCT RED y que se encontraban entusiasmados de crear colecciones especiales de edición limitada que ayudan a crear conciencia sobre las epidemias que se enfrentan en África. La asociación de Gap con PRODUCT RED, destina la mitad de los beneficios de las ventas de Gap (PRODUCT RED) al Fondo Mundial. (Senatus, s/f)

Gap lanzó la colección de PRODUCT RED para hombres y mujeres, esta línea estaba compuesta por artículos incluidos en las categorías de productos clases de la marca Gap, como camisetas, jeans, sudaderas y accesorios. Las líneas babyGap y GapKids también se unieron a la introducción de las colecciones de Product Red. Los monos para bebés contenían frases como “RED”, “DELIVE(RED)” Y “DIAPE(RED)”. Estas frases, gráficos y adornos para niños son detalles sutiles y distintivos inspirados en RED. (Senatus, s/f)

Posterior, Gap presentó la camiseta RED, esta camiseta de edición limitada presentaba un mensaje sobre el impacto directo de las ventas de las camisetas harpan al Fondo Mundial. La camiseta tenía el nombre de “2 weeks”. El nombre fue elegido por qué las contribuciones de la venta de las camisetas son el equivalente al costo promedio de 2 semanas de medicamentos antirretrovirales (ARV) en África que, con el cuidado y la nutrición, permiten a las que personas que viven con el VIH llevar una vida normal y saludable. En la campaña publicitaria de “2 weeks” se incluyó la imagen de Anne Hathaway y John Legend. (Senatus, s/f)

*Ilustración 5 Camiseta 2 weeks*

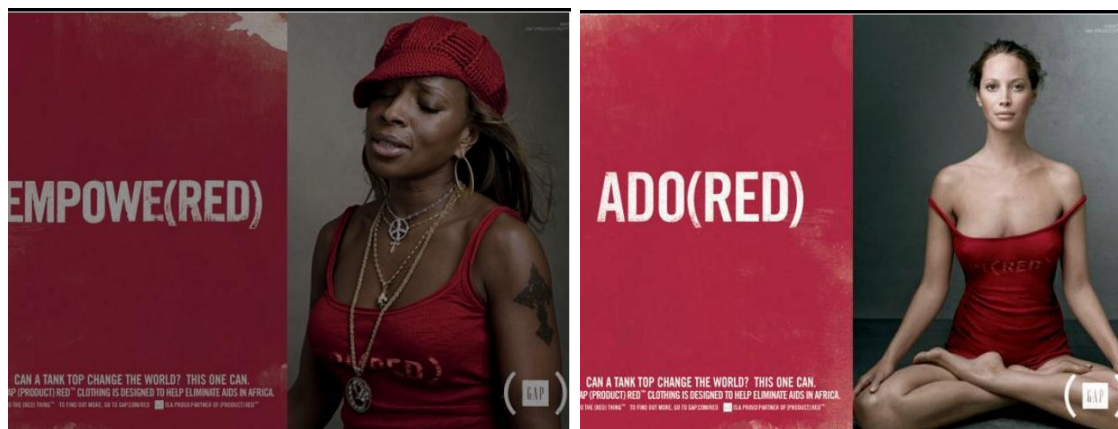


### **Publicidad y Promoción**

La campaña “Gap Do The (Red) Thing, se lanzó en el 2006 con una campaña publicitaria impresa y desarrollada en Laird and Partners, con fotografías de Annie Leibovitz. Esta

campana también contó con la presencia de Jennifer Garner **Assu(red)**, Penelope Cruz **Desi(red)**, Cheadle **Admi (red)**, Chris Rock **Uncenso(red)**, Christy Turlington **Ado(red)**, Steven Spielberg **Inspi(red)**, Mary J. Blige **Empowe(red)**, Dakota Fanning **Discove(red)**, Dakota Fanning **Discove(red)** y Apolo Ohno **Powe(red)**. Cada uno de las celebridades portaban una frase distintita en su camiseta. La campana presentó como frase general “¿Puede una camiseta cambiar el mundo? En esta campana se puede lograr, dado que la ropa Gap RED está diseñada para ayudar a eliminar el SIDA en África. En el 2007 Gap lanzó nuevas imágenes de los actores: Terrence Howard y sus tres hijos Hintor, Aubrey y Heaven ; Natalie Maines de Dixie Chicks y sus hijos Beckett y Slade; Abigail Breslin con su amiga Curious George; Anna Hathaway; Wyclef Jean y John Legen con miembros del African Children’s Choir. ( Macleod, 2011)

*Ilustración 6* **Publicidad por Celebridades – Product Red**



La campana fue desarrollada por Laird Partners, la agencia de marketing de Gap, la campana impresa fue publicada en noviembre del 2007 en revistas como Vogue, Vanity Fair, Harper’s Bazaar, Elle Glamour, Lucky, Marie Claire, Gq y Details. La campana también aparecerá en The New York Times y en revistas semanales como US Weekly, Rolling Stone y Entertainment Weekly, Rolling Stone y Entertainment Weekly. En cuanto a los medios en

línea, la campaña se presentó en tiendas de Gap en línea y al aire libre en mercados selectos. (Gap.inc, 2007)

En conclusión, el uso comercial de PRODUCT RED por parte de la empresa Gap.inc con tiene dos componentes la RSE y el marketing, no obstante, hay que entender que son dos herramientas distintas, por lo tanto, la relación que existe entre estas dos, es tomar acciones para cambiar la opinión o el comportamiento del público. En este sentido se analizó el primer reporte de responsabilidad social de Gap.inc, en el cual detalla los errores cometidos en el pasado y afirma su compromiso con la RSE. Por otro lado, se analizó las estrategias de marketing de la empresa. De este modo, se determina el plan de marketing que ha tenido la empresa y sus lineamientos en diferentes etapas de crecimiento. Gap.inc es una empresa que tiene como visión ser la única para su cliente, por lo cual ha intentado abarcar todo el mercado en Estados Unidos y sus medios de difusión han sido por televisión, revistas y con grandes estrellas de la farándula. Por último, para entender de mejor manera, se analizó la Campaña RED y cómo esta tiene los mismos componentes de promoción que sus estrategias de promoción normales.

### 3.3. Posicionamiento de la marca Gap.inc

Para el análisis del posicionamiento de la marca Gap.inc en el mercado, es necesario estudiar el precio de las acciones dentro del mismo. Por lo tanto, se realizará un análisis desde el año 1999 a 2008, de este modo observar como los precios de las acciones han variado a través de estos años. Posterior, se analizará el Estado de Resultado Consolidado, aquí se podrá ver el aumento o disminución de las ventas y cuáles fueron las ganancias de la empresa.

### 3.3.1. Precio de las acciones de Gap.inc en el mercado

Para fines de esta investigación, es necesario analizar el posicionamiento de la marca en el mercado, por lo cual se analizará el precio de las acciones de Gap.inc en el periodo de tiempo seleccionado para el estudio.

*Tabla 12 Precio de las Acciones de Gap.inc*

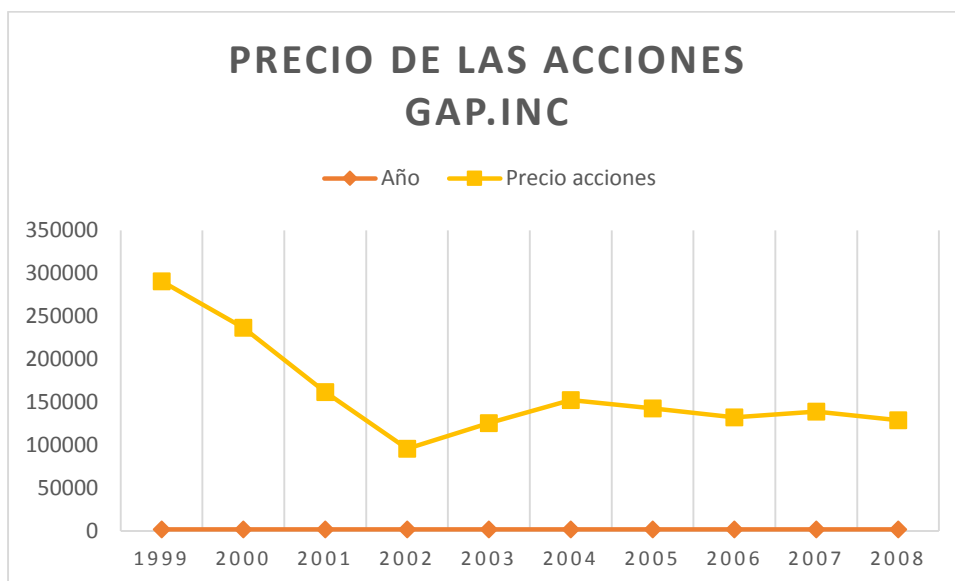
<b>Año</b>	<b>Precio de las acciones Gap.inc</b>
1999	29.0621
2000	23.6521
2001	16.1969
2002	9.5696
2003	12.5798
2004	15.2434
2005	14.2874
2006	13.2286
2007	13.8898
2008	12.8970

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: (Macrotrends,2019)

En el siguiente gráfico se puede apreciar que las acciones de Gap.inc en 1999 a finales de la década de los 90 tiene el precio más alto en acciones (29.0621) este habría sido el más alto desde el inicio de su tienda. A pesar de ello, para el año 2000 las acciones de la empresa empiezan a reducirse con un precio de 23.6521 y para el año 2002 el precio de acciones habría reducido a 9.5696. Para el año 2004 sus acciones empiezan a tomar fuerza y llegan a tener un valor de 15.2434, posterior en el año 2005 se reduce el precio a 14.2874, para el 2006 el precio era de 13.2286 (año en el que se introdujo Product RED a la empresa) a continuación en el año 2007 en precio es de 13.8898. Para finalizar, para el año 2008 el precio de las acciones de GAP es de 12.8970. En este sentido se presenta de manera más visible el crecimiento y decrecimiento del precio de las acciones en el siguiente gráfico.

Gráfico 6 Precio de las Acciones de Gap.inc



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: (Macrotrends,2019)

### 3.3.2. Posición Financiera en el periodo 2005 a 2008

Tabla 13 ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO

GAP.INC  
EN MILLONES

	<b>29 de Enero 2005</b>	<b>28 de Enero 2006</b>	<b>3 de Febrero 2007</b>	<b>2 de Febrero 2008</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$ 16.267,00	\$ 16.023,00	\$ 15.943,00	\$ 15.763,00
<b>Costo de los bienes vendidos y gastos de ocupación.</b>	9886,00	10154,00	10294,00	10071,00
<b>Ganancia Bruta</b>	6381,00	5869,00	5649,00	5692,00
<b>Gastos de Operación</b>	4296,00	4124,00	4475,00	4377,00
<b>Gastos por Interés</b>	167,00	45,00	41,00	26,00
<b>Ingresos por Interés</b>	-59,00	-93,00	-131,00	-117,00
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	1872,00	1793,00	1264,00	1406,00
<b>Impuestos a la renta</b>	722,00	680,00	486,00	539,00
<b>Ganancias Netas</b>	\$ 1.150,00	\$ 1.113,00	\$ 778,00	\$ 833,00

Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Annual Report, 2007

En este segundo periodo analizado para fines de esta investigación, se puede evidenciar como sus ventas netas como sus ganancias tuvieron una pendiente negativa. No obstante, hay que mencionar que las ventas netas en el año 2006 (en el que se incluyó Product Red dentro de Gap.inc) la empresa obtenía ventas en millones de \$16.023. Para el año siguiente la empresa no incrementó sus ventas, al contrario, estas disminuyeron a \$15.943 en millones. Y por último, para el año 2008 la empresa contó con \$15.763 en millones en ventas netas.

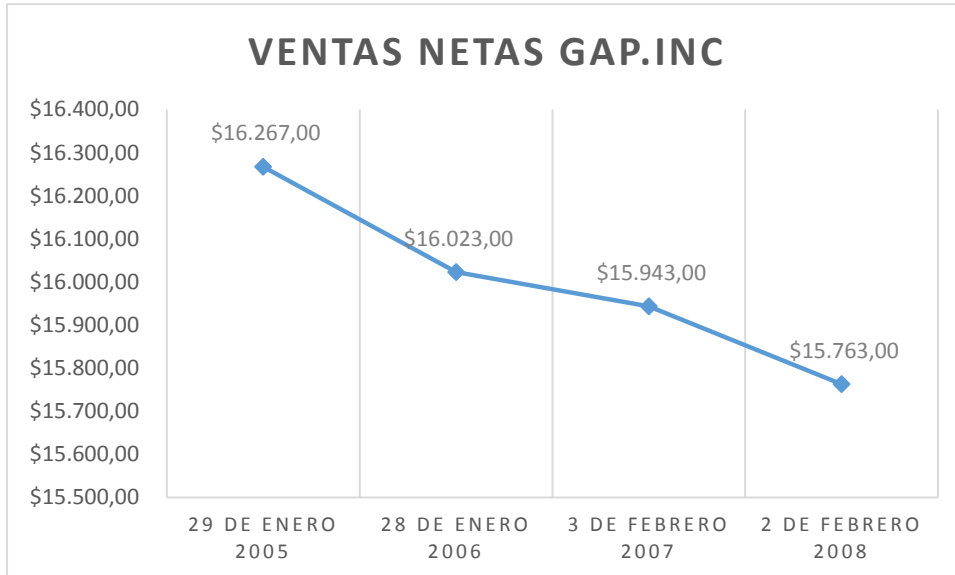
Por otro lado, hay que analizar los costos de ventas. Para el año 2005 la empresa tuvo gastos en ventas de \$9.886 en millones de dólares, para el año 2006 (año de introducción de Product Red) la empresa obtuvo gastos en ventas de \$10.154 en millones, es decir estas incrementaron a inicios del año, posterior, al 3 de Febrero de 2007 los gastos aumentaron aún más a \$10.294 en millones. A pesar de ello, las ventas no tuvieron un éxito igual por lo que la empresa optó por reducir gastos en ventas que llegan al 2 de Febrero de 2008 con \$10.071 en millones en costos por ventas.

Para finalizar, en cuanto a las ganancias netas para el año 2005 fue de \$1.150 en millones, para el año 2006 (año de introducción de Product Red) las ganancias netas redujeron a \$1.113 en millones y para el 3 de Febrero de 2007 las ganancias se redujeron a \$778 en millones. Por último, para el 2 de Febrero de 2008 las ventas se recuperaron y llegan a \$833 en millones

En este sentido, se puede evidenciar que la empresa Gap.inc, no ha logrado reestablecer las ventas y ganancias dentro de la empresa. Su situación financiera en el periodo del trabajo en estudio, indica que la empresa Gap.inc tuvo una inestabilidad económica de la cual no pudo salir de manera exitosa. De este modo, en los siguientes gráficos se podrá

observar de manera más sencilla el crecimiento o decrecimiento de las ventas y ganancias de Gap.inc

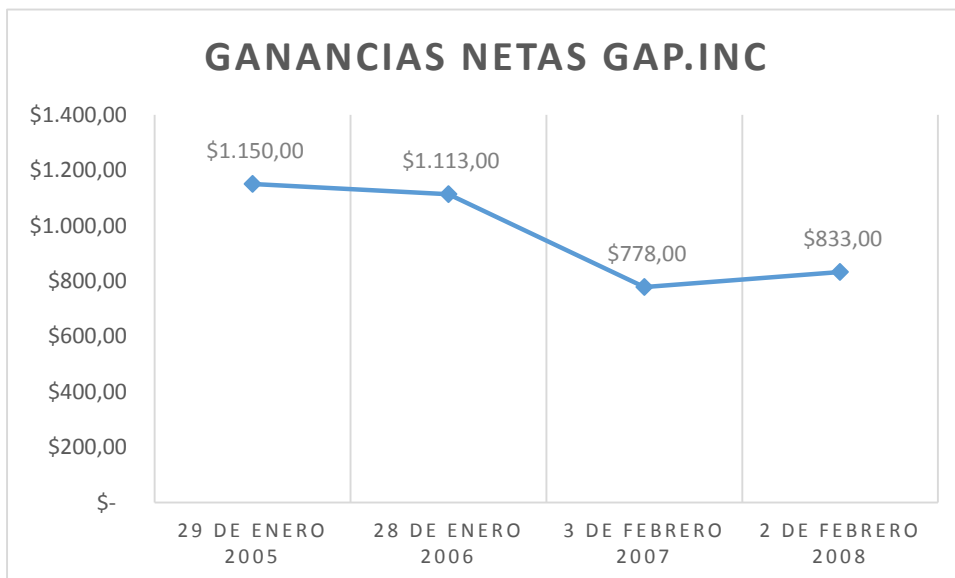
Gráfico 7 VENTAS NETAS GAP.INC



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Annual Report, 2007

Gráfico 8 GANANCIAS NETAS GAP.INC



Elaborado por: Mishell Estefanía Pazos Castillo

Fuente: Annual Report, 2007

En conclusión, el posicionamiento de la marca Gap.inc ha tenido una crisis a partir del 2000, como se pudo evidenciar en el gráfico del precio de las acciones de Gap.inc, el precio tuvo una caída significativa desde el año 2000 al año 2002, en los años siguientes los precios de las acciones intentaron recuperarse, pero estas no han tenido un éxito hasta el año 2008. En cuanto a las ventas, en el periodo 2005 a 2008 estas disminuyen año tras año y por otro lado las ganancias netas, disminuyeron de igual forma, con la diferencia que al 2 de febrero de 2008 se recuperaron, pero no en su totalidad. Estos indicadores, nos enseñan que Gap.inc no pudo tener un posicionamiento sólido en el periodo de tiempo estudiado.

En suma, hay que mencionar que no existe reportes exactos sobre la inversión que realizó Gap.Inc en cuanto a publicidad para la campaña de marketing de Product Red. No obstante, según los datos aproximados se estima que Gap.inc haya realizado una inversión de \$100 millones de dólares en la campaña, por otro lado, los ingresos obtenidos fueron de 18 millones de dólares estos fueron reflejados en las ventas de los productos. Pero como se pudo apreciar en el análisis anterior, ni los ingresos, ni las ventas lograron obtener éxito con esta campaña, pese a la inversión que está realizó. Gap.inc como una de las empresas fundadoras de Product Red, fue quien realizó la inversión más grande en cuanto a marketing y publicidad de los productos Red. (Galán, 2015)

## VI. ANÁLISIS

El objetivo general de la siguiente investigación es analizar el uso comercial del Plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED para entender el posicionamiento de la marca Gap.inc en Estados Unidos, durante el periodo 2000 a 2008. En este sentido se ha elegido tres teorías para el análisis profundo de cada variable establecida en el trabajo. Las teorías electas son: La teoría de los Stakeholders de Edward Freeman, La teoría de la pirámide de Carroll y la Teoría de Branding de Rob Frankel. Las dos primeras son teorías de Responsabilidad Social Empresarial y la última es una teoría de branding para entender el uso comercial de Gap.inc

Para el análisis de este objetivo es necesario tener tres objetivos específicos dentro del trabajo. El primero es describir la Responsabilidad Social Empresarial y los medios utilizados por las empresas seleccionadas para realizar sus planes de RSE. La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que ha tenido una evolución a lo largo de los años, es por esto que para al análisis de la misma se ha determinado tres etapas, en las cuales se puede observar lo siguiente.

En la primera etapa se encuentra a inicios del siglo XX, es un periodo sin una base teórica, pero con inicios de acciones voluntarias entre las empresas y la sociedad. En la segunda etapa fue determinada después de la segunda guerra mundial a mediados del siglo XX, en donde mediante la declaración de Filadelfia y la participación de la OIT se establecieron las obligaciones del sector privado con la sociedad, aquí se puede observar cómo las organizaciones empiezan a tener un rol en este concepto, que incluyen los aportes por grandes investigadores como Howard. Bowen con la publicación de un libro que hablaba sobre el tema. Además, en esta etapa la sociedad empieza a mostrar inconformidades con las acciones empresariales. La tercera etapa, es donde se encuentra ubicado el periodo de tiempo de esta investigación. En este se desarrolla la teoría de los Stakeholders (esta sirve para

entender cómo la empresa influye en varios agentes y cómo estos agentes también influyen en la empresa). También existe un acercamiento entre las empresas, los gobiernos y las sociedades. Por esta razón en 1999 en el Foro Mundial anuncia el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual invitaba a las empresas a adoptar principios universales respecto a derechos humanos, medio ambiente y normas laborales. Y es por esta razón que el periodo de tiempo electo fue en la tercera etapa de evolución de la RSE, dado que en esta etapa empieza a existir un mayor interés y rol por parte de las empresas y el concepto empieza a ser adoptado dentro de sus políticas.

Por otro lado, se estudiaron varias definiciones de Responsabilidad Social Empresarial, entre las organizaciones que han realizado aportes a esta definición están: El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, International Organization For Standardization (ISO) y La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Para propósitos del trabajo se ha elegido la definición de la OCDE, esta define que la RSE son *“las acciones desarrolladas por negocios para consolidar sus relaciones con las sociedades en las que actúan”*. El motivo por el cual se eligió esta definición es porque esta dice de manera clara y simplificada que la RSE son acciones tomadas para poder consolidar relaciones con la sociedad, de este modo deja un concepto más amplio para el análisis dentro del trabajo. A pesar de ello, las organizaciones han tenido un aporte para la RSE mediante el desarrollo de varias acciones para la difusión de este concepto alrededor del mundo. Uno de los documentos más importante es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, esta es una iniciativa mediante la cual las empresas se comprometen a que sus estrategias y políticas se alinean a los diez principios aceptados en cuatro áreas. Entre los cuales se encuentran los Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción. El pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que nació a inicios de los 2000, es por esto que, es

un aporte para esta investigación, dado que es el periodo en el cual empezaron los conflictos de Gap.inc.

En este trabajo se tuvo una metodología desde las teorías de RSE y una teoría de Branding. En este capítulo se estudia las dos teorías planteadas por parte del RSE. Por un lado, esta posición de Edward Freeman con la teoría de los Stakeholders en esta teoría se pudo determinar que la empresa no se debe preocupar solo por los accionistas (Shareholders) si no que debe empezar a preocuparse por los demás agentes que los rodean, y cambia la lógica de los intereses bases de la empresa. En este sentido Freeman creó los agentes que se ven afectados y afectan a la empresa. Esto se puede evidenciar en el Anexo 1

La RSE entra en el agente de Comunidad en donde se estudia la sociedad o la comunidad como un agente que afecta a las decisiones de la empresa y que las decisiones de la empresa afectan al agente. Y es aquí donde empieza a desarrollarse el debate de esta tesis.

Por otro lado, se encuentra la propuesta de la Pirámide de Carroll en esta propuesta se realiza un análisis a la empresa desde sus diferentes formas de RSE dentro de una pirámide. En la base de la pirámide (empresa) se encuentran las responsabilidades económicas, a continuación se encuentran las responsabilidades legales, posterior, están las responsabilidades éticas y por último están las responsabilidades filantrópicas. Esto ayuda a entender que la empresa trabaja en función de manera principal de sus responsabilidades económicas y al final se encuentran las responsabilidades filantrópicas. Lo que indica que las decisiones que se toman en la empresa siempre tendrán una base económica.

Para finalizar, en este capítulo se realiza un análisis de los diferentes medios de RSE, se entiende la RSE puede ser una alternativa para diferentes fines.

La RSE como una alternativa de ventaja competitiva (contacto directo con la sociedad crea ventaja). La RSE como alternativa de Marketing (Satisfacer necesidades con base social

marketing 3.0). Por último, RSE con beneficios económicos, sociales y dentro de la empresa, es decir crea un mejor ambiente de trabajo, y de manera social indica una mejor imagen.

Para ejemplificar estos medios de Responsabilidad Social Empresarial se eligió dos planes de RSE en los cuales se puede evidenciar como cada empresa lo usó de manera distinta.

**CASO TOMS:** Esta empresa nace como un plan de RSE, en donde desde un inicio se creó un vínculo con el cliente. La idea es “uno por uno”, lo que significa que los clientes cada vez que compran un par de zapatos TOMs realizan una donación a la empresa, de esta forma capta los corazones de un potencial grupo de clientes desde un inicio. Y este es un caso de éxito en RSE.

**CASO NIKE:** La implementación de RSE a la empresa fue un medio de crear nuevas formas para reutilizar los productos. Este se llama el Plan de Crecimiento de Nike, el cual propone un equilibrio de recursos naturales limitados, la cual obtiene una ventaja competitiva. Pero es necesario decir que, Nike fue uno de los casos de empresas que se descubrió explotación en sus fábricas. Y así como otras, para limpiar su imagen, optaron por la renovación de su código de conducta el cual se basaba en los cuatro pilares del Pacto Mundial.

En este sentido se puede concluir que la RSE es una herramienta para varios beneficios dentro de la empresa. Pero, el modo de implementarla es lo que diferencia a una empresa de su competencia.

En el segundo objetivo es Analizar la marca GAP.inc y sus diferentes problemas sociales y económicos enfrentados en el periodo 2000 a 2008. En este caso se requiere realizar un análisis profundo a la empresa con el fin de encontrar posibles indicadores para el análisis final de la hipótesis. Por lo tanto, se observa lo siguiente:

Desde un análisis a la historia de Gap.inc hay que indicar que, la empresa fue fundada por Donald Fisher y su esposa en 1969. El nombre es originario por la brecha generacional que existía en aquel momento, en sus inicios la empresa se concentró en la venta de jeans Levi's. Esta empresa empezó a abastecer de manera exclusiva a adolescentes, pero en los años 70 la empresa empieza a tener un crecimiento significativo que llega a 500 tiendas. Posterior, con la contratación de Drexler para un cambio en la imagen de la empresa, esta empezó a crear nuevas marcas como Banana Republic, Gap Kids, Baby Gap, entre otras. Para entender a la empresa, es necesario mencionar que su visión radica en ofrecer una amplia variedad de estilos en donde todos los miembros de la familia se sientan identificados, por otro lado, la misión es posicionarse como una empresa líder en la industria de ropa familiar. En cuanto a las ventas de Gap.inc estas radican en América del norte en su mayoría Estados Unidos, por otro lado, sus proveedores o compras se realizan en su mayoría en Asia.

En cuanto a las marcas de Gap.inc que pertenecen a este periodo son las siguientes: Gap, Old Navy, Banana Republic, Piper Lime y Athleta. Todas estas contaban con un concepto distinto con su propio cliente e inclusive su propia competencia. Y a pesar de que Gap.inc abarcara con todo el mercado Familiar, estas no tuvieron éxito frente a su competencia.

Observar Anexo 2

En cuanto al análisis desde la teoría de Branding de Rob Frankel, se entiende que la empresa quiere ser la única en el mercado y ante sus clientes como plantea esta teoría. Por otro lado, esta también indica una estructura de branding que deben cumplir la empresa para poder lograr su objetivo. En este sentido se encontraron los siguientes parámetros. La marca Gap.inc cumple con un Logo y un concepto para el cliente. Lo destacable en este análisis es que Gap.inc tiene como mensaje ser la única marca para sus clientes y posicionarse así en el mercado, para encontrar el porqué de la creación de varias marcas extras para satisfacer

varios segmentos del mismo. En este sentido, se comprueba que la empresa usa una lógica de Branding como la plantea Rob Frankel. Observar Anexo 3

En cuanto a la pérdida de posicionamiento de la marca se debe en primer lugar a las acusaciones de explotación laboral e infantil. Por un lado, está la acusación de explotación infantil en India. El diario “The Observer” realizó varias investigaciones en las cuales presentó una publicación en donde involucraba a un proveedor indio de Gap.in que usaba a niños para la creación de la línea infantil GapKids. Por otro lado, se encuentra la demanda de explotación laboral en 1999, en donde se acusaba a Gap.inc y otras 25 empresas relacionadas por tener fábricas en bajas condiciones de trabajo en la Isla de Saipan, en el Sureste Asiático. Esta demanda se resolvió a favor de los trabajadores. De este modo Gap.inc tuvo una pérdida de imagen dentro del mercado y frente a sus potenciales clientes.

En segundo lugar, la pérdida de imagen también se debe a la incorrecta interpretación del cambio en la tendencia de la moda. A finales de los 90, la empresa intentó posicionarse como la única marca para sus clientes, de este modo implementó una reorientación de los segmentos del mercado. De este modo deja de lado su ropa elegante e intemporal, para empezar a transformarse en una marca con una amplia diversidad de productos. A pesar de esto, los clientes no respondieron de manera favorable y las tendencias cambiaron y no estuvieron acorde a la planificación de Gap.inc. Es decir, Gap debía mantenerse en su segmento ganado y no implementar estilos para abarcar un mercado en donde no era competidor.

En cuanto a la posición financiera existen dos gráficas para analizar, en este objetivo. En este caso, se ha decidido analizar desde el año 2000 al 2004. En este análisis se pueden encontrar que las ventas no tuvieron reducciones en los primeros años estas mantienen su crecimiento. Pero para el año 2002 existe una pérdida de \$7764 en miles de dólares, lo que

significa que las pérdidas se deben a los gastos implementados, que no se logran justificar con ventas. Observar Anexo 4

El tercer objetivo consiste en Analizar el vínculo entre el plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED y el uso comercial de mismo, como un medio para mejorar el posicionamiento de la marca. En este caso se pretende realizar un análisis producto al plan de RSE PRODUCT RED como herramienta de beneficio para la empresa. Por lo tanto, se observa lo siguiente:

Producto RED es una marca licenciada por las compañías socias de la organización. El objetivo es que estas vendan productos en color rojo y se entregue un porcentaje de la venta a la organización. En cuanto a Gap.in tiene una línea específica de camisetas, guantes, camperas, bolsos, pulseras y bufandas que pertenecen a la línea de Gap y se dona el 50% de esas ventas.

En este punto hay que realizar un análisis de la estrategia de marketing de la empresa versus la implementación del plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED. Uno de los hallazgos más importantes que ha generado esta investigación es que existe una relación muy cercana entre las estrategias de marketing y la responsabilidad social empresarial, entendiéndolo desde un uso comercial a los planes que se implementen por parte de la empresa. El término correcto para esta descripción es el marketing social o marketing 3.0 que se refiere a las acciones que toma la empresa para modificar la opinión o el comportamiento de los clientes con el objetivo de ayudar a mejorar la situación social o ambiental del mundo. No obstante, el concepto omite describir los beneficios que este marketing puede generar como son beneficios económicos, de imagen o de ventaja competitiva, pero no siempre se puede generar beneficios positivos, todo depende de la interpretación del consumidor o la sociedad. En este sentido Gap.inc presentó su primer

informe de RSE en el año 2003 y publicado el 27 de mayo de 2004, en donde hablaba de los problemas de RSE que había tenido la empresa y los cambios en sus políticas que tendría la empresa para comprometerse de manera positiva con la sociedad y sus empleados. Uno de los planes de RSE fue PRODUCT RED.

Por otro lado, las estrategias de marketing de la empresa siempre han tenido un uso comercial desde su promoción. Gap.inc en el periodo de estudio anunciaba sus productos por diferentes medios, en el siguiente gráfico se va empatar la estrategia de publicidad de Gap.inc contra el plan de RSE PRODUCT RED. Se comprobará que se usaron los mismos medios.

En cuanto al uso de la televisión, Gap.inc se caracteriza por usar celebridades en sus publicidades, en la campaña PRODUCT RED, contó con celebridades que portaban camisetas con diferentes logos: de Jennifer Garner **Assu(red)**, Penelope Cruz **Desi(red)**, Cheadle **Admi (red)**, entre otros. Por otro lado, los medios impresos fueron desarrollados por la agencia de marketing Laird, está determinó que la publicidad será vista en: Vogue, Vanity Fair, Harper's Bazaar, Elle, Glamour, Lucky, Marie Claire, GQ y Detalles. La campaña también conocida en The New York Times y en revistas semanales como US Weekly, Rolling Stone y Entertainment Weekly. Para finalizar, su publicidad en línea fue en tiendas en sus páginas web y al aire libre en mercados seleccionados por la empresa.

Observar Anexo 6

Adicional, hay que mencionar que la campaña se lanzó con la imagen de Annie Leibovitz con una colección de PRODUCT RED para hombres y mujeres, esta incluía artículos como: camisetas, jeans, sudaderas y accesorios. Posterior, Gap presentó la camiseta RED esta camiseta tenía el nombre de "2weeks". El nombre se refería a que las contribuciones de las ventas de esta camiseta son el equivalente al costo promedio de dos semanas de medicamentos antirretrovirales en África.

Para finalizar, en la posición financiera de Gap.inc se analizan el precio de las acciones de la empresa, sus ventas y ganancias de la empresa. En cuanto a las acciones de Gap.inc serán analizadas desde 1999 al 2008. Y las ventas y ganancias de la empresa desde 2005 al 2008. En cuanto al precio de las acciones fueron las más altas a finales de los 90, y en el 2002 fueron las más bajas. Estas no se pudieron recuperar en los siguientes años. Por otro lado, en cuanto al segundo periodo de análisis del trabajo se puede evidenciar que las ventas tienen un decrecimiento en los siguientes años. Pese a la implementación de **PRODUCT RED**. Por último, en cuanto al segundo periodo de análisis del trabajo se puede evidenciar que las ganancias de Gap.inc cumple el mismo patrón estas descienden. Pero para el año 2008 existe un cambio en los gastos y se obtiene una ganancia superior a la del año pasado. 2 años después de la implementación de **PRODUCT RED**. Observar el Anexo 5

En este sentido se puede concluir que la hipótesis planteada de “El plan de Responsabilidad Social Empresarial **PRODUCT RED** tendría un uso comercial, mediante el cual se mejoraría el posicionamiento de la marca GAP.inc en Estados Unidos, durante el periodo 2000 a 2008” se cumple de manera parcial, es decir, por un lado, el plan de RSE **PRODUCT RED** si tuvo un uso comercial como se pudo comprobar en el objetivo de tres del trabajo. Por otro lado, el plan no ayudó a mejorar el posicionamiento de la marca durante el periodo 2000 a 2008. El posicionamiento de Gap.inc se mantuvo de manera negativo en el mercado.

## VII. CONCLUSIONES

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial ha tenido una evolución en cuanto a su concepto y su presencia en el mundo empresarial. Esta ha tenido un rol dentro de las empresas a partir de del siglo XXI con el ingreso de teorías que respaldan su concepto académico y la presencia de organizaciones que respaldan su práctica. Cada organización tiene su propio significado de RSE, y genera una amplia interpretación del concepto, que permite a las empresas tomen el concepto que mejor se alinee a sus políticas internas.

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial es una alternativa para obtener varios beneficios para la empresa. Por un lado, se puede obtener una ventaja competitiva, la empresa asumen los parámetros de RSE para involucrarse en las decisiones de la sociedad para buscar de esta manera una ventaja competitiva frente a otras empresas. Por otro lado, la RSE es una alternativa a las estrategias de marketing, y crea de este modo el concepto de Marketing Social o Marketing 3.0, este concepto busca satisfacer necesidades de los clientes con una base social mediante redes sociales, correos, publicidad, para obtener una mejor imagen para las empresas. Para finalizar, existen varios beneficios adicionales dentro y fuera de la empresa, adentro están: un mejor trato con sus trabajadores para crear una mayor eficiencia y eficacia en su trabajo y crea un ambiente laboral amigable. Afuera de la empresa, se crea una mejor imagen corporativa, con valores internos que se reflejan en sus acciones externas.

En conclusión, la teoría de Branding de Rob Frankel es aplicable a las acciones tomadas por la empresa GAP.inc. La teoría explica cómo una empresa busca ser percibida como la mejor y la única opción para sus clientes. Gap en este sentido al expandir sus segmentos

quería abarcar con todos los mercados en Estados Unidos. Adicional, Frankel plantea que el primer paso está en redefinir la imagen que se quiere transmitir, en este proceso Gap redefinió su imagen con un logo con fondo azul marino y texto en blanco, dándole exclusividad, excelencia, clase y lealtad a la marca. Pero para Gap.inc no funcionó la aplicación de la teoría.

Se puede concluir que, la Empresa Gap.inc ha enfrentado varios problemas tanto sociales como económicos durante el periodo seleccionado. En cuanto a problemas sociales, la empresa ha sido acusada de acusaciones de explotación laboral e infantil. Por un lado, las acusaciones de explotación laboral en la Isla de Saipan al Sureste Asiático que resultó a favor de los trabajadores. Por otro lado, el caso de explotación infantil que salió a la luz por el diario británico Observer. Por último, en cuanto a los problemas económicos en el año 2002 solo tuvo un 1% de crecimiento y tuvo una pérdida de \$7.764 en miles de dólares. Después de esta caída no se pudo recuperar en su totalidad en los siguientes años.

En conclusión, la empresa GAP.inc ha formado parte de las empresas que ha usado la Responsabilidad Social Empresarial y el marketing como una sola herramienta. El plan de RSE PRODUCT RED ha sido un medio para mejorar el posicionamiento de muchas empresas dentro del mercado. GAP.inc uso varios elementos de su estrategia de marketing para impulsar la campaña PRODUCT RED. La empresa tiene una estrategia de publicidad basado en tres ejes (televisión, medios impresos y en línea) En cuanto a la televisión la empresa usa celebridades para su difusión en el caso de PRODUCT RED fueron varias las celebridades invitadas como es el caso de (Annie Leibovitz, Steven Spielberg, entre otros). En cuanto a los medios escritos la empresa usa las revistas más conocidas a la época para PRODUCT RED se usaron las siguientes: Vogue, Vanity Fair, Harper's Bazaar, Elle,

Glamour, entre otras. Para finalizar, para los medios en línea se usaron las páginas web de las marcas, en específico la de GAP que es en donde se encontraba la línea RED.

Por último, para concluir, el posicionamiento de la marca Gap.inc durante el periodo seleccionado no tuvo una mejora del mismo. Pese al uso de herramientas como el plan PRODUCT RED, Gap.inc continuó sin reestablecerse de manera económica. El precio de las acciones tuvo su mayor caída desde año 2000 al 2002, los precios en los siguientes años intentaron recuperarse, pero para el año 2008 está seguía sin tener éxito. En cuanto a las ventas y las ganancias se esperaba un incremento con la implementación del plan de RSE RED. Y en contrario a lo esperado, estas disminuyeron año tras año, con la diferencia que para febrero de 2008 se recuperaron, pero no en su totalidad. Esto deja como indicadores que el posicionamiento de la marca GAP.inc no pudo recuperarse o ser mantenido sólido durante el periodo de estudio.

Para finalizar, se puede concluir que la hipótesis “El plan de Responsabilidad Social Empresarial PRODUCT RED tendría un uso comercial, mediante el cual se mejoraría el posicionamiento de la marca GAP.inc en Estados Unidos, durante el periodo 2000 a 2008” se cumple de manera parcial. Es decir, por un lado, el plan de RSE PRODUCT RED si tuvo un uso comercial como se pudo comprobar en el objetivo de tres del trabajo. Por otro lado, el plan no ayudó a mejorar el posicionamiento de la marca durante el periodo 2000 a 2008. El posicionamiento de Gap.inc se mantuvo de manera negativo en el mercado.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Crear más contenido académico en cuanto al término Responsabilidad Social Empresarial. Para que este sea tomado por todas las organizaciones y empresas a nivel mundial. De este modo, dejar de lado la ambigüedad de su concepto y libre interpretación. En este sentido se puede generar un orden en cuanto a la aplicación del término en las políticas de las empresas que decidan alinearse a los planes de RSE.

Establecer a la RSE como una alternativa para varios beneficios dentro del mundo de los negocios. Por otro lado, también se puede dar un significado más filantrópico y tener un control real para que este sea aplicado de la manera correcta. De este modo, se pueda diferenciar su uso y su interpretación dentro de las políticas que cada empresa decida optar. Además, las empresas deben identificar las diferentes formas de realizar RSE mediante el ejemplo de empresas que ya han optado por las aplicaciones de planes de RSE. De este modo, puedan prevenir pérdida de imagen, o varias desventajas que puedan obtener por la incorrecta aplicación de estos planes.

Implementar por parte de la empresa una teoría de Branding diferente dentro de sus políticas. La teoría del Big Bang del Branding, explica cómo la empresa deja una impresión de la marca en los diferentes entornos en los que se desenvuelve, esto se basa en la esencia, la identidad y la estrategia de la marca. En este sentido GAP.inc puede enfocarse en establecer su identidad y no en expandirse a todos los segmentos del mercado. En su opuesto puede mantener la teoría de Branding de Rob Frankel, pero aplicarla solo a un segmento o ciertos segmentos para que la empresa tenga un mayor éxito.

Controlar las prácticas laborales por parte de GAP.inc para que estas no se vean reflejadas en demandas o acusaciones por parte de los diferentes medios, de esta manera ser más conscientes con sus trabajadores y mantener la imagen correspondiente para la empresa. De este modo, la empresa pueda mantener su posición en el mercado y no afectar a sus ventas e ingresos totales al final de cada año.

Crear términos tanto de marketing como de Responsabilidad Social Empresarial que tengan una conceptualización actualizada y moderna, basándose en los cambios que han existido en el mercado, en la mente del consumidor y las nuevas tecnologías. De este modo crear un concepto que entregue un significado claro de la combinación de las dos herramientas, que incluyan los beneficios y desventajas que este término pueda entregar a las empresas.

Usar el plan de Rse PRODUCT RED como un beneficio neto para la sociedad. Es decir, al venderlo como una estrategia de marketing la empresa perdió más de lo que ganó, y perdió el objetivo principal de la empresa y la organización RED. En este caso la empresa podría haber optado no por entregar el 50 % de las ganancias de la venta de los productos si no entregar un 100% bajo para marcarlo como una acción filantrópica y no de uso comercial. Por otro lado, la empresa pudo entregar un porcentaje más bajo y obtener más ganancias de las ventas.

Reestablecer las estrategias de Gap.inc en cuanto a marketing, segmentación e identidad de la marca. De este modo, ser una vez más la empresa de éxito de los años 90 y tener reposicionamiento de la marca dentro del mercado.

Realizar un estudio desde la perspectiva del consumidor para otras investigaciones. Dado que esta tesis fue basada desde el lado de la empresa y la organización. De esta manera se puede justificar de cierto modo que la empresa responde al consumidor, de ser el caso, estudiar la posición del consumidor en este sentido sería un aporte para la tesis.

Realizar una investigación con un periodo de tiempo más actual o la fecha. De este modo, conocer el avance que ha tenido la Responsabilidad Social Empresarial dentro de las empresas y cómo las redes sociales han influido dentro de su aplicación.

## LISTA DE REFERENCIAS

### ARTÍCULOS

- Flamholtz, E., y Z. Aksehirli, (2000) ‘Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model’, *European Management Journal*, 18 (5), pp. 488-498, Recuperado de: <http://www.nawbola.org/images/PEAK/orgsuccess.pdf>,
- Rivera et Malaver. ( Junio 2011). “La organización: los stakeholders y la responsabilidad social.” ISSN:0124-8219. Recuperado de: [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf)
- Senatus. (s/f). *Gap (PRODUCT) RED tm*. Recuperado de: <https://senatus.net/article/gap-product-red/>

### WEB

- Acevedo, A (2015). Gap.inc. Recuperado de: <https://prezi.com/vdyhnuub8xcf/gap-inc/>
- Agujeros, Rodríguez et Sandoval. (s/f). “La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva.” Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado de: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03\\_16\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_16_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf)
- Annual Report. (2007). *Annual Report 2007*. Recuperado de: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/NYSE\\_GPS\\_2007.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/NYSE_GPS_2007.pdf)
- Boundless, (2015) ‘Brand Equity’, *Boundless Marketing*, Posted: 5/1/15, Recuperado de: <https://www.boundless.com/marketing/textbooks/boundless-marketing-textbook/branding-packaging-10/branding-74/brand-equity-373-10623/>,

- Cáceres, Casella et al (5 noviembre 2014). *Marketing Internacional*. Gap.inc. Recuperado de: <https://prezi.com/iy91qj1rc-qm/gap/>
- Cardona, D. (n/f). “La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias. The corporate social responsibility concept, trends and development. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- Ciasullo, Biauvelt et Lambert,( 2012). Gap, inc. Recuperado de: <http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2012/reports/Gap.pdf>
- Cullather, S., (2012) ‘The Importance of Brand Equity and How to Maintain It’, *The Guardian*, Posted: 10/8/12, Recuperado de: <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/aug/10/brand-equity-start-ups-advantage>
- DESUR. (s/f). “Responsabilidad Social Empresarial: Buenas Prácticas y Recomendaciones. “. Recuperado de: <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf>
- Estados Financieros de Gap.inc 2008. Recuperado de: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/NYSE\\_GPS\\_2008.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/NYSE_GPS_2008.pdf)
- Expansión. (23 Noviembre 2018). Cierre de tiendas es la estrategia de Gap para salvarse. Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2018/11/23/cierre-de-tiendas-es-la-estrategia-de-gap-para-salvarse>
- Galán, A. (2015). *Producto Red and Gap*. Recuperado de : <https://es.slideshare.net/antgalan/producto-red-and-gap-55804079>
- Gap.Inc. ( 2010). *Social & Environmental Responsibility Report*. Full Report. Recuperado de: <https://www.gapincustainability.com/sites/default/files/2009-10%20Report.pdf>

- Gap.inc. (10 Marzo 2007). *Gap introduces inspirational marketing campaign to celebrate first anniversary of global launch of Gap (PRODUCT) Red*. Press release. Recuperado de:  
[https://www.gapinc.com/content/gapinc/html/media/pressrelease/2007/med\\_pr\\_RED\\_marketing100307.html](https://www.gapinc.com/content/gapinc/html/media/pressrelease/2007/med_pr_RED_marketing100307.html)
- García, E. (s/f).” Dossier sobre RSE”. Recuperado de:  
[https://fci.uib.es/digitalAssets/175/175836\\_dossier\\_rse.pdf](https://fci.uib.es/digitalAssets/175/175836_dossier_rse.pdf)
- García, M. (2016). “Nike R.S.E”. Recuperado de:  
<https://prezi.com/ue1e7kw894hh/nike-rse/>
- IEDGE.(s/f). Posicionamiento de Gap. Recuperado de: <https://www.iedge.eu/isabel-alonso-posicionamiento-de-gap>
- Instituto Ethos y UniEthos.(2008). “Memoria Sostenibilidad”. Recuperado de:  
<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Memoria-de-Sostenibilidad-Ethos-e-Uniethos-2008.pdf>
- Laurent, J ( 2013).” Responsabilidad Social Corporativa(RSC) Y teoría de los stakeholders en el sector de petróleo de Costa de Marfil”. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/html/3537/353744534009/>
- Macleod, D. (3 Diciembre 2011). *Gap do the (RED) Thing*. Recuperado de:  
<http://theinspirationroom.com/daily/2011/gap-do-the-red-thing/>
- Macrotrends, ( 07 Agosto 2019). *Gap-32 Year Stock Price History*, GPS. Recuperado de: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GPS/gap/stock-price-history>
- Martinez et Soza, (n/f). “La responsabilidad social de las empresas orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias”. Recuperado de:  
[http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/martinez\\_soza.pdf](http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/martinez_soza.pdf)

- ONU. ( 27 Mayo 2004). *Social Responsibility Report 2003*. Gap.inc. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/detail/486>
- Pacto Global Costa Rica. ( s/f). “Los Principios del Pacto Global”. Recuperado de: <http://www.pactoglobalcostarica.org/es/que-es>
- Pacto Mundial Red Española. (s/f).” Diez Principios”. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- RED. (2019). *How Red Works*. Recuperado de: <https://www.red.org/how-red-works>
- TOMs giving report. (2013). “TOMs one for one, Giving Report”. Recuperado de: [https://www.toms.com/static/www/pdf/TOMS\\_Giving\\_Report\\_2013.pdf](https://www.toms.com/static/www/pdf/TOMS_Giving_Report_2013.pdf)
- Universidad de Guanajuato. ( s/f). “Conceptos ISO 9001”. Recuperado de: <http://www.ugto.mx/calidad/conoce-el-sistema-de-gestion-de-calidad/generalidades-del-sgc/conceptos-iso-9001>
- Valencia. (31 Agosto 2015). *Responsabilidad Social, más que una estrategia de marketing*. Recuperado de: <https://www.levante-emv.com/empresas-en-valencia/2015/08/31/responsabilidad-social-estrategia-marketing/1308572.html>
- Zapata, S. (2012). Historia de la Moda: Década 1990-2000. Recuperado de: <http://disonancias-zapata.blogspot.com/2012/06/historia-de-la-moda-decada-1990-2000.html>
- Zapata, S. (2012). Historia de la Moda: Década 2000-2010. Recuperado de: <http://disonancias-zapata.blogspot.com/2012/06/historia-de-la-moda-decada-2000-2010.html>

## LIBROS

- Armendáriz, J. (2015). Tesina de Evaluación, Gap.inc. Epstein, J. Universidad de San Andrés. Finanzas
- Bastos, Mogrovejo et Gomez ( 2015). Experiencias del Branding como estrategia para el posicionamiento en el mercado internacional. ISSN 1794 – 9920. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Pags. 91-103
- Blakemore, Coulthard, Emerson et Gibbons ( 28 Septiembre 2015 ). Gap. Brands Analysis. Mkt30017: Branding, Innovation and Design.
- Dolabjian, M. (2011). “Ética de los Negocios y Responsabilidad Social Corporativa, Estudio sobre el papel de la empresa Privada en el siglo XXI, Casos Argentinos. Buenos Aires, Tutor Oswaldo Elissetche.
- Fonseca, S. (2014). “La responsabilidad Social Empresarial como estrategia exitosa de marketing”. Universidad Militar Nueva Granda. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá D.C
- Fonseca, S. (2014). “*La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia exitosa de marketing*”. Moncada Jesús. Universidad Militar Nueva Granda. Facultad de Ciencias Económicas especialización en alta gerencia. Bogota D.C
- Gómez, H. (s/f). Análisis de un modelo transmedia mercadológico: El caso de TOMs. Universidad Nacional de Rosario. Universidad de Buenos Aires.
- Redhead, G. ( 2015). Gap.Inc. *Strategic Marketing Plan*. Academia. Edu.
- Tochowicz, Mockler y Gartenfeld, (2003). Gap.Inc, Una tienda de ropa de especialidad. Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/24-11.pdf>
- Velàzquez, M.(2008). Ética en los negocios conceptos y casos. Sexta edición. P 399-404.

## ANEXOS

### Anexo 1


EMPRESA				
Gobierno	Empleados	Propietarios	Clientes	Comunidad
-Federal -Local -Estatal	-Minorías -Mujeres -Empleados Antiguos -Sindicatos -Activistas	-Personas Naturales -Grupos Institucionales	-Activistas Sociales -Clientes Promedio	-Público General -Grupos Cívicos -Grupos Medio Ambientales

### Anexo 2

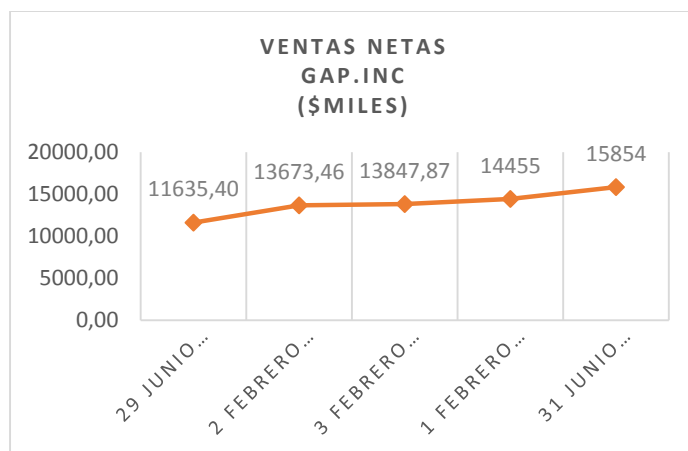
Marca	Concepto	Competencia
Gap	Ofrece amplia selección de ropa, zapatos y accesorios para adultos, niños y bebés, entre otros artículos	American Eagle Outfitters, American Apparel, Chico's, J.C Penny Company, Aeropostale, Macy's. Gap se encuentra en tercer puesto dentro de su competencia
Old Navy	Esta fue lanzada con el objetivo de vestir prendas familiares a precios razonables. Sus artículos son similares a los de Gap	Target, Walmart, Kohl's, Ross Stores, The TJX Companies Old Navy es el competidor menos eficiente en el Mercado y queda como el último en la lista
Banana Republic	La marca ofrece a sus clientes ropa sofisticada y moderna.	Abercrombie and Fitch, Nordstrom, Ralph Lauren Corp, Ann,inc, Urban Outfitters, PVH Corp . Banana Republic se encuentra en el cuarto puesto dentro de su competencia
Piper lime	Principales marcas de zapatos y bolsos para mujeres, hombres y niños	
Athleta	Ropa y calzado deportivo, además, tiene activos elegantes y funcionales para varias actividades	

### Anexo 3

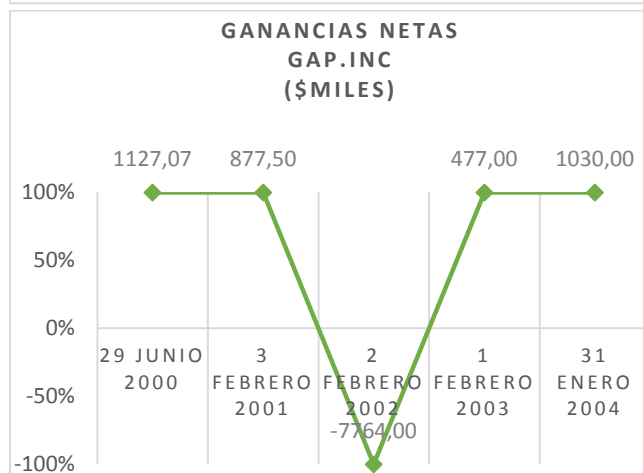
#### Estructura de Branding

Nombre	GAP.inc	
Identidad	Gap.inc tiene como identidad el optimismo americano. El estilo casual es la estética para la empresa.	
Posicionamiento	Desarrollo de Marca	Arquitectura de Marca
El posicionamiento de la marca Gap.in estuvo en su auge en los años 90. Pero para posicionarse aún más en el mercado creó nuevas marcas como: Banana Republic y Old Navy.	<p><b>Logo:</b> El texto blanco sobre un fondo azul marino son colores que infunden excelencia, exclusividad, clases y lealtad (Haden 2014).</p>  <p><b>Slogan:</b> “Para cada generación hay una brecha” (Levinson 1994 p52)</p>	La empresa se asocia con diseñadores famosos y personalidades para enriquecer la atracción de la marca y poder influir en las tendencias de moda

### Anexo 4

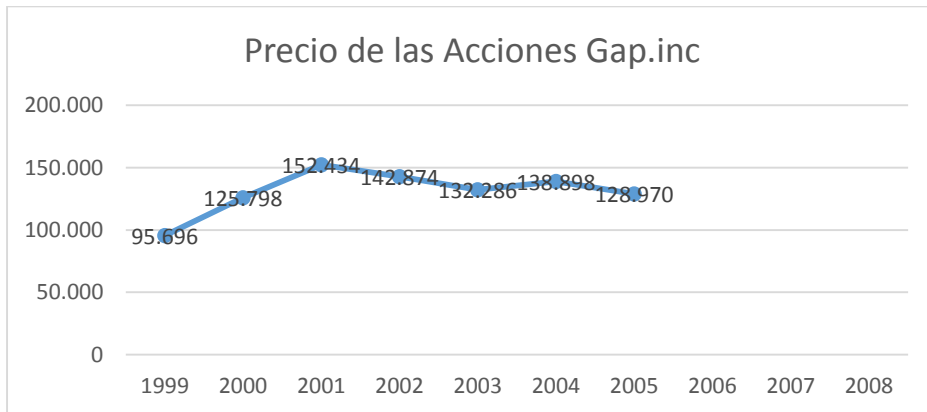


En este gráfico se puede observar que las ventas no redujeron en los primeros años estas se mantienen en crecimiento.

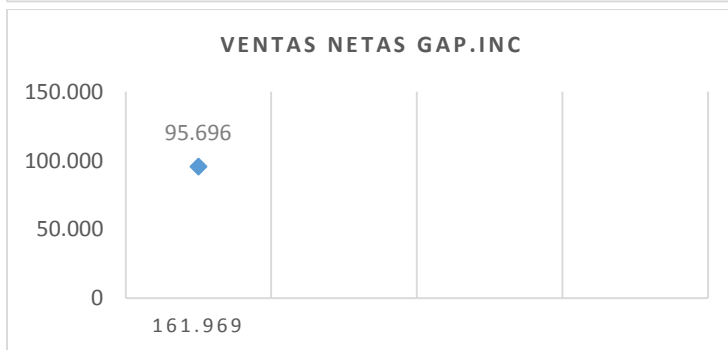


Para el año 2002 existe una pérdida de \$7764 en miles de dólares, lo que significa que las pérdidas se deben a los gastos implementados, que no se logran justificar con ventas.

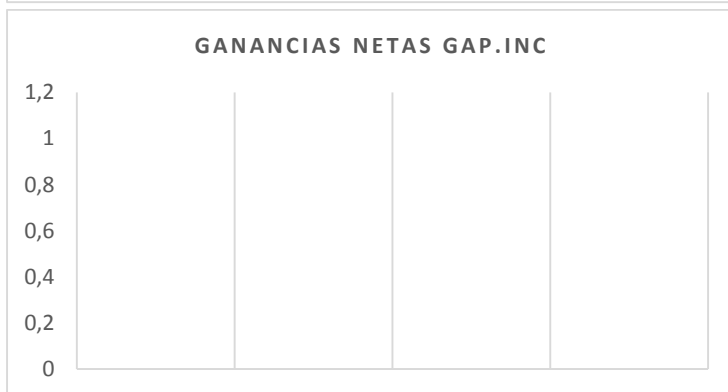
## Anexo 5



El precio de las acciones fueron las más altas a finales de los 90, y en el 2002 fueron las más bajas. Estas no se pudieron



En cuanto al segundo periodo de análisis del trabajo se puede evidenciar que las ventas tienen un decrecimiento en los siguientes años. Pese a la implementación de **PRODUCT RED.**



En cuanto al segundo periodo de análisis del trabajo se puede evidenciar que las ganancias de Gap.inc cumple el mismo patrón estas descienden. Pero para el año 2008 existe un cambio en los gastos y se obtiene una ganancia superior a la del año pasado. 2 años después de la implementación de **PRODUCT RED.**

## Anexo 6

TELEVISIÓN	MEDIOS DE IMPRESOS	EN LÍNEA
<p>Sus anuncios en la televisión tenían presencia de celebridades como por ejemplo: Lauren Hutton y Bridget Hall( representantes de la marca)</p>	<p>Se publican anuncios en varias revistas entre las principales: Vogue, Harper´s Bazaar, Marie Claire, InStyle, Details, Vanity Fair, W, ESPN, GQ, Spin, Sports Illustrated, Rolling Stones e Interview.</p>	<p>Páginas WEB:</p> <p><a href="http://www.gap.com">www.gap.com</a>.</p> <p><a href="http://www.bananarepublic.com">www.bananarepublic.com</a></p> <p><a href="http://www.oldnavy.com">www.oldnavy.com</a></p> <p><a href="http://www.piperlime.com">www.piperlime.com</a></p> <p><a href="http://www.athleta.com">www.athleta.com</a>.</p>
PRODUCT RED	PRODUCT RED	PRODUCT RED
<p>Campaña publicitaria con celebridades que portaban camisetas con diferentes logos : de Jennifer Garner <b>Assu(red)</b>, Penelope Cruz <b>Desi(red)</b>, Cheadle <b>Admi(red)</b>, Chris Rock <b>Uncenso(red)</b>, Christy Turlington <b>Ado(red)</b>, Steven Spielberg <b>Inspi(red)</b>, Mary J.Blige <b>Empowe(red)</b>, Dakota Fanning <b>Discove(red)</b>, Dakota Fanning <b>Discove(red)</b> y Apolo Ohno <b>Powe(red)</b></p>	<p>La campaña por medios de impresos fue desarrollada por la agencia de marketing Laird, está determinó que la publicidad será vista en: Vogue, Vanity Fair, Harper´s Bazaar, Elle, Glamour, Lucky, Marie Claire, GQ y Detalles. La campaña también conocida en The New York Times y en revistas semanales como US Weekly, Rolling Stone y Entertainment Weekly.</p>	<p>La campaña también se presenta en tiendas de GAP, en línea y al aire libre en mercados seleccionados por la empresa.</p>

